



**Evaluación de la efectividad de la estrategia de transparencia y lucha
contra la corrupción en la gestión de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.**

Mónica Rocío Castro Sánchez

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
MBA Administración de Empresas
Bogotá D.C., Colombia
2025

**Evaluación de la efectividad de la estrategia de transparencia y lucha
contra la corrupción en la gestión de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.**

Mónica Rocío Castro Sánchez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Johanna Lizzeth Lozano Lozano

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

2025

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Resumen

La estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción implementada por la Alcaldía Mayor de Bogotá, durante el periodo comprendido entre 2020 y 2024 fue evaluada en este estudio con el propósito de identificar su efectividad en la gestión pública distrital.

Esta evaluación se realizó a través del análisis de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP) y la aplicación de encuestas a servidores públicos y ciudadanos para conocer su percepción sobre los avances en la promoción de la cultura de integridad, el uso de tecnologías para la apertura de datos y la implementación de mecanismos de gestión de riesgos.

Entre los hallazgos detectados, se identifican desafíos relacionados con la baja participación ciudadana en la formulación de los programas, la limitada visibilidad de los logros institucionales y la percepción no favorable frente a los canales de denuncia. Los resultados muestran una diferencia significativa entre la percepción de los servidores públicos, quienes valoran de forma positiva los esfuerzos de las entidades, y la ciudadanía, que mantiene una postura más crítica.

El estudio concluye con recomendaciones orientadas a fortalecer la articulación interinstitucional, potenciar y aprovechar los espacios de rendición de cuentas, promover la innovación pública y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la integridad y la corresponsabilidad, lo que conlleva a avanzar hacia una gestión más íntegra, confiable y cercana a las necesidades de la ciudad.

Palabras clave: Corrupción, estrategia, gestión pública, integridad y transparencia.

Abstract

The transparency and anti-corruption strategy implemented by the Mayor's Office of Bogotá between 2020 and 2024 was evaluated in this study to determine its effectiveness in district public management. This evaluation was carried out through the analysis of the Transparency and Public Ethics Programs (PTEP) and the application of surveys to public servants and citizens, aimed at understanding their perceptions regarding progress in promoting a culture of integrity, the use of technologies for open data, and the implementation of risk management mechanisms.

Among the findings, challenges were identified related to low citizen participation in the formulation of the programs, limited visibility of institutional achievements, and unfavorable perceptions regarding reporting channels. The results show a significant difference between the views of public servants, who positively value the efforts made by the entities, and citizens, who maintain a more critical stance.

The study concludes with recommendations focused on strengthening inter-institutional coordination, enhancing and leveraging accountability spaces, promoting public innovation, and consolidating an organizational culture based on transparency, integrity, and shared responsibility. These actions aim to advance toward a more ethical, trustworthy, and citizen-centered public administration.

Keywords: Corruption, strategy, public management, integrity and transparency

Tabla de contenido

Introducción	10
Objetivos.....	13
<i>Objetivo general</i>	<i>13</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>13</i>
Justificación	14
Marco de referencia	15
<i>Antecedentes</i>	<i>15</i>
<i>Teorías</i>	<i>16</i>
<i>Conceptos</i>	<i>27</i>
Marco Normativo.....	31
Marco institucional	37
<i>Referentes Estratégicos.....</i>	<i>37</i>
Diseño metodológico	41
<i>Tipo de Investigación</i>	<i>41</i>
<i>Metodologías Utilizadas</i>	<i>42</i>
<i>Instrumento 1: Encuesta de Percepción</i>	<i>42</i>
<i>Muestra y Ficha Técnica</i>	<i>43</i>
<i>Validación del Instrumento de medición.....</i>	<i>49</i>
<i>Instrumento 2: Diagnostico de la implementación de los Programas de Transparencia y Ética pública en el Distrito (PTEP).....</i>	<i>50</i>
Diagnóstico organizacional	53
<i>Análisis de factores</i>	<i>53</i>
<i>Análisis de la Estrategia.....</i>	<i>60</i>
<i>Procesamiento de la información Instrumento 1 – Encuesta de Percepción ciudadanos</i>	<i>63</i>
<i>Procesamiento de la información Instrumento 1 – Encuesta de Percepción Servidores Públicos.....</i>	<i>66</i>
<i>Procesamiento de la información del instrumento 2 – Diagnóstico Programas de Transparencia y Ética Pública en las entidades.....</i>	<i>68</i>
<i>Análisis de datos</i>	<i>75</i>

<i>Análisis de datos- Instrumento 1- Encuestas de Percepción de Ciudadanos y Servidores Públicos.....</i>	<i>75</i>
<i>Análisis percepción de los ciudadanos y servidores encuestados.....</i>	<i>89</i>
<i>Análisis de datos- Instrumento 2- Diagnostico de los Programas de Transparencia y Ética Pública.....</i>	<i>90</i>
Plan de Intervención.....	96
Recomendaciones y conclusiones	107
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>107</i>
Conclusiones	110
Referencias bibliográficas	115
Anexo.....	120

Lista de figuras

Pág.

Figura 1	Marco Normativo.....	31
Figura 2	Organigrama de la Secretaría General.....	39
Figura 3	Mapa de Procesos.....	40
Figura 4	Resultado Encuesta Ciudadanos.....	64
Figura 5	Respuesta encuesta servidores públicos.....	67
Figura 6	Componente Datos Abiertos.....	69
Figura 7	Componente Rendición de Cuentas.....	70
Figura 8	Componente integridad.....	71
Figura 9	Componente Debida Diligencia.....	72
Figura 10	Ejercicios de Innovación.....	73
Figura 11	Canales de Denuncia.....	74
Figura 12	Datos de Transparencia y acceso a la información.....	77
Figura 13	Canales de Denuncia.....	79
Figura 14	Datos de participación ciudadana.....	81
Figura 15	Datos de Rendición de Cuentas.....	83
Figura 16	Datos de Innovación.....	85
Figura 17	Datos Integridad.....	87
Figura 18	Datos Gestión de Riesgos.....	89
Figura 19	Ruta de Implementación.....	102

Lista de tablas

Tabla 1	44
Tabla 2 Muestra.....	45
Tabla 3 Instrumento encuesta ciudadano- servidor	47
Tabla 4 Análisis Externo.....	54
Tabla 5 Análisis Interno.....	57
Tabla 6 Balance de la Estrategia.....	62
Tabla 7 Diagnóstico General de la Implementación de la Estrategia.....	96
Tabla 8 Proceso de Implementación	98
Tabla 9 Indicadores de Seguimiento	103
Tabla 10 Tratamiento de Riesgos	104
Tabla 11 Cronograma.....	105
Tabla 12 Recursos	106

Introducción

La transparencia y la lucha contra la corrupción se han convertido en pilares fundamentales para fortalecer la gobernanza en Colombia y demás países de América Latina. En este contexto, el liderazgo público adquiere una relevancia estratégica, no solo como agente de cambio institucional, sino como garante de la ética y la rendición de cuentas. (Velasquez, 2020), en *El burócrata disruptivo*, plantea que la transformación del aparato estatal requiere de servidores públicos capaces de cuestionar las prácticas tradicionales, promoviendo una cultura de innovación y responsabilidad y destacando la necesidad de estructuras flexibles y participativas que respondan a las demandas ciudadanas con eficacia y legitimidad.

Colombia y los países de la región enfrentan desafíos estructurales que perpetúan la corrupción, como la debilidad institucional, el clientelismo y la escasa cultura de integridad (Marichal-Guevara, Rodríguez-Torres, & Musa-Lara, 2025), quienes también señalan que el liderazgo político y ético puede romper este ciclo vicioso, si se ponen en práctica mecanismos de transparencia proactiva, participación ciudadana, uso de tecnologías y la inteligencia artificial.

Los informes de la OCDE refuerzan esta perspectiva al evidenciar las brechas entre la existencia de marcos legales y su aplicación efectiva. Según el Informe de (OCDE, *Perspectivas de anticorrupción e integridad*, 2024), se presenta una diferencia promedio de 17 puntos porcentuales entre la calidad normativa y su ejecución práctica, lo que limita el impacto real de las políticas anticorrupción. Además, se da a conocer que fenómenos como el cabildeo, los conflictos de intereses no regulados y el financiamiento político sin supervisión, aumentan el riesgo por parte del Estado y erosionan la confianza ciudadana.

En esta línea, (Feliu, 2017), presenta una serie de medidas aplicadas en marco normativo de otro país, como prácticas que al implementarlas para ofrecen resultados

sostenibles, acciones desarrolladas en el marco de la contratación pública y en los ejercicios de transparencia activa.

Por otra parte, en el estudio (OCDE, Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe , 2024), se reveló que solo un tercio de la población confía en sus gobiernos, y que la participación ciudadana en la toma de decisiones sigue siendo limitada. Aunque se han adoptado estrategias de gobierno abierto, la inclusión de grupos marginados y la alineación de políticas públicas con objetivos ambientales no presentan resultados significativos. Campos como la contratación pública y la planificación de infraestructuras, muestran avances sin embargo carecen de criterios de sostenibilidad y ética pública.

En conjunto, estos aportes evidencian que la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento de la cultura de la transparencia requieren más mejoras normativas: demandan una transformación cultural e institucional, liderada por servidores públicos comprometidos con la integridad. La articulación entre liderazgo ético, participación ciudadana, innovación tecnológica y evaluación crítica de las iniciativas y políticas públicas se convierten en un camino hacia una gobernanza que responda a necesidades y expectativas de la ciudadanía.

En la región, Perú ha dado pasos significativos con la creación del Sistema Nacional de Integridad Pública, convirtiéndolo en una estrategia integral para prevenir la corrupción y consolidar una cultura ética en la administración pública. Este sistema articula componentes como la transparencia, la rendición de cuentas, el control interno y la gestión de riesgos, a su vez incorpora mecanismos de protección al denunciante para garantizar entornos confiables. Su implementación busca una participación activa y coordinada, promoviendo prácticas que refuercen la confianza ciudadana y la legitimidad democrática (Pariona, 2022)

De manera complementaria, la (Alejandra Naser, 2022), plantea que la transparencia y la participación ciudadana son fundamentales para avanzar hacia un gobierno abierto, entendiéndolo como un enfoque que trasciende las administraciones y consolida políticas de Estado como sostenibles. Este modelo promueve procesos

colaborativos, diagnósticos compartidos y compromisos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, orientando la gestión pública hacia una gobernanza inclusiva y efectiva.

Así las cosas, se observa como la corrupción limita el desarrollo económico y social y afecta la confianza en las instituciones, por lo tanto, la respuesta exige estrategias y políticas públicas que integren, acciones de transparencia activa, promoción de la participación ciudadana, una transformación cultural de los servidores y el fortalecimiento del gobierno abierto como herramienta para consolidar una administración pública.

En Bogotá, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, implementó una estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción en el marco del plan de desarrollo "Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI". estableciendo lineamientos orientados a fortalecer la cultura de la integridad entre los servidores públicos de las entidades distritales, como medida para contrarrestar los efectos de la corrupción en la administración.

Sin embargo, no se ha realizado una evaluación de los resultados de la aplicación de la estrategia, lo que ha presenta una brecha sobre el conocimiento de su impacto real en la reducción de actos de corrupción. A través de la evaluación de los Programas de Transparencia y Ética Pública de las entidades y el análisis de la percepción de algunos servidores y ciudadanos sobre la implementación de la estrategia, este estudio busca identificar las fortalezas y debilidades de la estrategia en el curso de la gestión pública distrital y en la percepción de servidores públicos y ciudadanos.

Con el propósito de evaluar la efectividad de la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción implementada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, la pregunta a desarrollar en esta investigación es:

¿Cuál es la efectividad de la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción implementada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. durante el periodo 2020-2024?.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la efectividad de la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción implementada por la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., para prevenir actos de corrupción en la gestión de la Administración Distrital.

Objetivos específicos

- Identificar la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción, así como las actividades que llevaron a su implementación.
- Evaluar la aplicación del Documento Técnico para la elaboración de los Planes de Transparencia y Ética Pública.
- Conocer la percepción de los ciudadanos y servidores públicos sobre la efectividad de la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción implementada por la administración distrital.

Justificación

Evaluar la estrategia de transparencia e integridad implementada por la Alcaldía Mayor de Bogotá, es importante por varias razones. En primer lugar, permite identificar sus fortalezas y debilidades, lo cual es útil para proponer ajustes y mejoras. Sin una evaluación, resulta difícil determinar si la estrategia está cumpliendo sus objetivos o si requiere alguna modificación para alcanzarlos. Además, la evaluación proporciona información real y evidencia que sustenta la continuidad o rediseño y el uso eficiente y eficaz de los recursos.

Fortalecer la cultura de la transparencia debe ser prioridad en la agenda pública, ya que esta constituye un pilar clave para la confianza pública y la legitimidad del accionar de las instituciones. Promociona la rendición de cuentas, mitiga riesgos de corrupción y fraude, y promueve la toma de decisiones informadas. Esto no solo beneficia a la gestión pública, sino que también tiene un impacto positivo en la percepción de los ciudadanos, quienes se sienten más seguros y confiados de la gestión de las instituciones.

El resultado esperado de esta evaluación es generar recomendaciones que la entidad pueda utilizar para diseñar herramientas y lineamientos orientados al fortalecimiento de la cultura de la transparencia e integridad. Este fortalecimiento debe reflejarse en los procesos organizacionales, ya que implica un cambio en la forma de hacer las cosas, garantizando el acceso a la información y promoviendo un comportamiento de los servidores públicos alineado con los valores institucionales, en cada una de las etapas de los procesos.

Este trabajo se enmarca en la línea de investigación de Políticas y Administración Pública, y en el grupo de investigación Entorno Económico de las Organizaciones. Su relevancia radica en la oportunidad de generar cambios transformadores y sostenibles en las formas de hacer las cosas en la administración pública distrital, generando un impacto positivo en la ciudadano.

Marco de referencia

Antecedentes

La corrupción se ha convertido en un fenómeno que afecta a las sociedades y a los sistemas de gobierno en el entendido que desplaza de los fines esenciales del Estado el bienestar general por un bienestar particular, evidenciándose en la normalización de conductas como abuso del poder, desviación de recursos e irregularidades en la administración de estos.

Este fenómeno y la falta de transparencia en la administración pública han sido temas recurrentes en la literatura académica y en los informes de organismos internacionales. Según Transparencia Internacional, la percepción de la corrupción en el sector público es alta, afectando la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales. (Armstrong, 2005).

En Colombia, estudios recientes han mostrado que la corrupción administrativa y política son las más prevalentes, con un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de la gestión pública. (Jenkins, 2015).

De acuerdo con (Coralie Pring, 2019) de Transparencia Internacional, quien aplicó una encuesta a 17.000 ciudadanos de 18 de países de la América Latina y el Caribe, con el propósito de conocer su percepción sobre la corrupción en la región, para Colombia los resultados evidenciaron que el 94% piensa que la Corrupción en gobierno es un problema grave, el 57% manifiesta que el gobierno está actuando mal sobre el manejo de la corrupción, el 53% consideran que servidores públicos como senadores, concejales y empleados públicos, son corruptos.

Adicional a lo anterior, el 20% señala haber tenido que pagar para recibir un servicio público como salud, educación o los prestados por la policía y el 16% señala haber sufrido de extorción sexual.

En el mismo sentido (Pastrana Valls, 2019), realiza un análisis de la corrupción en la satisfacción de los ciudadanos frente a las democracias, resaltando que la democracia en América Latina se ha visto afectada, como consecuencia de la corrupción al limitar el desarrollo de una democracia real y completa.

En Colombia para el periodo comprendido entre 2016 a 2022, se han perdido más de 21 billones de pesos, lo que representa una afectación a 14.53 millones de personas, dato revelado por (Transparencia por Colombia (b), 2024), siendo los niños y adolescentes los más afectados, representado el 24,65% de los afectados por los hechos de corrupción.

Si bien el fenómeno de la corrupción se presenta en el sector privado y el público, de acuerdo con el comunicado realizado por (Transparencia por Colombia (a), 2024), se indica que las entidades del gobierno son las más afectadas, toda vez que la corrupción administrativa (49,4%) y la corrupción política (23,73%) son las más comunes, los hechos de corrupción más reiterativos son los relacionados con la contratación pública (31,94%) y acceso a servicios de seguridad y defensa (20,51%) y empieza a aparecer en los tableros de control, los hechos relacionados con la corrupción que afecta al medio ambiente.

Como consecuencia de las situaciones de corrupción evidenciadas, el congreso en Colombia ha dictado disposiciones con el fin de reducir la ocurrencia de estos sucesos y promover una cultura de la Transparencia, habilitando botones de transparencia, canales de comunicación con los ciudadanos y formulado programas y proyectos orientados a este fin.

Teorías

Para comprender de manera integral la estrategia de Transparencia y Lucha contra la Corrupción implementada por la Alcaldía Mayor de Bogotá, así como los fundamentos conceptuales del Documento Técnico para la formulación de los Programas de Transparencia y Ética Pública en las entidades del Distrito, se realizó una revisión de

diversas teorías y enfoques complementarios. Entre ellas, la Teoría de la Agencia; la Teoría de la Transparencia, las cuales aportan elementos clave sobre el acceso a la información y su impacto en la legitimidad institucional; y la Teoría de la Rendición de Cuentas por que profundiza en los mecanismos mediante los cuales los servidores públicos deben informar, justificar y asumir consecuencias por sus actos. Adicional el Modelo de Integridad Pública promovido por la ONU, que ofrece una guía práctica con el fin de fortalecer la ética institucional y prevenir la corrupción. Además, la Teoría de la Gobernanza Pública pone sobre la mesa las redes de actores que intervienen en la gestión pública, y la Teoría del Capital Social destaca el papel de la confianza y la participación ciudadana como factores que refuerzan el control social.

En resumen, este marco teórico proporciona las bases para comprender el tema y realizar el análisis de la efectividad de la estrategia implementada y su capacidad para consolidar una cultura de integridad en el distrito.

