



SECRETARÍA DE
PLANEACIÓN



CONTRATO No. 729 de 2023



EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE OPERACIONES AL PROCESO DE PRIORIZACIÓN, RECUPERACIÓN Y SOSTENIMIENTO DEL ESPACIO PÚBLICO EN EL DISTRITO CAPITAL

PRODUCTO 5- INFORME FINAL DE RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

16 de Abril de 2024

Contáctenos

📍 Cl. 94a # 13-59 - Piso 5to
📍 Bogotá-Colombia

☎ +57 601 6237717
🌐 www.econometria.com

Conoce nuestro
portafolio de servicios



Evaluación institucional y de operaciones al proceso de priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público en el Distrito Capital
2024 ©

Comité técnico de seguimiento

Secretaría Distrital de Planeación

Dirección de Evaluación de Políticas Públicas Distritales

www.sdp.gov.co

María Angela Baracaldo, Directora

Ana María Montañez, Líder de la evaluación

Juan Felipe Giraldo, Profesional cualitativo

Natalia Andrea Bohórquez, profesional cuantitativa

Secretaría Distrital de Gobierno

Dirección para la Gestión Policiva

www.sdg.gov.co

Manuel Jiménez, Profesional

Heinz Torres, Profesional

Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público

Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público

www.dadep.gov.co

Claudia Poveda, Profesional especializada SGIEP

Lina María Mojica, Profesional especializada SGIEP

Elaborado por

Econometría Consultores

www.econometria.com

Oscar Rodríguez Nieto, Director

Diana María Bernal Falla, Experta en procesos y operaciones

Leonel Miranda Ruiz, Experto en Urbanismo

Manuela Mejía, Experta Cualitativa

Manuela Bedoya, Consultora junior cualitativa

Christiann Orjuela, Consultor junior cuantitativo

Edith Machado, Coordinadora logística

Contáctenos

📍 Cl. 94a # 13-59 - Piso 5to

📍 Bogotá-Colombia

☎ +57 601 6237717

🌐 www.econometria.com

Conoce nuestro
portafolio de servicios



EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y DE OPERACIONES AL PROCESO DE PRIORIZACIÓN,
RECUPERACIÓN Y SOSTENIMIENTO DEL ESPACIO PÚBLICO EN EL DISTRITO CAPITAL

PRODUCTO 5- INFORME DE RECOMENDACIONES

TABLA DE CONTENIDO

ACRÓNIMOS.....	IV
CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 2	2
METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES	2
2.1 Metodología.....	2
CAPÍTULO 3	7
RECOMENDACIONES	7
3.1 Recomendación 1: implementar una estrategia de fortalecimiento interno.....	10
3.2 Recomendación 2: implementar una estrategia de actualización de procedimientos 12	
3.3 Recomendación 3: Implementar una estrategia de optimización operacional	14
3.4 Recomendación 4: Implementar una estrategia socioeconómica.....	17
3.5 Recomendación 5: Implementar una estrategia de sostenimiento de las recuperaciones.....	19
CAPÍTULO 4	22
OTRAS RECOMENDACIONES COMPLEMENTARIAS	22
4.1 Recomendaciones en materia presupuestal.....	22
4.2 Recomendaciones sobre el diseño óptimo	25
4.3 Recomendaciones para el diseño del tablero de indicadores	30
CAPÍTULO 5 BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXO 1- ANÁLISIS DOFA.....	45
BUENAS PRÁCTICAS, FACTORES DE ÉXITO, Y FORTALEZAS DE LA OPERACIÓN	45
CUELLOS DE BOTELLA, PROBLEMAS Y DEBILIDADES DE LA OPERACIÓN	46
OPORTUNIDADES.....	47
AMENAZAS	48
ANEXO 2 - METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA MESA DE VALIDACIÓN DE RECOMENDACIONES.....	50
MOMENTO 1.....	50
MOMENTO 3.....	51

MOMENTO 4.....	51
CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS	52
ANEXO 3 –MATRIZ DE USO DE LAS RECOMENDACIONES.....	57
ANEXO 4 –RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN.....	57
ANEXO 5 –FICHA TÉCNICA AUTOCONTENIDA	57
ANEXO 6 –PRESENTACIONES PARA DIFUSIÓN	57
ANEXO 7 –GUIÓN DE VIDEO.....	57
ANEXO 8 –INFOGRAFÍAS.....	57
ANEXO 9 –REGISTRO FOTOGRÁFICO	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Perspectivas de una planeación estratégica corporativa.....	4
Figura 2.2 Perspectivas de una planeación estratégica corporativa.....	4
Figura 2.3 Perspectivas para planeación estratégica de los procesos de priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público	4
Figura 2.4 Metodología mesa de expertos	5
Figura 2.5 - Metodología para elaborar el cuadro de mando integral (CMI).....	6
Figura 3.1 Mapa Estratégico	9
Figura 4.1 - Flujograma para la defensa persuasiva/preventiva.....	26
Figura 4.2 - Flujograma para la defensa administrativa – inspecciones de policía.....	27
Figura 4.3 - Flujograma para la defensa administrativa – Alcaldía Local.....	28
Figura 4.4 - Flujograma para la restitución del espacio público	29

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1 - Conformación de la matriz DOFA.....	3
Cuadro 3.1 Fortalezas, debilidades , Oportunidades y Amenazas.....	7
Cuadro 3.2 Acciones estratégicas	8
Cuadro 4.1 Mecanismos presupuestales por recomendación de carácter institucional y de operaciones	22
Cuadro 4.2 Objetivos estratégicos para el EP derivadas del actual Plan Distrital de Desarrollo de Bogotá	30
Cuadro 4.3 Acciones para la perspectiva de los recursos.....	32
Cuadro 4.4 Acciones para la perspectiva de los procesos y procedimientos	32
Cuadro 4.5 Acciones para la perspectiva de los ciudadanos.....	32
Cuadro 4.6 Acciones para la perspectiva de ciudad	33

Cuadro 4.7 Indicadores para cada acción definida en la perspectiva de los recursos	35
Cuadro 4.8 Indicadores para cada acción de la perspectiva de los procesos y procedimientos ...	35
Cuadro 4.9 Indicadores para cada acción de la perspectiva de los ciudadanos.....	37
Cuadro 4.10 Indicadores para cada acción definida en el mapa estratégico – Perspectiva de la ciudad	39
Cuadro 4.11 Indicadores para cada acción definida en el mapa estratégico – Perspectiva de la ciudad	42

ACRÓNIMOS

AD	Acuerdo Distrital
AL	Alcaldía Local
ARCO	Registro del Código Nacional de Policía y Convivencia
CIEP	Comisión Intersectorial del Espacio Público
CMO	Contexto-Mecanismo-Resultado
Conpes	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CONPES DC	Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital
CTS	Comité Técnico de Seguimiento
DADEP	Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DC	Distrito Capital
DD	Decreto Distrital
EBI	Estadística Básica de Inversión
EBT	Evaluación Basada en Teoría
ECV	Encuesta de Calidad de Vida
EM	Encuesta Multipropósito
EP	Espacio Público
ER	Evaluación Realista
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Social
ICI	Índice de Capacidad Institucional
IDPAC	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal
IDRD	Instituto Distrital de Recreación y Deporte
IDU	Instituto de Desarrollo Urbano
IPES	Instituto para la economía solidaria
IVC	Inspección, Vigilancia y Control
ORFEO	Sistema de Gestión Documental y de procesos
PDD	Plan distrital de desarrollo
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
PQRS	Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias
SDG	Secretaría Distrital de Gobierno
SDP	Secretaría Distrital de Planeación
SJD	Secretaría Jurídica Distrital
TdR	Términos de referencia
UPL	Unidades de Planeamiento Local

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

La Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá ha celebrado con Econometría S. A¹ el contrato de consultoría 729 de 2023 el cual tiene como objeto *realizar una evaluación institucional y de operaciones al proceso de priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público en el Distrito Capital*. Para desarrollar los componentes de la evaluación, se ha previsto la elaboración de los siguientes productos:

- Producto 1: Informe metodológico
- Producto 2: Informe de prueba piloto
- Producto 3: Informe final de trabajo de campo y entrega de la documentación de las bases de datos de la evaluación
- Producto 4: Informe de resultados de la evaluación
- Producto 5: Informe final de la evaluación, recomendaciones e insumos de difusión

El presente documento corresponde al Producto 5 de la evaluación y contiene el informe final de la evaluación. El capítulo 2 inicia con una sección que describe la metodología para la identificación y priorización de las recomendaciones de la evaluación. Una segunda presenta la aplicación de esa metodología relacionando la evidencia aportada por los componentes 1 y 2 de la evaluación y las recomendaciones realizadas. La tercera sección explica y prioriza las recomendaciones y la última sección identifica los actores claves que debería ejecutar las acciones necesarias para llevar a cabo las recomendaciones. Este producto se acompaña de siete anexos, dos de ellos dentro de este documento y el resto en archivos adjuntos de la siguiente forma:

- Anexo 1 – Análisis DOFA
- Anexo 2 –Pasos metodológicos para la mesa de validación de recomendaciones
- Anexo 3 –Matriz de Uso de las recomendaciones
- Anexo 4 –Resumen ejecutivo de la evaluación
- Anexo 5 –Ficha Técnica Autocontenida
- Anexo 6 –Presentaciones para difusión
- Anexo 7 –Guion de Video
- Anexo 8 –Infografías
- Anexo 9 –Registro fotográfico

¹ En adelante también referenciada como Econometría Consultores o Econometría. “Econometría Consultores” es una marca de Econometría S.A.

Capítulo 2

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

2.1 METODOLOGÍA

La metodología para la identificación y priorización de las recomendaciones de la evaluación se basó en un enfoque de formulación estratégica con cuatro elementos o pasos metodológicos:

- Análisis DOFA para formulación de recomendaciones de acciones estratégicas.
- Elaboración de un mapa estratégico
- Desarrollo de un taller de expertos para la priorización de estas acciones.
- Desarrollo de un tablero o cuadro de mando integral(CMI) –también conocido en inglés como *Balanced Scorecard*® (BSC)– para la formulación de indicadores de seguimiento.

A continuación, se explican cada uno de ellos,

2.1.1 Análisis DOFA

Para formular las recomendaciones teniendo una relación estrecha entre los resultados obtenidos y las recomendaciones formuladas, se utilizó el método DOFA (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas). El método DOFA, también conocido como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta de análisis estratégico ampliamente utilizada en el ámbito empresarial y gubernamental. Su origen se remonta a la década de 1960, cuando fue desarrollado por Albert Humphrey (2005) y su equipo en la Universidad de Stanford para planificación corporativa. Desde entonces, ha evolucionado y se ha adaptado para aplicarse en diversos contextos, incluyendo el sector público.

Las fortalezas y las debilidades constituyen factores internos al sistema institucional², son características propias de las entidades y de sus mecanismos de intervención que generan ventajas (fortalezas) o desventajas (debilidades) para el logro de los objetivos misionales del sistema, es decir en este caso, los resultados en términos de recuperaciones exitosas y sostenibles de espacio público. Por otra parte, las oportunidades y amenazas constituyen factores externos o de contexto del sistema institucional objeto de planeación estratégica. Corresponden a elementos del contexto del sistema institucional que pueden potencializar (oportunidades) o generar riesgos (amenazas) para dirigirse a la visión del sistema en el mediano y largo plazo.

² Para este análisis se incluyen como parte del sistema institucional las entidades y organizaciones que implementarían las estrategias. Es decir no incluye a los ciudadanos que denuncian, a los infractores, ni a las entidades del nivel nacional.

La información se organiza en la denominada “matriz DOFA” la cual sirve para identificar cómo pueden interactuar los factores internos y externos. De esta manera, se pueden establecer acciones estratégicas que potencian las fortalezas del sistema, reducen las debilidades y en general potencian o mejoran las capacidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y gestionar el riesgo buscando reducir tanto la vulnerabilidad como la exposición, frente a amenazas al funcionamiento del sistema. La matriz DOFA se construye cruzando las características estructurales o internas (Fortalezas y debilidades) con los aspectos prospectivos o externos (oportunidades y amenazas); al hacerlo se generan cuatro cuadrantes que permiten organizar las posibles acciones estratégicas así:

Cuadro 2.1 - Conformación de la matriz DOFA

Factores internos Factores Externos	Fortalezas Características del sistema institucional que otorgan ventajas para lograr la misión del sistema	Debilidades Características del sistema institucional que generan desventajas para lograr la misión del sistema
Oportunidades Elementos del contexto que podrían favorecer y potenciar la visión del sistema	Acciones estratégicas de <u>potencialidad de mejora</u> o crecimiento: Permiten usar las fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades	Acciones estratégicas de fortalecimiento para enfrentar desafíos: Buscan reducir las debilidades para aprovechar oportunidades que permiten reducir esas debilidades
Amenazas Elementos del contexto que podrían desfavorecer y poner en riesgo la visión del sistema	Acciones estratégicas de <u>gestión de riesgos</u> : Hacen uso de las fortalezas para prevenir la amenaza, reduciendo la exposición al riesgo o mitigando las consecuencias	Acciones estratégicas de <u>reducción de vulnerabilidad</u> : Tratan de reducir las vulnerabilidades y barreras existentes, para fortalecerse frente a las amenazas

Fuente: Econometría Consultores con base en Gürel & TAT (2017)

En el Anexo 1 se presentan las principales oportunidades y amenazas identificadas en el contexto de los procesos de priorización, recuperación y sostenimiento del EP.

2.1.2 Mapa estratégico

Las acciones estratégicas que salen del análisis DOFA se analizan y se pueden agrupar en estrategias de acuerdo con diferentes perspectivas y se establecen las posibles relaciones de precedencia entre esas estrategias. Esto permite determinar cuáles estrategias son más urgentes por ser requisito o potenciar la implementación de otras estrategias. Las perspectivas indican a qué aspecto o actor van dirigidas las acciones propuestas.

Esto puede llevarse a cabo a través del mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton (1996) en el marco de su metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*® (BSC). Esta es una herramienta para hacer seguimiento a una planificación estratégica y fue diseñada inicialmente en el sector privado para el control de la ejecución de sus estrategias corporativas. Los formuladores de políticas públicas y, en este caso, los evaluadores que formulan recomendaciones de planificación estratégica, al usar esta metodología, deben tener cuidado en ajustar el enfoque de la herramienta para hacerla

compatible con la acción pública. Esto puede ilustrarse mejor con un ejemplo. La formulación de mapa estratégico en un BSC para una organización privada contempla las cuatro perspectivas que se influyen secuencialmente, se presentan en la siguiente figura:

Figura 2.1 Perspectivas de una planeación estratégica corporativa



Fuente: Econometría Consultores con base en Kaplan y Norton (1996)

En el sector público esta secuencia de perspectivas no es útil porque en las lógicas de agregación de valor del sector público, no se están buscando como fin último mejorar los resultados financieros, sino que los recursos financieros, al igual que los humanos son insumos que permiten desarrollar procesos que llevan a un mayor bienestar social de los ciudadanos y comunidades, quienes son los clientes finales de la política pública. En 2016 la SDG realizó un ejercicio de BSC para el sector gobierno del Distrito Capital definiendo las siguientes perspectivas:

Figura 2.2 Perspectivas de una planeación estratégica corporativa



Fuente: Econometría Consultores con base en (SDG, DADEP & IDPAC, 2016)

Teniendo en cuenta este enfoque, y considerando que una planeación estratégica sectorial tiene diferentes ámbitos de acción de la de unos procesos en particular el caso de la priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público, la lógica secuencial en la construcción del mapa estratégico público para este caso concreto puede ser la siguiente:

Figura 2.3 Perspectivas para planeación estratégica de los procesos de priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público



Fuente: Econometría Consultores

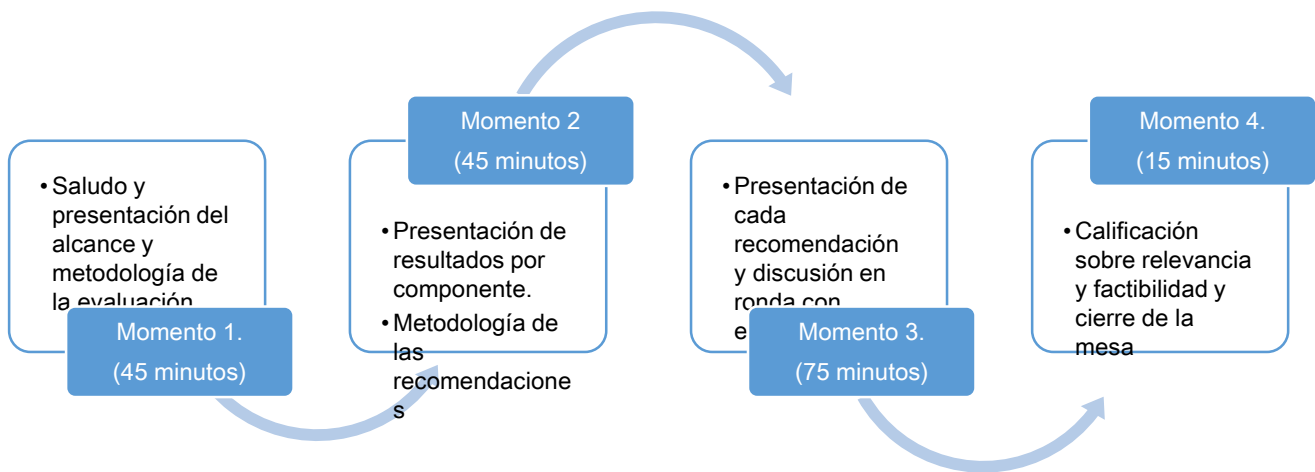
2.1.3 Mesa de validación de recomendaciones

Una vez se han estructurado las recomendaciones se lleva a cabo un ejercicio de validación de estas, a través de un taller de expertos en donde se examina tanto la relevancia como la factibilidad de cada una de las recomendaciones.

Como criterios de selección de los expertos se considera su representatividad en sectores claves relacionados con la evaluación y su conocimiento en la materia. Para el desarrollo del taller de expertos

se realiza un grupo de discusión dirigida con calificación cuantitativa que consiste en presentar las recomendaciones, analizarlas, indagar diferencias de opiniones, explorar opiniones divergentes y obtener recomendaciones sobre los aspectos a tener en cuenta para garantizar la pertinencia y factibilidad de las recomendaciones, las barreras que las dificultan y la exploración de otros mecanismos a proponer por los asistentes. Finalmente se aplica un cuestionario electrónico para recoger las respuestas de los asistentes en forma de calificación sobre la relevancia y la factibilidad de cada una de las recomendaciones expuestas. Esta metodología se encuentra estructurada en tres momentos, que se describen en la Figura 2.4

Figura 2.4 Metodología mesa de expertos



Fuente: Econometría Consultores

La siguiente es la agenda de la mesa de validación de recomendaciones:

- 7:00 am Bienvenida y presentación de los asistentes
- 7:30 am Alcance y metodología de la evaluación
- 7:45 am Resultados del componente institucional
- 8:00 am Resultados del componente de operaciones
- 8:15 am Síntesis de resultados y metodología de formulación de recomendaciones
- 8:30 am Presentación y discusión de las recomendaciones
- 9:45 am Calificación de relevancia y factibilidad de las recomendaciones
- 10:00 am Cierre de la mesa

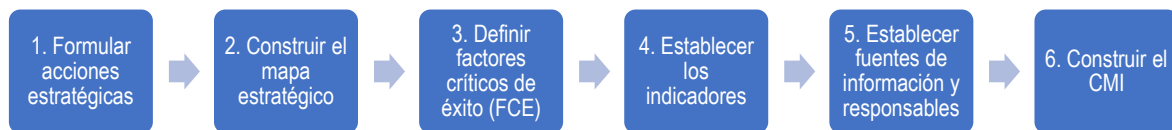
Las preguntas que buscarán estimular la participación de los asistentes, durante la discusión de las estrategias propuestas, serán las siguientes:

- ¿Qué tan necesaria es esta estrategia?
- ¿Qué efectos deberían esperarse de ella?
- ¿Qué dificultades se perciben para su implementación?
- ¿Qué se debería tener en cuenta para garantizar el éxito de esta estrategia?

2.1.4 Cuadro de mando integral

El tablero o cuadro de mando integral (CMI) es una tabla organizada en función de las estrategias y que contiene indicadores para las diferentes acciones claves que esas estrategias conllevan. La importancia de un tablero de control radica en su relevancia para la toma de decisiones estratégicas de las recomendaciones de mejora para los procesos de priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público en el Distrito Capital. También permite mantener la información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para el acceso del público de interés (Fleitman, 2014). La Figura 2.5 presenta los pasos para desarrollar este instrumento con base en lo planteado por la Alcaldía Mayor de Bogotá (2007) en su Guía práctica para la elaboración del Cuadro de Mando Integrado:

Figura 2.5 - Metodología para elaborar el cuadro de mando integral (CMI)



Fuente: Econometría Consultores, 2023

A partir de la formulación estratégica de recomendaciones elaborada con el análisis DOFA, teniendo como insumo los resultados de los componentes institucional y de operaciones de esta evaluación, así como lo planteado en el Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027, se establecen los indicadores que conforman el CMI como tablero de control de su implementación.

Capítulo 3

RECOMENDACIONES

Siguiendo la metodología planteada en el capítulo anterior, a partir de la evaluación de buenas prácticas y factores de éxito se identificaron las fortalezas del sistema institucional para la recuperación y sostenimiento del espacio público. En forma análoga, del análisis de las problemáticas y cuellos de botella identificados en los componentes 1 y 2 de la evaluación, se identificaron las debilidades del sistema. Estos dos conjuntos de elementos constituyen los factores internos para el análisis DOFA. Por otra parte, del análisis contextual del sistema se identificaron un conjunto de oportunidades y amenazas, los cuales constituyen los factores externos.

Cuadro 3.1 Fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • F1. La normatividad es muy completa y los actores institucionales cuentan con roles y competencias bien definidos y delimitados. • F2. Equipo idóneo de trabajo, comprometido y con conocimiento acumulado a nivel de las entidades distritales. • F3. Existe una alta capacidad de programación y planeación con definición clara de los lineamientos y criterios de priorización. • F4. Hay una alta capacidad de ejecución, organización y respuesta con suficientes recursos técnicos, normativos, financieros y de información a nivel de las entidades del nivel distrital central. • F5. Adecuada coordinación y articulación desde las entidades distritales liderada por la SDG. • F6. Adecuado funcionamiento y uso de las herramientas tecnológicas que permite contar con la información necesaria para el desarrollo de los operativos y para el establecimiento de pruebas en los procesos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. Complejidad de la normatividad y desconocimiento de los procedimientos por parte de algunas entidades. • D2. Falta de apoyo de algunas entidades sectoriales del distrito, para acompañar los operativos, establecer la oferta programática y aportar información sectorial en los grupos que realizan los operativos. • D3. Insuficiencia de personal, alta rotación, e inestabilidad laboral³ en la contratación para algunos actores institucionales como DADEP, las alcaldías locales y las inspecciones de policía. • D4. Documentación desactualizada de los procedimientos y aislada entre entidades, pues no incluyen interacciones con los procesos de otras entidades. • D5. Los procesos de recuperación son independientes, y en muchos casos procesos desarticulados, de los de sostenimiento y no todas estas entidades tienen procedimientos documentados para el sostenimiento. • D6. La capacidad de seguimiento y control es reducida, no se han definido indicadores para mejora continua y las metas de gestión no se ajustan debido a la gestión efectuada. • D7. Baja capacidad de las alcaldías locales en la planificación y ejecución, tanto desde la disponibilidad de recursos humanos, como equipos, maquinaria y recursos tecnológicos. • D8. La disponibilidad de recursos está afectada por la inflexibilidad presupuestal, lo que puede afectar la eficacia frente al uso, lo que incide también en la credibilidad en las instituciones.

³ Se hace referencia como inestabilidad laboral a la contratación, por prestación de servicios, de personal que desarrolla labores misionales permanentes de la correspondiente entidad y que cumplen las mismas funciones de cargos existentes dentro de la administración.

Amenazas	Oportunidades
<p>A1. Dinámicas heterogéneas locales en la ocupación indebida del EP, como localidades y zonas en donde se observen mayores crecimientos de espacios ocupados con un uso no apropiado.</p> <p>A2. Imagen desfavorable para la ciudadanía sobre la capacidad y articulación del distrito y resistencia al uso de métodos coercitivos.</p> <p>A3. Riesgo de incremento en la ocupación indebida del EP, impulsada por el crecimiento de población migrante y de actividades de solución logística de última milla</p> <p>A4. Posibles conflictos de interés entre actores políticos, las comunidades y las entidades públicas.</p>	<p>O1. Implementación del nuevo PDD y establecimiento de la meta de “Recuperar 6 millones de metros cuadrados de espacio público para la movilidad” dentro del Programa 6. Espacio público seguro e inclusivo.</p> <p>O2. Expedición de la Política distrital de Ventas Informales (PDVI), que facilitaría alcanzar soluciones concertadas y voluntarias para la restitución de espacios ocupados por esta población</p> <p>O3. Creciente interés de la sociedad civil por la defensa del espacio público, la consolidación de fuertes liderazgos comunitarios, la potencialidad la ciudadanía para participar activamente en el control social y en la gestión de la sostenibilidad de las recuperaciones, y el aumento de organizaciones cívicas con conocimiento y capacidades de gestión del EP.</p> <p>O4. Implementación de las UPL en el marco del POT que permitirían una acción más descentralizada y una solución más focalizada y pertinente de conflictos relacionados con la ocupación y uso del espacio público.</p>

Fuente Econometría Consultores con base en los resultados de la Evaluación

La explicación de cada uno de estos elementos se presenta en el Anexo 1. Con estos insumos se elaboró la matriz DOFA que también se presenta en el Anexo 1 y se identificaron las siguientes acciones estratégicas

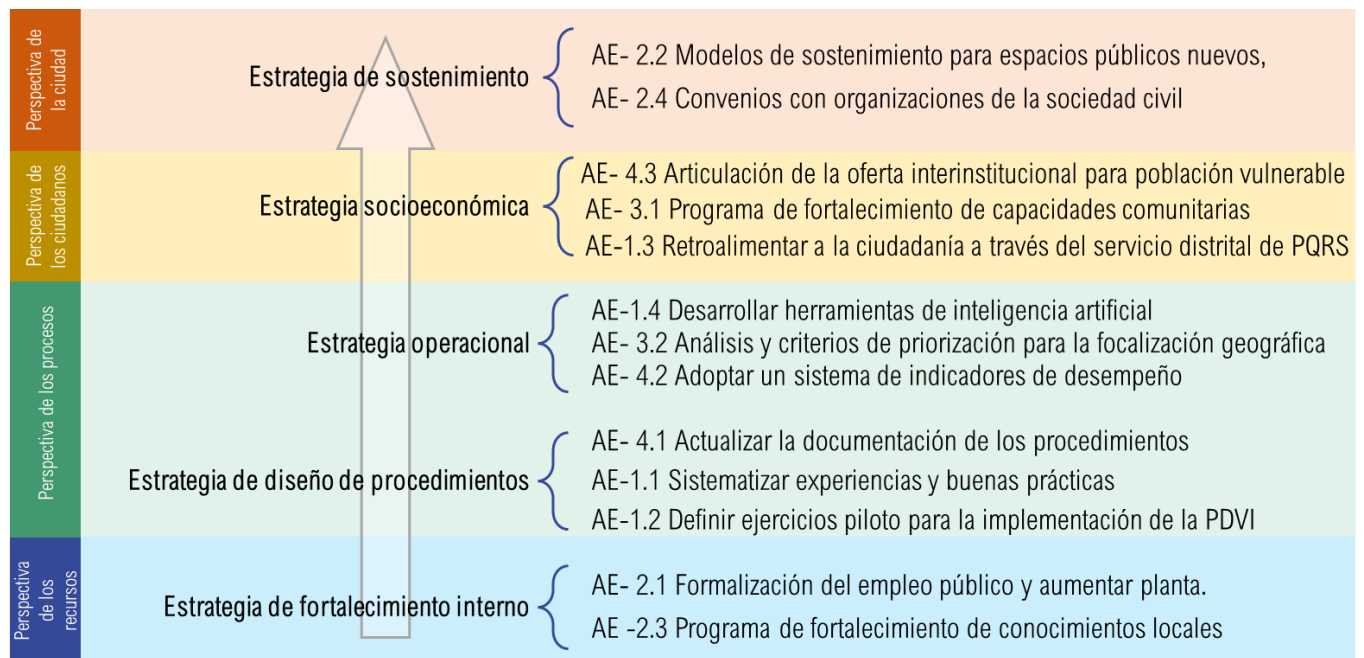
Cuadro 3.2 Acciones estratégicas

Acciones estratégicas de <u>potencialidad de mejora o crecimiento</u>
<ul style="list-style-type: none"> AE-1.1 Sistematizar experiencias y buenas prácticas, para desarrollar y documentar procedimientos interinstitucionales de sostenimiento de las recuperaciones [F1,F2,F3, O1,O2] AE-1.2 Definir ejercicios piloto para la implementación de la PDVI (Política Distrital de Ventas Informales), para el mejor diseño de su puesta en marcha [F2,F3,O2] AE-1.3 Retroalimentar a la ciudadanía a través del servicio distrital de PQRS y ofrecer información para el seguimiento y control social a comunidades y organizaciones [F5,F6,O3]. AE-1.4 Desarrollar herramientas de inteligencia artificial para apoyar el manejo de información y organización de expedientes [F2,F6,O2]
Acciones estratégicas de fortalecimiento para enfrentar desafíos
<ul style="list-style-type: none"> AE-2.1 Elaborar un plan para la implementación de la política nacional de formalización laboral de sector público que incluya el aumento necesario en la planta de personal para una mayor continuidad, estabilidad y aportar a la gestión del conocimiento [D3,O1] AE-2.2 En los procesos de generación de espacio público nuevo incluir estrategias y modelos de sostenibilidad, para prevenir su ocupación indebida [D6,O1] AE-2.3 Desarrollar un programa de fortalecimiento de conocimientos en formulación de estrategias y de planificación local para las alcaldías locales [D1, D6, D7,O4] AE-2.4 Aprovechar convenios suscritos y establecer nuevos, con organizaciones de la sociedad civil para consolidar denuncias y promover las actividades pedagógicas y los compromisos [D6,D8,O3]
Acciones estratégicas de gestión de riesgos:
<ul style="list-style-type: none"> AE-3.1 Diseñar un programa de fortalecimiento de capacidades comunitarias que clarifique el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos con relación al espacio público [F2,F6,A2,A3] AE-3.2 Desarrollar análisis espaciales y criterios de priorización para la focalización geográfica de recursos e intervenciones diferenciadas según grado de incidencia de la ocupación indebida [F2,F3,F4, A1]

Acciones estratégicas de reducción de vulnerabilidad	
•	AE-4.1 Actualizar la documentación de los procesos y procedimientos de recuperación, previa armonización normativa y simplificación de trámites/servicios/denuncias integrando interacciones entre entidades [D1,D4,D5, A3, A4]
•	AE-4.2 Adoptar un sistema de indicadores que permita medir el desempeño de la operación y aportar a la priorización de la recuperación del EP [D6,A1,A3]
•	AE-4.3 Desarrollar un programa integral interinstitucional para la fortalecer la regulación y articular los programas sociales del distrito con el fin de prevenir las causas de la ocupación indebida por parte de la población migrante y otros grupos poblacionales vulnerables [D2,A2,A3]

Estas acciones organizadas dentro del mapa estratégico con las perspectivas planteadas se agregan en cinco estrategias como se presenta en la siguiente figura.

Figura 3.1 Mapa Estratégico



Fuente Econometría Consultores, 2024

La recomendación general es desarrollar el mapa estratégico implementando con mayor prioridad en el corto plazo, las estrategias de fortalecimiento interno, diseño de procedimientos y la operacional. Con una visión a mediano plazo implementar la estrategia socioeconómica y la estrategia de sostenimiento.

A continuación, se desarrollan las recomendaciones, señalando los actores claves que deberían ejecutar las acciones para llevarlas a cabo.

3.1 RECOMENDACIÓN 1: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INTERNO

Para el fortalecimiento interno de las entidades se proponen dos acciones estratégicas una dirigida a la gestión del conocimiento y otra dirigida a mejorar la formalización de las vinculaciones laborales en las entidades para dignificar el trabajo y dar estabilidad a las relaciones laborales con los equipos de trabajo.

3.1.1 Programa de fortalecimiento de conocimientos a nivel local (AE-2.3)

Actor institucional responsable⁴: SDG, DADEP, SDP

Las definiciones más recientes sobre espacio público en el POT, la implementación de modelos de gestión urbana de proximidad y la creación de las UPL (Unidades de Planeamiento Local), permiten considerar que las instancias locales no solamente deben tener instrumentos y capacidades logísticas y operativas sino también capacidades estratégicas; dentro de ellas, la capacidad de integrar políticas y necesidades sectoriales (ambiente, desarrollo económico, movilidad, urbanismo, seguridad) en un enfoque de las intervenciones sobre el espacio público que no sean solamente efectivas desde lo operacional.

La necesidad de repensar la ciudad desde lo local y no desde el centro hacia las localidades, incluye desarrollar una planificación y priorización de las acciones de recuperación y sostenibilidad del espacio público que consulte las necesidades, contexto y prioridades locales, de una manera participativa y con un liderazgo capacitado y fortalecido en las alcaldías locales. Sin embargo, la evaluación arroja una muy baja capacidad de programación, gestión y control en las alcaldías locales. Las acciones necesarias para desarrollar los procesos de priorización y recuperación han sido cubiertas gracias al apoyo y acompañamiento permanente de los funcionarios de la SDG, y aunque esto ha sido una oportunidad de aprendizaje en las localidades, también ha generado algún nivel de dependencia.

En un escenario de mayor gestión de las localidades a nivel de la UPL, fortalecer las capacidades de planeación y ejecución en las alcaldías locales es necesario y conveniente, pero también es importante fortalecer las habilidades de comunicación, liderazgo y empatía para promover la participación y establecer conexiones con la ciudadanía a nivel de UPL. Esto permitirá una mayor pertinencia en las labores de diagnóstico relacionadas con: el uso y ocupación de espacios, la priorización geográfica, la promoción de la participación, el acompañamiento con el DADEP a las labores de prevención y persuasión y otras conexiones necesarias con la ciudadanía, para procedimientos administrativos y de vigilancia, inspección, control y recuperación.

En el marco de los procesos de definición de directrices de planeamiento y de inversión que se realizan en cada UPL, se recomienda que se produzcan análisis por cada UPL en la que se señalen los tipos de ocupación indebida de espacio público y su localización. Así se podrá contar con información sobre las necesidades específicas en materia de recuperación, por territorio, pero también por sector (ambiente,

⁴ Ver acciones a cargo de cada entidad en la Matriz de Uso de la evaluación, tanto para esta acción estratégica como para las siguientes

hábitat, movilidad, patrimonio, etc.) de utilidad para formular planes operacionales con mayor focalización y determinación de las entidades y actores clave.

Esta articulación de agendas estratégicas de recuperación y sostenibilidad alineadas desde las UPL, permite optimizar los planes locales; pero también orientar procesos de priorización más efectiva respecto a las metas de recuperación y sostenimiento, porque permiten concertar agendas y focalizar para cada localidad metas de espacio público a recuperar por tipo de espacio, sector y tipo de procedimiento, además de definir con el DADEP y entidades administradoras, los recursos para adelantar procesos de sostenimiento (planes de manejo, contratos o convenios, estándares técnicos, validación con comunidades).

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia media alta (7.4/10.0) y factibilidad media (6.5/10.0). Para incrementar su relevancia indican que esta debería estar precedida de una definición sobre cómo manejar a los agentes que promueven la ocupación indebida y que funcionan a manera de mafias que colonizan el espacio público y buscar mecanismos alternativos que no dependan de la presencia de la policía en los operativos sino del análisis previo de las causas de la conflictividad. La factibilidad, indican los expertos consultados, dependerá del grado de prioridad que el alcalde mayor le otorgue a la recuperación del espacio público y del liderazgo que le otorgue a DADEP para coordinar el tema.

3.1.2 Formalización Laboral del Empleo Público y aumento de planta de personal (AE- 2.1)

Actor institucional responsable: DADEP, SDG, SDH, DASCD.

El plan para la formalización laboral liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública busca vincular en plantas temporales en equidad a quienes trabajan por prestación de servicios con criterio meritocrático y vocación de permanencia en el empleo público del Estado. Formalizar la vinculación laboral de los equipos que se encuentran contratados por prestación de servicios permite una mayor continuidad, da estabilidad a los profesionales vinculados y aporta a mantener e incrementar la acumulación de conocimiento.

El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, en articulación con este plan nacional ha formulado y ha venido implementando la “Estrategia de formalización, dignificación y acceso público y meritocrático de la Administración Pública Distrital”. Durante las vigencias 2020, 2021, 2022 y 2023, se han creado en el Distrito 3.757 empleos en 52 entidades (DASCD, 2024).

Se deben buscar acuerdos con la DASCD para vincular al DADEP y SDG (incluidas las AL y los equipos de apoyo de los inspectores de descongestión) a la estrategia de formalización y al Plan Nacional de Formalización del Empleo Público en Equidad de la Función Pública, teniendo en cuenta que se requiere no solamente crear los cargos del personal vinculado por contratos de prestación de servicios sino también incrementar la planta de personal para desarrollar metas ambiciosas de acciones preventivas en las localidades de mayor incidencia o riesgo de ocupación y uso indebido del espacio público, así como para la descongestión de los procesos administrativos.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia muy alta (9.6/10.0) y factibilidad alta (8.8/10.0). La mesa de expertos recomendó hacer énfasis en reforzar los equipos a nivel local así como los equipos de apoyo de los inspectores, que es en donde se concentra la congestión de procesos. La factibilidad puede mejorar si existe voluntad por parte de la Alcaldía Mayor dado que es una decisión que requiere aprobación del Consejo.

3.2 RECOMENDACIÓN 2: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

3.2.1 Definir ejercicios piloto para la implementación de la PDVI(AE- 2.1)

Actores: IPES, DADEP, SDG, Alcaldías locales seleccionadas para los pilotos

La PDVI busca una mayor inclusión social y productiva en condiciones dignas para los vendedores informales y para ello se plantea tres objetivos: mejorar las condiciones económicas y sociales de las y los vendedores informales; mejorar el uso, aprovechamiento y control del espacio público ocupado por las y los vendedores informales; fortalecer la gestión y comunicación de la oferta institucional dirigida a las y los vendedores informales. Se espera entonces que aumente de manera importante el número de personas que reciben bienes y servicios del IPES; desarrollar Zonas de Colaboración Popular adecuadas; formar capacidades en esa población y mejorar la percepción sobre sus condiciones económicas y sociales. La implementación de esta política posiblemente implicará una acción continua del IPES en la vinculación de beneficiarios, lo cual irá de la mano con un aumento de los operativos de recuperación de espacio público, especialmente los de tipo persuasivo y de procedimientos administrativos que no requieren acciones correctivas. También debe implicar la implementación de procedimientos expeditos de seguimiento y control durante el sostenimiento.