Teoría de la Agencia

Esta teoría explica las relaciones contractuales, consiste en que una de las partes (el principal) delega su autoridad a otra (el agente) para que realice una tarea en su nombre. Esta teoría fue desarrollada por (Meckling & Jensen, 1976) y es fundamental para entender los problemas de asimetría de información, es decir la dificultad que tiene el principal para supervisar al agente por no contar con la misma información que el agente, el riesgo moral y la selección adversa, que se pueden reflejar en comportamientos oportunistas como la corrupción. De acuerdo con (Dierksmeier, 2020), esta teoría es funcional para revisar las dinámicas de poder, información e incentivos que se generan cuando se comente los actos de corrupción.

Esta teoría en el contexto de la administración pública evidencia como en una relación en la que una parte, el principal, delega una tarea o autoridad a la otra parte, el agente, esperando que este actúe en pro de su interés. Sin embargo, esta relación, puede propiciar la corrupción.

Frente al objeto de este trabajo, el principal es la ciudadanía, quien, a través de las elecciones, entrega la autoridad para gestionar los recursos públicos y garantizar los servicios esenciales al agente, quien será el Alcalde Mayor y todos los servidores incluyendo a los contratistas que ejecutan proyectos en nombre de la administración. A ellos se les confía la responsabilidad de ejecutar políticas, administrar presupuestos y tomar decisiones que impactan directamente el bienestar de todos los habitantes de la ciudad.

El problema, según la Teoría de la Agencia, reside en la asimetría de información y la posible diferencia de intereses entre principal y agente. Esto puede manifestarse de dos formas habilitantes para la corrupción administrativa:

Primero, el riesgo moral (Alegre, 2006), este problema emerge cuando el agente, después de haber iniciado la relación con el principal, toma acciones que son difíciles de observar o verificar por parte de este último, y que además van en detrimento de los intereses del principal. En el ámbito de la Alcaldía, el riesgo moral se materializa cuando un funcionario público (agente) desvía fondos, acepta sobornos, favorece intereses particulares o incurre en tráfico de influencias, sabiendo que la supervisión es imperfecta o que las consecuencias de sus actos corruptos son percibidas como bajas. La falta de un monitoreo efectivo o la debilidad en los sistemas de control, tanto internos como externos, puede incentivar estos comportamientos oportunistas, pues el agente es consciente de que puede obtener un beneficio personal sin incurrir en un costo significativo o detectable.

Segundo, la selección adversa: este problema se presenta antes de que la relación principal-agente se establezca. Ocurre cuando el agente posee información privada sobre sus propias características, habilidades o, críticamente, sus intenciones, que el principal desconoce al momento de la elección o contratación. En el sector público, la selección adversa puede manifestarse en la vinculación de individuos a cargos de alta responsabilidad que, a pesar de cumplir con los requisitos formales, buscan el cargo para fines ilícitos. Asimismo, en los procesos de contratación pública, se pueden seleccionar empresas o individuos que ocultan información sobre su deshonestidad o su intención de incumplir, inflar costos o actuar de manera fraudulenta.

Teoría de la Transparencia

Desde la mirada de (Murat Jashari, 2018), esta teoría manifiesta que la transparencia no es solo un ideal, sino es un principio activo que transforma la relación entre la administración pública y la ciudadanía. Toda vez que la transparencia es un requisito indispensable para la generación de confiabilidad en las instituciones, ya que impacta directamente la legitimidad de la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Se deduce que una administración transparente no solo hace pública su información, sino que lo hace de manera que permite su investigación por parte del público y fomenta la participación ciudadana.

En el contexto del presente trabajo, la aplicación de la Teoría de la Transparencia se convierte en una herramienta de análisis, teniendo en cuenta que, si la corrupción crece en la opacidad y en la asimetría de información, la transparencia actúa como la solución al poner en conocimiento, las acciones de los agentes (servidores públicos y contratistas) ante el principal (la ciudadanía). La disponibilidad de datos claros y accesibles sobre contratos, presupuestos, ejecución de proyectos y desempeño de servidores públicos reduce el riesgo moral, pues la visibilidad de sus acciones disuade el comportamiento oportunista. Un funcionario que sabe que sus decisiones serán públicas y estarán sujetas a revisión es menos propenso a desviarse de la norma o a incurrir en actos corruptos.

Asimismo, la transparencia mitiga la selección adversa al poner a disposición los procesos de selección y contratación. Al hacer públicas las calificaciones, antecedentes y resultados de los procesos de selección de personal o de licitación para contratistas, se reduce la posibilidad de que individuos con intenciones corruptas o poca idoneidad se “filtren” en la administración, ya que su perfil es más visible y verificable por el público y otros actores interesados.

De acuerdo con lo anterior, esta teoría sostiene que la transparencia en la administración pública mejora la rendición de cuentas y reduce la corrupción, al permitir que los ciudadanos accedan a información relevante sobre las decisiones y el desempeño del gobierno. La eficiencia de la estrategia anticorrupción puede medirse, en parte, por la robustez de sus mecanismos de transparencia. Esto implica analizar los siguientes aspectos:

La accesibilidad y completitud de la información: Este aspecto procura la facilidad con la cual la ciudadanía accede a la información, a las convocatorias de participación y a la disposición de los documentos, si estos están completos, desglosados o resumidos

La prontitud de la divulgación: La utilidad de la información pública está directamente relacionada con la oportunidad de divulgación. La publicación en tiempo real o con un margen razonable permite que los ciudadanos reaccionen convenientemente ante decisiones o situaciones que afectan el interés colectivo. La capacidad de acción es limitada, cuando la divulgación se realiza con retrasos.

Los canales de participación ciudadana basados en información: Este aspecto hace referencia a la oportunidad que se le da al ciudadano de analizar la información publicada, hacer preguntas y denunciar irregularidades de manera segura y efectiva.

El impacto en la confianza y el control social: Estos dos aspectos propenden a una mayor transparencia, lo que podrá generar en la ciudadanía una mayor confianza en la administración, y facilitar que las veedurías y medios de comunicación ejerzan una supervisión más efectiva.

Al integrar estos elementos al presente estudio, desde la perspectiva de la Teoría de la Transparencia, se puede comprender no solo qué información se divulga, sino cómo esa divulgación da fuerza a la rendición de cuentas y desincentiva la corrupción, promoviendo una administración pública más íntegra y eficiente.

Teoría de la Rendición de Cuentas

En este marco, la Teoría de la Rendición de Cuentas es un pilar esencial de la gobernanza moderna. La cual sostiene que no es solo generar informes, sino de establecer un proceso estructurado que permita a los ciudadanos conocer la gestión, exigir explicaciones y resultados a quienes ejercen funciones públicas. De acuerdo con (Lerner, 2021), este proceso se compone de tres elementos fundamentales:

La obligación de informar, que abarca mucho más que entregar datos, es hacerlos accesibles, comprensibles y útiles, dando a conocer cómo se utilizan los recursos públicos, cuáles son los objetivos, procesos y resultados alcanzados.

La obligación de justificar va más allá de la presentación de las acciones ejecutadas, permite exigir razones y fundamentos sólidos de las decisiones tomadas, promoviendo el diálogo y la posibilidad de ser cuestionado

La obligación de aceptar consecuencias, que implica que una gestión inadecuada o corrupta debe acarrear sanciones, mientras que un desempeño ejemplar debe ser reconocido.

- Entre los aspectos positivos de la rendición de cuentas se encuentra:
- **Combatir la corrupción:** Al existir la obligación por parte de los funcionarios de informar y justificar, se reduce el espacio para la ocultar los actos ilícitos. La amenaza de consecuencias actúa como disuasivo.
- **Fortalecer la confianza pública:** Cuando los ciudadanos notan que los gobernantes y las entidades son responsables y rinden cuentas, aumenta su confianza en el gobierno y en la gestión realizada.
- **Mejorar la eficiencia y eficacia:** La necesidad de justificar decisiones y resultados impulsa a una mejor planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

- Legitimar el poder: En una democracia, es el mecanismo mediante el cual, los ciudadanos exigen que quienes los gobiernan actúen en pro del interés general, consolidando la legitimidad del gobierno.

La Teoría de la Rendición de Cuentas se articula con la Teoría de la Transparencia y la Teoría de la Agencia, permitiendo comprender los riesgos, soluciones y mecanismos de control en la gestión pública. Mientras la Teoría de la Agencia señala los problemas derivados de la delegación de poder —como el riesgo moral y la selección adversa—, la Teoría de la Transparencia expone la apertura de la información como herramienta para reducir la opacidad y facilitar el control ciudadano. En este sentido, la Rendición de Cuentas actúa como el puente que conecta ambas teorías: exige que el agente (servidores públicos) no solo sean visibles, sino también responsables ante los principales (la ciudadanía), mediante procesos que divulguen información clara, la justificación de decisiones y asuman las consecuencias por sus actos.

Esta integración teórica permite analizar de forma más completa la estrategia de transparencia e integridad de la Alcaldía, al considerar tanto los incentivos institucionales como las condiciones sociales que favorecen o limitan el comportamiento ético en el sector público.

Ahora, comprendiendo lo anterior, la teoría de la Rendición de Cuentas se vincula directamente con el propósito de este trabajo, al ofrecer un marco conceptual para analizar cómo las instituciones públicas responden ante la ciudadanía por sus decisiones, acciones y resultados y adicional es uno de los componentes que hacen parte de los programas de transparencia y ética pública, que serán evaluados en el desarrollo de este trabajo.

Teoría de la Gobernanza Pública

Desde la visión, (Rhodes, 1996), quien indica que ya no solo "gobierna el gobierno", sino que existe una "gobernanza sin gobierno". Esto significa que las decisiones y la gestión de los asuntos públicos no se dan solo desde una jerarquía estatal,

sino a través de redes colaborativas donde participan muchos actores: el propio gobierno, empresas del sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Estas redes funcionan por sí mismas y coordinan acciones de forma interdependiente, no por una autoridad central única. Para este trabajo, esta teoría es fundamental porque enseña que, si el poder y las decisiones se distribuyen entre varios actores, la corrupción y la falta de transparencia pueden surgir en cualquier parte de estas redes, no solo dentro del Estado. Por lo tanto, la gobernanza pública obliga a pensar en cómo la transparencia debe extenderse a todas estas interacciones y cómo la responsabilidad debe ser exigida a todos los actores.

De esta forma, se complementa la Teoría de la Agencia al ampliar quiénes son los agentes y principales más allá del ámbito puramente estatal, y refuerza la Teoría de la Transparencia al indicar que la información debe fluir a través de estas complejas redes, haciendo posible un control más amplio y efectivo para combatir la corrupción.

La Teoría de la Gobernanza Pública se relaciona estrechamente con el objetivo de este trabajo, al ofrecer una perspectiva más amplia, sobre cómo se gestiona la transparencia y la integridad en contextos donde el poder y la toma de decisiones no recaen exclusivamente en los servidores públicos. Esta teoría reconoce la existencia de redes colaborativas entre actores públicos, privados y sociales, lo cual permite analizar la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción de la Alcaldía Mayor de Bogotá desde una lógica interdependiente, adicional teniendo en cuenta que esta estrategia incluyó a diferentes actores de la administración en su implementación. En este sentido, evaluar la efectividad de dicha estrategia implica no solo revisar las acciones ejecutadas por la administración distrital, sino también considerar cómo se articulan con otros actores. Esta teoría aporta una mirada más compleja y realista del entorno institucional, en el que la rendición de cuentas y la transparencia deben extenderse a todos los niveles de interacción, promoviendo una cultura de integridad compartida y sostenible.

Teoría del Capital Social

De acuerdo con lo expuesto por (Putnam, 2000) se puede entender cómo las dinámicas sociales influyen en la forma de gobernar y plantear la lucha contra la

corrupción, el autor argumenta que el capital social se refiere a las redes de relaciones, normas de reciprocidad y confianza que se dan en la participación y la interacción social. Para él, los voluntariados y el compromiso ciudadano en la vida pública generan un "pegamento social" que facilita la cooperación y mejora la eficiencia institucional.

En el contexto de este trabajo, la Teoría del Capital Social permite entender que una sociedad con altos niveles de confianza y redes maduras de colaboración es más resistente a la corrupción. Los ciudadanos activos y conectados fortalecen la capacidad de control social, ya que la confianza y las normas compartidas actúan como mecanismos informales de control que complementan o incluso reemplazan los controles formales y costosos.

Esta teoría se relaciona con la Teoría de la Agencia, al disminuir esa asimetría de información y de los incentivos: si los Principales (ciudadanos) están organizados y confían entre sí, pueden monitorear mejor a los Agentes (servidores), haciendo más difícil el comportamiento oportunista. De igual manera, potencia la Teoría de la Transparencia, porque un capital social unido facilita la interpretación y el uso de la información pública, transformando la disponibilidad de datos en una verdadera herramienta de evaluación y participación.

Finalmente, se integra con la Teoría de la Gobernanza Pública, ya que el capital social es un componente en el funcionamiento efectivo de las redes colaborativas entre la administración pública, el sector privado y la sociedad civil, promoviendo una gestión pública más legítima, participativa y menos susceptible a la corrupción.

Modelo de Integridad Pública

Este modelo fue establecido por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2019), si bien no es una teoría en el estricto sentido, si representa un marco conceptual y práctico para abordar la lucha efectiva contra la corrupción y el fortalecimiento de la transparencia en la gestión pública.

Este modelo, está basado en los principios de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), y adopta un enfoque holístico que supera la persecución penal, y se orienta hacia la construcción de entornos de integridad en el sector público. Su relevancia para este trabajo radica en la forma en que articula los principios de transparencia y rendición de cuentas previamente analizados y aporta elementos para consolidar la integridad en los servidores. La UNODC resalta la necesidad de contar con sistemas sólidos de acceso a la información y mecanismos de control que permitan prevenir y detectar actos de corrupción.

El modelo complementa la Teoría de la Agencia al disponer de instrumentos específicos que alinean los intereses de los agentes (servidores) con los de los principales (la ciudadanía). Entre estos instrumentos se destacan los códigos de ética, la protección a denunciantes y la profesionalización del servicio civil, todos ellos orientados a reducir el riesgo moral y la selección adversa.

Asimismo, este enfoque otorga un carácter práctico a la Teoría de la Transparencia, al convertir la información pública en un insumo clave para el control ciudadano. Se vincula también con la Teoría de la Rendición de Cuentas, al resaltar en la necesidad de que los funcionarios públicos no solo informen, sino que justifiquen sus decisiones y asuman las consecuencias de sus actos. Además, se articula con la Teoría de la Gobernanza Pública, al señalar que la integridad debe promoverse no solo dentro del Estado, sino también en las redes de interacción con el sector privado y la sociedad civil.

Finalmente, este Modelo de Integridad Pública se relaciona directamente con el objetivo de este trabajo, al ofrecer un marco aplicable para evaluar la efectividad de la estrategia orientada fortalecer la transparencia y la lucha contra la corrupción. En el caso de la Alcaldía Mayor de Bogotá, este modelo permite analizar que tanto las acciones implementadas han contribuido a fortalecer una cultura organizacional orientada a la aplicación de principios éticos, la realización permanente de la rendición de cuentas y el acceso a la información. Al integrar mecanismos como códigos de conducta, revisar la efectividad de las medidas de protección a los denunciantes y profesionalización del servicio público, el modelo proporciona criterios específicos para valorar si la estrategia

distrital consiguió alinear el comportamiento de los servidores públicos con los valores institucionales, promoviendo una gestión más íntegra, confiable y orientada al interés colectivo, lo cual se refleja en la formulación, implementación y evaluación de los programas de transparencia y ética pública.

Indicadores de productividad – Pilar Instituciones

En el contexto del desarrollo institucional y la competitividad del país, el pilar de Instituciones del Informe Nacional de Competitividad 2024–2025, evidencia los desafíos que enfrenta Colombia en materia de corrupción. Este pilar, que agrupa elementos como la eficiencia del Estado, la justicia, la transparencia y la participación ciudadana, señala indicadores preocupantes en cuanto a la confianza en el gobierno, las regulaciones y la percepción de corrupción. En específico, el índice de percepción de la corrupción ubica a Colombia con un puntaje de 40 sobre 100, muy por debajo del promedio de países OCDE (66), lo que refleja una debilidad estructural en la gestión pública y en la legitimidad de las instituciones. (Consejo Privado de Competitividad, 2024)

Estos hallazgos se relacionan directamente con el objetivo de este trabajo, que busca evaluar la efectividad de la estrategia de transparencia e integridad formulada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. La baja confianza en las instituciones y la persistencia de prácticas que afectan la transparencia son elementos que justifican la necesidad de contar con estrategias robustas, articuladas y transversales, como la que se ha implementado en la administración distrital. En este sentido, el análisis de los indicadores de competitividad permite dar un contexto más amplio al problema del presente estudio y aporta evidencia técnica que respalda la necesidad de la evaluación realizada.

Asimismo, la inclusión del pilar de Instituciones en el marco de referencia permite conectar los resultados obtenidos en el desarrollo de los objetivos específicos con el diseño del plan de intervención. Las acciones propuestas en dicho plan responden a las debilidades identificadas en la implementación de la estrategia, y se orientan a fortalecer la confianza institucional, mejorar la rendición de cuentas y promover una cultura de integridad en las entidades distritales.

Conceptos

Para comprender adecuadamente el desarrollo del presente trabajo y los resultados presentados en la evaluación de la estrategia, es necesario revisar los conceptos que constituyen como base de las acciones desarrolladas en el marco de dicha estrategia, entre ellas, y en pro de la formulación de los Programas de Transparencia y Ética Pública en las entidades del Distrito.

La transparencia, de acuerdo con el (CONPES 01, 2019) se considera como una práctica de la gestión pública que orienta el manejo adecuado de los recursos públicos, promueve la integridad de los servidores, garantiza el acceso a la información y promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones a través de mecanismos como la rendición de cuentas, la divulgación de la información, la integridad institucional y la lucha contra la corrupción., Esta definición sustenta la Política Pública de Transparencia del Distrito y, en consecuencia, la formulación de la estrategia que se desarrolló en el marco de dicha política, es decir lo que se buscó promover en la gestión del día a día en las entidades.

En el marco de la estrategia, se buscó promover y consolidar la cultura de la integridad como una forma de contrarrestar el fenómeno de la corrupción. Por lo tanto, se promovieron acciones desde la administración central dirigidas a los servidores públicos, con el fin de modificar comportamientos y alinearlos con los valores institucionales, entendiendo la Integridad, (UNODC, 2019) como el uso efectivo y honesto de recursos, la definición de estándares éticos, la alineación con valores y principios, y la antítesis de la corrupción

Otro de los elementos relevantes en la estrategia es la rendición de cuentas, que se comprende como el proceso conformado por un conjunto de normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales, las entidades de la administración pública del nivel nacional y territorial y los servidores públicos informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, la sociedad civil,

otras entidades públicas y a los organismos de control, a partir de la promoción del diálogo. (Ley 1757 de 2015), esta definición se estableció mediante (Ley 1757 de 2015).

El concepto de rendición de cuentas cobra relevancia en la medida en que constituye uno de los mecanismos existentes para brindar información a la ciudadanía. Sin embargo, se destaca especialmente porque incorpora el elemento de la participación ciudadana, permitiendo que, a través del diálogo, las personas ejerzan control sobre la gestión pública y, si lo consideran pertinente, ofrezcan retroalimentación. En el marco de la estrategia, el componente de rendición de cuentas forma parte de la formulación de los Planes de Transparencia y Ética Pública, lo que implica que todas las entidades deben gestionar estos espacios de manera activa y sistemática. Así, se configura como una herramienta clave para fortalecer la confianza pública y garantizar una gestión más ética y responsable.

La conducta que se pretende contrarrestar con las acciones planteadas en la estrategia es la corrupción, la cual se define como el abuso de posiciones de poder o de confianza, para el beneficio particular en detrimento del interés colectivo, realizado a través de ofrecer o solicitar, entregar o recibir bienes o dinero en especie, en servicios o beneficios, a cambio de acciones, decisiones u omisiones. (Transparencia por Colombia (b), 2024), y es necesario comprenderla en los términos descritos anteriormente, porque permite que los servidores públicos comprendan que hay múltiples situaciones en las cuales se puede presentar un acto de corrupción, aun sin ser del nivel directivo o tener a cargo la ejecución del presupuesto.

El enfoque de Open Government o Gobierno Abierto en la gestión pública, busca una relación más directa, transparente y colaborativa entre el Estado y la ciudadanía (Sánchez Trigueros, 2015). Se basa en tres pilares fundamentales: la transparencia activa, la participación ciudadana y la colaboración interinstitucional y social. Este enfoque busca que la información pública no solo esté disponible, sino que sea comprensible, útil para fomentar el control social y la cocreación de políticas públicas.

En el contexto del presente estudio, el Gobierno Abierto ofrece un marco conceptual para analizar cómo la estrategia de transparencia de la administración distrital

supera la simple publicación de información. Su aplicación permite observar si existen condiciones reales para que los ciudadanos participen activamente, ejerzan control sobre la gestión pública y colaboren en la construcción de una administración más íntegra, eficiente y legítima. De esta manera, el Gobierno Abierto se convierte en un componente estructural de las políticas de transparencia, anticorrupción y de fortalecimiento institucional.

El proceso por el cual los miembros de una sociedad comparten el poder con los funcionarios públicos para tomar decisiones sustantivas relacionadas con la comunidad, es la participación ciudadana, esta definición expresada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC., 2023) , resalta el papel activo de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas, lo cual es fundamental en una estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción. Al compartir el poder con los funcionarios, los ciudadanos no solo acceden a la información, sino que también inciden directamente en la gestión pública, fortaleciendo los mecanismos de control social y legitimando las acciones institucionales. Esto se alinea con el propósito de evaluar cómo la Alcaldía Mayor de Bogotá ha promovido escenarios de participación como parte de su estrategia de integridad y rendición de cuentas.

Los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP), son una herramienta que busca que las entidades cuenten con mejores instrumentos para prevenir la corrupción, a través de cuatro acciones estratégicas: gestión de riesgos para la integridad pública, redes y articulación, desarrollo del modelo de Estado Abierto e iniciativas adicionales, estos fueron regulados por el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, modificado por el artículo 31 de la Ley 2195 de 2022.

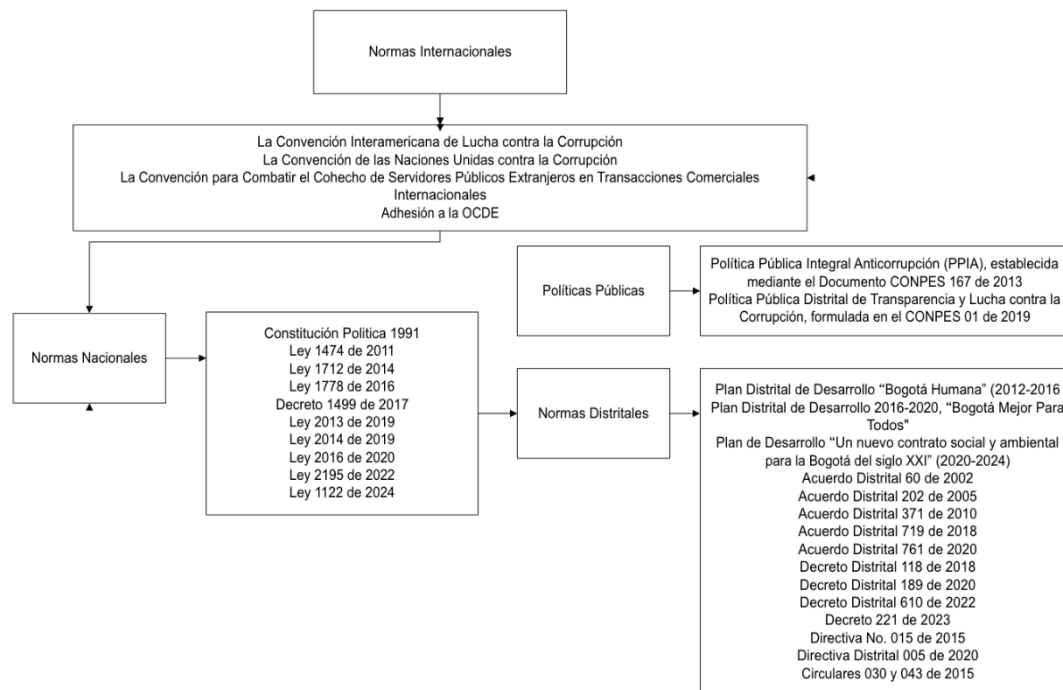
Esta definición es fundamental para el desarrollo de este trabajo, ya que los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP) constituyen el marco institucional y normativo que orienta las acciones de transparencia y lucha contra la corrupción en las entidades públicas. En el contexto de la estrategia distrital, se expidió un documento guía para la formulación de los planes de transparencia y ética pública en las entidades del Distrito. Además, para el desarrollo de este trabajo se debe evaluar la aplicación de dicho documento en los programas implementados por cada entidad.

La debida diligencia, en el marco del presente trabajo, se refiere al conjunto de procesos que permiten a las entidades públicas identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre los riesgos de corrupción asociados a sus procesos y procedimientos, Según la Guía de la OCDE para una Conducta Empresarial Responsable (OCDE, Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable., 2023), la debida diligencia debe ser un proceso continuo, proactivo y reactivo, que permita abordar tanto los impactos actuales como los potenciales del soborno y otras formas de corrupción.

Este concepto es relevante para este trabajo enfocado ya que permite analizar si las entidades distritales aplican mecanismos efectivos para anticiparse a los riesgos de integridad. La debida diligencia, en este sentido, se convierte en una herramienta clave para fortalecer la prevención, mejorar la trazabilidad de las decisiones administrativas y garantizar que las acciones institucionales estén alineadas con principios de legalidad, transparencia y responsabilidad pública. Evaluar su implementación permite identificar brechas en la gestión del riesgo de corrupción y proponer mejoras para la estrategia distrital.

Marco Normativo

Figura 1
Marco Normativo



Nota: Elaboración Propia

La figura 1. presenta los principales niveles normativos que respaldan la estrategia evaluada: normas nacionales, compromisos internacionales, políticas públicas y normatividad distrital. Esta estructura permite visualizar cómo se articula el marco legal con las acciones institucionales orientadas a fortalecer la transparencia, la ética pública y la lucha contra la corrupción.

Esta figura no solo resume el andamiaje legal que respalda la estrategia evaluada, sino que también evidencia la necesidad de una articulación efectiva entre normas, políticas y prácticas institucionales. Su inclusión en el trabajo permite visualizar cómo la

estrategia se fundamenta en un marco integral, que combina principios jurídicos con acciones concretas orientadas a fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad de la gestión pública.

Normas Nacionales

La Constitución Política de 1991, en el artículo 74, reconoce y garantiza el derecho de acceso a la información, poniendo sobre la mesa el tema de la transparencia en la agenda pública. En desarrollo de este principio, se han expedido varias normas orientadas a fortalecer la lucha contra la corrupción y promover la integridad en la gestión pública.

En primer lugar, la Ley 1474 de 2011, conocida como el Estatuto Anticorrupción, estableció mecanismos robustos para la prevención, investigación y sanción de actos de corrupción, así como para mejorar el control sobre la gestión pública. Posteriormente se expidió la Ley 1712 de 2014, la cual garantiza el acceso a la información y promueve la transparencia. Esta ley obliga a todas las entidades públicas, organismos autónomos, órganos de control, partidos políticos y personas naturales o jurídicas que ejerzan funciones públicas a habilitar botones de transparencia y habilitar canales de comunicación con la ciudadanía.

En complemento a lo anterior, la Ley 1778 de 2016 señaló la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional, incluyendo el soborno a servidores públicos extranjeros en el marco de negocios internacionales. Esta norma no solo definió el soborno transnacional, sino que también estableció un régimen sancionatorio y modificó disposiciones de la Ley 1474 de 2011.

A su vez, en 2017, se expidió el Decreto 1499, mediante el cual se creó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), estructurado en siete dimensiones y aplicado a través de 17 Políticas de Gestión y Desempeño. Entre estas se destaca la “Política de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción”, que propone acciones concretas para fortalecer la gestión pública en estos temas.

Más adelante, la Ley 2013 de 2019 buscó garantizar los principios de transparencia, publicidad, participación y control social mediante la obligación de los funcionarios públicos de publicar sus declaraciones de bienes, renta y el registro de conflictos de interés. Complementariamente, la Ley 2014 del mismo año adoptó medidas para sancionar de manera efectiva los delitos contra la administración pública y la justicia, eliminando beneficios penales y modificando el régimen de inhabilidades para contratar con el Estado en casos de corrupción comprobada.

En 2020, la Ley 2016 adoptó el Código de Integridad del Servicio Público Colombiano, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, y creó el Sistema Nacional de Integridad, con el fin de articular todas las acciones relacionadas con la integridad en el servicio público.

Posteriormente, la Ley 2195 de 2022 introdujo nuevas medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción. Esta ley tiene como objetivo principal prevenir actos de corrupción, fortalecer la coordinación entre entidades del Estado, recuperar los daños ocasionados por estos actos y fomentar una cultura de legalidad e integridad, con el propósito de recuperar la confianza ciudadana y el respeto por lo público.

Finalmente, la Ley 1122 de 2024 reglamentó el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, modificado por el artículo 31 de la Ley 2195 de 2022, en lo relacionado con los Programas de Transparencia y Ética Pública, consolidando así un marco normativo integral para la promoción de la transparencia y la ética en la gestión pública colombiana.

Compromisos Internacionales

Además de las normas de carácter nacional, Colombia ha suscrito varios acuerdos internacionales que refuerzan su compromiso en la lucha contra la corrupción y la promoción de la transparencia. El primero fue en la Convención Interamericana de Lucha contra la Corrupción, adoptada mediante la Ley 412 de 1997, que tiene como propósito fortalecer las acciones contra la corrupción en el ejercicio de funciones públicas, promoviendo la cooperación entre los Estados Parte.

Luego, mediante la Ley 970 de 2005, el país ratificó la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la cual se constituye en el instrumento internacional más amplio en este tema. Esta convención se centra en cinco áreas clave: prevención, criminalización, cooperación internacional, recuperación de activos y asistencia técnica, con el objetivo de fortalecer las medidas para prevenir y combatir la corrupción tanto a nivel nacional como internacional.

En la misma línea, Colombia adoptó la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, a través de la Ley 1573 de 2012. Este tratado se enfoca en la tipificación del soborno a funcionarios públicos extranjeros como delito en la legislación nacional, estableciendo sanciones para quienes realicen esta práctica en el contexto de transacciones comerciales internacionales.

Adicionalmente, Colombia ha confirmado su compromiso con la integridad y la buena gobernanza al adherirse a la OCDE y trabajar en pro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) No. 16 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. El cual busca promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, y plantea como una de sus metas la reducción significativa de la corrupción y el soborno en todas sus formas.

Políticas Públicas

Para incluir al marco normativo y los compromisos internacionales, Colombia ha formulado políticas públicas específicas orientadas a fortalecer la transparencia, la integridad y la lucha contra la corrupción en todos los niveles de la administración pública.

Una de las más importantes es la Política Pública Integral Anticorrupción (PPIA), establecida mediante el Documento CONPES 167 de 2013. La cual se estructura en cinco objetivos: mejorar el acceso y la calidad de la información pública, fortalecer las herramientas de gestión pública, fomentar el control social como mecanismo de prevención, promover la integridad en el servicio público y combatir la impunidad frente a los actos de corrupción.

A nivel territorial, es de resaltar la Política Pública Distrital de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, formulada en el CONPES 01 de 2019. La cual tiene como

propósito principal generar transformaciones culturales en la ciudadanía como en las instituciones, incentivando comportamientos íntegros y transparentes en la gestión pública del Distrito Capital.

Normatividad Distrital

En el ámbito distrital, Bogotá ha desarrollado un marco normativo sólido, buscando promover la transparencia, la integridad y la lucha contra la corrupción, desde los planes de desarrollo y en distintas disposiciones normativas.

El Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Humana” (2012-2016) se marcó un logro al trazar la formulación e implementación de una Política de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción. Esta actividad fue continuada por el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020, “Bogotá Mejor Para Todos”, que incorporó un eje transversal enfocado en el gobierno legítimo, el fortalecimiento local y la eficiencia institucional, promoviendo el gobierno abierto y la rendición de cuentas. Luego, el Plan de Desarrollo “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI” (2020-2024) ratificó este compromiso al establecer como propósito la construcción de una Bogotá-Región con un gobierno abierto, transparente y una ciudadanía consciente, involucrando a todas las entidades de la administración distrital en su implementación.

Adicional a los planes de desarrollo, se han expedido acuerdos y decretos que refuerzan este marco institucional.

- El Acuerdo Distrital 60 de 2002, el cual promueve la transparencia en la vinculación de personal al servicio del Distrito Capital.
- El Acuerdo Distrital 202 de 2005, que establece el Día de la Transparencia Distrital.
- El Acuerdo Distrital 371 de 2010, que fija lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y prevenir la corrupción en las entidades distritales.

- El Acuerdo Distrital 719 de 2018, que promueve medidas de austeridad y transparencia en el gasto público.
- El Acuerdo Distrital 761 de 2020, que contiene el Programa 51: Gobierno Abierto, orientado a compartir información de interés, fomentar la rendición de cuentas y promover una cultura de integridad en los servidores públicos.

En cuanto a los decretos, se resalta el Decreto Distrital 118 de 2018, que adopta el Código de Integridad del Servicio Público; el Decreto Distrital 610 de 2022, que establece el Modelo de Gestión Jurídica Anticorrupción (MGJA); y el Decreto 221 de 2023, que reglamenta el Sistema de Gestión en el Distrito Capital.

Asimismo, se han emitido directivas y circulares que complementan este marco, como la Directiva No. 015 de 2015, que establece directrices para la atención de denuncias por posibles actos de corrupción; la Directiva Distrital 005 de 2020, que define principios para la implementación del Gobierno Abierto de Bogotá; y las Circulares 030 y 043 de 2015, que orientan la implementación de la Ley de Transparencia y el derecho de acceso a la información pública distrital.

Perspectiva del Estudio

El estudio se abordará desde una perspectiva que integra las teorías de la agencia, la teoría de la transparencia, la teoría de la rendición de cuentas, la teoría de la gobernanza pública, la teoría del capital social y el modelo de integridad de la ONU, con el propósito de analizar de manera integral los componentes centrales de la estrategia, la aplicación del documento técnico para formular los Programas de Transparencia y Ética Pública en las entidades del distrito y emitir recomendaciones efectivas para fortalecer la cultura de la transparencia en la administración pública del distrito.

Marco institucional

La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, conforme el Decreto 140 de 2021, es responsable de liderar la Gestión Pública y formular políticas para fortalecer la administración de Bogotá, mejorando el servicio a la ciudadanía y coordinando el desarrollo tecnológico. (Decreto 140 de 2021)

Entre las funciones establecidas para la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá se encuentran: el seguimiento y monitoreo de políticas, programas y proyectos prioritarios para la ciudad. El cumplimiento de estas funciones se realiza con el objetivo de fortalecer la Gestión Pública Distrital, mejorar la eficiencia administrativa y promover la transparencia organizacional. Esta labor la realiza la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, específicamente bajo la dirección de la Subdirección Técnica de Desarrollo Institucional. Esta subdirección es la responsable de diseñar, coordinar e implementar estrategias, metodologías e instrumentos para promover una cultura ética y de integridad entre los servidores públicos del Distrito Capital. Además, lidera la implementación de la política de Transparencia y lucha contra la Corrupción en el marco de la aplicación modelo integrado de planeación y gestión, en las entidades de la administración distrital.

Referentes Estratégicos

La plataforma estratégica para la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C (Resolución 630 de 2024), estableció sus referentes de la siguiente manera:

Misión:

La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., es la entidad líder del sector Gestión Pública que desarrolla condiciones para generar valor público, con el fin de lograr una ciudad moderna con un modelo de gobierno abierto, contribuir a la construcción de la paz y la reconciliación, y mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.”

Visión

En 2030 la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C., será reconocida por posicionar una gestión pública distrital moderna, eficiente, transparente y abierta, y por generar las condiciones necesarias para la consolidación de la paz y la reconciliación en Bogotá Región, a través de los valores institucionales y en diálogo permanente con la ciudadanía.”