Resulta importante entonces analizar interinstitucionalmente las estrategias de implementación de esta política, determinar y proyectar las necesidades de operativos de recuperación persuasiva frente a las capacidad instalada del DADEP, analizar las posibilidades de simplificación de los procedimientos actuales, generar propuestas de cambio, realizar ejercicios piloto en donde se implementen las variaciones propuestas, evaluar la efectividad y conveniencia de los cambios y formalizar los cambios a los procedimientos existentes o el establecimiento de nuevos procedimientos alternativos para esto.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia alta (8.5/10.0) y factibilidad alta (8.1/10.0).

3.2.2 Sistematizar experiencias y buenas prácticas (AE- 1.1)

Actores: DADEP, SDG, AL

En esta evaluación se han identificado un conjunto de cuellos de botella (barreras, dificultades, inconvenientes) y buenas prácticas (Ver producto 4 de esta evaluación) que no necesariamente están

incorporadas en la descripción de cómo se realizan las actividades, en la documentación de los procedimientos. A partir de estos elementos específicos identificados por la evaluación, se pueden generar grupos de trabajo con los funcionarios involucrados en cada procedimiento, que definan la frecuencia, alcance e importancia de estos cuellos de botella o prácticas, para especificar cursos de acción específicos que lleven a solucionar los cuellos de botella, así como para incorporar las prácticas de manera explícita en el procedimiento.

Por ejemplo, aunque en general se encontró un adecuado funcionamiento y uso de las herramientas tecnológicas, algunos actores manifestaron fallas en la conectividad a Internet, para el registro y consulta, particularmente en las alcaldías⁵. Los funcionarios involucrados, pueden debatir sobre detalles específicos de dónde, cuándo y cómo se presenta esta situación, e incorporar variaciones en los procedimientos de defensa administrativa, para la recolección y reporte de información, de manera que se pueda realizar el registro y consulta en otros momentos, o se haga una verificación previa de la disponibilidad de conexión, etc.

Otro ejemplo está en los procedimientos de inspección, vigilancia y control. Se han documentado dos procedimientos: uno para la IVC en general⁶ y otro para IVC en actividad económica.⁷ Ambos tienen como salida “operativos de carácter preventivo y/o sancionatorio” cuyo destinatario es el propietario o representante legal del establecimiento de comercio. Los procedimientos deben estar claramente diferenciados para distinguir cuál se debe aplicar bajo qué circunstancias. En este caso es importante que se busque estructurar una agenda diferenciada para la Vigilancia, la Inspección, y el Control, en ese orden. Esto para garantizar la calidad de la priorización, recuperación y sostenimiento del EP, fortaleciendo las capacidades interdisciplinarias del equipo de trabajo capaz de liderar la misma desde cada entidad –SDG y DADEP– con fortaleza técnica en la materia, aplicando los aprendizajes logrados.

En la evaluación se ha recopilado un número importante de testimonios sobre estrategias que se desarrollan en los operativos, que constituyen un conjunto de buenas prácticas para manejo de situaciones complejas y heterogéneas en el territorio; pero también muestran que dependiendo del tipo de espacio, los retos de articulación y coordinación son diferentes. Este conocimiento empírico revela unas capacidades de respuesta que se pueden desaprovechar cuando hay mucha movilidad y cambio en los equipos que se contratan.

La recomendación es que se consoliden y validen las prácticas y experiencias por tipo de procedimiento, condiciones urbanísticas de cada localidad, tipo de espacio público y se disponga su uso y apropiación en canales institucionales y sociales en los que se hagan procesos de inducción, capacitación o pedagogía a veedores ciudadanos o funcionarios que se vinculan a los procesos de recuperación y sostenibilidad.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia alta (8.6/10.0) y factibilidad alta (8.9/10.0).

⁵ Ver producto 4 Informe de resultados Sección 4.1.2

⁶ Código: GET-IVC-P044

⁷ Código: GET-IVC-P042

3.2.3 Actualizar la documentación de los procedimientos (AE- 4.1)

Actores: DADEP, SDG, AL

Con base en los resultados de las anteriores acciones estratégicas, documentar los cambios propuestos cuidando de elaborar flujogramas integrados entre entidades⁸ y una guía que sirva posteriormente para la capacitación del nuevo personal que se vincule. También se espera mejorar la calidad de la producción normativa con visión técnica y contexto del territorio, a través de un Análisis de Impacto Normativo aplicado a la recuperación y sostenimiento del EP.

Un aspecto que será importante concertar, definir y documentar por parte de los actores involucrados, es la forma y el momento en el cual se deben manifestar los posibles impedimentos por posibles conflictos de interés y en caso de no existir estos, la declaración escrita del encargado del proceso en cuanto a la no existencia de dichos impedimentos para la toma de decisiones. Esto incluye tanto a inspectores y alcaldes locales como a los funcionarios encargados de resolver recursos de apelación en segunda instancia, así como a todos los funcionarios que expidan actos administrativos relacionados con cada proceso.

También dentro de la documentación de los procedimientos, se deben establecer las actividades en las cuales será necesario actualizar el estado del proceso en los sistemas de información, de manera que se puedan medir indicadores de progreso y desempeño de cada proceso (ver sección 3.3.3) como para contar con información para retroalimentar a los ciudadanos sobre el estado de los procesos de su interés (Ver sección 3.4.1)

En la sección 4.2, se incluye un ejemplo de flujograma integrado a partir de los procedimientos actuales, partiendo de este se pueden realizar los ejercicios de adecuación de estos, por parte de los grupos de trabajo propuestos en la acción estratégica de sistematización de buenas prácticas.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia alta (8.4/10.0) y factibilidad alta (8.1/10.0).

3.3 RECOMENDACIÓN 3: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN OPERACIONAL

3.3.1 Desarrollar herramientas de inteligencia artificial para apoyar la operación (AE 1.4)

Actores: DADEP, SDG, Alta Consejería Distrital de TIC, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá

La existencia de herramientas de inteligencia artificial que permiten analizar masivamente grandes cantidades de información puede ser de gran utilidad para apoyar el manejo de información y organización de expedientes, el análisis de las PQRS, y la búsqueda de experiencias procesales relevantes que apoyen la toma de decisiones en los procesos administrativos. Para su utilización es indispensable

⁸ Actualizar e integrar los procedimientos: DADEP 127-PRCDP-01, DADEP 127-PRCDP-02, SDG GET-IVC-P033, SDG GET-IVC-P044, SDG GET-IVC-P042, GET-IVC-P025; teniendo en cuenta los lineamientos del manual GET-IVC-M001

sistematizar la información que se encuentra solamente en medios físicos a través de herramientas que permitan la interpretación textual de la información contenida en ellos.

En cuanto a los criterios para su desarrollo, los algoritmos que se implementen deben poder correlacionar el registro de PQRS⁹, los registros y expedientes digitales, las decisiones de los procesos y los sistemas de información geográfica para producir mapas de calor de acuerdo con la probabilidad de ocupación indebida del espacio público de acuerdo con los tipos de ocupación, las características urbanísticas, la actividad económica, los indicadores sociales y otras variables disponibles. Esto debería ser un importante insumo para la planeación y priorización de las acciones de prevención, recuperación y sostenimiento de espacios públicos en riesgo de uso indebido. Por otra parte, para el apoyo de los procesos acumulados en las inspecciones de policía, los inspectores deben definir qué tipo de análisis requieren de los expedientes atrasados, de manera que se puedan clasificar de acuerdo con su grado de complejidad y les sirva para tomar decisiones en aquellos que pueden tener una solución rápida y establecer las acciones en aquellos que involucran temas más complejos o la información es insuficiente.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia muy alta (9.8/10.0) y factibilidad alta (8.9/10.0). Se recomienda especialmente buscar el acceso a la información de las diferentes entidades relacionadas con el tema, teniendo en cuenta las dificultades de interoperabilidad de los sistemas a nivel distrital; también se recomienda involucrar también a la Agencia de Analítica de Datos (ÁGATA) para consultar experiencias previas de implementación de procesos de IA en otros ámbitos (Riaño, 2023).

3.3.2 Análisis y criterios de priorización para la focalización geográfica (AE 3.2)

Actores: SDG, DADEP

La recuperación de espacio público se ha definido a partir de metas físicas de espacios públicos recuperados, pero para definir adecuadamente este tipo de metas se requiere un diagnóstico del volumen de espacios ocupados o usados de manera indebida y una proyección de su evolución. El ideal sería que estas metas fueran bajando, a causa de una efectiva labor de prevención y sostenibilidad. Los insumos que se pueden generar de la acción estratégica relacionada con el uso de inteligencia artificial permitirían al DADEP establecer una estrategia focalizada geográficamente para ubicar las zonas en las que es más conveniente iniciar acciones preventivas y el tipo de actores que es estratégicamente conveniente involucrar desde un comienzo

El contexto actual de la ciudad tiene dos condiciones que se pueden manejar con criterios de oportunidad: la aprobación del Plan de Desarrollo Distrital, que debe implementarse en proyectos y presupuestos sectoriales; y la implementación de un modelo de planeación de proximidad, mediante la figura de las UPL. Estos dos aspectos: las demandas sectoriales y los planes urbanos locales, constituyen un insumo estratégico para optimizar los procesos de priorización, mediante directrices o planes estratégicos por

⁹ Recibidas a través del servicio Distrital de PQRS, o de otros medios, así como las solicitudes formales de otras entidades y actores distritales o nacionales

sector y por UPL, que sean un insumo para el diseño de planes operativos de recuperación y agendas de sostenibilidad bajo la coordinación de la Secretaría de Gobierno y el DADEP.

En la evaluación, se ha identificado que la definición de procesos y la priorización de los mismos, se genera desde niveles centrales a través de PQRS de la ciudadanía y por prioridades definidas por sectores y por el DADEP. No obstante, se ha identificado una oportunidad valiosa desde las definiciones del nuevo Plan de Ordenamiento Territorial, adoptado por el Decreto 555 de 2021, que da fuerza a un modelo de proximidad urbana y que se concreta institucionalmente en la figura de las UPL (Unidades de Planeación Local), que cuentan con una reciente reglamentación de directrices y conformación de gerencias al interior de la Secretaría Distrital de Planeación. El análisis de la información proveniente de los sistemas de información puede generar una clasificación de áreas prioritarias de riesgo, pero es necesario que esta se analizada en cada UPL tanto por los funcionarios locales y las entidades de apoyo con programas, intereses y administración de espacios en esas unidades, como por aliados estratégicos del sector privado y la comunidad que colaboren para el establecimiento de los criterios de priorización pertinente a la UPL, la definición de áreas prioritarias y el establecimiento de un plan de acciones preventivas y persuasivas, y si es necesario administrativas correctivas, en dónde se requiera de manera más urgente.

La recomendación es que, en el marco de la implementación de las UPL, se generen directrices de recuperación y sostenimiento de espacios públicos por UPL, considerando que estas unidades tienen un enfoque específico e información de las dinámicas locales y proyectos a implementar en el corto y mediano plazo. Estas directrices pueden orientar a los sectores y tipos de ocupación prioritarios para cada localidad, articulando requerimientos de cada sector (Movilidad, Ambiente, Hábitat, Desarrollo Económico especialmente) y los equipos de apoyo pueden desarrollar insumos de soporte técnicos y jurídicos para agilizar expedientes y actos administrativos.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia muy alta (9.8/10.0) y factibilidad muy alta (9.4/10.0).

3.3.3 Adoptar un sistema de indicadores que permita medir el desempeño (AE 4.2)

Actores: DADEP, SDP, SDG

Durante los procedimientos se diligencian múltiples formatos que documentan los detalles de preparativos, los operativos y las decisiones adoptadas. Esta información debe ser sistematizada y utilizada para establecer indicadores de proceso que permitan medir la evolución del desempeño de los equipos, así como la efectividad de los diferentes actividades realizadas. Los indicadores actuales son de carácter general, a nivel de producto, y no permiten medir el desempeño en el desarrollo de las actividades de los procesos, por lo que se requieren un conjunto de indicadores dirigidos específicamente a medir el desempeño. Si bien esta es una tarea que debe desarrollar tanto la SDG como el DADEP para las actividades que están a cargo de cada una, será muy importante contar con el asesoramiento por parte de la SDP en la formulación de estos indicadores de proceso, así como coordinar su uso dentro de los sistemas de seguimiento del distrito.

Para contar con información para el cálculo de estos indicadores, es importante realizar un esfuerzo inicial de digitalizar la información que existe solo en papel. También se deben incluir actividades de captura digital de información dentro de los procedimientos, –adicionales a las de los formatos digitales actualmente existentes– como parte de la actualización de los procedimientos mencionada en la acción estratégica AE- 4.1.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia muy alta (9.1/10.0) y factibilidad muy alta (9.0/10.0).

3.4 RECOMENDACIÓN 4: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA

3.4.1 Retroalimentar a la ciudadanía a través el servicio distrital de PQRS (AE-1.3)

Actores: Alta Consejería Distrital de TIC, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, SDG y DADEP.

Si bien ya existe un servicio distrital de PQRS que sirve como ventanilla única, es importante aprovechar al acervo de información contenida en las bases de datos para retroalimentar e informar a la ciudadanía. Se recomienda aprovechar la plataforma del servicio distrital de PQRS para que se brinde información de retroalimentación a los resultados de las PQRS para su apropiación y aprovechamiento por parte de las comunidades, organizaciones y demás actores ciudadanos, de manera que puedan hacer seguimiento y control social al avance de la recuperación del espacio público en sus localidades. Definir una estrategia de servicio para fortalecer la apropiación ciudadana que sean capaz de usar la TI para facilitar y controlar las PQRS y denuncias en estos temas. Esta acción se complementa con la de uso de inteligencia artificial en la medida que de allí se puede obtener información y análisis que sirvan para contextualizar la retroalimentación a los solicitantes.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia alta (8.9/10.0) y factibilidad alta (8.3/10.0).

3.4.2 Programa de fortalecimiento de capacidades comunitarias (AE 3.1)

Actores: SDG y DADEP, Comité Distrital de Espacio Público, IPES

Se recomienda estructurar un Programa de Fortalecimiento de Capacidades Comunitarias y Ciudadanas (PFCCC) que sea un canal efectivo entre el conocimiento institucional generado en materia de recuperación y sostenimiento, los compromisos de articulación interinstitucional y la corresponsabilidad ciudadana. Lo anterior en el marco del “Programa 5 Espacio público seguro e inclusivo” que está formulando el nuevo Plan Distrital de Desarrollo de la ciudad como lo definido para las zonas de aglomeración de espacio público y otras iniciativas asumidas desde diferentes entidades distritales.

En el nuevo PDD el DADEP tiene a su cargo entre otras actividades: *“Realizar 20 ejercicios demostrativos de apropiación de predios públicos por medio de procesos formativos y acciones concretas en sitios críticos impulsando la participación ciudadana para fortalecer el cuidado la rehabilitación y la sostenibilidad del Espacio Público”* así como *“Impulsar 15 proyectos de bienestar con enfoque de género poblacional y diferencial en espacios públicos”*. Por otra parte, el IPES tiene a su cargo *“Intervenir 16 zonas de aglomeración de venta informal para contribuir a la organización del espacio público en la ciudad”*.

La implementación de este tipo de intervenciones requiere generar apropiación y aprobación de las intervenciones en la ciudadanía para que sean socialmente sostenibles, por lo que resulta importante establecer un programa que fortalezca los conocimientos de la ciudadanía en cuanto a sus derechos y deberes frente al espacio público, entendiéndolo como derechos colectivos, de libre acceso, para el uso, goce y disfrute de manera universal y equitativa por parte de la ciudadanía. Se busca fortalecer las capacidades comunitarias y gremiales para la identificación y manejo de los impactos socioambientales del uso inadecuado del EP, así como para la identificación, manejo y resolución de conflictos en el EP. Adicionalmente el programa debe buscar generar la cooperación requerida con aliados estratégicos en las comunidades para hacer seguimiento al buen uso a la adecuada administración del espacio público. Algunos instrumentos que se pueden implementar son (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017):

- Estrategia y medios de divulgación masivos
- Programas educativos a través de las instituciones educativas distritales
- Programas de capacitación de adultos
- Mesas de socialización y participación con líderes comunitarios

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia muy alta (9.0/10.0) y factibilidad alta (8.4/10.0).

3.4.3 Articulación de la oferta institucional para población vulnerable (AE 4.3)

Actores: SDG, DADEP, SDP, y entidades sectoriales con iniciativas para población vulnerable.

Se propone crear una instancia de manejo de información, liderada y coordinada por la SDG, que consolide desde los diferentes proyectos y programas existentes en las entidades sectoriales, aquellas medidas que permitan atacar las causas de la ocupación o uso no autorizado de espacios públicos y se establezcan de antemano las alternativas de intervención combinadas o integrales que puedan ser ofrecidas a grupos de población vulnerable en el marco de los operativos de recuperación. Esto con el fin de facilitar la toma de decisiones y apoyar la labor de los funcionarios de entidades sectoriales que acompañan los operativos. LA SDP asesorará a las entidades participantes en la manera de coordinar sus planes de ejecución y podrá proponer criterios de priorización de recursos para la asignación del gasto público a las localidades.

Un primer paso es convocar una mesa interinstitucional de recuperación de espacio público, compuesta por funcionarios de las entidades de apoyo que representen las dependencias que manejan programas dirigidos a población vulnerable, en la que a partir de la focalización geográfica desarrollada por DADEP (AE- 3.2) se proponga un listado de zonas priorizadas, se aborden las problemáticas y se diseñen soluciones combinando programas existentes para definir intervenciones integrales coordinadas en cada una de esas zonas priorizadas. Si bien ni DADEP ni SDG se encargan de atender población vulnerable, sí deben contar con el apoyo de la oferta institucional del Distrito tanto desde los procedimientos preventivos/persuasivos como desde los administrativos. Tanto DADEP como SDG incorporarán los resultados de esta planificación coordinada dentro de sus sistemas de información y sus procedimientos de manera que se facilite la oferta de alternativas a la población vulnerable, así como las labores pedagógicas, tanto persuasivas como preventivas.

Una vez se han definido las intervenciones disponibles para cada zona priorizada, se establece un cronograma conjunto y las entidades procederán a incorporar estas acciones dentro de la programación interna de sus proyectos y programas. Esta mesa fijará los plazos que se requieran para llegar a estos acuerdos y posteriormente se reunirá trimestralmente para hacerle seguimiento.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia muy alta (9.1/10.0) y factibilidad alta (8.3/10.0).