Objetivos Estratégicos

En el acto administrativo mencionado anteriormente se establecieron ocho objetivos estratégicos, de los cuales cuatro se relacionan con el tema de la presente investigación:

- Posicionar un modelo de Gobierno Abierto bajo los pilares de transparencia, participación y colaboración, con articulación intersectorial, que facilite un relacionamiento democrático entre la administración y la ciudadanía, a través del aprovechamiento de las TIC y la innovación pública.
- Consolidar una gestión pública eficiente, a través del desarrollo de capacidades institucionales, para contribuir a la generación de valor público.
- Fortalecer la prestación del servicio a la ciudadanía con oportunidad, eficiencia y transparencia, a través del uso de la tecnología y la cualificación de los servidores.
- Conocer los referentes internacionales de gestión pública, a través de estrategias de cooperación y articulación, para lograr que la administración distrital mejore su gestión pública y posicione las buenas prácticas que realiza.

Modelo de Operación

El modelo de operación es por procesos, aplicando el modelo integrado de planeación y gestión, el cual fue diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública para el sector público y se mide a través del Formulario Único de Reporte de Avance de la Gestión (FURAG), el cual refleja el nivel de implementación de cada una de las políticas de gestión en las entidades.

Figura 3

Mapa de Procesos



Nota: <https://sistemadegestion.alcaldiabogota.gov.co/app.php/staff/portal/tab/2>

Diseño metodológico

Este estudio se enmarca en una investigación aplicada de tipo descriptivo, orientada a evaluar la efectividad de la estrategia de transparencia e integridad implementada por la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. entre 2020 y 2024. Para ello se diseñó un enfoque metodológico que combina el análisis documental de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP), además se realiza la recolección de información a través de encuestas aplicadas a servidores públicos y ciudadanos. Esta metodología conocer la percepción sobre la implementación de la estrategia en las entidades distritales.

Tipo de Investigación

El desarrollo de este trabajo corresponde a una investigación aplicada y se enmarca en la categoría de investigación descriptiva, ya que busca identificar y caracterizar aspectos relevantes observados durante la implementación de la Estrategia de Transparencia y Lucha contra la Corrupción por parte de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Según la definición de (Martinez Ruiz, 2018), los estudios descriptivos tienen como propósito especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno sujeto a análisis.

La fuente de datos utilizada es de naturaleza cuantitativa, con un enfoque de inferencia deductiva, dado que se pretende llegar a conclusiones a partir de la recolección y análisis de la información. Además, se trata de una investigación de corte transversal, porque los datos fueron recolectados en un solo momento de tiempo.

Para la ejecución, se diseñaron y aplicaron dos instrumentos metodológicos. El primero consistió en una encuesta dirigida a funcionarios y ciudadanos, que busca conocer su percepción sobre la efectividad de la estrategia de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción en el Distrito Capital. El segundo instrumento fue una matriz de evaluación, orientada a evaluar la aplicación del documento técnico para la elaboración de los Programas de Transparencia y Ética Pública por parte de las entidades distritales. Esta herramienta permitió evidenciar el grado de implementación de los lineamientos

establecidos, así como identificar avances, desafíos y oportunidades de mejora en la gestión institucional.

Metodologías Utilizadas

Para comprender los entornos en los cuales fue formulada la Estrategia de Transparencia y Lucha contra la Corrupción de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se aplicó un análisis PESTEL. Esta herramienta permite examinar de forma integral los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que influyen en la gestión pública. Su aplicación resulta especialmente pertinente, dado que la corrupción es un fenómeno transversal que se manifiesta en todos los ámbitos del entorno institucional y social.

Según (Thompson, 2023), el análisis PESTEL evalúa la importancia estratégica de los componentes del macroentorno, para el caso, los factores políticos que incluyen las políticas anticorrupción y el respaldo gubernamental; los factores económicos que permiten analizar el impacto de la corrupción en la economía local; los factores socioculturales que abordan la percepción ciudadana y la cultura de la transparencia; los factores tecnológicos que consideran la infraestructura y las innovaciones disponibles para fortalecer la rendición de cuentas; y los factores ambientales y legales que son igualmente relevantes, ya que las regulaciones ecológicas y las normas anticorrupción pueden condicionar la ejecución de la estrategia.

De esta manera, el análisis PESTEL permite identificar los desafíos estructurales que afronta la estrategia, sino también reconocer oportunidades para fortalecer la integridad institucional y promover una gestión pública más abierta y participativa.

Instrumento 1: Encuesta de Percepción

La población objeto de esta investigación son funcionarios del nivel profesional de las oficinas de Planeación de las entidades distritales, porque en sus funciones se encuentran algunas relacionadas con la sostenibilidad y aplicabilidad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y por lo tanto son responsables de acatar los

lineamientos expedido por la Secretaría General, en materia de gestión pública, por otro lado se seleccionaron de manera aleatoriamente algunos ciudadanos que se estaban realizando algún trámite o visita a las entidades.

Lo anterior de acuerdo con (Hernández- Sampieri, 2023), una población o universo se define como el conjunto de todos los casos que cumplen con determinadas especificaciones. En este sentido, la población objeto de este estudio está conformada por servidores públicos de la administración distrital y ciudadanos que hacen uso de los servicios ofrecidos por el Distrito.

Muestra y Ficha Técnica

De acuerdo con lo enunciado por (Hernández- Sampieri, 2023)), una muestra es un subgrupo de la población o universo que resulta de interés para el investigador, sobre el cual se recolectan los datos pertinentes. En el caso de este trabajo, la muestra será no probabilística, dado que su selección responde a criterios directamente relacionados con el objeto de estudio. Es decir, se incluirán únicamente los funcionarios que son destinatarios de la estrategia de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción, hacia quienes está dirigida y algunos ciudadanos. Por lo tanto, no se busca que la muestra sea estadísticamente representativa del total de servidores públicos del Distrito ni de ciudadanos que acceden a los servicios que ofrece la administración distrital.

Para el cálculo de la muestra, se tomó como base un grupo de 244 funcionarios, ya que este representa el número mínimo estimado de servidores que podrían conformar las oficinas de planeación en el Distrito. Esta estimación se basa en la existencia de 61 entidades distritales, cada una con al menos un jefe de oficina, dos profesionales y un asistente.

En este sentido, se priorizó la participación de servidores públicos del nivel profesional de las oficinas de planeación de las entidades distritales, porque son los encargados de aplicar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y de formular los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP). Su rol técnico y estratégico en las entidades los convierte en informantes clave para evaluar la efectividad de la estrategia.

Asimismo, se incluyó a ciudadanos que se encontraban realizando trámites en las entidades, con el fin de recoger percepciones desde la experiencia directa con los servicios de las entidades. Esta decisión metodológica responde al interés de captar la visión de los grupos de valor más cercanos a la estrategia, en lugar de realizar una encuesta representativa de toda la población de la ciudad.

Tabla 1*Ficha Técnica*

No.	FICHA TÉCNICA	
1	Tipo de estudio	Descriptivo, transversal, aplicado.
2	Población objetivo	Servidores públicos y ciudadanos.
3	Tamaño de la población	244 servidores públicos.
4	Tamaño de la muestra	70 personas (35 servidores y 35 ciudadanos).
5	Muestreo	No probabilístico por conveniencia.
6	Margen de error	10%
7	Nivel de confianza	95%
8	Instrumento	Encuesta tipo Likert.
9	Fecha de aplicación	Mayo- Junio 2025
10	Lugar de aplicación	Entidades distritales de Bogotá D.C.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 2*Muestra*

N	ENTIDAD	SECTOR	No.
o.			Personas
1	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C	Gestión Pública	1
2	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD		1
3	Secretaría Distrital de Gobierno	Gobierno	
4	Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público – DADEP		1
5	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC		1
6	Secretaría Distrital de Hacienda	Hacienda	1
9	Secretaría Distrital de Planeación	Planeación	1
10	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Desarrollo Económico,	1
11	Instituto para la Economía Social - IPES	Industria y Comercio	1
12	Instituto Distrital de Turismo - IDT		1
23	Secretaría Distrital de Integración Social	Integración Social	1
24	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud - IDIPRON		1
25	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	Cultura, Recreación y Deporte	1
26	Instituto Distrital de Recreación y Deporte -IDRD		1
27	Orquesta Filarmónica de Bogotá		1
28	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural -IDPC		1
29	Fundación Gilberto Alzate Avendaño -FUGA		1
30	Instituto Distrital de las Artes -IDARTES		1
31	Secretaría Distrital de Ambiente	Ambiente	1
32	Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis -JBB		1
33	Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático – IDIGER		1
34	Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal - IDPYBA		1

N o.	ENTIDAD	SECTOR	No. Personas
35	Secretaría Distrital de Movilidad	Movilidad	1
36	Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial		1
37	Instituto de Desarrollo Urbano – IDU		1
38	Empresa de Transporte del Tercer Milenio - Transmilenio S.A.		1
40	Empresa Metro de Bogotá S.A.		1
41	Secretaría Distrital del Hábitat	Hábitat	1
42	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP		1
44	Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.– RENOBO		1
45	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá -EAB-ESP		1
46	Secretaría Distrital de la Mujer	Mujer	1
47	Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia	Seguridad, Convivencia y Justicia	1
48	Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá D.C.		1
49	Secretaría Jurídica Distrital	Gestión Jurídica	1
		TOTAL	35

Nota: Elaboración Propia

En concordancia con lo anterior, se seleccionará un servidor público por cada una de las entidades incluidas en el estudio, para un total de 35 servidores públicos y 35 ciudadanos, lo que suma 70 participantes en total.

El instrumento de evaluación diseñado consta de 15 preguntas dirigidas a los ciudadanos y 14 preguntas dirigidas a los servidores públicos. Su propósito es abordar aspectos clave relacionados con la transparencia, la ética pública, la integridad y la lucha contra la corrupción en el Distrito Capital.

Las preguntas dirigidas a los ciudadanos están orientadas a evaluar su percepción sobre la accesibilidad y calidad de la información pública, la efectividad de los canales de denuncia, la participación ciudadana en la toma de decisiones, y el nivel de satisfacción con la transparencia y la rendición de cuentas por parte de las entidades distritales. Además, se busca conocer su opinión sobre los esfuerzos de la administración distrital para prevenir el lavado de activos y la financiación del terrorismo, así como sobre la promoción de la colaboración entre distintos actores en la lucha contra la corrupción.

Las preguntas dirigidas a los servidores públicos pretenden medir su participación en la formulación de los programas de transparencia y ética pública, la promoción de la cultura de integridad dentro de las entidades, la efectividad de los mecanismos de rendición de cuentas, y la calidad de los datos abiertos proporcionados. También evalúa la percepción sobre la innovación en la gestión pública, y los esfuerzos institucionales para garantizar la integridad en los procesos administrativos.

Tabla 3

Instrumento encuesta ciudadano- servidor

No.	Pregunta
Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 significa "Totalmente en desacuerdo" y 5 significa "Totalmente de acuerdo"	
Para ciudadanos	
1	¿Considera que la información pública en Bogotá es accesible y comprensible? 1 2 3 4 5
2.	¿Cree que los canales de denuncia de actos de corrupción son efectivos? 1 2 3 4 5
3.	¿Cree que la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción ha sido efectiva en reducir la corrupción en su área de trabajo" 1 2 3 4 5
4	¿Está satisfecho con la transparencia en la gestión de los recursos públicos? 1 2 3 4 5
5	¿Considera que las iniciativas de participación ciudadana son suficientes? 1 2 3 4 5
6	¿Cree que la administración distrital responde adecuadamente a las denuncias de corrupción?

1 2 3 4 5

7 ¿Cuánto conoce usted sobre los Programas de Transparencia y Lucha contra la corrupción?

1 2 3 4 5

8 ¿Ha participado u observado algún Programa de Transparencia y Lucha contra la corrupción?

1 2 3 4 5

9 ¿Está satisfecho con la rendición de cuentas por parte de las entidades distritales?

1 2 3 4 5

10 ¿Considera que la administración distrital fomenta la innovación en la gestión pública?

1 2 3 4 5

11 ¿Piensa que la administración distrital facilita el acceso a la información sobre sus actividades

1 2 3 4 5

12 ¿Considera que la administración distrital promueve adecuadamente la educación sobre transparencia y ética pública?

1 2 3 4 5

13 ¿Considera que la administración distrital fomenta la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción?

1 2 3 4 5

14 ¿Considera que la administración distrital promueve adecuadamente la participación de la comunidad en la toma de decisiones públicas?

1 2 3 4 5

15 ¿Cree que la administración distrital realiza suficientes esfuerzos para garantizar la integridad en sus procesos administrativos?

PARA SERVIDORES PUBLICOS

16 ¿Considera que la administración distrital fomenta la colaboración entre diferentes actores para luchar contra la corrupción?

1 2 3 4 5

17 ¿Cree que los programas de transparencia y ética pública son efectivos en su entidad?

1 2 3 4 5

18 ¿Considera que su entidad fomenta la cultura de integridad entre sus empleados?

1 2 3 4 5

19 ¿Está satisfecho con los mecanismos de rendición de cuentas en su entidad?

	1 2 3 4 5
20	¿Considera que su entidad facilita el acceso a la información pública?
	1 2 3 4 5
21	¿Cree que los canales de denuncia de actos de corrupción en su entidad son efectivos?
	1 2 3 4 5
23	¿Considera que su entidad responde adecuadamente a las denuncias de corrupción?
	1 2 3 4 5
24	¿Considera que su entidad promueve la innovación en la gestión pública?
	1 2 3 4 5
25	¿Cree que los esfuerzos para prevenir el lavado de activos y la financiación del terrorismo en su entidad son suficientes?
	1 2 3 4 5
26	¿Entiende usted las estrategias de monitoreo y control en su entidad?
	1 2 3 4 5
27	¿Considera que su entidad fomenta la ética entre sus proveedores y contratistas?
	1 2 3 4 5
28	¿Piensa que su entidad tiene una política efectiva de gestión de riesgos de corrupción?
	1 2 3 4 5
29	¿Considera que su entidad fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con la transparencia y la ética pública?
	1 2 3 4 5
30	¿Cree que su entidad realiza suficientes esfuerzos para garantizar la integridad en sus procesos administrativos?
	1 2 3 4 5

Nota: Elaboración Propia

Validación del Instrumento de medición

El instrumento de encuesta se diseñó con el propósito de conocer la percepción y el nivel de conocimiento de los ciudadanos y servidores públicos, fue validado mediante el coeficiente V de Aiken. Este proceso contó con la participación de cinco expertos,

quienes aportaron su experiencia técnica e institucional: Claudia Liliam García, Profesional Especializado de la Dirección de Contratación; Harvey Darío López, Profesional Especializado de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional; Sandra Carolina Ferro y Luz Dary Suarez, Profesionales Especializado de la Subdirección Técnica de Desarrollo Institucional, todos ellos pertenecientes a la Secretaría General. También participó María Angélica Avendaño, de la Oficina de Planeación de la Gobernación de Cundinamarca.

Los resultados se presentan como el anexo 1 del presente trabajo.:

Instrumento 2: Diagnostico de la implementación de los Programas de Transparencia y Ética pública en el Distrito (PTEP).

Con el propósito de evaluar la materialización de la estrategia de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción en el Distrito Capital, se diseñó un instrumento compuesto por ítems que evalúan aspectos de los siguientes componentes: rendición de cuentas, datos abiertos, innovación, acciones de debida diligencia y cultura de integridad.

Estos ítems están orientados a evaluar el grado de cumplimiento e identificar aspectos clave de los Programas de Transparencia y Ética Pública formulados por las entidades del Distrito para la vigencia 2025. Esto se fundamenta en que la materialización de la estrategia en las entidades distritales se evidencia a través de las acciones definidas en dichos programas.

El instrumento aborda los siguientes ítems, considerados fundamentales para evidenciar el grado de implementación y alineación con los principios de la estrategia:

- Formato del plan (usabilidad).
- Evidencia y estrategias de participación ciudadana.
- Inclusión de componentes de rendición de cuentas.
- Priorización temática desde los grupos de interés.
- Incorporación de enfoques diferenciales.

- Participación de localidades y articulación sectorial/intersectorial.
- Vinculación a nodos de transparencia.
- Seguimiento a compromisos posteriores a la rendición de cuentas.
- Acciones para la apertura de datos y su aprovechamiento por parte de comunidades (observatorios, redes, analítica).
- Enfoques de apertura de datos con perspectiva anticorrupción.
- Ejercicios de innovación en la gestión pública y sus tipologías.
- Gestión de prácticas antisoborno y antifraude, incluyendo acciones específicas.
- Prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT), y su articulación con riesgos de corrupción.
- Modelo Jurídico Anticorrupción y acciones asociadas.
- Iniciativas de articulación sectorial y distrital en materia anticorrupción.
- Medidas para fortalecer la denuncia y la protección del denunciante.
- Gestión preventiva de conflictos de interés.
- Análisis del incremento patrimonial en directivos.
- Fortalecimiento del liderazgo ético.
- Análisis de dilemas éticos y acuerdos de comportamiento.
- Generación de entornos de confianza para promover la integridad pública.

Para realizar la evaluación de la aplicación de los lineamientos establecidos en el Documento Técnico para la formulación de los Programas de Transparencia y Ética Pública, se consideró necesario incluir en el análisis a la totalidad de las entidades que

conforman la administración distrital, es decir, las 61 entidades que integran la estructura organizacional del Distrito Capital.

Este enfoque corresponde a lo que en investigación se denomina un censo, ya que no se selecciona una muestra representativa, sino que se analiza la población completa. Esta decisión metodológica se justifica en la necesidad de obtener una visión integral y precisa del grado de cumplimiento de los lineamientos establecidos, considerando que la materialización de la estrategia de transparencia e integridad se evidencia directamente en las acciones formuladas por cada entidad en sus respectivos programas.

Teniendo en cuenta que el propósito es constatar el cumplimiento de ítems normativos y técnicos contenidos en el documento guía, el resultado de la aplicación de este instrumento corresponde a un estudio de tipo descriptivo y evaluativo, con un enfoque documental y cualitativo, orientado a identificar avances, brechas y oportunidades de mejora en la implementación de la estrategia.

Este instrumento fue estructurado y validado por servidores de la Subdirección Técnica de Desarrollo Institucional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, durante las vigencias 2022, 2023 y 2024, la aplicación de este instrumento responde a la necesidad de mantener continuidad metodológica en la evaluación de los Programas de Transparencia y Ética Pública, con el propósito de que, en una etapa posterior, sea posible realizar comparaciones año a año y establecer niveles de madurez institucional en la implementación de los lineamientos. Esta continuidad permitirá identificar tendencias, avances o retrocesos en la gestión de la transparencia y la integridad en las entidades distritales.

Por último, la aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante la revisión de los programas publicados en las páginas web de las entidades distritales, se descargaron los documentos correspondientes y se procedió a su análisis detallado. La información recolectada fue recolectada en una matriz, la cual se fue alimentando progresivamente con base en las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas del instrumento y es el anexo 2 del presente trabajo.

Diagnóstico organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional, se realizó un análisis de los factores externos relacionados con la estrategia teniendo en cuenta que el despliegue de la estrategia es hacia la administración distrital, luego se revisó el contenido de la estrategia y las distintas actividades que se realizaron en el marco de ejecución, posterior a ello se presenta el procesamiento de la información recolectada en la aplicación de los dos instrumentos y el correspondiente análisis de estos.

Análisis de factores

Como parte del enfoque metodológico del trabajo, se realizó un análisis Interno y un análisis externo de fin de identificar los factores que pueden influir en la implementación y efectividad de la estrategia de transparencia, integridad y lucha contra la corrupción en el contexto distrital.

Análisis Externo

Se utilizó la metodología PESTEL para examinar el entorno en el cual se formuló la estrategia, es decir los escenarios que dieron lugar a algunas de las acciones que contiene. El análisis en el marco de las dimensiones establecidas en la metodología, proporcionan una visión integral de las condiciones que rodean la gestión pública. A continuación, se presenta la matriz con los principales hallazgos derivados de este ejercicio.

El análisis PESTEL evidencia que la lucha contra la corrupción en el contexto evaluado enfrenta desafíos significativos en todas las dimensiones. En el aspecto político, se destaca una postura institucional clara de hacerle impulsar la transparencia y cero tolerancia con la corrupción, lo cual es un punto de partida positivo. Sin embargo, en el ámbito económico, la disponibilidad de recursos para sostener estas iniciativas es crucial, especialmente considerando las pérdidas económicas derivadas de actos corruptos. Desde lo social, persisten actitudes culturales que normalizan la corrupción, lo que representa una barrera profunda para el cambio. En el componente tecnológico, se

identifican múltiples herramientas que pueden fortalecer las estrategias anticorrupción, siempre que se integren adecuadamente. En cuanto a lo ecológico, se observa cómo la corrupción también impacta negativamente el medio ambiente, por ejemplo, al evadir requisitos para licencias. Finalmente, en el aspecto legal, existe un marco normativo orientado a erradicar estas prácticas, aunque su efectividad depende de su aplicación rigurosa y constante, como se puede observar en la Tabla 3

Tabla 4

Análisis Externo

	Dimensión	Factor
P	Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • La Influencia de grupos de interés: La OCDE (2024) advierte que fenómenos como el cabildeo y los conflictos de interés no regulados aumentan el riesgo de captura institucional, afectando la efectividad de las políticas públicas. • La postura y el Compromiso de la administración de ser transparente y no tolerantes con la corrupción • Los cambios de administración pueden afectar la continuidad y sostenibilidad de la estrategia. • La polarización política dificulta el consenso sobre medidas anticorrupción • La falta de alineación y articulación entre entidades dificulta la articulación y puesta en marcha de las acciones anticorrupción. • Grupos de interés pueden influir en decisiones que afectan la transparencia, según conveniencia. • La frecuencia de reformas legales y falta de continuidad de iniciativas actuales puede generar incertidumbre en la aplicación de políticas. • La estrategia depende de que los directivos promuevan y hagan parte de la cultura de integridad.
E	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de recursos para implementar y mantener las iniciativas de transparencia • Según el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2024 publicado por Transparencia Internacional, Colombia obtuvo 39 puntos sobre 100, ubicándose en el puesto 92 de 180 países evaluados. Esta calificación refleja un grave problema de corrupción en el país y una baja confianza en las instituciones públicas. • Impacto económico de la corrupción: De acuerdo con Transparencia por Colombia (2024), entre 2016 y 2022 se perdieron más de 21 billones de pesos por hechos de corrupción, afectando a 14.5 millones de personas, de los cuales el 24.65% son niños y adolescentes. • Algunas entidades no disponen de recursos para adoptar herramientas tecnológicas o fortalecer sus equipos.

Dimensión	Factor
	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación en ética y transparencia suele ser relegada frente a otras prioridades. • Algunas iniciativas dependen de cooperación internacional o convenios. • La percepción de una administración poco transparente puede afectar la inversión y la confianza. • Competitividad institucional: El Informe Nacional de Competitividad 2024–2025 del Consejo Privado de Competitividad señala que Colombia presenta debilidades en el pilar de “Instituciones”, con una calificación de 0.01 en efectividad del gobierno (escala de -2.5 a 2.5), muy por debajo del promedio de países OCDE (1.0), lo que limita la atracción de inversión y la eficiencia del gasto público.
S Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de prácticas corruptas: Estudios de Transparencia Internacional (2019) indican que el 94% de los colombianos considera que la corrupción gubernamental es un problema grave, y el 57% cree que el gobierno está actuando mal frente a este fenómeno. • Baja participación ciudadana: La OCDE (2024) reporta que solo un tercio de la población en América Latina confía en sus gobiernos, y que la participación ciudadana en la toma de decisiones sigue siendo limitada. • Desconfianza de la ciudadanía en las iniciativas de parte de la administración. • Conductas como el “favor institucional” o el “trámite por contacto” siguen siendo aceptadas en algunos entornos. • La falta de información limita el ejercicio del control social. • La participación ciudadana requiere estructuras organizadas que aún no están consolidadas, en todos los sectores y poblaciones. • Quienes reportan irregularidades pueden ser señalados o aislados, lo que desincentiva el uso de los canales.
T Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples herramientas Tecnologías que puede ser usadas para la estrategia. • La alfabetización digital esta limita el uso efectivo de la información pública. • La falta de interoperabilidad entre plataformas limita el análisis integral de datos y el compartirlos. • Pocas entidades utilizan inteligencia artificial o big data para detectar analizar la información. • No todas las entidades cuentan con equipos o conectividad adecuada. • La protección de datos sensibles es importante para garantizar la confianza en los sistemas.
E Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción en licencias ambientales: La OCDE (2024) advierte que la corrupción puede afectar negativamente el medio ambiente, por ejemplo, mediante la evasión de requisitos para licencias ambientales o la manipulación de procesos de contratación en proyectos de infraestructura • Falta de visibilidad en decisiones ambientales generando opacidad en procesos.

Dimensión	Factor
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos poco claros pueden habilitar prácticas corruptas en proyectos de alto impacto. • La falta de trazabilidad en decisiones ecológicas • La debilidad en la participación ciudadana en temas ambientales, Las comunidades no siempre son consultadas en decisiones que las afectan. • No se mide el cumplimiento ético en la gestión de recursos naturales.
<p>L Legales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo robusto, pero de aplicación desigual: Colombia cuenta con leyes como el Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011), la Ley de Transparencia (Ley 1712 de 2014) y la Ley 2195 de 2022, que fortalecen la lucha contra la corrupción. Sin embargo, la OCDE (2024) señala una brecha promedio de 17 puntos porcentuales entre la calidad normativa y su ejecución práctica. • Diferencias en la aplicación de la ley, a causas de las desigualdades en términos de capacidades de las entidades. • Desactualización de procedimientos, que dificulta la implementación de acciones enmarcadas en la estrategia. • Desactualización de manuales internos: Las entidades no siempre actualizan sus procedimientos conforme a la nueva normatividad. • Falta de articulación entre normas nacionales y distritales: Esto genera duplicidad o vacíos en la implementación. • Limitaciones en la capacidad jurídica de algunas entidades: No todas cuentan con equipos especializados para interpretar y aplicar la ley. • Ausencia de sanciones efectivas en casos de incumplimiento: La impunidad debilita la credibilidad en las acciones aplicadas.

Nota: Elaboración Propia

El análisis de los entornos, evidencia que la estrategia de transparencia e integridad no puede ser comprendida únicamente desde la lógica normativa o institucional. Su efectividad está condicionada por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que interactúan de forma compleja y dinámica. La fragmentación de agendas, la desigualdad presupuestal, la normalización de prácticas informales, la debilidad tecnológica y la falta de transparencia en decisiones ambientales son elementos que deben ser abordados con acciones concretas. Además, se reconoce que la estrategia requiere una visión sistémica, donde la articulación

interinstitucional, la participación ciudadana, la innovación tecnológica y el fortalecimiento jurídico se conviertan en pilares para consolidar una cultura de integridad.

Análisis Interno

Además de conocer el entorno externo, es fundamental comprender el comportamiento y las dinámicas al interior de las entidades, lo que puede influir directamente en la implementación de la estrategia. Este análisis permite identificar fortalezas y debilidades desde las capacidades, estructura y cultura institucional.

Tabla 5

Análisis Interno

Dimensión	Factor
D Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdades en los nivel de madurez i entre entidades, lo que genera brechas en la implementación. • Falta de indicadores de impacto: La mayoría de los PTEP carecen de indicadores claros y medibles que permitan evaluar la efectividad de las acciones implementadas. • Desconocimiento y falta de apropiación de los PTEP por parte de los servidores públicos. • Desarticulación interinstitucional: Según Transparencia por Colombia, muchas acciones anticorrupción se encuentran en etapa de formulación o ejecución, pero carecen de una mirada estratégica y coordinación efectiva, lo que limita su impacto.
O Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia Nacional de Lucha contra la Corrupción: El Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 1600 de 2024, que reorganiza la Comisión Nacional de Moralización y crea subcomisiones técnicas para la prevención y sanción de la corrupción. • Fortalecimiento del control social: La creación de la Red Nacional de Observatorios Anticorrupción (Renoba) y el impulso a auditorías forenses permiten ampliar la participación ciudadana en el seguimiento a la gestión pública. • Cooperación internacional: Colombia participa en iniciativas de la OCDE, la ONU y la OEA, lo que facilita el acceso a buenas prácticas y estándares internacionales en materia de integridad pública • Capacitación continua en ética pública, con miras a transformar la cultura organizacional. • Uso de tecnologías para mejorar la trazabilidad y la participación ciudadana. • Difusión y adopción de buenas prácticas internacionales y nacionales que pueden ser adaptadas al ámbito local.

	Dimensión	Factor
F	Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Marco normativo robusto y actualizado: Colombia cuenta con leyes como la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción), la Ley 2195 de 2022 y el Decreto 1600 de 2024, que fortalecen la prevención, detección y sanción de actos de corrupción • Existencia de programas institucionales: La implementación de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP) en entidades distritales ha permitido avanzar en la consolidación de una cultura de integridad y rendición de cuentas. • Disponibilidad de herramientas tecnológicas: Plataformas como el Portal Anticorrupción de Colombia (PACO) y el Monitor Ciudadano de la Corrupción facilitan el acceso a información pública y el seguimiento a casos de corrupción • La existencia de profesionales especializados en temas de transparencia y gestión pública. • La adopción por parte de las entidades del SARLAFT y el Modelo Jurídico Anticorrupción, que aportan a la construcción de la cultura de la prevención. • Compromiso de líderes al interior de las entidades con la rendición de cuentas. • Disponibilidad de páginas y plataformas digitales para hacer pública información y el seguimiento de compromisos.
A	Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia de escándalos de corrupción: En 2024, Colombia descendió cinco puestos en el Índice de Percepción de la Corrupción, obteniendo 39 puntos sobre 100, lo que indica problemas graves de corrupción y debilidad institucional. • Rotación de personal, que afecta la continuidad de los procesos. • Resistencia al cambio por parte de los servidores • Falta de incentivos y garantías para la denuncia. • Incoherencia entre discurso de los servidores y práctica cotidiana, afectando la credibilidad. • Captura institucional y politización: La OCDE advierte que la falta de independencia judicial y la injerencia política en decisiones administrativas agravan los riesgos de corrupción y erosionan la confianza ciudadana.

Nota: Elaboración Propia

Los resultados favorables o no, de la implementación de la estrategia de transparencia dentro de las entidades distritales no solo dependen de la existencia de lineamientos normativos o de la voluntad política. La verdad, su éxito está ligado a las dinámicas internas que se viven en cada entidad: sus capacidades, su cultura organizacional, la forma de ejercer los liderazgos y las formas de relacionarse entre los servidores públicos y con la ciudadanía.

Se reconoce que hay entidades que cuentan con profesionales a cargo de temas técnicos y con herramientas como SARLAFT y un avance en la aplicación del Modelo Jurídico Anticorrupción. fortalezas importantes, pero no suficientes por sí solas. Su impacto depende de que la cultura organizacional, respalde las iniciativas y promueva el liderazgo ético, incentivando la participación de los servidores en la toma de decisiones relacionadas con la transparencia.

Sin embargo, también se evidencian debilidades estructurales que pueden limitar el alcance de la estrategia. No existe articulación entre dependencias, sectores y entidades, la falta de apropiación de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP), y la ausencia de indicadores que midan el impacto de las acciones, generan vacíos que dificultan la implementación efectiva. Estas debilidades no son visibles en los informes, pero se manifiestan en el día a día de los procesos y en la forma como se toman decisiones.

A pesar de ello, existen oportunidades que pueden ser potenciadas desde adentro de las entidades. La posibilidad de continuar capacitando a los servidores en ética pública, la creación de espacios de reflexión institucional, y la incorporación de tecnologías que faciliten el seguimiento de las decisiones. Estas oportunidades no requieren de grandes inversiones económicas, pero si de voluntad, creatividad y apertura al cambio.

Por último, las amenazas internas también deben ser reconocidas. La rotación de personal, la resistencia al cambio, y la incoherencia entre el discurso institucional y el día a día, son factores que afectan negativamente la confianza y debilitan la estrategia. Se deben gestionar de forma adecuada, porque pueden convertir cualquier avance en una acción aislada, sin continuidad ni impacto.

En conclusión, el análisis DOFA revela que la implementación de la estrategia de transparencia e integridad en las entidades distritales es un proceso que es afectado por múltiples factores, se requiere más que normas y documentos, transformar las dinámicas internas, fortalecer el liderazgo, promover la corresponsabilidad y fortalecer la cultura organizacional en la medida que entienda que la transparencia no es una obligación, sino como una forma de hacer las cosas bien, todos los días.

Análisis de la Estrategia

La estrategia de Bogotá con Integridad, liderada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2020–2023), se formuló en el marco del Plan de Desarrollo “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI”. Su objetivo consistió en articular esfuerzos institucionales, de ciudadanos y de distintos sectores con el fin de prevenir, detectar y sancionar la corrupción, promoviendo un enfoque de acción colectiva.

La estrategia se estructura en tres ejes fundamentales:

Transparencia: Pretende garantizar el acceso abierto, oportuno y útil a la información pública, promoviendo el control social y la participación ciudadana. Mediante la rendición de cuentas, la estandarización de procesos y la apertura de datos según la solicitud de los ciudadanos.

Integridad: Propende por una cultura ética en el servicio público, basada en principios y valores que prioricen el interés general. Impulsa la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas, así como el rechazo activo a la corrupción.

Monitoreo y control: Incluye acciones para prevenir y detectar riesgos de corrupción, fortalecer los mecanismos de denuncia y coordinar con los entes de control para sancionar conductas indebidas.

El programa también se apoyó en un esquema de articulación que involucra a actores clave como la ciudadanía, la academia, el sector privado, ONG y organismos internacionales. Este esquema se basó en tres componentes: articulación (identificación y conexión de actores e iniciativas), activación (movilización y compromiso colectivo) y fortalecimiento (mejora de capacidades institucionales y tecnológicas).

La puesta en marcha de la estrategia se diseñó mediante dos componentes, el primero consistió en fortalecer el marco normativo para permitir la implementación de

acciones adicionales a las contempladas en el Conpes 01 de 2019 y el segundo componente se enfoca en consolidar acciones que promovieron la cultura de la transparencia, integridad y participación ciudadana, en todas las entidades de la administración Distrital.

En el desarrollo del primer componente, se expidió el Decreto 189 de 2020, por medio del cual se establecieron lineamientos como: apertura de agendas de los directivos, publicación de hojas de vida de los aspirantes a cargos de libre nombramiento, inventario de estudios y documentos técnicos hechos por el Distrito, publicación de la toma de decisiones, publicación de las Declaración de Bienes y Rentas y conflicto de interés por parte de los servidores y el diligenciamiento de la información complementaria por parte de los contratistas.

En el 2020 también se expidió la Directiva 05 para articular las iniciativas de transparencia, participación y colaboración en el marco del modelo de Gobierno Abierto, como el fortalecimiento de la Rendición de Cuentas y la Gestión Pública basada en la transparencia.

En el desarrollo del segundo componente, se desarrollaron las siguientes actividades enfocados en fortalecer prácticas de transparencia, integridad y monitoreo y control. Algunas iniciativas incluyen:

- Fortalecimiento de Programas de Transparencia y Ética Pública.
- Fortalecimiento de la Rendición de Cuentas.
- Formación a Mujeres Diversas en control social.
- Iniciativas de Transparencia Fiscal y en Infraestructura.
- Desarrollo de un Buscador de Información Contractual.
- Senda de Integridad y Cátedra de Integridad para servidores.
- Sistema de Alertas Tempranas para la Integridad.

- Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT).

A continuación, en la Tabla 5 se presenta un balance de las actividades:

Tabla 6

Balance de la Estrategia

Temática	Objetivo	Producto
Eje de Transparencia		
Fortalecimiento de Los Programas de Transparencia y Ética Pública	Desarrollo de estrategia de acompañamiento a entidades para la transición hacia los programas de transparencia y ética pública (PTEP)	Documento Técnico Planes de Transparencia y Ética Pública
Fortalecimiento de la Rendición de Cuentas	Desarrollo de acciones de acompañamiento técnico dirigida a entidades distritales para aplicación de los lineamientos y rutas metodológica con enfoque diferencial en la rendición de cuentas	Se promovió el trabajo conjunto de líderes de distintos niveles — distritales, regionales y nacionales — para construir de manera participativa las acciones conforman el Sistema Nacional de Rendición de Cuentas
Eje de Integridad		
Senda de Integridad	Se impulsó una estrategia que convocó a diversos actores mediante retos públicos, con el propósito de fomentar prácticas transparentes, fortalecer la integridad institucional y avanzar en la lucha contra la corrupción."	Desarrollo de los retos con la participación de actores de las entidades distritales
Agendas Abiertas	Desarrollo de espacios de acompañamiento a la implementación del lineamiento de apertura de agendas	Acompañamiento a las entidades en la apropiación y fortalecimiento de la práctica de apertura de agendas en directivos distritales
Eje de Monitoreo y Control		
Sistema de Alertas Tempranas para la Integridad	Ejercicio de analítica de datos a partir de información de contratación	Información procesada
SARLAFT	Se promovió una cultura institucional orientada a la prevención de riesgos relacionados con el lavado de activos y la financiación del terrorismo, mediante acciones que facilitaron la adopción y adecuación del	Documento Técnico y activación de actores a través de la red de oficiales de cumplimiento para la implementación del SARLAFT

Temática	Objetivo	Producto
	SARLAFT en las entidades del Distrito, acompañadas de estrategias sectoriales y herramientas prácticas para su implementación."	