3.5 RECOMENDACIÓN 5: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO DE LAS RECUPERACIONES

3.5.1 Convenios con organizaciones de la sociedad civil (AE 2.4)

Actores: Organizaciones de la sociedad civil, SDG, DADEP

El marco institucional y legal sobre aprovechamiento económico y marco regulatorio del espacio público ha sido recientemente ajustado por el Decreto 493 de 2023, aunque en declaraciones de la actual directora del DADEP, esta norma será sujeto de revisión y ajuste. En la revisión de este marco regulatorio, es factible optimizar el proceso de recuperación y sostenibilidad en tres aspectos:

- Incluir en los diferentes instrumentos como los contratos de administración y mantenimiento; permisos de uso, Distritos Especiales de Mejoramiento y Organización Sectorial - DEMOS, Planes de Administración y Cuidado del espacio Público – PACEP, concesiones y convenios la facultad para que los gestores de estos espacios públicos integren un mecanismo de denuncia y control a contravenciones, integrado a los dispositivos de monitoreo y seguimiento.
- Asignar a las comunidades y organizaciones gestoras, capacidad de ejercer acciones de persuasión y pedagogía, como un mecanismo preventivo de ocupaciones indebidas.
- Instituir desde el Comité Intersectorial del Espacio Público, la necesidad de desarrollar planes sectoriales con las demandas de cada entidad en materia de recuperación de espacio público por

inversiones de su sector o procesos estratégicos; y la identificación previa de los mecanismos de sostenibilidad, señalando las entidades e instrumentos a aplicar.

Resulta importante continuar aprovechando convenios suscritos¹⁰ y establecer nuevos, con organizaciones de la sociedad civil¹¹ para consolidar denuncias y promover las actividades pedagógicas y los compromisos de las comunidades en materia de sostenimiento de las recuperaciones y de prevención de la ocupación indebida de los espacios públicos, incorporando los aspectos señalados anteriormente haciendo partícipes a estas organizaciones para que puedan brindar su aporte.

Se han venido consolidando organizaciones comunitarias, cívicas, ciudadanas interesadas en aportar en el trabajo por la defensa y aprovechamiento ordenado del espacio público. La ciudadanía por su parte puede jugar un papel muy importante no solo en la denuncia sino en la gestión de la sostenibilidad de las recuperaciones. Ampliar la plataforma de convenios institucionales con organizaciones de la sociedad civil podría permitir que se constituyan como un canal de consolidación de denuncias, y sirvan como una herramienta para promover las actividades pedagógicas¹² y los compromisos de restitución voluntaria por UPL, en donde se lleven a cabo procesos de fácil resolución y se puedan resolver con acciones preventivas y persuasivas.

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia muy alta (9.1/10.0) y factibilidad media alta (7.8/10.0). La mesa de expertos plantea que las altas tarifas de aprovechamiento que se aplican a los comerciantes formales reducen su disposición a participar en iniciativas y alianzas

3.5.2 Modelos de sostenimiento para espacios públicos nuevos (AE- 2.2)

Actores: SDG, DADEP, IDPC, entidades con acciones de generación de nuevo espacio público¹³.

Busca establecer que en los procesos de generación de espacio público nuevo, sean necesario que se incluyan las estrategias y modelos de sostenibilidad para facilitar las actividades y usos permitidos así como prevenir comportamientos inadecuados en el uso de esos nuevos espacios públicos. Estas estrategias y modelos dependerán del tipo de EP las condiciones de contexto y el análisis de los riesgos de uso inadecuado, adelantado por los encargados de la ejecución de las obras.

Por otra parte, el procedimiento de sostenimiento de espacio público se fundamenta en el marco regulatorio del espacio público, que en octubre de 2023 ha sido ajustado por el Decreto 493 de 2023.

¹⁰ Como los descritos en la página de Redes y alianzas del Observatorio del Espacio Público (2024)

¹¹ Como gremios, asociaciones de vendedores informales, juntas de acción comunal, fundaciones, corporaciones sin ánimo de lucro, asociaciones de artistas, centros de estudios, universidades, entidades de cooperación internacional l

¹² Como las que desarrolla el DADEP a través de la Escuela de Espacio Público (Transforma tu entorno, Aulas al aire, Padrinos del espacio público, cursos virtuales, publicaciones)

¹³ Incluye entidades públicas a cargo de nueva infraestructura como urbanizadores y operadores de mecanismos como Asociaciones Público – Privadas

Este decreto recoge competencias, tipologías, usos y funciones de diferentes esquemas de sostenibilidad del espacio público de la ciudad y ofrece la ventaja de integrar distintos mecanismos de sostenibilidad en un mecanismo vigente e integrado con las disposiciones del recientemente expedido Plan de Ordenamiento Territorial. No obstante, por la fecha de expedición, los contenidos y reglas de este marco, no han tenido oportunidad de ser suficientemente conocidas y apropiadas tanto por las organizaciones sociales y gremiales, como por equipos de sectores del nivel central y de localidades.

La recomendación comprende un sistema de generación de capacidades de gestión de los procesos de sostenibilidad, que incluya:

1. Un modelo de divulgación y pedagogía apoyado en herramientas como webinar y guías operativas por tipo de espacio público, para constructores, urbanizadores, curadurías y contratistas e interventores de obras de infraestructura.
2. En el marco de la escuela del espacio público, con apoyo de entidades sectoriales, particularmente el Instituto Distrital de Participación; adelantar programas de formación en sostenibilidad, para manejo de aspectos como la definición de planes de manejo, modelos financieros y procesos para adoptar, ejecutar y reportar los procesos de sostenibilidad por parte de los gestores designados.
3. Aplicar la actualización de los procedimientos en cuanto a integración entre recuperación y sostenimiento. En el proceso de planeación de las acciones de restitución, fortalecer la integración entre procesos definiendo de antemano con la entidad administradora, el mecanismo de prevención y sostenibilidad a implementar antes de ejecutar procedimientos de recuperación

Esta acción fue calificada por la mesa de validación de recomendaciones con relevancia muy alta (9.3/10.0) y factibilidad alta (8.0/10.0).

Capítulo 4

OTRAS RECOMENDACIONES COMPLEMENTARIAS

En este capítulo se presentan un conjunto de recomendaciones transversales complementarias a las recomendaciones estratégicas presentadas en el capítulo anterior. En una primer sección se especifican las fuentes de recursos presupuestales con los cuales se puede viabilizar la implementación de las recomendaciones derivadas de la evaluación institucional y de operaciones. En una segunda sección se presentan recomendaciones sobre la forma de estructurar una documentación integrada de los procedimientos. Finalmente, en una tercera sección se desarrolla la elaboración del tablero de control y sus correspondientes indicadores para el seguimiento de las actividades necesarias para la priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público a la luz del nuevo plan distrital de desarrollo y teniendo en cuenta las recomendaciones formuladas por la evaluación.

4.1 RECOMENDACIONES EN MATERIA PRESUPUESTAL¹⁴

Los ajustes presupuestales se pueden dar en función de cubrir, con las fuentes identificadas, las actividades que se han propuesto. De todas maneras, las actividades desagregadas en la matriz de uso para cada recomendación, se han pensado factibles para ser logradas con las herramientas institucionales que deben implementarse en el marco de sus políticas de gestión y en consecuencia, ser logradas con gastos de funcionamiento.

Cuadro 4.1 Mecanismos presupuestales por recomendación de carácter institucional y de operaciones

Recomendación	Acciones estratégicas	Fuente de presupuesto
IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INTERNO	Programa de fortalecimiento de conocimientos a nivel local (AE-2.3)	Mecanismos de inversión diseñados para el Plan Distrital de Desarrollo y para los planes sectoriales que son permeados por la implementación de las UPL. La gestión del DADEP se cubre con gastos de funcionamiento. No se requiere recursos adicionales.
	Implementación del Plan Nacional para la Formalización Laboral del Empleo Público en Equidad y aumento de planta de personal (AE- 2.1)	De acuerdo con la Guía para la Gestión de Cambio del DASCD (DASCD, 2023), cuando se definan los recursos financieros requeridos para adelantar un cambio en la planta de personal, se debe observar el artículo 10 del Decreto Distrital 492 de 2019 ¹⁵ : <i>“Artículo 10. Estudios técnicos de rediseño institucional. Cuando las entidades y organismos planeen adelantar procesos de modificación de estructuras organizacionales y/o plantas de personal que puedan incrementar su presupuesto de gastos de funcionamiento o inversión, previo a la contratación de consultorías para la realización de los estudios técnicos de que trata el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, deberán realizar reuniones técnicas con la Dirección Distrital de Presupuesto de la</i>

¹⁴ ¿Qué ajustes presupuestales serían requeridos para la implementación de estas recomendaciones? ¿Cómo se podrían viabilizar?

¹⁵ Expide lineamientos generales sobre austeridad y transparencia del gasto público en las entidades y organismos del orden distrital

Recomendación	Acciones estratégicas	Fuente de presupuesto
		<p><i>Secretaría Distrital de Hacienda y con el DASCD, para establecer de manera preliminar la viabilidad técnica y financiera de la propuesta de modificación de las plantas de personal. Esto con el fin de evitar la contratación de estudios de rediseño institucional que no se materialicen en actos administrativos de modificación de planta o estructura organizacional. En todo caso, las entidades y organismos podrán adelantar estudios técnicos de rediseño a través de la conformación de equipos técnicos multidisciplinarios, conformados con personal de su propia planta y, con la asesoría del DASCD."</i></p>
<p>IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS</p>	<p>Definir ejercicios piloto para la implementación de la Política Distrital de Vendedoras y Vendedores Informales (PDVVI)(AE- 2.1),</p>	<p>De acuerdo con lo estipulado en el documento CONPES 32 de 2023, se pueden ejecutar estas acciones en articulación con estas fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de inversión 7874 Fortalecimiento del crecimiento empresarial en los emprendedores y las MiPymes de Bogotá Secretaría de Desarrollo Económico. - Proyecto de inversión 7767 Fortalecimiento de estrategias para la materialización de las disposiciones del Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana en Bogotá Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia
	<p>Sistematizar experiencias y buenas prácticas (AE- 1.1):</p> <hr/> <p>Actualizar la documentación de los procedimientos (AE- 4.1)</p>	<p>Recursos propios del DADEP asociados a los proyectos de inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7861 Implementación de la política de espacio público para la generación de más y mejores áreas para encuentro, cuidado y disfrute en Bogotá. Versión 29. - 7838 Fortalecimiento de la sostenibilidad y defensa del patrimonio inmobiliario distrital y el espacio público a cargo del DADEP en Bogotá. - 7877 Fortalecimiento de la gestión y el conocimiento jurídico en el DADEP para la defensa del espacio público y el patrimonio inmobiliario de Bogotá. - 7862 Fortalecimiento de la gestión y desempeño institucional del DADEP para un mejor servicio a la ciudadanía en Bogotá.
<p>IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN OPERACIONAL</p>	<p>Desarrollar herramientas de inteligencia artificial para apoyar la operación (AE 1.4)</p>	<p>De la SDG:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7795 Proyecto Fortalecimiento de la convivencia y el ejercicio policivo.
	<p>Análisis y criterios de priorización para la focalización geográfica (AE 3.2)</p>	<p>Recursos financieros asignados al Observatorio del Espacio Público. En 2016 y 2018 se identificaron como fuentes de recursos, contratos celebrados con terceros para adelantar investigaciones y estudios.</p> <p>Esta recomendación puede financiarse con recursos de investigaciones dispuestos por organizaciones sociales y fundaciones u organismos de cooperación internacional que están relacionadas con el espacio público, entre las cuales se destacan las relacionadas con <i>Future of Places</i>, plataforma de colaboración para la investigación, ejecución, creación de redes y promoción en materia de espacio público incidente en el desarrollo urbano sostenible.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ONU Hábitat - Project for Public Spaces https://www.pps.org/projects - Ax:son Johnson Foundation http://futureofplaces.com/

Recomendación	Acciones estratégicas	Fuente de presupuesto
	Adoptar un sistema de indicadores que permita medir el desempeño (AE 4.2)	Gastos de funcionamiento del DADEP y de la SDG (tarea específica de las oficinas de planeación).
IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA	Retroalimentar a la ciudadanía a través el servicio distrital de PQRS (AE-1.3)	Presupuesto de funcionamiento de la SDG y DADEP para estrategia de servicios a la ciudadanía. Esta recomendación puede financiarse con recursos de investigaciones dispuestos por organizaciones sociales y fundaciones u organismos de cooperación internacional que están relacionadas con el espacio público, entre las cuales se destacan las relacionadas con <i>Future of Places</i> , plataforma de colaboración para la investigación, ejecución, creación de redes y promoción en materia de espacio público incidente en el desarrollo urbano sostenible. - ONU Hábitat. - Project for Public Spaces, https://www.pps.org/projects - Ax:son Johnson Foundation http://futureofplaces.com/
	Programa de fortalecimiento de capacidades comunitarias (AE 3.1):	Diseñar y destinar un porcentaje de los recursos recibidos por el DC por cuenta de la celebración de los contratos de explotación económica y demás instrumentos para la administración del aprovechamiento económico del espacio público definidos en el Decreto Distrital No. 493 de 2023.
	Articulación de la oferta institucional para población vulnerable (AE 4.3):	Estas actividades se logran ejecutar con gastos de funcionamiento tanto del DADEP como de la SDG en el marco de la gestión en territorio y como temática abordada en el marco del ejercicio liderado por la Comisión Intersectorial del Espacio Público – CIEP.
IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO A LARGO PLAZO DE LAS RECUPERACIONES	Convenios con organizaciones de la sociedad civil (AE 2.4)	Diseñar y destinar un porcentaje de los recursos recibidos por el DC por cuenta de la celebración de los contratos de explotación económica y demás instrumentos para la administración del aprovechamiento económico del espacio público definidos en el Decreto Distrital No. 493 de 2023.
	Modelos de sostenimiento para espacios públicos nuevos (AE- 2.2)	Diseñar y destinar un porcentaje de los recursos recibidos por el DC por cuenta de la celebración de los contratos de explotación económica y demás instrumentos para la administración del aprovechamiento económico del espacio público definidos en el Decreto Distrital No. 493 de 2023.

Fuente Econometría Consultores, 2024

En adición a los mecanismos dispuestos para financiar las acciones sobre el espacio público, las lecciones internacionales muestran el uso de incentivos para financiar el desarrollo de infraestructura urbana con la participación de otros actores como, por ejemplo, desarrolladores inmobiliarios privados. Un estudio adelantado por el Centro de Desarrollo Urbano Sustentable (Marshall, Altamirano, & Carrasco, 2020) y que compila lecciones internacionales en materia de incentivos, compilan una serie de incentivos a los desarrolladores urbanos para que se incorporen áreas de espacio público con recursos para sus sostenimiento, sujetos a los permisos de construcción, en un modelo que Bogotá organiza a través de las curadurías urbanas.

Ejemplos de estos mecanismos que pueden ser utilizados por la ciudad y pueden ser reglamentados en el marco de implementación del Decreto Distrital 493 de 2023, son los incentivos al constructor tales como incremento en el coeficiente de constructibilidad, de densidad o de altura permitida, en adición a

potenciales medidas compensatorias que garanticen un mínimo de espacio público generado y sostenido por proyectos de construcción urbana para vivienda o uso comercial. Presenta el estudio que estos incentivos pueden darse en los siguientes casos:

- Proyectos que unan calles entre sí o con pasajes existente, mediante espacio destinado a la circulación, o generación de patios de libre paso peatonal con incentivos al constructor como incremento en el coeficiente de constructibilidad, de densidad o de altura permitida.
- Arborización, pavimento (calzadas y veredas), mobiliario urbano, iluminación de fachadas u otro mejoramiento.
- Manzanas en que se proyecten galerías interiores, techadas o descubiertas, con locales comerciales al menos en uno de los costados, donde además estas galerías comuniquen dos vías de tránsito vehicular o peatonal existente o proyectadas y sean cedidas o permitan su uso como espacio de uso público de libre tránsito hasta un máximo del 30% de la superficie del terreno.
- Reposición o construcción de veredas y/o plantación o reposición de arborización, y concentrar áreas verdes y equipamiento en caso de loteos.
- Construcción de plazoletas exteriores.
- Destinar pasajes interiores de predios a circulación o patios públicos de libre paso peatonal, conectados a calles existentes.
- Vías conectoras con anchos mínimos

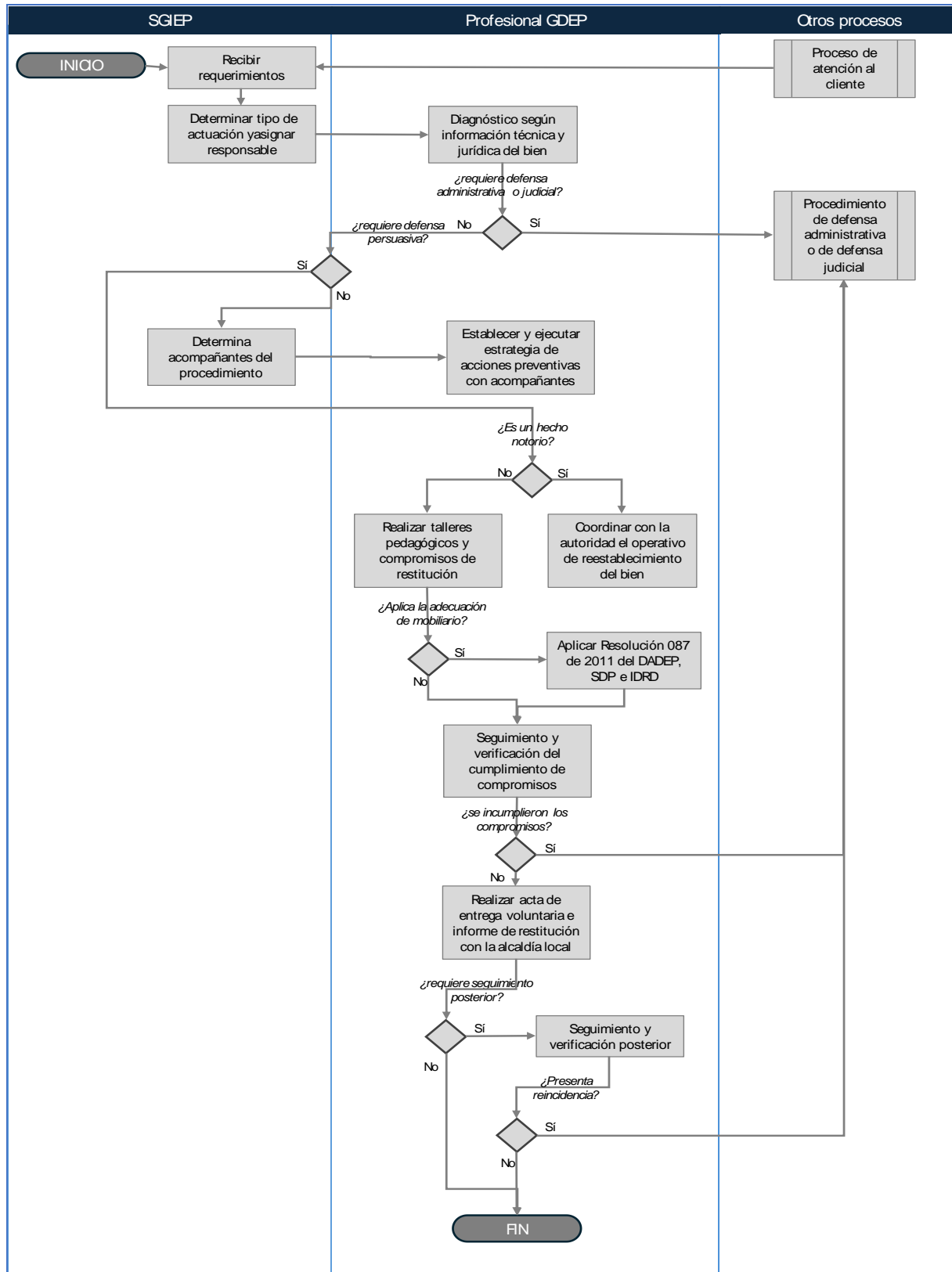
4.2 RECOMENDACIONES SOBRE EL DISEÑO ÓPTIMO

A continuación se presentan algunas recomendaciones para avanzar hacia un diseño óptimo del proceso de recuperación y sostenimiento del espacio público distrital y lograr un funcionamiento adecuado de la articulación de los actores que participan en este proceso.