Nota: Elaboración Propia

Procesamiento de la información Instrumento 1 – Encuesta de Percepción ciudadanos

Los resultados del Instrumento 1, correspondiente a la encuesta de percepción aplicada a servidores públicos y ciudadanos, permiten identificar cómo se percibe la implementación de la Estrategia de Transparencia, Integridad y Lucha contra la Corrupción en el Distrito Capital.

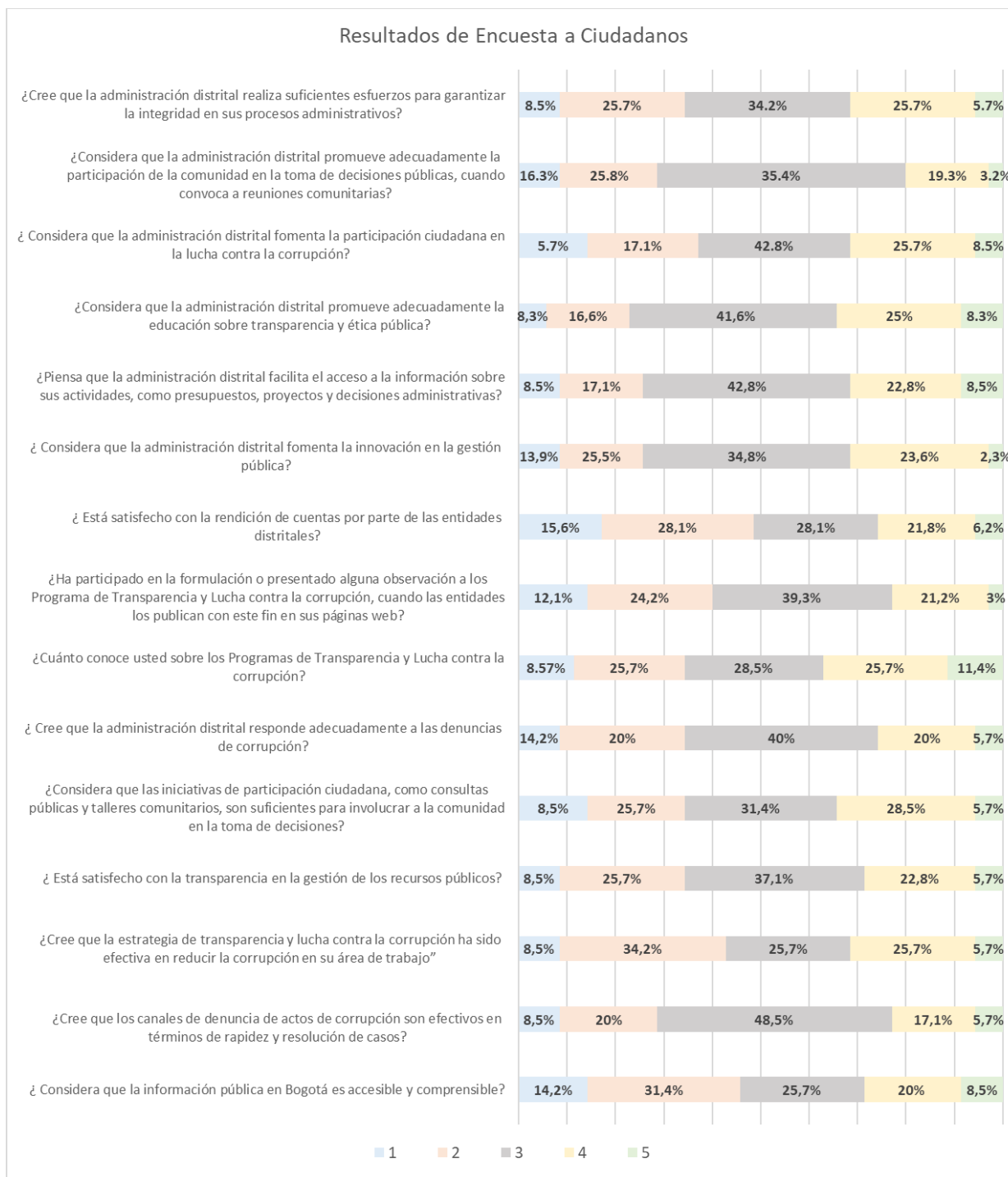
La encuesta fue diseñada con una escala tipo Likert de cinco puntos, en la que los participantes calificaron cada ítem con valores del 1 al 5, donde 1 representa el nivel más bajo de acuerdo o satisfacción, y 5 el más alto.

Las preguntas abordaron aspectos clave como la accesibilidad, comprensión y disponibilidad de la información pública, la efectividad de los canales de denuncia, la respuesta institucional ante casos de corrupción, la participación ciudadana en la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la innovación en la gestión pública, y el conocimiento y percepción sobre los Programas de Transparencia y Ética Pública.

En la figura 4, podemos observar la calificación asignada por parte de los ciudadanos encuestados a las 35 preguntas, el color azul representa las personas que calificaron con 1, el color rosa representa los que calificaron con 2, el color gris representa a los que calificaron con 3, el color crema representa a las personas que calificaron con 4 y el color verde, representa a los que calificaron con 5.

Figura 4

Resultado Encuesta Ciudadanos



Nota: Elaboración Propia

Los resultados de la encuesta aplicada a ciudadanos muestran una percepción predominantemente neutral o crítica frente a los esfuerzos institucionales en materia de transparencia y lucha contra la corrupción. Aunque se identifican avances en algunos aspectos, persisten desafíos importantes que limitan la confianza ciudadana.

Uno de los aspectos que fue valorado de forma positiva, es el acceso a la información pública, donde se reconoce la disponibilidad y comprensión de los datos, aunque no se alcanza una percepción de plena aprobación. En contraste, con canales de denuncia y la respuesta institucional ante casos de corrupción, estos son percibidos como poco efectivos, lo que puede desalentar la participación ciudadana y debilitar la legitimidad de las acciones emprendidas por la administración.

En cuanto a la efectividad de las estrategias anticorrupción, la ciudadanía mantiene una postura en su mayoría neutral, lo que sugiere una falta de visibilización de los resultados de dichas políticas. Esta percepción apunta hacia una crítica hacia la transparencia en la gestión de los recursos públicos y una baja satisfacción con los mecanismos de rendición de cuentas.

El conocimiento sobre los programas de transparencia y la participación ciudadana en su formulación también son pocos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los procesos de difusión, apropiación y co-creación con la ciudadanía. A pesar de algunos esfuerzos reconocidos en capacitación sobre ética pública y fomento de la participación en la lucha contra la corrupción, estos aún no son percibidos como suficientemente efectivos.

Finalmente, la percepción sobre los ejercicios de innovación en la gestión pública y la integridad en los procesos administrativos refleja una valoración intermedia, con reconocimiento a algunos esfuerzos institucionales, pero sin alcanzar niveles de excelencia.

En conjunto, los resultados sugieren que, si bien existen iniciativas en marcha, es necesario reforzar la comunicación, la participación y la visibilidad de los logros para mejorar la percepción ciudadana y fortalecer la confianza en las instituciones públicas.

Procesamiento de la información Instrumento 1 – Encuesta de Percepción Servidores Públicos

En esta encuesta se incluyeron ítems específicos para los servidores públicos, orientados a evaluar la cultura de integridad institucional, la gestión del riesgo de corrupción, la educación en ética pública, y los esfuerzos para prevenir el lavado de activos y la financiación del terrorismo. Esta información constituye un insumo fundamental para identificar percepciones diferenciadas entre ciudadanos y funcionarios, así como para orientar acciones de mejora en la implementación de la estrategia.

La encuesta fue diseñada con una escala tipo Likert de cinco puntos, en la que los participantes calificaron cada ítem con valores del 1 al 5, donde 1 representa el nivel más bajo de acuerdo o satisfacción, y 5 el más alto.

En la figura 5, podemos observar la calificación asignada por parte de los servidores públicos encuestados a cada una de las preguntas, el color gris representa las personas que calificaron con 1, el color azul representa los que calificaron con 2, el color verde representa a los que calificaron con 3, el color rosa representa a las personas que calificaron con 4 y el color amarillo, representa a los que calificaron con 5.

Figura 5

Respuesta encuesta servidores públicos



Nota: Elaboración Propia

El análisis de las 14 preguntas aplicadas a servidores públicos en el marco de la estrategia de Transparencia y Ética Pública en Bogotá revela una percepción institucional mayoritariamente positiva, especialmente en aspectos relacionados con la cultura de integridad, la innovación en la gestión pública y la colaboración interinstitucional para combatir la corrupción.

Los funcionarios reconocen avances significativos en el fomento de la interiorización de valores éticos dentro de sus entidades, así como en la disponibilidad de tecnologías y mecanismos que facilitan el acceso a la información pública. Sin embargo, también se identifican áreas con percepciones divididas o intermedias, respecto a la efectividad de los canales de denuncia, la respuesta institucional ante casos de corrupción y la satisfacción con los mecanismos de rendición de cuentas.

Estas respuestas sugieren que, aunque existen procesos establecidos, su funcionamiento no se percibe como eficaz o transparente. Asimismo, se evidencian oportunidades de mejora respecto a la participación de los servidores en la toma de decisiones relacionadas con la ética pública, en la gestión de riesgos de corrupción y en la promoción de la ética por parte de los proveedores y contratistas.

En conjunto, los resultados ofrecen una visión valiosa sobre cómo los servidores públicos perciben la implementación de la estrategia, permitiendo identificar fortalezas consolidadas y aspectos críticos que requieren atención para fortalecer la confianza institucional y la efectividad de las políticas públicas en materia de integridad.

Procesamiento de la información del instrumento 2 – Diagnóstico Programas de Transparencia y Ética Pública en las entidades

Con el fin de identificar el nivel de implementación del Programa de Transparencia y Ética Pública (PAAC/PTEP) en las 61 entidades que conforman la administración distrital, se aplicó la evaluación a sus programas publicados en cada página web, revisando su contenido y clasificando si cumplen o no cumplen, una serie de ítems.

Para mostrar los resultados se agruparon los ítems, en los siguientes componentes: Componente Datos Abiertos, Componente Rendición de Cuentas, Componente Debida Diligencia, Componente Integridad, Componente Innovación y

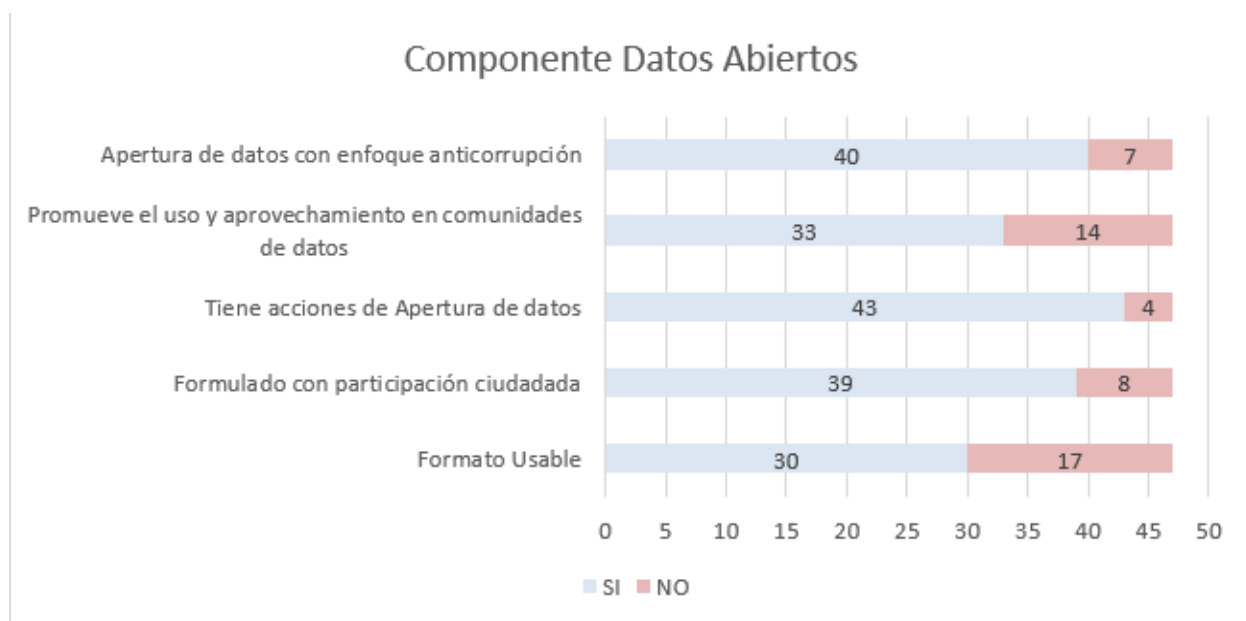
Componente Canales de Denuncia, y a través de las figuras 5, 6,7,8,9 y 10 se puede evidenciar cuantas entidades cumplieron o no, con el ítem indicado.

Adicional a lo anterior, se informa que 14 entidades no publicaron Programa de Transparencia y Ética pública para la vigencia 2025, por lo tanto, en las gráficas se presenta la información de 47 entidades.

Componente Datos Abiertos

Figura 6

Componente Datos Abiertos



Nota: Elaboración Propia

Los resultados del componente de Datos Abiertos, graficados en la figura 6, reflejan un avance significativo en la implementación de prácticas orientadas a la promoción de la transparencia institucional, especialmente en lo relacionado con la apertura de datos con enfoque anticorrupción, donde 40 entidades formularon acciones concretas para su publicación. Asimismo, se destaca una valoración positiva respecto a la formulación de estos procesos con participación ciudadana, lo que sugiere un esfuerzo

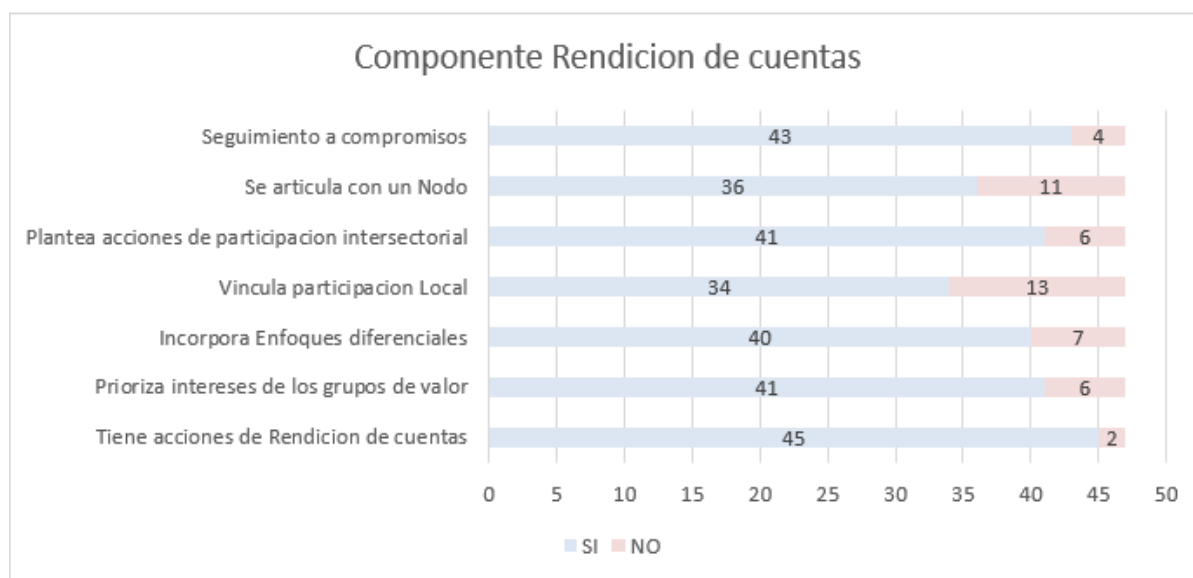
institucional por incorporar enfoques colaborativos. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en aspectos como la usabilidad del formato de los datos y la promoción de su aprovechamiento por parte de comunidades especializadas, donde el conteo negativo alcanza a ser de 17 entidades.

Esto evidencia que, si bien la apertura de datos está en marcha, es necesario fortalecer su accesibilidad y utilidad para potenciar su impacto en la lucha contra la corrupción y la participación ciudadana informada.

Componente Rendición de Cuentas.

Figura 7

Componente Rendición de Cuentas



Nota: Elaboración propia

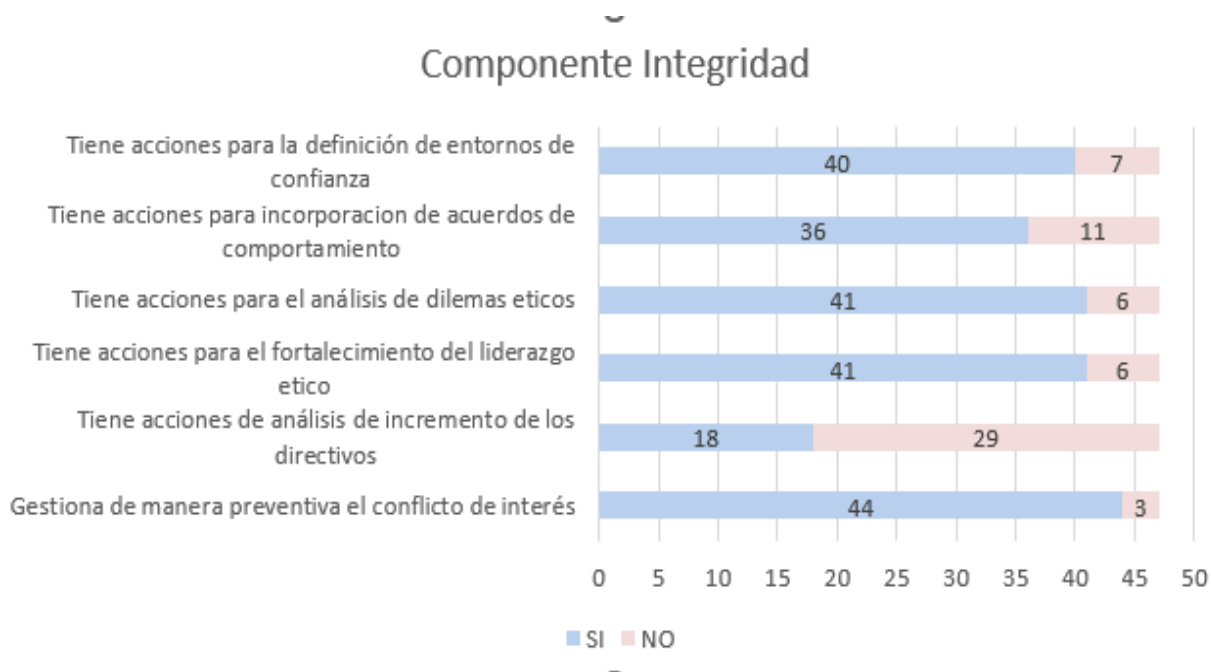
Los resultados del componente de Rendición de Cuentas reflejan un desempeño institucional sólido, con un alto número de entidades con acciones formuladas. Se destacan los aspectos relacionados con el seguimiento a compromisos, la formulación de acciones de participación y la existencia de acciones concretas de rendición de cuentas, donde la omisión de algunas entidades es baja. Asimismo, se evidencia un esfuerzo por

incorporar enfoques diferenciales y priorizar los intereses de los grupos de valor, lo que señala una gestión orientada a la inclusión. Sin embargo, aunque los niveles de articulación con nodos y de vinculación con la participación local también son positivos, presentan oportunidades de mejora que podrían fortalecer aún más la legitimidad y efectividad de los procesos de rendición de cuentas.

Componente Integridad

Figura 8

Componente integridad



Nota: Elaboración propia

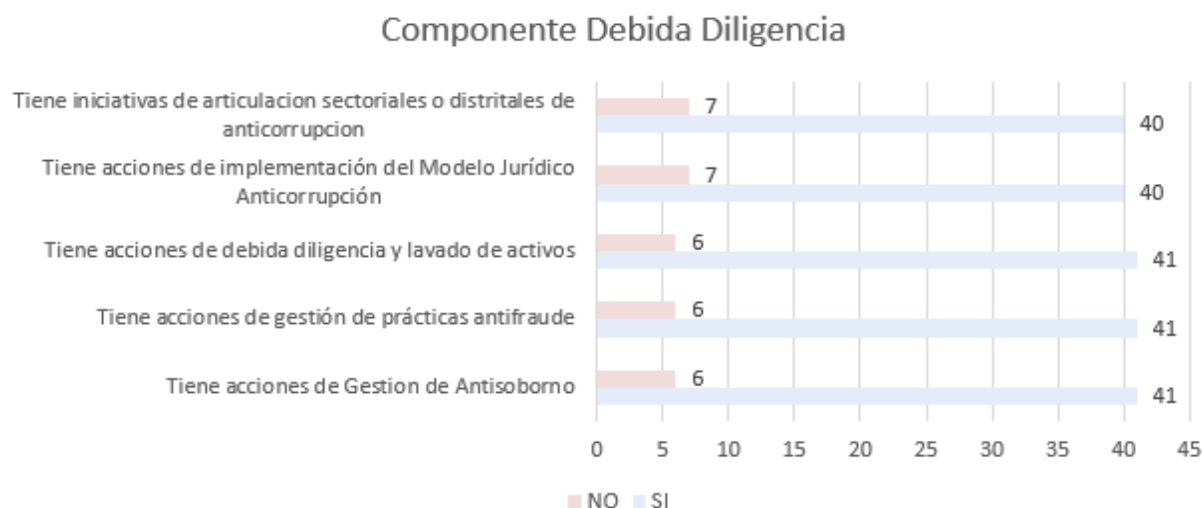
Los resultados del componente de Integridad evidencian un compromiso institucional importante respecto la promoción de entornos éticos dentro de las entidades públicas. Se destacan acciones afirmativas en áreas como la definición de entornos de confianza, el análisis de dilemas éticos, el fortalecimiento del liderazgo ético y la gestión preventiva del conflicto de interés, todas con una alta proporción de entidades que han incluido en sus planes estas actividades. No obstante, se observa una debilidad en la

categoría relacionada con el análisis del incremento del patrimonio de los directivos, donde predominan se evidencia falta de acciones que mitiguen el riesgo, presentando oportunidades de mejora en la evaluación y seguimiento del comportamiento ético en los niveles directivos. En conjunto, los resultados reflejan una la solidez en la construcción de una cultura de integridad, aunque con retos específicos en la gestión de competencias éticas desde la alta dirección.

Componente Debida Diligencia

Figura 9

Componente Debida Diligencia



Nota: Elaboración Propia

Los resultados del componente de Debida Diligencia reflejan el compromiso de las entidades frente a la implementación de acciones relacionadas con la gestión de riesgos asociados a la corrupción, el lavado de activos, el fraude y el soborno. La mayoría de las entidades reportan contar con iniciativas de articulación sectoriales o distritales, así como con la aplicación del Modelo Jurídico Anticorrupción. Además, se evidencia la presencia de acciones específicas de debida diligencia, gestión antifraude y antisoborno,

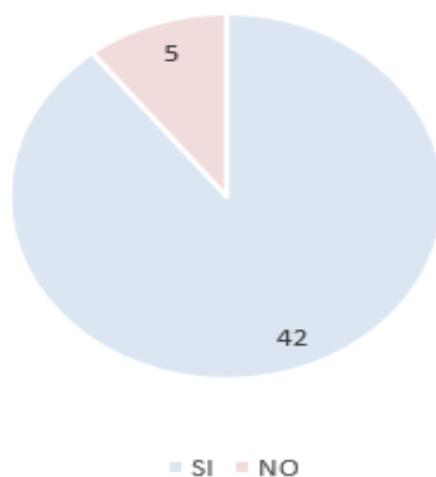
lo que indica un enfoque preventivo. Estos resultados sugieren el cumplimiento normativo y la adopción de buenas prácticas en materia de control y prevención de la corrupción.

Componente Innovación

Figura 10

Ejercicios de Innovación

Plantea ejercicios de innovacion



Nota: Elaboración Propia

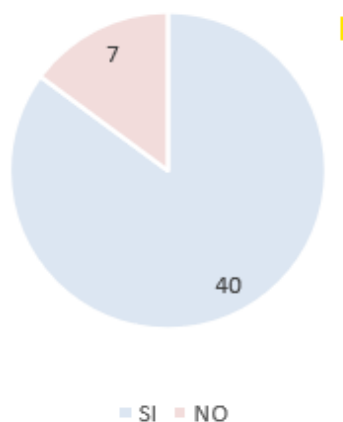
El análisis del componente relacionado con la innovación muestra una percepción altamente positiva por parte de las entidades evaluadas. 42 entidades indican que sí se formulan ejercicios de innovación, lo que refleja un compromiso institucional con la modernización de procesos y la búsqueda de soluciones creativas para las necesidades de la ciudadanía. La baja proporción de respuestas negativas 5 entidades sugiere que, aunque estas aún no han incorporado estos ejercicios, la mayoría reconoce la importancia de la innovación como herramienta clave para avanzar en transparencia, eficiencia y lucha contra la corrupción. Este resultado refuerza la necesidad de seguir promoviendo espacios de experimentación y aprendizaje institucional.

Componente Canales de denuncia

Figura 11

Canales de Denuncia

Tiene Medidas para fortalecer la denuncia y proteger al denunciante



Nota: Elaboración Propia

La gráfica sobre las medidas para fortalecer la denuncia y proteger al denunciante revela que una amplia mayoría de las entidades evaluadas 40 de 47 afirman contar con acciones en este sentido. Este resultado muestra el interés de las entidades de crear entornos seguros para la denuncia de actos de corrupción, lo cual es fundamental para fomentar la participación y la confianza. Ahora bien, la existencia de 7 entidades que aún no implementan estas medidas da a conocer una brecha que debe ser atendida, ya que la protección del denunciante es un pilar esencial en cualquier estrategia efectiva de integridad y transparencia.

Análisis de datos

Análisis de datos- Instrumento 1- Encuestas de Percepción de Ciudadanos y Servidores Públicos

Con el propósito de comprender la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a ciudadanos y servidores públicos, se presenta el análisis agrupando las preguntas en bloques temáticos. Esta organización se da identificando patrones dentro de la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción. Los bloques definidos permiten una lectura transversal de los componentes evaluados y están alineados con las directrices del Documento Técnico para la formulación de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP).

Los bloques temáticos son los siguientes:

Transparencia y acceso a la información: Este bloque contiene preguntas relacionadas con la disponibilidad, comprensión y utilidad de la información pública. Este bloque evalúa el cumplimiento del principio de transparencia activa y el acceso equitativo a los datos institucionales.

En la figura 12 se puede observar el porcentaje de personas que asignaron 1 gris, 2 crema, 3 verde, 4 morado y 5 azul, a cada pregunta, adicional se puede concluir:

Situación actual

El análisis del bloque de transparencia revela una percepción predominantemente intermedia entre los encuestados, tanto ciudadanos como servidores públicos. Las respuestas se concentran en los niveles 3 y 4, lo que indica que, si bien existe reconocimiento de esfuerzos institucionales en materia de acceso a la información, educación en transparencia y colaboración interinstitucional, estos no alcanzan niveles de excelencia. La pregunta 7, sobre el conocimiento de los Programas de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, muestra una dispersión significativa, lo que sugiere que la estrategia aún no ha sido suficientemente difundida ni apropiada por la ciudadanía. Esta situación es coherente con los hallazgos generales del diagnóstico, donde se evidencian avances normativos y técnicos, pero con limitaciones en la apropiación social.

Fortalezas

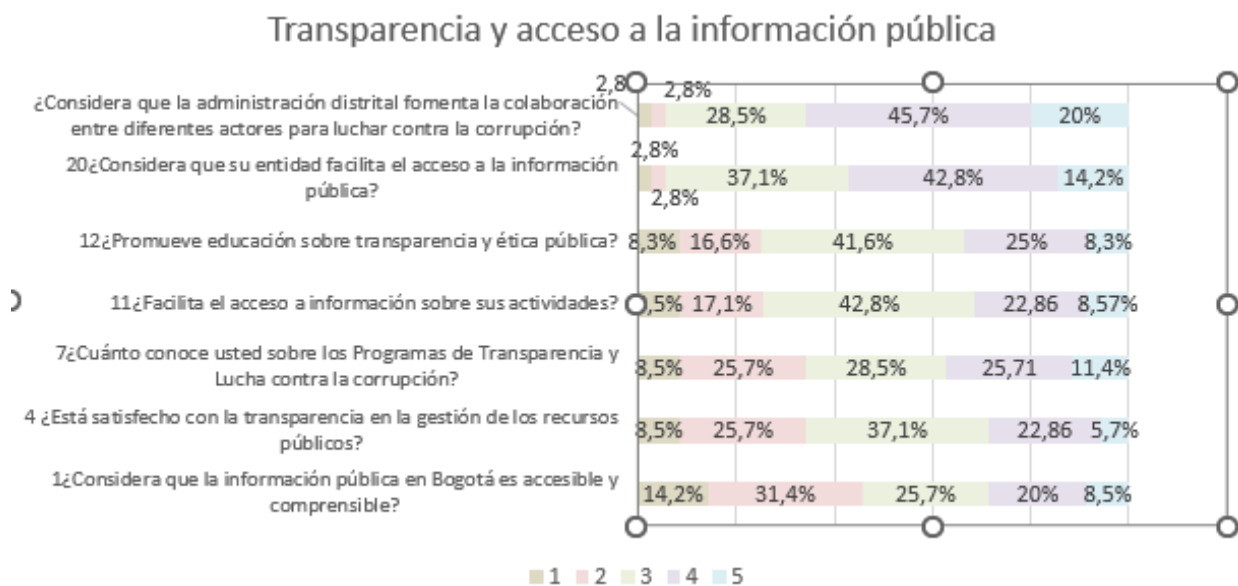
Las respuestas a las preguntas 20 y 16, dirigidas a servidores públicos, se destacan como puntos fuertes. En donde el 42.8% y el 45.71% de los encuestados calificaron con nivel 4 la facilidad de acceso a la información institucional y la colaboración entre actores para combatir la corrupción, respectivamente. Esto muestra una percepción positiva sobre la articulación interna y la disponibilidad de datos en el ambiente institucional. Además, la pregunta 11, sobre el acceso a información sobre actividades, recibió el mayor porcentaje en nivel 3, 42.86%, lo que indica que los canales informativos están presentes, aunque aún pueden mejorar respecto claridad y utilidad. Estos aspectos son importantes para consolidar una cultura de gobierno abierto y la rendición de cuentas.

Acciones de mejora y propuestas

Para fortalecer este bloque de transparencia, se sugiere implementar estrategias de alfabetización digital y comunicación inclusiva que los ciudadanos comprendan y les permita utilizar la información pública de manera efectiva. Así las cosas, es necesario rediseñar los microsítios de transparencia priorizando un enfoque en experiencia de usuario, simplificar el lenguaje técnico y promover campañas de difusión sobre los PTEP. Además, se sugiere institucionalizar espacios de cocreación entre entidades y ciudadanía y de esta manera definir indicadores de impacto y trazabilidad de la información publicada. Finalmente, la colaboración interinstitucional debe extenderse a redes ciudadanas, observatorios y medios comunitarios, para que la transparencia no sea solo una práctica administrativa, sino un valor compartido en la gestión pública del Distrito Capital.

Figura 12

Datos de Transparencia y acceso a la información



Nota: Elaboración propia

Canales de denuncia y respuesta institucional: Agrupa preguntas sobre la efectividad, accesibilidad y seguimiento de los mecanismos de denuncia. Su análisis permite valorar la capacidad institucional para prevenir y sancionar actos de corrupción.

La figura 12, permite observar el porcentaje de personas que calificaron 1,2,3,4 y 5, a cada una de las preguntas agrupadas en este bloque y nos permite inferir

Situación actual

El bloque de canales de denuncia revela una percepción predominantemente intermedia entre los encuestados, con una concentración significativa en el nivel 3 (entre 25% y 48% según la pregunta). Esto indica que, aunque los mecanismos de denuncia existen y son conocidos, su efectividad y respuesta institucional aún generan dudas. Las preguntas dirigidas a ciudadanos (2 y 3) muestran una mayor crítica, especialmente en la percepción sobre la respuesta a las denuncias, donde el 14.29% calificó con nivel 1. En contraste, los servidores públicos (preguntas 21 y 22) tienen una visión más equilibrada,

aunque también reconocen que los canales no alcanzan niveles óptimos de confianza ni trazabilidad.

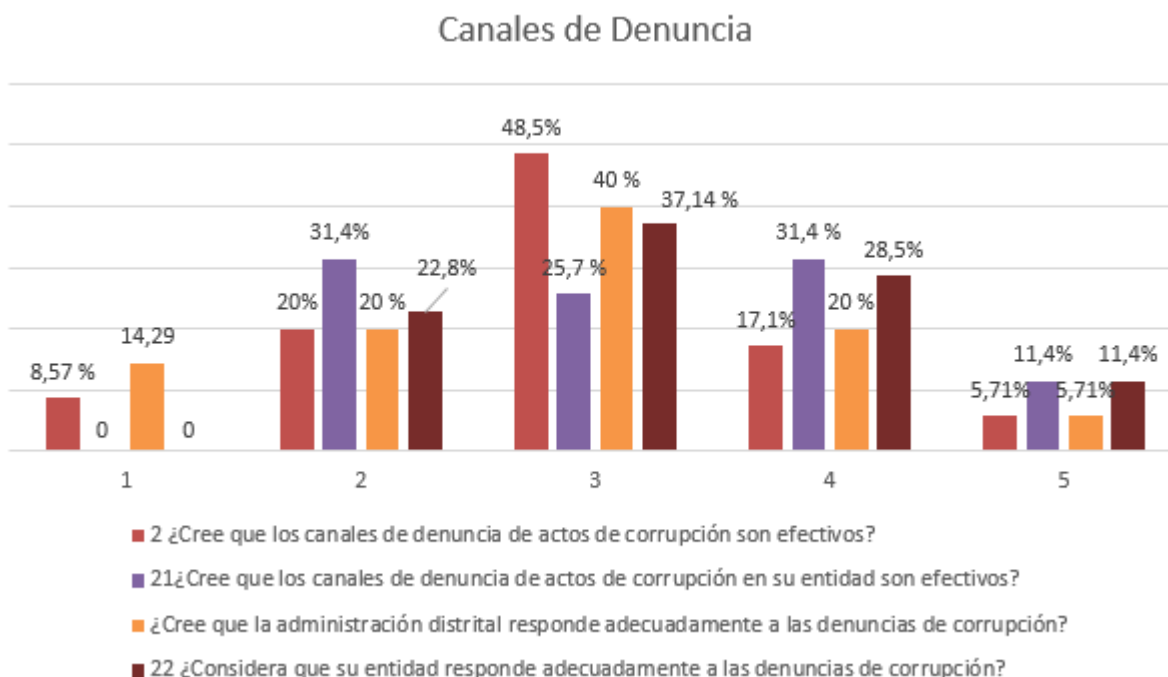
Fortalezas

Las respuestas en nivel 4 para las preguntas 21 y 22 ambas con 31.4% y 28.57% respectivamente, evidencian que dentro de las entidades existe una percepción de mejora en la atención a las denuncias. Esto puede estar relacionado con la implementación de canales internos, protocolos SARLAFT, y campañas de sensibilización institucional. Adicional a lo anterior, el hecho de que los servidores públicos reconozcan avances en la respuesta institucional sugiere que las entidades han fortalecido su sistema de gestión de riesgos. Estas fortalezas son fundamentales para consolidar una cultura de denuncia segura y efectiva.