Los resultados de la evaluación de operaciones muestran la necesidad de actualizar los procedimientos para la recuperación y para el sostenimiento. En adición, y dado el carácter interinstitucional presente en la operación, se ha recomendado contemplar la posibilidad de adelantar el rediseño y actualización de los procedimientos para la recuperación y el sostenimiento que, además de hacer explícitos los criterios y mecanismos de priorización, puedan conciliar con el registro de actuaciones con los cuales se lleva el control a la meta de recuperación medida en metros cuadrados. Son estos el procedimiento preventivo/persuasivo (planes presenciales/sostenibilidad/sensibilizaciones, restitución voluntaria); procedimiento administrativo (actuaciones administrativas, actuaciones policivas, hechos notorios, operaciones especiales interinstitucionales) y proceso judicial.

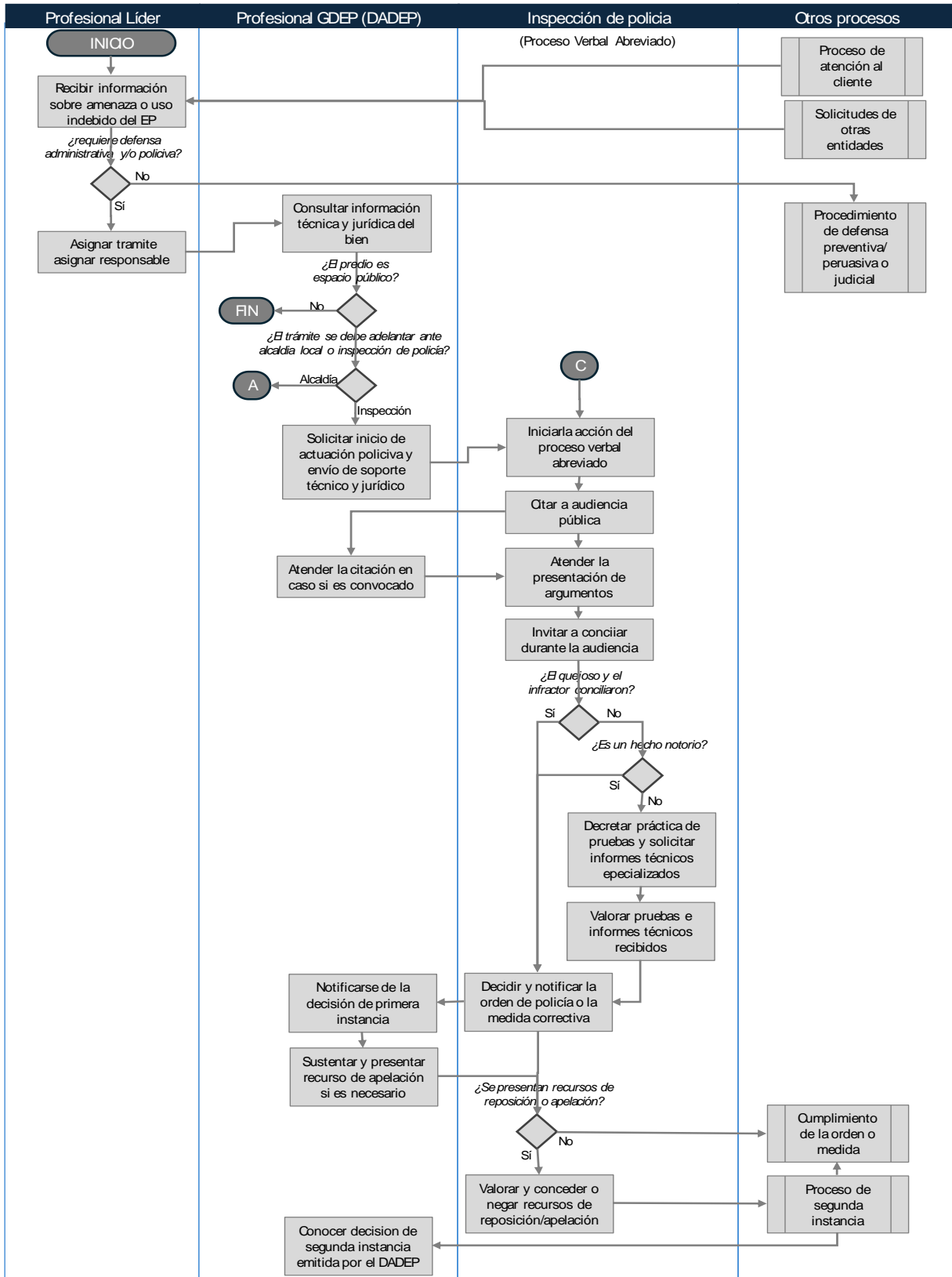
En consecuencia, se muestra a continuación una propuesta de rediseño de la operación en los flujogramas a continuación, propuestos para cuatro procedimientos: defensa persuasiva/preventivo, defensa administrativa inspecciones de policía, defensa administrativa Alcaldía Local y para la restitución. Esta parte de las actividades realizadas actualmente haciendo referencias entre procedimientos para su integración. Se espera que sirva de base para la actualización recomendada.

Figura 4.1 - Flujograma para la defensa persuasiva/preventiva



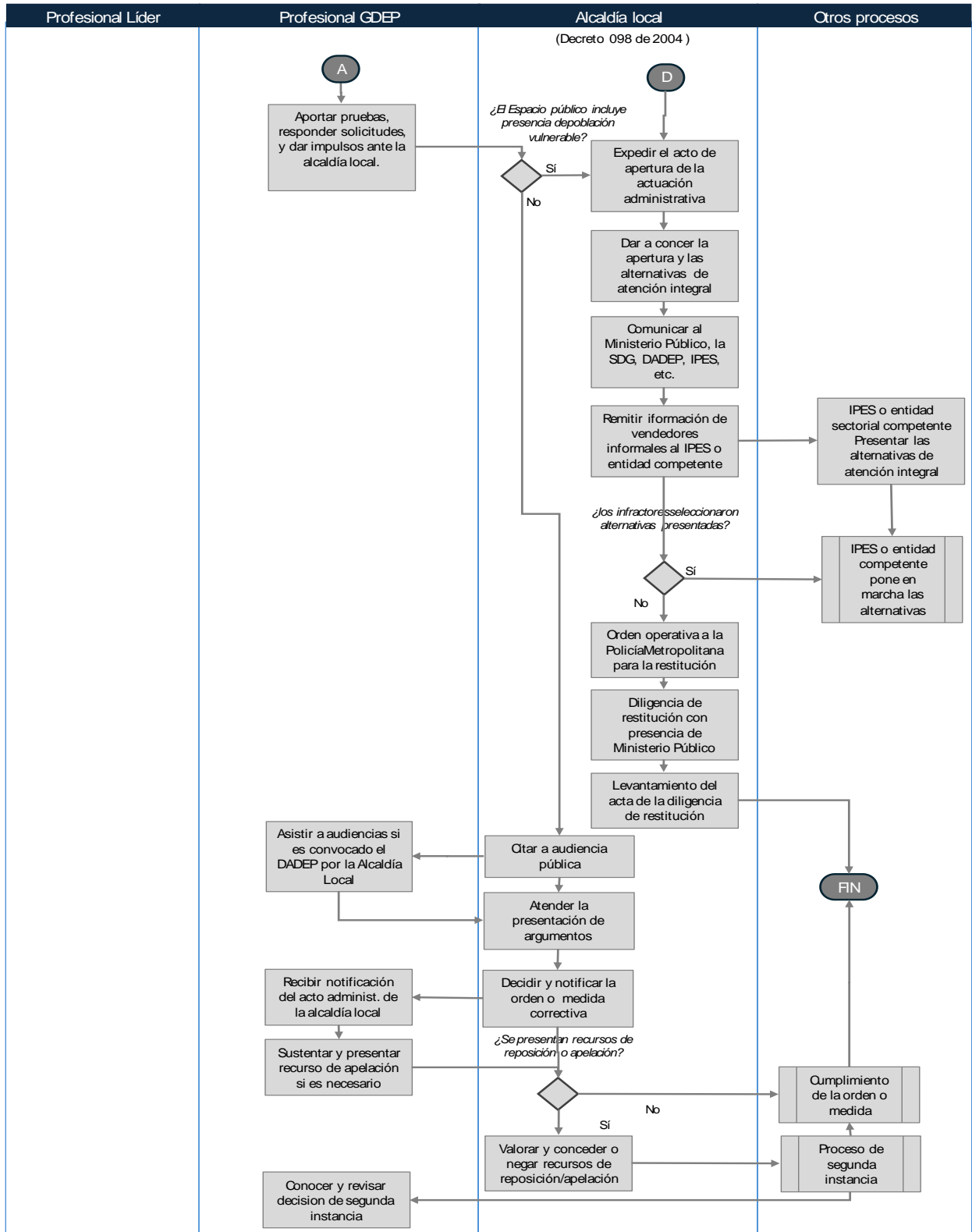
Fuente: Econometría Consultores, 2024

Figura 4.2 - Flujograma para la defensa administrativa – inspecciones de policía



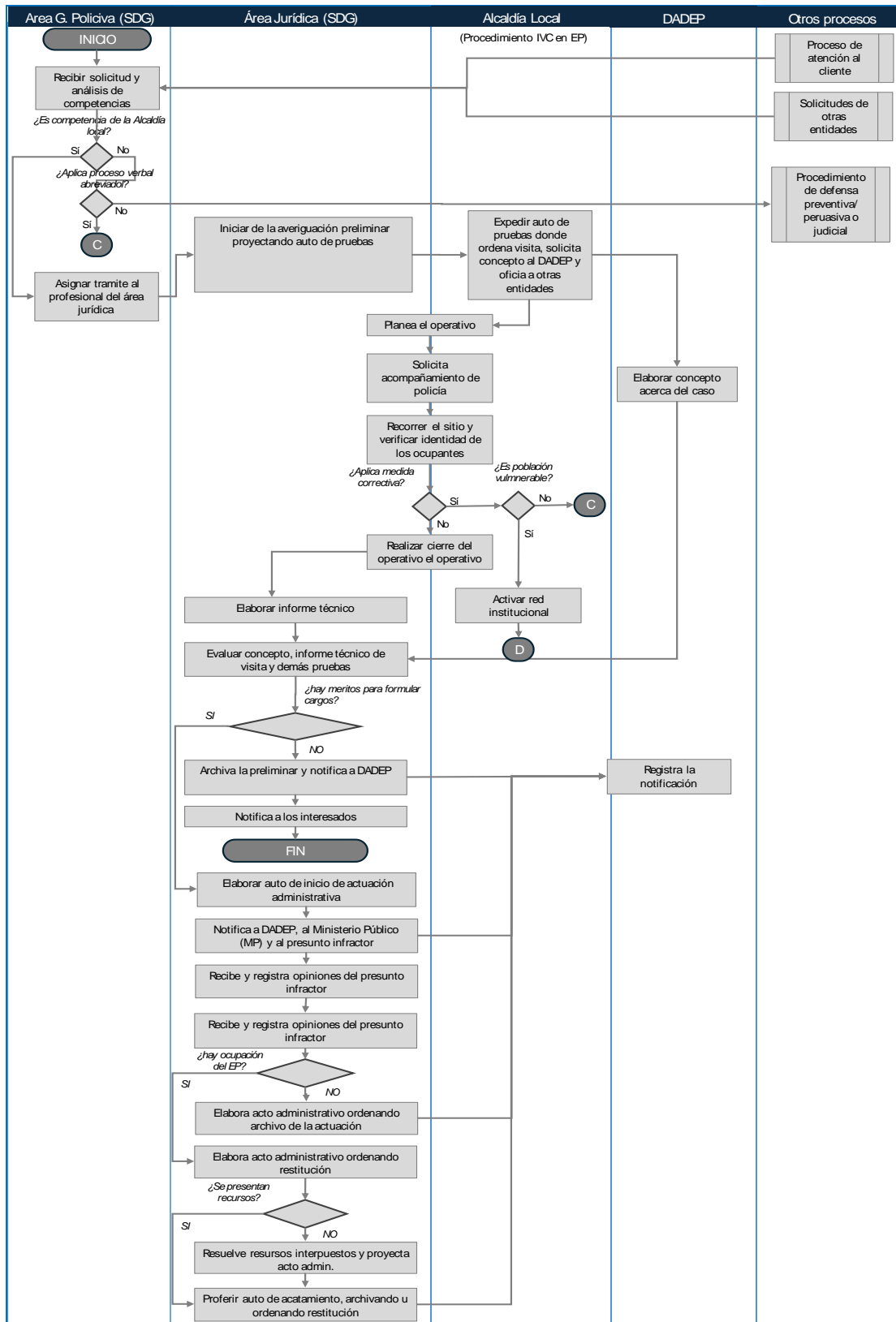
Fuente: Econometría Consultores, 2024

Figura 4.3 - Flujograma para la defensa administrativa – Alcaldía Local



Fuente: Econometría Consultores, 2024

Figura 4.4 - Flujoograma para la restitución del espacio público



Fuente: Econometría Consultores, 2024

4.3 RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO DEL TABLERO DE INDICADORES

El tablero de indicadores de los procesos de priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público, permite hacer seguimiento a acciones de diversa índole. Este tablero se logra a partir de lo expuesto en la sección 2.1.4 sobre el tablero o cuadro de mando integral (CMI), particularmente en dos de sus pasos: identificación de acciones estratégicas para la priorización, recuperación y sostenimiento del EP y frente a la definición consecuente de sus indicadores. Esto permitirá su seguimiento, y estará alineado con las acciones definidas para “Adoptar un sistema de indicadores que permita medir el desempeño”, como parte de la recomendación para implementar una estrategia de optimización operacional.

4.3.1 Acciones estratégicas del Plan Distrital de Desarrollo

La estrategia estará fijada según lo dispuesto en el recién aprobado Plan Distrital de Desarrollo 2024 – 2027 Bogotá Camina Segura (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2024), en el cual, en materia de espacio público, fija los siguientes objetivos estratégicos y retos relacionados con el espacio público:

Cuadro 4.2 Objetivos estratégicos para el EP derivadas del actual Plan Distrital de Desarrollo de Bogotá

Estrategia en el Plan Distrital de Desarrollo	Resultados esperados
Objetivo estratégico Bogotá Avanza en Seguridad: Estrategia para lograr entornos seguros	<ul style="list-style-type: none"> - Desplazamiento seguro - Disfrute del EP - EP como escenario de convivencia - Promoción de la cultura ciudadana - EP limpio - EP accesible - EP seguro
Objetivo estratégico Bogotá Avanza en Seguridad: Programa 6: Espacio público seguro e inclusivo	Coordinación interinstitucional en materia de: <ul style="list-style-type: none"> - Prevenir y controlar hechos delictivos - Mejorar el orden urbano - Fomentar actividades para el uso continuo y la apropiación de los espacios - Aumento de confianza frente a lugares dispuestos - Consolidar presencia territorial mediante: <ul style="list-style-type: none"> o Consejos de seguridad y focalización en donde hay mayor vulnerabilidad (concentración de delitos, percepción de inseguridad y vulneración de derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ), mujeres, grupos étnicos e integrantes de las comunidades LGBTBIQ+) o Incremento de la fuerza pública (4000 policías) para procesos de vigilancia y control del EP o Cuerpo Civil de Servicios Urbanos creado y consolidado o Tiempos de respuesta para la atención a elementos de carácter urbanístico
Objetivo estratégico Bogotá Avanza en Seguridad: Programa 8: Movilidad segura e inclusiva	Intervenir EP con acciones de seguridad vial

Estrategia en el Plan Distrital de Desarrollo	Resultados esperados
Objetivo estratégico. Bogotá Confía en su Bien – estar: Programa 19 Promoción del emprendimiento, el pequeño comercio y la generación de ingresos	Articular instituciones público o privado que aporten al logro del aprovechamiento económico del EP
Objetivo estratégico Bogotá ordena su territorio y avanza en acción climática Programa 24 Ordenamiento territorial sostenible, equilibrado y participativo	Priorizar la identificación y atención de zonas vulnerables Generar acciones interinstitucionales para la creación y recuperación del EP involucrando seguridad, iluminación, arte urbano y participación ciudadana Desarrollar mecanismos de sostenimiento del EP Implementar las acciones de creación de espacio público para mejorar la conectividad ambiental Emprender campañas de limpieza para recuperar EP Ajustar el marco de sanciones para infractores del EP, de forma articulado con lo dispuesto en el Decreto 493 de 2023.
Programa 27 Movilidad sostenible	Conservar y construir infraestructura adecuada en EP para facilitar la movilidad activa (caminata y bicicleta).
Programa 28. Gestión del riesgo de desastres para un territorio seguro	Actualizar el inventario de zonas de alto riesgo no mitigable, identificando y caracterizando los hogares a reasentar que habitan en los predios con el fin de generar EP viable
Otras acciones derivadas del Plan Distrital de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones afirmativas en el EP a partir de la intervención en Zonas de aglomeración de EP - Intervenir plazas de mercado para la mejora del EP - Seguimiento a acciones sobre EP por parte de la Empresa Metro de Bogotá y Transmilenio en relación con el destino de bienes de uso público ubicados en EP - Ejecución del proyecto Conexión Vial y de Espacio Público sobre la quebrada Tibanica a la altura de la Av. Ciudad de Cali entre el municipio de Soacha, Cundinamarca y el Distrito Capital financiado con el Sistema General de Regalías - Dotar EP en el marco de la Actuación Estratégica Ciudadela Educativa y del Cuidado en las localidades de Suba y Engativá - Espacios priorizados para EP en el marco del Programa de revitalización urbana liderado por la Secretaría Distrital de Hábitat

Fuente: Econometría Consultores, 2024 con base en (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2024)

4.3.2 Mapa estratégico del PDD

Utilizando la metodología presentada en el capítulo 2, se propone el siguiente mapa estratégico para las acciones y actividades referentes a los objetivos estratégicos del PDD relacionados con recuperación y sostenimiento del EP para cada una de sus cuatro perspectivas, tal y como se señala a continuación en los Cuadros 7, 8, 9 y 10:

Cuadro 4.3 Acciones para la perspectiva de los recursos

Perspectiva de los recursos
Selección de alternativas financieras para la recuperación y sostenimiento por recomendación de la evaluación (Ver Cuadro 4.1)
Ejecución del recurso financiero para las recomendaciones de la evaluación

Fuente: Econometría Consultores, 2024

Cuadro 4.4 Acciones para la perspectiva de los procesos y procedimientos

Perspectiva de los procesos y procedimientos
Implementar las recomendaciones de la evaluación
Definir los datos para medir la eficacia, conforme se presenta en la evaluación.
Coordinación interinstitucional para: <ul style="list-style-type: none"> • Prevenir y controlar hechos delictivos • Mejorar el orden urbano • Fomentar actividades para el uso continuo y la apropiación de los espacios • Aumento de confianza frente a lugares dispuestos • Consolidar presencia territorial mediante: <ul style="list-style-type: none"> ○ Consejos de seguridad y focalización en donde hay mayor vulnerabilidad ○ Incremento de la fuerza pública (4000 policías) para procesos de vigilancia y control del EP ○ Cuerpo Civil de Servicios Urbanos creado y consolidado ○ Tiempos de respuesta para la atención a elementos de carácter urbanístico
Articular instituciones público o privado que aporten al logro del aprovechamiento económico del EP
Generar acciones interinstitucionales para la creación y recuperación del EP involucrando seguridad, iluminación, arte urbano y participación ciudadana.
Desarrollar mecanismos de sostenimiento del EP.
Ajustar el marco de sanciones para infractores del EP, de forma articulado con lo dispuesto en el Decreto 493 de 2023.
Actualizar el inventario de zonas de alto riesgo no mitigable, identificando y caracterizando los hogares a reasentar que habitan en los predios con el fin de generar EP viable.

Fuente: Econometría Consultores, 2024

Cuadro 4.5 Acciones para la perspectiva de los ciudadanos

Perspectiva del ciudadano
Actividades para la mejora de la seguridad en el desplazamiento
Actividades para la mejora del disfrute del EP
Actividades para lograr un EP limpio
Actividades para lograr un EP accesible
Actividades para lograr un EP seguro

Perspectiva del ciudadano
Caracterizar la concentración de delitos, percepción de inseguridad y vulneración de derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ), mujeres, grupos étnicos e integrantes de las comunidades LGBTQ+)
Priorizar la identificación y atención de zonas vulnerables
Ajustar el marco de sanciones para infractores del EP, de forma articulado con lo dispuesto en el Decreto 493 de 2023.

Fuente: Econometría Consultores, 2024

Cuadro 4.6 Acciones para la perspectiva de ciudad

Perspectiva de la ciudad
Actividades para lograr un EP como escenario de convivencia
Promoción de la cultura ciudadana
Intervenir EP con acciones de seguridad vial
Implementar las acciones de creación de espacio público para mejorar la conectividad ambiental
Emprender campañas de limpieza para recuperar EP
Conservar y construir infraestructura adecuada en EP para facilitar la movilidad activa (caminata y bicicleta).
Desarrollar acciones afirmativas en el EP a partir de la intervención en Zonas de aglomeración de EP
Intervenir plazas de mercado para la mejora del EP
Hacer seguimiento a acciones sobre EP por parte de la Empresa Metro de Bogotá y Transmilenio en relación con el destino de bienes de uso público ubicados en EP
Ejecutar el proyecto Conexión Vial y de Espacio Público sobre la quebrada Tibanica a la altura de la Av. Ciudad de Cali entre el municipio de Soacha, Cundinamarca y el Distrito Capital financiado con el Sistema General de Regalías
Dotar EP en el marco de la Actuación Estratégica Ciudadela Educativa y del Cuidado en las localidades de Suba y Engativá
Priorizar EP en el marco del Programa de revitalización urbana liderado por la Secretaría Distrital de Hábitat

Fuente: Econometría Consultores, 2024

4.3.3 Factores críticos de éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) permiten identificar aquellos condicionantes para que la estrategia (acciones estratégicas) se puedan cumplir y sean capaces de generar resultados. También surgen de los antecedentes derivados de los resultados de la evaluación institucional y de operaciones con el fin de identificar elementos que aporten a una mayor eficiencia y efectividad de lo diseñado en materia de la intervención, para el caso, de priorización, recuperación y sostenimiento del EP.

Por el contexto de formulación de las recomendaciones que ocupa este documento, se identifican cuatro FCE:

1. Garantizar el nivel de decisión que tiene el equipo de trabajo tanto de DADEP como de SDG para analizar e implementar las acciones por recomendación de acuerdo con la Matriz de Uso.
2. A partir de las fuentes de financiación presentadas en este Informe, gestionar recursos específicos para cada recomendación.
3. Estructurar una ruta crítica para la implementación de las acciones definidas (y seleccionadas) en la Matriz de Uso, definiendo así un plan de mejora derivado de la evaluación.
4. Incluir datos para la medición de los indicadores que serán presentados en la siguiente sección. Esto supone un ejercicio previo de adopción de las recomendaciones.

4.3.4 Indicadores, fuente de información y responsables

En los siguientes cuadros se presentan los indicadores propuestos para el tablero de control.

Cuadro 4.7 Indicadores para cada acción definida en la perspectiva de los recursos

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
Selección de alternativas financieras para la recuperación y sostenimiento por recomendación.	# de alternativas de financiación definidas / # de alternativas presentadas.	Indica la proporción de alternativas de financiación presentadas en la sección 4.1 que fueron efectivamente definidas.	Insumo	Una vez en 2024	Proyectos de inversión y/o recursos de otras fuentes gestionadas por cada entidad.	Oficinas de planeación de DADEP – SDG.
Ejecución del recurso financiero por recomendación.	Recurso ejecutado por vigencia / recurso fijado para la implementación de las recomendaciones .	Mide la ejecución de los recursos en las acciones previstas para la implementación de las recomendaciones de la evaluación (Cuadro 4.1).	Insumo	Anual	Proyectos de inversión y/o recursos de otras fuentes gestionadas por cada entidad.	Oficinas de planeación de DADEP – SDG.

Fuente: Econometría Consultores, 2024

Cuadro 4.8 Indicadores para cada acción de la perspectiva de los procesos y procedimientos

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
Implementación de las recomendaciones de la evaluación	# de Acciones implementadas / # acciones propuestas.	Este indicador mide la proporción de las recomendaciones que se han implementado.	Gestión	Anual	Plan de mejoramiento a partir de la Matriz de uso de esta evaluación.	Oficinas de planeación de DADEP – SDG.
Coordinación interinstitucional para: - Prevenir y controlar hechos delictivos, - Mejorar el orden urbano, - Fomentar actividades para el uso continuo y la apropiación de los espacios, - Aumentar la confianza frente a lugares dispuestos.	# de acuerdos entre actores sobre acciones de coordinación interinstitucional frente a cada tema / # de acuerdos requeridos (cuatro) por el PDD.	Expresa la proporción de temas del PDD referidos , que cuentan con acuerdos sobre las acciones interinstitucionales para desarrollarlos, que reflejan coordinación institucional para el EP y que se establecen por medio de un acta.	Producto	Anual	Actas del mecanismo definido de coordinación interinstitucional	Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP Dirección para la Gestión Políciva – SDG.
- Consolidar presencia territorial mediante:	Mecanismo de consolidación de presencia territorial implementados / mecanismos de presencia establecidos (cuatro).	Expresa la proporción de mecanismos de presencia territorial que han sido implementados para su consolidación en las localidades.	Producto	Anual	Consejos: actas de Consejos celebrados.	Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP.

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> ○ Consejos de seguridad y focalización en donde hay mayor vulnerabilidad ○ Incremento de la fuerza pública (4000 policías) para procesos de vigilancia y control del EP ○ Cuerpo Civil de Servicios Urbanos creado y consolidado ○ Tiempos de respuesta para la atención a elementos de carácter urbanístico. 					<p>Incremento de Fuerza: cambio organizacional de la MEBOG aprobado.</p> <p>Evidencia de creación del Cuerpo Civil y actas de sesiones.</p> <p>Registro de tiempos de respuesta a eventos de carácter urbanístico.</p>	Dirección para la Gestión Políciva – SDG.
Articular instituciones públicas o privadas que aporten al logro del aprovechamiento económico del EP.	Actores vinculados en el diseño de estrategias de aprovechamiento del EP / actores previstos.	Indica que proporción de los actores que se tenía previsto vincular se vincularon efectivamente.	Resultado	Anual	Mapa de actores definidos para diseñar las estrategias de aprovechamiento del EP.	Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP.
Articular instituciones público o privado que aporten al logro del aprovechamiento económico del EP	Actores que ejecutan estrategias de aprovechamiento del EP / actores vinculados.	Indica qué proporción de los actores vinculados ejecutan estrategias de aprovechamiento permitido del EP.	Resultado	Anual	Acuerdos de vinculación	<p>Dirección para la Gestión Políciva – SDG</p> <p>Otros actores del DC (SDDE)</p>
Generar acciones interinstitucionales para la creación y recuperación del EP involucrando seguridad, iluminación, arte urbano y participación ciudadana.	Acciones interinstitucionales terminadas / acciones planificadas para la creación y recuperación del EP que incluyen soluciones de seguridad, iluminación, arte urbano y participación ciudadana.	Mide la proporción de acciones planificadas para la creación y recuperación del EP que incluyen soluciones de seguridad, iluminación, arte urbano y participación ciudadana, que efectivamente logran terminarse.	Proporción	Anual	Planes de acción de las entidades involucradas en cada acción.	<p>Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP.</p> <p>Dirección para la Gestión Políciva – SDG.</p> <p>Otros actores del DC responsable de seguridad (Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia), iluminación</p>

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
						(CODENSA), arte urbano (IPDC y SDCRD) y participación ciudadana (IDPAC).
Desarrollar mecanismos de sostenimiento del EP.	Acciones de sostenimiento ejecutadas / acciones definidas en el procedimiento.	Mide la proporción de acciones de sostenimiento que estando definidas en el procedimiento han sido realmente ejecutadas.	Gestión	Anual	Datos de cumplimiento de acciones de sostenimiento.	Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP.
Ajustar el marco de sanciones para infractores del EP, de forma articulado con lo dispuesto en el Decreto 493 de 2023.	Marco de sanciones para infractores del EP rediseñado (SI/NO).	Registra si ya se ha rediseñado el marco sancionatorio.	Gestión	Anual	Datos de cumplimiento sobre este marco rediseñado.	Dirección para la Gestión Políciva – SDG.
Actualizar el inventario de zonas de alto riesgo no mitigable, identificando y caracterizando los hogares a reasentar que habitan en los predios con el fin de generar EP viable.	# de hogares caracterizados / # de hogares identificados en zonas de alto riesgo.	Mide la proporción de hogares en zonas de alto riesgo que han sido caracterizados.	Resultados	Anual	Datos de cumplimiento de recuperación del EP.	Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP.

Fuente: Econometría Consultores, 2024

Cuadro 4.9 Indicadores para cada acción de la perspectiva de los ciudadanos

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
Actividades para la mejora de la seguridad en el desplazamiento.	Percepción de seguridad en los desplazamientos por el EP.	Calificación entre 0 y 10 con relación a la seguridad en el desplazamiento por el EP.	Resultados	Anual	Encuesta que pueda ser medida en cada localidad.	Observatorio del Espacio Público – DADEP.
Actividades para la mejora del disfrute del EP.	Percepción de mejora del disfrute del EP.	Calificación entre 0 y 10 con relación al disfrute del EP.	Resultados	Anual	Encuesta que pueda ser medida en cada localidad.	Observatorio del Espacio Público – DADEP.
Actividades para lograr un EP limpio.	Percepción de mejora de limpieza del EP.	Calificación entre 0 y 10 con relación a la limpieza del EP.	Resultados	Anual	Encuesta que pueda ser medida en cada localidad.	Observatorio del Espacio Público - DADEP.

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
Actividades para lograr un EP accesible.	Percepción de mejora en la accesibilidad del EP.	Calificación entre 0 y 10 con relación a la accesibilidad del E.P.	Resultados	Anual	Encuesta que pueda ser medida en cada localidad.	Observatorio del Espacio Público – DADEP.
Actividades para lograr un EP seguro.	Percepción de mejora de la seguridad del EP.	Calificación entre 0 y 10 con relación a la seguridad general en los EP.	Resultados	Anual	Encuesta que pueda ser medida en cada localidad.	Observatorio del Espacio Público – DADEP.
Caracterizar la concentración de delitos, percepción de inseguridad y vulneración de derechos de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ), mujeres, grupos étnicos e integrantes de las comunidades LGBTBIQ+).	Estudio de caracterización realizado y con mecanismos de actualización implementados (SI/NO).	Registra la existencia del estudio de caracterización..	Resultados	Una vez en 2025	Datos medidos del estudio de caracterización de la concentración de delitos, percepción de inseguridad y vulneración de derechos.	DADEP, SDG Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia. Secretaría Distrital de Integración Social.
Priorizar la identificación y atención de zonas vulnerables.	Mapa digital de zonas priorizadas de riesgo de ocupación indebida del EP desarrollado y con mecanismos de actualización implementados.	Verifica el producto de un estudio de analítica de datos que utilice la información existente (incluida la de caracterización de inseguridad) para determinar zonas de riesgo de ocupación y uso indebido del EP.	Resultados	Una vez en 2025	Estudio de analítica de datos para la zonificación y priorización del riesgo de ocupación indebida del EP, incorporado en los sistemas de información de DADEP.	Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP. Dirección para la Gestión Políciva – SDG.
Priorizar la identificación y atención de zonas vulnerables.	Área en m2 de zonas vulnerables priorizadas / Área de zonas vulnerables identificadas de la ciudad.	Calcula la proporción del área del área de las zonas vulnerables, que han sido priorizadas para intervenciones de defensa del EP.	Resultados	Mensual	Datos de la ejecución de los operativos de recuperación, iniciando con los derivados de las acciones de defensa persuasiva y preventiva.	Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP. Dirección para la Gestión Políciva – SDG.
Priorizar la identificación y atención de zonas vulnerables.	Área en m2 de zonas vulnerables atendidas / Área de zonas vulnerables priorizadas de la ciudad.	Proporción de las áreas priorizadas que han sido atendidas, recuperadas, han reducido su nivel de vulnerabilidad y cuentan con un plan de sostenimiento.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los operativos de recuperación, iniciando con los derivados de las acciones de defensa persuasiva y preventiva.	Subdirección de Gestión Inmobiliaria y de Espacio Público de DADEP. Dirección para la Gestión Políciva – SDG.

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
Ajustar el marco de sanciones para infractores del EP, de forma articulado con lo dispuesto en el Decreto 493 de 2023.	Marco de sanciones para infractores revisado y ajustado.	Registra si se ha hecho la revisión del marco sancionatorio y si se hicieron los ajustes que fueron necesarios.	Resultados	Una vez en 2025	Datos de la gestión adelantada para la revisión de este marco de sanciones.	Dirección para la Gestión Políciva – SDG.

Fuente: Econometría Consultores, 2024

Cuadro 4.10 Indicadores para cada acción definida en el mapa estratégico – Perspectiva de la ciudad

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
Actividades para lograr un EP como escenario de convivencia.	# de acciones de intervención en el EP para promover la convivencia / # de acciones para de defensa persuasiva o preventiva.	Mide la proporción de acciones para la defensa persuasiva o preventiva que son para convivencia.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia	DADEP, SDG Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.
Promoción de la cultura ciudadana.	# de acciones para la promoción de la cultura ciudadana / # de acciones para la defensa persuasiva o preventiva.	Mide la proporción de acciones para la defensa persuasiva o preventiva que incluyen acciones para promover la cultura ciudadana.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	DADEP, SDG Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.
Intervenir EP con acciones de seguridad vial.	# de acciones para la promoción de la seguridad vial / # de acciones para la defensa persuasiva o preventiva.	Mide la proporción de acciones para la defensa persuasiva o preventiva que incluyen acciones de seguridad vial.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la Secretaría de Movilidad	DADEP, SDG Secretaría de Movilidad.
Implementar las acciones de creación de espacio público para mejorar la conectividad ambiental.	Acciones pedagógicas y participativas para la conectividad ambiental / # de acciones para la defensa persuasiva o preventiva.	Mide la proporción de acciones para la defensa persuasiva o preventiva que se articulan con las acciones de creación de espacio público para la conectividad ambiental	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes del IDU y de la Secretaría Distrital de Hábitat	DADEP, SDG IDU Secretaría Distrital de Hábitat.
Implementar las acciones de creación de espacio público para mejorar la conectividad ambiental.	# de acciones de conectividad ambiental con plan preventivo de sostenimiento / # de acciones de conectividad ambiental.	Mide la proporción de acciones de conectividad ambiental que cuentan con un plan preventivo para su sostenimiento.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes del IDU y de la Secretaría Distrital de Hábitat	DADEP, SDG IDU.

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
						Secretaría Distrital de Hábitat
Emprender campañas de limpieza para recuperar EP	# de localidades con campañas de limpieza del EP / # total de localidades (20).	Verifica el avance de las campañas de limpieza del EP en las diferentes localidades.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes de Bogotá Limpia.	DADEP, SDG Bogotá Limpia
Conservar y construir infraestructura adecuada en EP para facilitar la movilidad activa (caminata y bicicleta).	Criterios definidos para construir y conservar infraestructura adecuada en EP para facilitar la movilidad activa (caminata y bicicleta) definidos (SI/NO).	Verifica si se han establecido los criterios para el sostenimiento del espacio público nuevo y existente en la infraestructura de movilidad activa.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes del IDU y de la Secretaría Distrital de Hábitat.	DADEP, SDG IDU Secretaría Distrital de Hábitat
Conservar y construir infraestructura adecuada en EP para facilitar la movilidad activa (caminata y bicicleta).	Km de infraestructura de movilidad activa con plan de sostenimiento / km de infraestructura activa.	Mide el avance en la formulación de planes de sostenimiento de la infraestructura de movilidad activa.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes del IDU y de la Secretaría Distrital de Hábitat.	DADEP, SDG IDU Secretaría Distrital de Hábitat
Acciones afirmativas en el EP a partir de la intervención en Zonas de aglomeración de EP.	Acciones afirmativas ejecutadas en zonas de aglomeración / # de acciones para la defensa persuasiva o preventiva.	Mide la proporción de acciones para la defensa persuasiva o preventiva que incluyen acciones afirmativas para la población vulnerable.	Resultados	Anual	Datos de la ejecución de los planes del DADEP	DADEP
Intervenir plazas de mercado para la mejora del EP.	Plazas de mercado intervenidas con mejora de EP / plazas de mercado de la ciudad.	Mide la proporción de plazas de mercado de la ciudad que han sido atendidas con acciones de mejora del EP.	Proporción	Anual	Datos de la ejecución de los planes del IPES.	DADEP, SDG IPES
Intervenir plazas de mercado para la mejora del EP.	Plazas de mercado con plan de sostenimiento del EP / plazas de mercado intervenidas.	Mide la proporción de plazas de mercado atendidas que cuentan con un plan de sostenimiento para prevenir la ocupación indebida del espacio público y restituirlo cuando aplique.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes del IPES.	DADEP, SDG IPES
Seguimiento a acciones sobre EP por parte de la Empresa Metro de Bogotá y Transmilenio en relación con el destino de bienes de uso público ubicados en EP.	Área en m2 de espacio público a cargo de la Empresa Metro con plan de sostenimiento y/o medidas preventivas / Área en m2 de EP administrados por la Empresa Metro.	Mide la proporción del espacio público administrado por la empresa Metro, que cuentan con medidas para prevenir el uso inadecuado del EP y/o con un plan de sostenimiento.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes de empresa Metro.	DADEP, SDG Empresa Metro

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
Seguimiento a acciones sobre EP por parte de la Empresa Metro de Bogotá y Transmilenio en relación con el destino de bienes de uso público ubicados en EP.	Área en m2 de espacio público a cargo de Transmilenio con plan de sostenimiento y/o medidas preventivas / Área en m2 de EP administrados por la empresa Transmilenio.	Mide la proporción del espacio público administrado por la empresa Transmilenio, que cuentan con medidas para prevenir el uso inadecuado del EP y/o con un plan de sostenimiento.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes de Transmilenio.	DADEP, SDG Transmilenio.
Ejecución del proyecto Conexión Vial y de Espacio Público sobre la quebrada Tibanica.	Presupuesto ejecutado/ Presupuesto planeado.	Mide el avance en la ejecución presupuestal del proyecto.	Gestión	Mensual desde el comienzo de la ejecución	Datos de la ejecución de los planes del IDU.	DADEP, SDG IDU.
Dotar EP en el marco de la Actuación Estratégica Ciudadela Educativa y del Cuidado en las localidades de Suba y Engativá.	Área en m2 Espacio Público dotado por la "Actuación Estratégica Ciudadela Educativa y del Cuidado" en las localidades de Suba y Engativá/ Área en m2 de EP programado para dotación en esta ciudadela.	Mide el avance en la dotación de EP por esta Actuación.	Gestión	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la Secretaría Distrital de Planeación.	DADEP, SDG Secretaría Distrital de Planeación.
Dotar EP en el marco de la Actuación Estratégica Ciudadela Educativa y del Cuidado en las localidades de Suba y Engativá.	Área en m2 Espacio Público con plan de sostenimiento / Área en m2 de EP dotado en la ciudadela Educativa y del Cuidado en las localidades de Suba y Engativá.	Mide el avance en la planificación del sostenimiento del EP en esta actuación estratégica.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la Secretaría Distrital de Planeación.	DADEP, SDG Secretaría Distrital de Planeación.
Espacios priorizados para EP en el marco del Programa de revitalización urbana liderado por la Secretaría Distrital de Hábitat.	Área en m2 de los espacios priorizados para EP en el marco del Programa de revitalización urbana / Área total en m2 de EP previstos para priorizar.	Mide el avance en la priorización de EP por esta Actuación.	Gestión	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la Secretaría Distrital de Hábitat.	DADEP, SDG Secretaría Distrital de Hábitat.
Espacios priorizados para EP en el marco del Programa de Revitalización Urbana liderado por la Secretaría Distrital de Hábitat.	Área en m2 con plan de sostenimiento y/o medidas preventivas / Área en m2 priorizada para EP en el Programa de Revitalización Urbana.	Mide el avance en la planificación del sostenimiento del EP en este programa.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la Secretaría Distrital de Hábitat.	DADEP, SDG Secretaría Distrital de Hábitat.

Fuente: Econometría Consultores, 2024

Los siguientes indicadores se pueden obtener con la información actualmente disponible sobre los procesos de priorización, recuperación y sostenimiento del espacio público en Bogotá, y representan resultados preliminares¹⁶. Estos se pueden seguir midiendo en el marco del anterior tablero de control.

Cuadro 4.11 Indicadores de resultados a partir de la información disponible

Actividad/Acción	Indicador	Descripción	Tipo	Periodicidad	Fuente de información	Responsables
Procedimientos de defensa persuasiva o preventiva	# de actuaciones persuasivas o preventivas realizadas/año.	Indica la cantidad de procesos de carácter persuasivo o preventivo desarrollados por el DADEP durante cada año.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes del DADEP.	DADEP.
	Área en m2 asociadas a actuaciones persuasivas o preventivas realizadas/año.	Indica el área de espacio público involucrada con ocupación indebida o en riesgo de ocupación indebida, asociada con procesos de carácter persuasivo o preventivo desarrollados por el DADEP.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes del DADEP.	DADEP.
Procedimientos administrativos	# de actuaciones administrativas realizadas/año.	Indica la cantidad de procesos de carácter administrativo desarrollados por las alcaldías y la SDG durante cada año.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la SDG.	SDG, Alcaldías Locales.
	Área en m2 asociadas a actuaciones administrativas realizadas/año.	Indica el área de espacio público recuperada a través de procesos administrativos desarrollados por las alcaldías locales y la SDG.	Resultado	Anual	Datos de la ejecución de los planes de la SDG.	SDG, Alcaldías Locales.

¹⁶ Los resultados preliminares de estos indicadores pueden consultarse en el Producto 4 de esta consultoría.

Capítulo 5 BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2007). *Guía práctica para la elaboración de un Cuadro de mando integrado (BSC)*. Bogotá: Secretaría General.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). *Política Distrital de Espacio Público*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2024). *Bogotá camina segura: proyecto Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027*. Bogotá: Secretaria Distrital de Planeación.
- DASCD. (2023). *Guía Técnica para la Gestión del Cambio Organizacional*. Obtenido de <https://serviciocivil.gov.co/sites/default/files/2023-10/GUIA-TECNICA-GESTION-CAMBIO-ORGANIZACIONAL-COM-2-.pdf>
- DASCD. (2024). *Informe de Gestión y resultados DASCD 2020-2023*. Bogotá: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.
- Fleitman, J. (2014). La importancia de los tableros de control 2013.
- Función Pública. (2022). *Guía de fortalecimiento institucional: construcción de un documento técnico para la formalización laboral*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/detalle-publicacion?entryId=42142472>
- Gürel, E., & TAT, M. (2017). SWOT analysis: A Theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. doi:<http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI alumni Newsletter*, 1(2), 7-8.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Traslating strategy into action*. Harvard Business Review. Obtenido de <https://www.perlego.com/book/836878/the-balanced-scorecard-translating-strategy-into-action-pdf>
- Marshall, C. F., Altamirano, H., & Carrasco, J. (2020). Mecanismos de incentivos y accesibilidad urbana: Recomendaciones para la Planificación Urbana Local. *Documentio para Política Pública No. 14*, <https://doi.org/10.7764/cedeus.dpp.14>.
- Observatorio del Espacio Público. (2024). *Redes y Alianzas*. Obtenido de [observatorio.dadep.gov.co](https://observatorio.dadep.gov.co/redes): <https://observatorio.dadep.gov.co/redes>
- Riaño, M. (2023). *Innovación gubernamental en la era de la inteligencia artificial*. Bogotá: Bronce. Obtenido de <https://www.planetadelibros.com.co/libro-yo-ia-innovacion-gubernamental-la-era-de-la-inteligencia-artificial/396227>

SDG, DADEP & IDPAC. (2016). *Diagnóstico organizacional del Sector Gobierno*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá -Secretaría de Gobierno.

ANEXO 1- ANÁLISIS DOFA

En este anexo se explican los factores internos y externos considerados para elaborar el análisis DOFA.

BUENAS PRÁCTICAS, FACTORES DE ÉXITO, Y FORTALEZAS DE LA OPERACIÓN

Del análisis del funcionamiento de los procesos y el diálogo con diferentes actores tanto a nivel distrital como a nivel de los estudios de caso se identifican importantes fortalezas y factores de éxito que se enumeran a continuación:

- **F1. La normatividad es muy completa y los actores institucionales cuentan con roles y competencias bien definidos y delimitados.** Esta normatividad combina leyes y decretos del ámbito nacional, con decretos y acuerdos distritales, resoluciones de las entidades y la jurisprudencia de las altas cortes. Tanto DADEP como SDG y con el apoyo de la SJD cuentan con equipos jurídicos calificados que emiten conceptos sobre la normatividad. Una buena práctica en este aspecto es la publicación y registro histórico en las páginas web de las entidades, las cuales son de acceso público.
- **F2. Equipo idóneo de trabajo, comprometido y con conocimiento acumulado.** A nivel de las entidades distritales se reconocen factores de éxito como la calidad del talento humano, no solo por sus perfiles profesionales, experiencia acumulada y los conocimientos técnicos y normativos sino por su compromiso con la misionalidad de las entidades y voluntad de trabajo. El contar con equipos especializados y exclusivos para los temas de recuperación del EP ha sido una buena práctica que ha favorecido la acumulación de capital humano.
- **F3. Existe una alta capacidad de programación y planeación.** La definición clara de los lineamientos y criterios de priorización, han sido factores de éxito para consolidar estas capacidades. La convocatoria a reuniones de coordinación durante la programación de los operativos y actividades ha sido una buena práctica que ha facilitado la coordinación durante la planeación operativa.
- **F4. Hay una alta capacidad de ejecución, organización y respuesta.** La suficiencia de los recursos técnicos, normativos, financieros y de información a nivel de las entidades del orden distrital, han sido factores de éxito claves en la ejecución de los procedimientos con una acción oportuna en la mayoría de los casos. Las reuniones interinstitucionales de coordinación y el adecuado funcionamiento y uso de los sistemas de información han sido prácticas que han ayudado a formar esta capacidad.
- **F5. Adecuada coordinación y articulación desde las entidades distritales.** El contar con una entidad de alto nivel como la SDG en las labores de coordinación ha sido un factor de éxito por su capacidad de convocatoria y la relación de actualidad que tiene con las alcaldías como cabeza del sector gobierno. Una buena práctica en este sentido es el apoyo permanente en temas jurídicos que la SDG presta a las alcaldías locales y el apoyo logístico a los inspectores de policía.
- **F6. Adecuado funcionamiento y uso de las herramientas tecnológicas.** En general se cuenta con la información necesaria para el desarrollo de los operativos y para el establecimiento de pruebas en los procesos administrativos. Un factor de éxito en este tema ha sido la adecuada disponibilidad

de información y la facilidad de manejo de los sistemas. Una buena práctica es el suministro de información de los sistemas del DADEP para alimentar los procesos administrativos adelantados tanto por las alcaldías como por los inspectores de policía, lo cual ayuda al levantamiento de pruebas y hace más expedito el proceso verbal abreviado.

CUELLOS DE BOTELLA, PROBLEMAS Y DEBILIDADES DE LA OPERACIÓN

Las debilidades, problemas y cuellos de botella de los procesos se identifican a continuación:

- **D1. Complejidad de la normatividad y desconocimiento** de los procedimientos por parte de algunas entidades. La arquitectura institucional para la sostenibilidad del espacio público es compleja porque comprende diversos actores, múltiples normas, jurisprudencia y muchas funciones que cumplir. Los funcionarios nuevos y especialmente los de las entidades sectoriales que apoyan los operativos, no siempre logran dominar el conocimiento de todos los detalles normativos necesarios. Esto puede generar cuellos de botella en algunas ocasiones por diferencias en interpretaciones sobre a quién corresponde cada función y cuál es el papel de esas entidades en los grupos que acompañan los operativos.
- **D2. Falta de apoyo de algunas entidades sectoriales del distrito.** Existen 19 entidades de la Administración Distrital que tienen la función de administrar bienes inmuebles del espacio público y no todas ellas delegan a funcionario idóneos o con capacidad de decisión o conocimiento para establecer la oferta programática y aportar información sectorial en los grupos que realizan los operativos.
- **D3. Insuficiencia de personal, alta rotación, e inestabilidad en la contratación** en algunas entidades. En cuanto a la suficiencia del recurso humano en SDG el tamaño del equipo se considera suficiente, mientras que en DADEP se percibe como insuficiente. En las alcaldías locales se percibe una muy baja capacidad institucional tanto desde la disponibilidad de recursos humanos, equipos, maquinaria y recursos tecnológicos. La carga de responsabilidades es muy alta y la capacidad operativa es muy baja. Entre los inspectores de policía se evidencia la necesidad de mayor cantidad de recurso humano para descongestionar y evacuar los procesos. La contratación de personal a través de contratos de prestación de servicio genera inestabilidad laboral y bloquea el desarrollo de actividades por los tiempos requeridos para los trámites de renovación de contratos
- **D4. Documentación desactualizada de los procedimientos y aislada entre entidades.** Cada entidad tiene documentados sus procedimientos de manera independiente pues así lo exigen los sistemas de aseguramiento de la calidad. Sin embargo, al no incluir interacciones con los procesos de otras entidades se dificulta el entendimiento de los roles y responsabilidades. La última actualización del procedimiento de defensa preventiva/persuasiva es de 2019 y por lo tanto no incluye disposiciones legales y normativas posteriores a esa fecha como los DD 072 y 493 de 2023 y el DD 555 de 2021.
- **D5. Los procesos de recuperación son independientes y en muchos casos desarticulados de los de sostenimiento.** La documentación de los procesos de recuperación de espacio público es completa tanto en DADEP como en la SDG. Los procesos de sostenimiento corresponden a las entidades administradoras y en la medida que cualquier nueva ocupación de un espacio público

recuperado se puede solucionar con actuaciones policivas, no todas estas entidades tienen un procedimiento definido y documentado para esto.

- **D6. Reducida capacidad de seguimiento y control.** En general no se han definido indicadores para mejorar continuamente del desempeño en proceso y las metas de gestión se ajustan debido a la gestión efectuada.
- **D7. Baja capacidad de las alcaldías locales en la planificación y ejecución.** En las alcaldías locales se percibe una muy baja capacidad institucional tanto desde la disponibilidad de recursos humanos, equipos, maquinaria y recursos tecnológicos. Tanto en la planificación como en la ejecución requieren del acompañamiento de la SDG.
- **D8. Disponibilidad de recursos afectada por la inflexibilidad presupuestal.** La disponibilidad de recursos es un cuello de botella que se observa en la poca disponibilidad de personal (formalización del empleo) para gestionar recuperaciones y para el control de los espacios públicos recuperados, desplazamientos requeridos para los procedimientos, equipos para operativos y falta de espacios físicos para guardar las mercancías incautadas. Particularmente frente al tema de recursos, se presenta un cuello de botella en la disponibilidad de los recursos logísticos requeridos y en la articulación institucional para adelantar los operativos, lo que puede afectar la eficacia frente al uso, lo que incide también en la credibilidad en las instituciones.

OPORTUNIDADES

Las siguientes son las oportunidades:

- **O1. Implementación del nuevo PDD y meta ambiciosa de recuperación.** Al momento de finalizar esta evaluación, el documento de las bases para el Plan Distrital de Desarrollo, se encuentra finalizado y no es factible formular recomendaciones de la evaluación que requieran ser formuladas como parte del PDD. Sin embargo, el documento en discusión para la aprobación del PDD incluye diferentes programas y acciones que se relacionan directa o indirectamente con la generación y manejo del espacio público. En su implementación aún es posible incorporar medidas preventivas o complementarias para los procesos de recuperación. En particular el Plan incorpora la meta de “Recuperar 6 millones de metros cuadrados de espacio público para la movilidad” dentro del Programa 6. Espacio público seguro e inclusivo.
- **O2. Expedición de la Política distrital de Ventas Informales (PDVI),** la cual busca la inclusión social y productiva en condiciones dignas a los vendedores y vendedoras informales. Si bien la desorganización del comercio informal no es la única causa de ocupación indebida del espacio público, la generación de soluciones para este tipo de población vulnerable ayuda a contar con una mayor cantidad, calidad y variedad de alternativas, que facilitarían el alcanzar soluciones concertadas y voluntarias para la restitución de espacios ocupados.
- **O3. Creciente interés de la sociedad civil por la defensa del espacio público.** Se han venido consolidando organizaciones comunitarias, cívicas y ciudadanas interesadas en aportar sus esfuerzos en el trabajo por la defensa y aprovechamiento ordenado del espacio público. también se evidencia la consolidación de fuertes liderazgos comunitarios que pueden jugar a favor o en contra de la restitución de acuerdo a como se gestionen las relaciones público-privadas La ciudadanía tiene la

potencialidad de jugar un papel muy importante no solo en la denuncia sino en la gestión de la sostenibilidad de las recuperaciones.

- **O4. Implementación de las UPL en el marco del POT.** El Plan de Ordenamiento Territorial - Bogotá Reverdece 2022-2035, buscando un enfoque de urbanismo de proximidad en la que en el que la ciudadanía disponga de los servicios básicos y esenciales a una distancia no demasiado amplia (el límite se ha establecido en 15 minutos) ha permitido implementar Unidades de Planeamiento Local que permitirán una acción más descentralizada y una solución más focalizada y pertinente de diferentes conflictos y en especial los que tienen que ver con la ocupación y uso del espacio público.

AMENAZAS

Las siguientes son las amenazas que se identifican:

- **A1. Dinámicas heterogéneas locales en la ocupación indebida del EP.** En algunas localidades y zonas específicas de la ciudad se presentan mayores crecimientos de la ocupación indebida del espacio público lo cual podría exigir esfuerzos diferenciales. Uno de estos casos es la Localidad de Kennedy, la cual alberga 1.2 millones de habitantes y en donde los actores consultados identifican un rápido crecimiento de las ocupaciones indebidas.
- **A2. Imagen desfavorable de la ciudadanía sobre la capacidad y articulación del distrito** y resistencia al uso de métodos coercitivos. La ciudadanía consultada calificó con valores inferiores a 3 en una escala de 0 a 10, tanto la capacidad como la articulación en el distrito para solucionar los problemas de ocupación del espacio público. Esta imagen de descoordinación e ineficacia puede afectar la manera en la que las comunidades deciden participar y colaborar en los procedimientos de recuperación y sostenimiento especialmente si se requieren acciones policivas.
- **A3. Riesgo de incremento en la ocupación indebida del EP,** impulsada por el crecimiento de población migrante y de actividades de solución logística de última milla. Además del crecimiento, que se ha presentado en todas las ciudades colombianas, de población venezolana migrante también se han incrementado los servicios de mensajería y otras de las actividades económicas para soluciones logísticas y de última milla, después de la situación de confinamiento derivada de la pandemia de Covid-19. Esto se ha visto agravado con la reciente desaceleración económica que ha influido en mayor cantidad de población vulnerable buscando desarrollar actividades económicas en el espacio público.
- **A4. Posibles conflictos de interés entre actores políticos, las comunidades y las instituciones del sistema de recuperación y sostenimiento del espacio público.** Existe la posibilidad que actores externos al sistema institucional de recuperación y sostenimiento del espacio público, busquen influir sobre los actores institucionales que definen y priorizan los procesos, o sobre las comunidades, con el fin de favorecer sus intereses personales. Esto puede darse a través de la influencia de actores políticos sobre las entidades públicas para inducir decisiones o a través de actores sociales en las comunidades para bloquear o dificultar el desarrollo de los operativos.

En el siguiente cuadro se presenta la matriz DOFA de acuerdo los resultados de los componentes 1 y 2 de la evaluación:

Cuadro A1.1 Matriz DOFA

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Normatividad completa y roles delimitados. F2. Equipo idóneo de trabajo, comprometido y con conocimiento acumulado. F3. Alta capacidad de programación y planeación. F4. Alta capacidad de ejecución, organización y respuesta. F5. Adecuada coordinación y articulación desde las entidades distritales. F6. Adecuado funcionamiento y uso de las herramientas tecnológicas.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Complejidad de la normatividad y desconocimiento en algunas entidades. D2. Falta de apoyo de algunas entidades sectoriales del distrito. D3. Insuficiencia de personal, alta rotación, e informalidad en la contratación. D4. Documentación desactualizada de procedimientos y aislada por entidades. D5. Los procesos de recuperación y sostenibilidad son independientes y desarticulados D6. Reducida capacidad de seguimiento y control. D7. Baja capacidad de las alcaldías locales en la planificación y ejecución. D8. Disponibilidad de recursos afectada por la inflexibilidad presupuestal.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Implementación del nuevo PDD y meta ambiciosa de recuperación O2. Expedición de la Política distrital de Ventas Informales (PDVI) O3. Creciente interés de la sociedad civil por la defensa del espacio público O4. Implementación de las UPL (Unidades de Planeamiento Local) en el marco del POT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AE-1.1 Sistematizar experiencias y buenas prácticas, para desarrollar y documentar procedimientos interinstitucionales de sostenimiento de las recuperaciones (F1, F2, F3, O1, O2] • AE-1.2 Definir ejercicios piloto para la implementación de la PDVI (Política Distrital de Ventas Informales), para el mejor diseño de su puesta en marcha [F2, F3, O2] • AE-1.3 Retroalimentar a la ciudadanía a través del servicio distrital de PQRS y ofrecer información para el seguimiento y control social a comunidades y organizaciones [F5, F6, O3]. • AE-1.4 Desarrollar herramientas de inteligencia artificial para apoyar el manejo de información y organización de expedientes [F2, F6, O2] 	<ul style="list-style-type: none"> • AE-2.1 Elaborar un plan para la implementación de la política nacional de formalización laboral de sector público, para una mayor continuidad, estabilidad y aportar a la gestión del conocimiento [D3, O1] • AE-2.2 En los procesos de generación de espacio público nuevo, incluir estrategias y modelos de sostenibilidad, para prevenir su ocupación indebida [D6, O1] • AE-2.3 Desarrollar un programa de fortalecimiento de conocimientos en formulación de estrategias y de planificación local para las alcaldías locales [D1, D6, D7, O4] • AE-2.4 Aprovechar convenios suscritos y establecer nuevos, con organizaciones de la sociedad civil para consolidar denuncias y promover las actividades pedagógicas y los compromisos [D5, D8, O3]
<p>Amenazas</p> <p>A1. Dinámicas heterogéneas locales en la ocupación indebida del EP. A2. Imagen desfavorable de la ciudadanía sobre la capacidad y articulación del distrito y resistencia al uso de métodos coercitivos. A3. Riesgo de incremento en la ocupación indebida del EP, impulsada por el crecimiento de población migrante y de actividades de solución logística de última milla. A4. Posibles conflictos de interés entre actores políticos, las comunidades y las instituciones del sistema de recuperación y sostenimiento del espacio público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AE-3.1 Diseñar un programa de fortalecimiento de capacidades comunitarias que clarifique el ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos con relación al espacio público [F2, F6, A2, A3, A4] • AE-3.2 Desarrollar análisis espaciales y criterios de priorización para la focalización geográfica de recursos e intervenciones diferenciadas según grado de incidencia de la ocupación indebida [F2, F3, F4, A1] 	<ul style="list-style-type: none"> • AE-4.1 Actualizar la documentación de los procesos y procedimientos de recuperación, previa armonización normativa y simplificación de trámites/servicios/denuncias integrando interacciones entre entidades [D1, D4, D5, A3, A4] • AE-4.2 Adoptar un sistema de indicadores que permite medir el desempeño de la operación [D6, A1] • AE-4.3 Articular la oferta institucional para la fortalecer la regulación y articular los programas sociales del distrito con el fin de prevenir las causas de la ocupación indebida por parte de la población migrante y otros grupos poblacionales vulnerables [D2, A2, A3]

ANEXO 2 - METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA MESA DE VALIDACIÓN DE RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta la metodología de trabajo utilizada para el desarrollo de la mesa de expertos para la validación de las recomendaciones.

MOMENTO 1

SALUDO Y PRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y SU CONTEXTO (DURACIÓN: 45 MINUTOS)

El momento 1 se ejecutó al iniciar la mesa de expertos. El saludo y la presentación estuvo a cargo del director del proyecto, quien toma el rol de coordinador de la mesa de expertos durante el ejercicio. Introducción tendrá tres mensajes principales:

- Saludo de bienvenida y agradecimiento por el interés en aceptar y participar en esta Mesa de Expertos. Se indica que la opinión experta es muy importante para orientar al equipo de Econometría Consultores en el planteamiento final de las recomendaciones.
- Presentación de los asistentes.
- La asistencia se registró a través de la presentación de cada experto(a) en comunicaciones previas se expresó el carácter confidencial de la mesa y se solicitó no divulgar la información compartida, para lo cual no se presentaron objeciones.
- Se procedió a grabar la sesión previa solicitud de consentimiento.
- La experta cualitativa realizó la presentación de la evaluación, sus objetivos, alcance y metodología.

Hora estimada	Espacio
7:00 am – 7:30 am	Bienvenida y presentación de los asistentes.
7:30 am - 7:45 am	Alcance y metodología de la evaluación.

MOMENTO 2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN (DURACIÓN: 45 MINUTOS)

- El experto en espacio público presentó los principales resultados de la evaluación institucional.
- La experta en operaciones y optimización de procesos presentó los principales resultados de la evaluación de operaciones.
- El director de la consultoría presentó una síntesis de los resultados (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas), así como la metodología de formulación de recomendaciones.

Hora estimada	Espacio
7:45 am – 8:00 am	Resultados del componente institucional
8:00 am – 8:15 am	Resultados del componente de operaciones
8:15 am – 8:30 am	Síntesis de resultados y metodología de formulación de recomendaciones

MOMENTO 3.

PRESENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES Y DISCUSIÓN EN RONDA CON LOS EXPERTOS (DURACIÓN: 75 MINUTOS)

En este punto cada uno de los miembros del equipo consultor encargados de los diferentes componentes de la evaluación, presentó las recomendaciones principales de la evaluación, sustentándolas en los hallazgos y conclusiones que las motivaron.

Luego de la exposición de cada una de las recomendaciones, se dio un tiempo de 10 minutos para indagar con los expertos invitados sobre preguntas, comentarios, ampliaciones, y sugerencias relacionadas con la correspondiente recomendación.

Se plantearon las siguientes posibles preguntas para estimular la participación de los asistentes:

- ¿Qué tan necesaria es esta estrategia?
- ¿Qué efectos deberían esperarse de ella?
- ¿Qué dificultades se perciben para su implementación?
- ¿Qué se debería tener en cuenta para garantizar el éxito de esta estrategia?

La siguiente fue la distribución de los tiempos:

Hora estimada	Presentación y discusión de las recomendaciones (cinco minutos de presentación y hasta diez minutos de discusión por cada una)
8:30 am – 8:45 am	Recomendación 1
8:45 am – 9:00 am	Recomendación 2
9:00 am – 9:15 am	Recomendación 3
9:15 am – 9:30 am	Recomendación 4
9:30 am – 9:45 am	Recomendación 5

MOMENTO 4.

CALIFICACIÓN SOBRE RELEVANCIA Y FACTIBILIDAD DE LAS RECOMENDACIONES Y CIERRE DE LA MESA. 15 MINUTOS

Una vez terminada la ronda de presentación de las recomendaciones se solicitó a los asistentes diligenciar se utilizará un formulario virtual, donde se califican las recomendaciones con un campo abierto para sugerir otra recomendación proponer modificaciones e indicar las razones que sustentan su calificación.

Se presentan las siguientes definiciones:

- **Relevancia:** Capacidad de la recomendación para solucionar una o varias problemáticas de los procesos de priorización, recuperación y/o sostenimiento del espacio público en Bogotá.
- **Factibilidad:** Posibilidad o viabilidad de implementar la recomendación de acuerdo con la disponibilidad de recursos físicos, financieros, humanos, prioridades de gobierno, agenda política u otro.

Hora	Espacio
9:45 am –10:00 am	Calificación de relevancia y factibilidad de las recomendaciones.
10:00 am	Cierre de la mesa.

CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

El cuadro A2.1 muestra los resultados consolidados de las calificaciones dadas por los expertos a cada una de las recomendaciones.

Cuadro A2.1 Ejemplo de matriz de consolidación de las calificaciones

Recomendación	Componente	Indicador	Calificaciones								
			E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	Promedio
Recomendación 1: implementar una estrategia de fortalecimiento interno	1.1 Programa de fortalecimiento de conocimientos a nivel local (AE-2.3)	Relevancia 1.1.	8	7	8	8	6	4	10	8	7,4
		Factibilidad 1.1	8	7	6	4	5	4	10	8	6,5
	1.2 Formalización Laboral del Empleo Público y aumento de planta de personal (AE- 2.1)	Relevancia 1.2.	10	9	10	8	10	10	10	10	9,6
		Factibilidad 1.2.	10	9	8	6	8	10	9	10	8,8
Recomendación 2: implementar una estrategia de actualización de procedimientos	2.1 Definir ejercicios piloto para la implementación de la PDV(AE- 2.1)	Relevancia 2.1.	10	8	7	8	10	8	9	8	8,5
		Factibilidad 2.1.	10	8	6	8	9	8	8	8	8,1
	2.2 Sistematizar experiencias y buenas prácticas (AE- 1.1)	Relevancia 2.2.	8	9	9	10	9	7	9	8	8,6
		Factibilidad 2.2.	10	9	7	10	10	8	9	8	8,9
	2.3 Actualizar la documentación de los procedimientos (AE- 4.1)	Relevancia 2.3.	10	7	8	8	9	8	9	8	8,4
		Factibilidad 2.3.	10	7	6	10	7	8	9	8	8,1
Recomendación 3: Implementar una estrategia de optimización operacional	1 Desarrollar herramientas de inteligencia artificial para apoyar la operación (AE 1.4)	Relevancia 3.1.	10	10	9	10	9	10	10	10	9,8
		Factibilidad 3.1.	9	10	6	8	8	10	10	10	8,9
	2 Análisis y criterios de priorización para la focalización geográfica (AE 2)	Relevancia 3.2.	10	10	10	8	10	10	10	10	9,8
		Factibilidad 3.2.	10	10	8	8	10	10	9	10	9,4
3 Adoptar un sistema de indicadores que permita medir el desempeño (AE 4.2)	Relevancia 3.3.	9	10	6	8	10	10	10	10	9,1	
	Factibilidad 3.3.	10	10	6	8	8	10	10	10	9,0	
Recomendación 4: Implementar una estrategia socioeconómica	4.1 Retroalimentar a la ciudadanía a través el servicio distrital de PQRS (AE-1.3)	Relevancia 4.1.	9	9	8	8	9	8	10	10	8,9
		Factibilidad 4.1.	8	9	6	8	8	8	9	10	8,3
	Relevancia 4.2.	10	9	8	8	10	8	9	10	9,0	

Recomendación	Componente	Indicador	Calificaciones								
			E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	Promedio
	4.2 Programa de fortalecimiento de capacidades comunitarias (AE 1)	Factibilidad 4.2.	10	9	6	6	9	8	9	10	8,4
	4.3 Articulación de la oferta institucional para población vulnerable (AE 4.3)	Relevancia 4.3.	10	9	8	10	9	8	9	10	9,1
		Factibilidad 4.3.	10	9	6	6	8	8	9	10	8,3
Recomendación 5: Implementar una estrategia de sostenimiento de las recuperaciones	5.1 Convenios con organizaciones de la sociedad civil (AE 2.4)	Relevancia 5.1.	9	9	10	8	10	7	10	10	9,1
		Factibilidad 5.1	10	9	5	8	8	7	5	10	7,8
	5.2 Modelos de sostenimiento para espacios públicos nuevos (AE- 2.2)	Relevancia 5.2.	8	9	10	10	10	7	10	10	9,3
		Factibilidad 5.2.	10	9	8	6	9	7	5	10	8,0

Fuente: Econometría consultores con base en Formulario de Calificación de la mesa de validación de recomendaciones

En promedio las acciones estratégicas que componen las recomendaciones fueron calificadas con una relevancia de 9.0/10.0 y su factibilidad con una calificación de 8.0/10.0. Esto valida las recomendaciones presentadas y confirma tanto su relevancia como su factibilidad.

La acción estratégica (componentes de las recomendaciones) que menor calificación de relevancia y factibilidad obtuvo fue la correspondiente al Programa de fortalecimiento de conocimientos a nivel local.

Otros aportes de la mesa de validación se puntualizan a continuación

Recomendación	Opiniones y sugerencias
<p>1: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO INTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Me parece muy bien la recomendación, sabemos que se requiere planta, pero también se requiere una cualificación de ese funcionario de planta. El abordaje del espacio público debe ser interdimensional e interdisciplinario. • El aumento de planta no debe ser solamente a nivel central sino sobre todo a nivel local • A los alcaldes, para poder obtener resultados les ha tocado crear una planta paralela. Es importante fortalecer al DADEP para que coordine directamente las acciones. • Me parece bien el tema de la planta, pero depende mucho de la política del alcalde. La planta se aumenta o se reduce, dependiendo de la prioridad que le dé el alcalde a la recuperación del espacio público. DADEP debería ser la coordinadora, porque la SDP tienen demasiados temas, puede liderar en la medida que el alcalde le dé prioridad al tema. • El papel de los inspectores se vuelve un poco un cuello de botella, que no necesariamente se resuelven con más planta en las entidades distritales. Parte del problema es la falta de capacidad de los inspectores. El Código de Policía les dio a ellos esa labor de recuperación • El fortalecimiento para enfrentar la reincidencia en la ocupación del espacio público. investigar quiénes son los agentes que promueven la ocupación del espacio público, para no estar persiguiendo a los ocupantes si se sigue promoviendo la ocupación. Ir con ellos y ser lo más preventivo para actuar en esas organizaciones. • Normativamente las acciones del IVC está en manos de los alcaldes locales y se debe fortalecer la capacidad local porque son quienes tienen la carga del control • Conseguir en el mercado laboral personas con conocimiento de espacio público es muy complejo dada la normatividad y el tecnicismo de la materia y puede requerir pasar por el Concejo de Bogotá. • Si se hace fortalecimiento es necesario buscar mecanismos alternativos en donde no se dependa de la presencia de la policía, y analizar los temas de conflictividad más allá de la simple ocupación
<p>2: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos han sido complejos Yo recuerdo que se hacían los operativos y gracias a la SDG es que podíamos hacer la restitución. No es fácil inventarse un nuevo proceso, porque está el código de policía y las sentencias. • Las recomendaciones se orientan hacia la prevención y está muy bien, pero los cuellos de botella están en las inspecciones. El control urbanístico lo pasaron al Código de Policía y se han venido acumulando los casos, pero es necesario respetar el debido proceso. Aunque como está la sentencia de antemano se sabe cuál será el resultado. • Los procesos deben tener en cuenta que hay un espacio público natural y un espacio público construido y debe tenerse en cuenta que las instituciones que interactúan en cada tipo son distintas. • Es clave tener una priorización geográfica, en lugar de aumentar el número de procesos es importante focalizar para recuperar el espacio público de acuerdo con las prioridades de la alcaldía • Hay que darles importancia a los procesos de formación y pedagogía en las comunidades. Esos ejercicios con líderes comunitarios son claves. Hay personas que requieren el apoyo y hay grandes empresas que están detrás de muchas de las ocupaciones • Lo importante es centrarse en el diseño de estrategias para el sostenimiento del espacio público, pero esos es lo más complicado: que lo recuperado pueda permanecer en el tiempo, más ahora que la jurisprudencia y la política llevan a que los vendedores puedan y deban permanecer en el espacio público.

Recomendación	Opiniones y sugerencias
3: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Para la elaboración de esa herramienta, tener en cuenta la información que puede aportar el IPES, las decisiones de los inspectores de policía, las acciones del DADEP, y otras instituciones como Integración Social que brindan también oferta institucional. Las respuestas de la inteligencia artificial pueden ser de gran ayuda para la toma de decisiones • A partir del acuerdo 761 de 2020 (anterior PDD) se reglamentó un artículo en decreto 272 de 2020 que crea la Agencia de Analítica de Datos, y esto puede ser de utilidad para esta recomendación. • Hay un libro que recoge la experiencia de varias ciudades, el cual se llama “La innovación gubernamental en la era de la inteligencia artificial”, de allí se pueden tomar aprendizajes para la implementación de la estrategia. • Sería muy importante georreferenciar las PQRS • La inteligencia artificial puede aumentar la capacidad de los funcionarios. La inteligencia artificial debe potenciarse con la interacción con los funcionarios. Hay una cantidad muy importante de data no estructurada y sistematizarla manualmente no es fácil, pero la inteligencia artificial lo puede hacer posible • Son muy relevantes las sugerencias pero si los sistemas no han sido pensados para ser interoperables hay una brecha grande a cubrir. Desde afuera no se ve la interoperabilidad, existe la teoría pero en el procedimiento están muy enredados. • Actualmente no se logra ver un esfuerzo de focalización, hay que cruzar las recomendaciones con el ejercicio de priorización y la planeación estratégica. Porque el mayor problema es trabajar de manera compartimentada.
4: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA SOCIOECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Las reflexiones de este taller no se hacen a diario. Hay que llevarle al ciudadano este tipo de reflexiones al estilo del garrote y zanahoria de Mockus rescatar el laboratorio de cultura ciudadana para dar las conversaciones difíciles en un espacio que no sean las juntas de acción comunal con muchas personas. Sino en esos espacios pedagógicos. • Antes que adecuar el EP, hay que tener a la ciudadanía en formación. Se resalta la experiencia de los pactos ciudadanos: que los mismos ciudadanos controlen a los ciudadanos es lo que mejor ha funcionado. Esto rinde más que el actuar de las entidades. • Se resalta la experiencia de Asosandiego, en donde la participación activa de los comerciantes ha sido muy beneficiosa para el espacio público. • Una idea puede ser que se descentralice la vigilancia y control del espacio público para que sea realizada por la misma ciudadanía, con gobernanza urbana, incluidos la academia, empresas, entidades, comunidades.
5: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO DE LAS RECUPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere apropiación del espacio público, con el proceso de los bolardos la alcaldía de Peñalosa le enseñó a la gente que el EP había que recuperarlo y apropiarlo. Ahora, a los comerciantes que quieren aportar en el cuidado del espacio público, les cobran montos muy altos por el aprovechamiento, sacan una o dos mesas y el beneficio no alcanza para cubrir esos pagos. esto va a reducir la apropiación. • Se resalta la experiencia de los Distritos Especiales de Mejoramiento y Administración Sectorial (DEMOS) mediante los cuales una comunidad u organización sin ánimo de lucro de carácter cívico, gremial o comercial propone, promueve y desarrolla acciones para la coadministración, mantenimiento, mejoramiento y preservación del espacio público • Tal vez se debe dejar de hablar de planes sectoriales en donde cada entidad prioriza lo suyo. Es mejor pensar como distrito en la focalización y luego que las entidades adapten sus planes a la priorización general. La sectorización no es la salida, todos en combo por unos mismos proyectos focalizados. • Es importante el trabajo conjunto entre el sector público y privado, El sector público debe dar línea y apoyarse del sector privado

Fuente: Elaboración propia

Una vez se termina el diligenciamiento del instrumento, se sistematizan los resultados calificados y se presentan, a manera de cierre, a los expertos para que puedan expresar sus comentarios y posiciones sobre cada una de las temáticas planteadas.

ANEXO 3 –MATRIZ DE USO DE LAS RECOMENDACIONES

[Se incluye en archivo aparte]

ANEXO 4 –RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN

[Se incluye en archivo aparte]

ANEXO 5 –FICHA TÉCNICA AUTOCONTENIDA

[Se incluye en archivo aparte]

ANEXO 6 –PRESENTACIONES PARA DIFUSIÓN

[Se incluye en archivo aparte]

ANEXO 7 –GUIÓN DE VIDEO

[Se incluye en archivo aparte]

ANEXO 8 –INFOGRAFÍAS

[Se incluye en archivo aparte]

ANEXO 9 –REGISTRO FOTOGRÁFICO

[Se incluye en archivo aparte]