Acciones de mejora y propuestas

Para avanzar en este componente, se observa la necesidad de rediseñar los canales de denuncia promoviendo un enfoque en accesibilidad, anonimato y trazabilidad, mediante la implementación de plataformas digitales que permitan seguimiento en tiempo real, así como establecer indicadores de tiempos de respuesta. Además, se debe diseñar una política distrital de protección al denunciante, que incluya acompañamiento legal y psicológico, y que sea comunicada de forma clara a todos los grupos de valor. Finalmente, se propone vincular a la ciudadanía en la evaluación de estos canales mediante encuestas periódicas y auditorías sociales, fortaleciendo así el control externo y de esta manera la legitimidad institucional.

Figura 13
Canales de Denuncia



Nota: Elaboración Propia

Participación ciudadana y comunitaria: Este bloque reúne preguntas que cuestionan el grado de involucramiento de la ciudadanía en la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas. Este bloque es esencial para medir la legitimidad y corresponsabilidad en la gestión pública.

En la figura 13 se representa el porcentaje de personas que califico con 1 café, 2 rosa, 3 verde, 4 morado y 5 azul, cada una de las preguntas del bloque.

Situación actual

El bloque de participación ciudadana evidencia una percepción predominantemente intermedia, con una concentración significativa en el nivel 3 (entre 31% y 42% según la pregunta). Esto indica que, aunque existen iniciativas institucionales para fomentar la participación, estas no son percibidas como plenamente efectivas ni

suficientes. La pregunta 8, sobre si los ciudadanos han participado o presentado observaciones a los programas, muestra que solo un 3.03% calificó con nivel 5, lo que refleja una baja apropiación de los espacios de cocreación. Asimismo, la pregunta 14, que evalúa la participación comunitaria en decisiones públicas, presenta un 16 % en nivel 1, lo que sugiere que los mecanismos actuales no logran involucrar de manera significativa a las comunidades.

Fortalezas

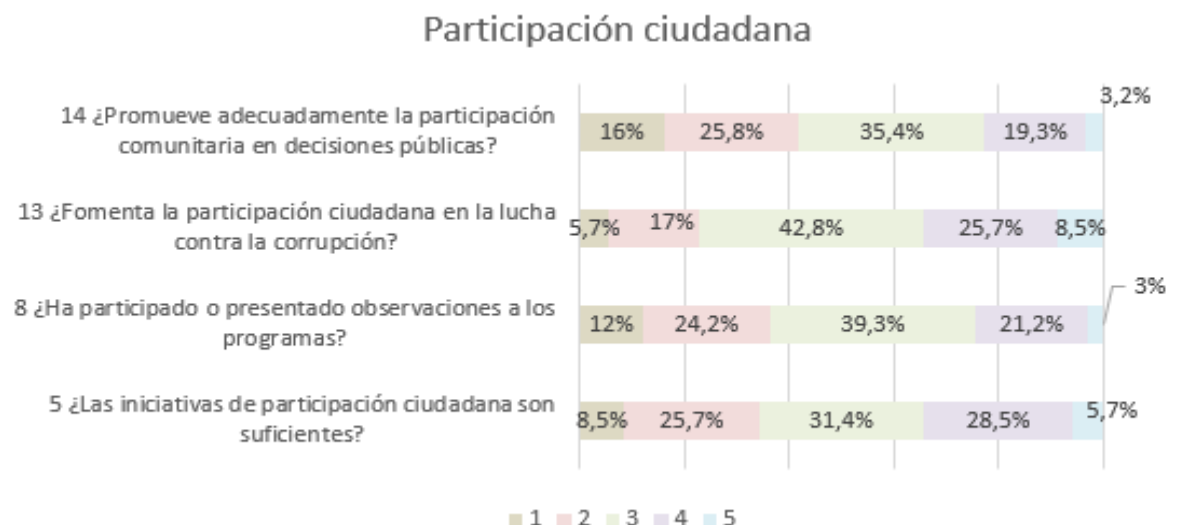
La pregunta 13, que indaga sobre el fomento de la participación ciudadana en la lucha contra la corrupción, recibió un 42.86% en nivel 3 y un 25.71% en nivel 4, lo que indica que los ciudadanos reconocen ciertos esfuerzos institucionales en este ámbito. Además, la pregunta 5 muestra que un 28.57% de los encuestados percibe las iniciativas como adecuadas (nivel 4), lo que puede estar relacionado con la existencia de nodos de transparencia, audiencias públicas y mesas de trabajo sectoriales. Estas fortalezas reflejan que la estrategia distrital ha logrado establecer canales de participación, aunque su alcance y profundidad aún son limitados.

Acciones de mejora y propuestas

Para fortalecer este componente, se recomienda institucionalizar mecanismos de participación ciudadana que sean inclusivos, representativos y sostenibles. Esto incluye la creación de observatorios ciudadanos, plataformas digitales de cocreación y espacios de deliberación comunitaria. Es fundamental que las entidades distritales comuniquen de forma clara los objetivos, resultados y formas de vinculación de los programas de transparencia, y que generen incentivos para la participación. Además, se propone incorporar metodologías participativas en la formulación de los PTEP, como presupuestos participativos, consultas públicas y evaluación colaborativa, con el fin de consolidar una cultura de corresponsabilidad en la gestión pública.

Figura 14

Datos de participación ciudadana



Nota: Elaboración Propia

Rendición de cuentas: Evalúa la percepción sobre los espacios y mecanismos mediante los cuales las entidades informan, justifican y asumen consecuencias por sus decisiones. Su relevancia radica en el fortalecimiento del control social y la confianza institucional.

En la figura 14, se presenta el porcentaje de personas que calificaron cada pregunta del componente con 1,2,3,4 y 5. Estos resultados da cuenta de:

Situación actual

El análisis revela una percepción dividida entre ciudadanos y servidores públicos respecto a la rendición de cuentas. Los ciudadanos se concentran en los niveles 2 y 3 (28.1% cada uno), lo que indica una postura predominantemente neutral o crítica. En contraste, los servidores públicos muestran una mayor satisfacción en el nivel 4 (37%), lo que sugiere que, desde dentro de las entidades, los mecanismos de rendición de cuentas son valorados como funcionales. Sin embargo, el nivel 1 también tiene presencia

significativa (15.6% en ciudadanos y 20% en servidores), lo que evidencia que aún existen barreras en la efectividad, comprensión o accesibilidad de estos mecanismos.

Fortalezas

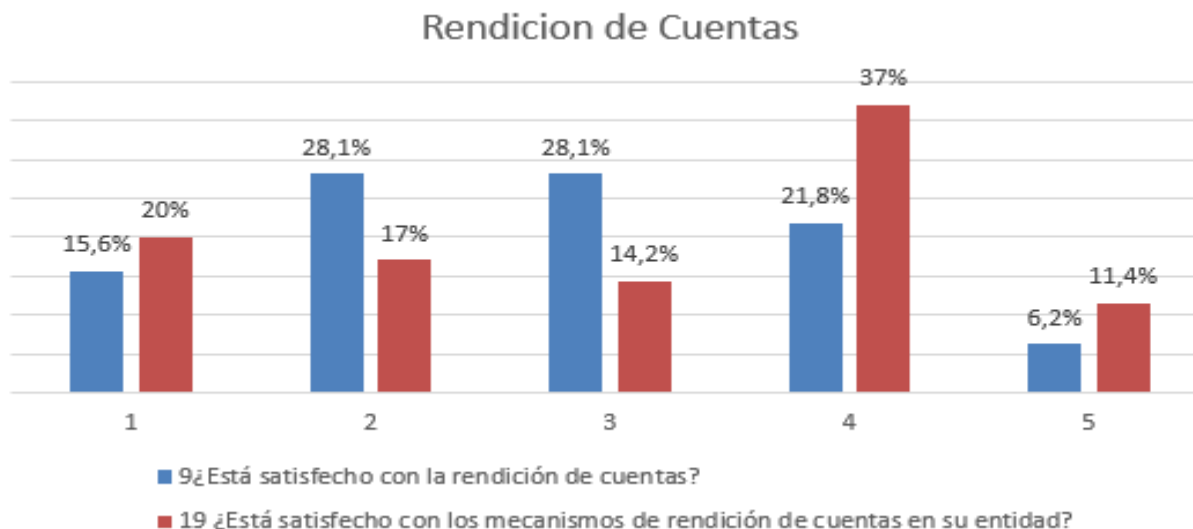
La mayor concentración de respuestas en el nivel 4 por parte de los servidores públicos (37%) indica que las entidades han logrado establecer estructuras de rendición de cuentas que son reconocidas internamente. Esto puede estar relacionado con la implementación de micrositos de transparencia, informes de gestión, y espacios de diálogo como audiencias públicas. Además, el hecho de que los ciudadanos también valoren positivamente (21.8% en nivel 4) su experiencia sugiere que hay avances en la visibilidad de la gestión pública. Estas fortalezas son clave para consolidar una cultura de responsabilidad institucional y legitimidad.

Acciones de mejora y propuestas

Para fortalecer este componente, se evidencia la necesidad de mejorar la calidad y oportunidad de los espacios de rendición de cuentas. Esto implica no solo publicar información, sino que esta sea comprensible, contextualizada y útil para la ciudadanía. Se deben incorporar enfoques diferenciales (género, territorial, etario) en la priorización de temas a exponer, y establecer mecanismos de retroalimentación que permitan a los ciudadanos hacer seguimiento al cumplimiento de compromisos. Además, se propone vincular a las comunidades en la definición de los indicadores y en el seguimiento a los resultados, promoviendo así una rendición de cuentas participativa, transparente y transformadora.

Figura 15

Datos de Rendición de Cuentas



Nota: Elaboración Propia

Innovación y mejora institucional: Considera preguntas sobre la adopción de nuevas tecnologías, procesos y enfoques en la gestión pública. Este bloque permite identificar el dinamismo institucional frente a los desafíos de la corrupción.

En la figura 15, se muestra el porcentaje de personas que calificaron cada pregunta del componente con 1,2,3,4 y 5, dando a conocer que:

Situación actual

El análisis revela una diferencia notable entre la percepción ciudadana y la institucional respecto a la innovación en la gestión pública. Mientras que los ciudadanos se concentran en los niveles 2 y 3, 25.5% y 34.8%, los servidores públicos muestran una mayor valoración en los niveles 4 y 5, 42.8% y 25.7%. Esto sugiere que, desde dentro de las entidades, se reconoce un esfuerzo activo por incorporar prácticas innovadoras, mientras que desde la ciudadanía, la visibilidad de estas acciones es limitada. La baja calificación en nivel 1 por parte de los servidores (0%) contrasta con el 13.9% de los

ciudadanos, lo que evidencia una brecha en la percepción externa sobre el impacto de la innovación institucional.

Fortalezas

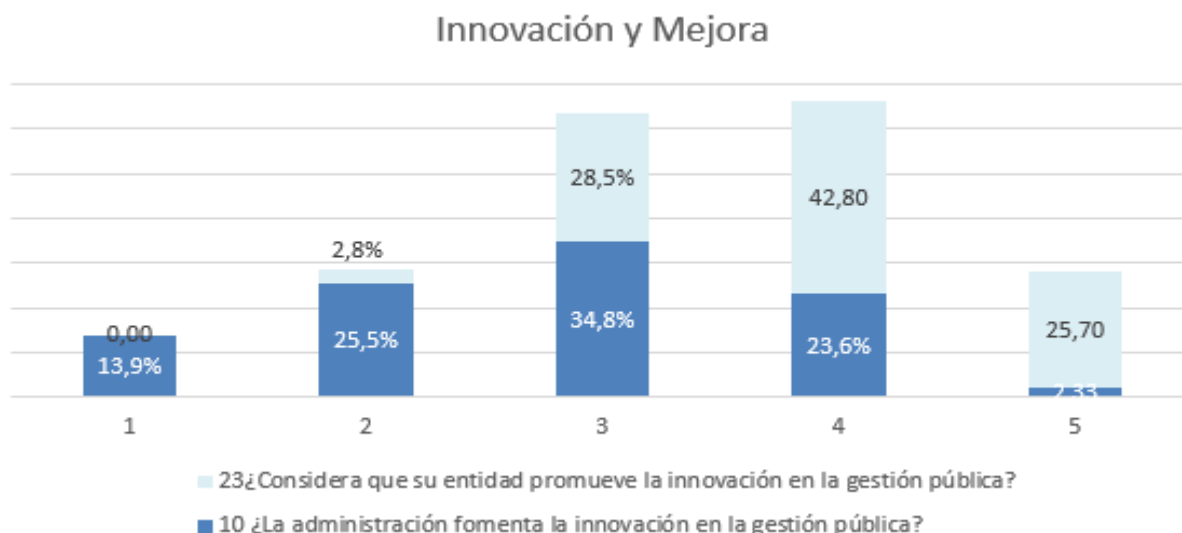
La alta concentración de respuestas en nivel 4 por parte de los servidores públicos 42.80% indica que las entidades están promoviendo activamente la innovación, posiblemente mediante el uso de tecnologías emergentes, rediseño de procesos, y participación en redes de innovación pública. Además, el 25.7% en nivel 5 refuerza esta percepción positiva. Estas cifras reflejan que la estrategia distrital ha logrado posicionar la innovación como un eje transversal en la gestión, lo cual es coherente con los objetivos del modelo de Gobierno Abierto y con las metas de eficiencia institucional planteadas en el Plan de Desarrollo.

Acciones de mejora y propuestas

Para cerrar la brecha de percepción entre ciudadanía y servidores, se recomienda visibilizar las iniciativas de innovación mediante campañas de comunicación pública, micrositiros temáticos y espacios de cocreación. Es fundamental que los ciudadanos no solo conozcan los proyectos innovadores, sino que puedan participar en su diseño y evaluación. Se propone institucionalizar laboratorios de innovación distritales con enfoque territorial, donde se prototipen soluciones a problemas públicos en colaboración con comunidades. Además, se debe fortalecer la medición del impacto de la innovación en términos de transparencia, eficiencia y participación, para que esta no sea solo una práctica técnica, sino una herramienta transformadora en la lucha contra la corrupción.

Figura 16

Datos de Innovación



Nota: Elaboración Propia

Integridad y ética pública: Agrupa preguntas sobre la promoción de valores, comportamientos éticos y cultura organizacional. Es fundamental para analizar el compromiso interno de las entidades con la prevención de riesgos de corrupción.

En la figura 16 se representa el porcentaje de personas que calificó con 1 café, 2 rosa, 3 verde, 4 morado y 5 azul, cada una de las preguntas del bloque.

Situación actual

El bloque de integridad muestra una evolución interesante en la percepción institucional. Las preguntas 3 y 15, que abordan la efectividad de la estrategia anticorrupción y los esfuerzos administrativos, presentan una concentración en los niveles 2, 3 y 4, lo que indica una valoración intermedia con tendencia crítica. En cambio, las preguntas 18 y la que se relaciona con la ética de los proveedores reflejan una percepción positiva, con más del 65% de las respuestas ubicadas en los niveles 4 y 5. Esto sugiere que, aunque la estrategia aún no se percibe como plenamente efectiva en términos de resultados específicos, sí ha logrado consolidar una cultura ética al interior de la entidad, especialmente en el comportamiento de los servidores y en las relaciones contractuales.

Fortalezas

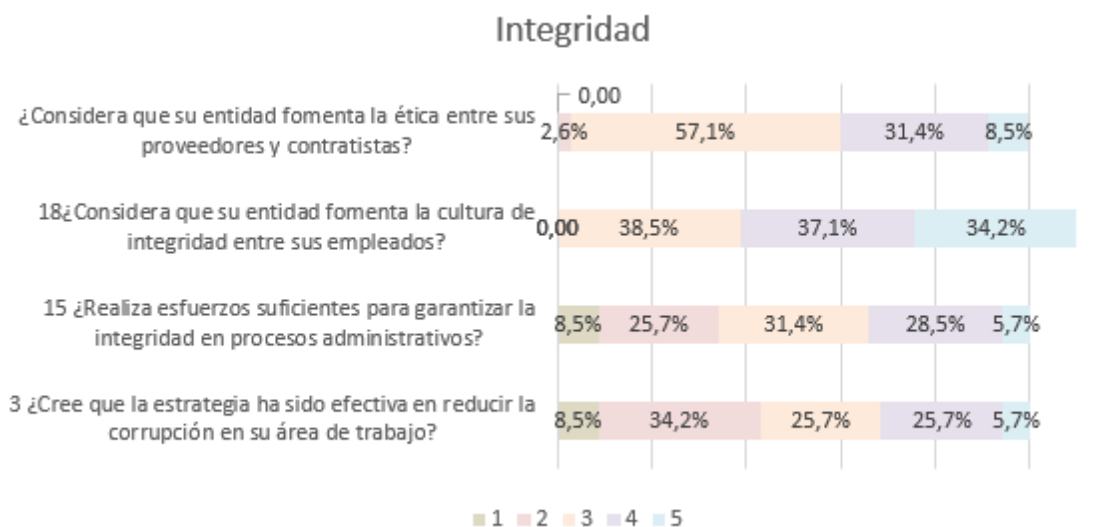
La pregunta sobre el fomento de la ética en proveedores se destaca con un 57.1% en nivel 3 y un 31.4% en nivel 4, lo que indica que las entidades han comenzado a difundir los principios del código de integridad más allá de su estructura interna. Esto es relevante, ya que la gestión ética de los contratistas y terceros es uno de los puntos más vulnerables en los riesgos en contra de la integridad pública. Asimismo, la pregunta 18 muestra una percepción altamente favorable sobre la cultura de integridad entre los servidores, con un 34.2% en nivel 5. Estas cifras reflejan que las entidades han logrado institucionalizar valores éticos mediante capacitaciones, códigos de conducta y fortalecimiento del liderazgo, lo cual es coherente con los lineamientos del Modelo de Integridad Pública promovido por la ONU.

Acciones de mejora y propuestas

Para fortalecer este componente, se recomienda avanzar hacia una medición más rigurosa del impacto de las acciones implementadas en materia integridad. Esto incluye implementar mecanismos de seguimiento a los dilemas éticos, análisis al incremento patrimonial de los directivos, y evaluación de la coherencia entre discurso institucional y práctica cotidiana. Además, se propone desarrollar simuladores de decisiones éticas y espacios de reflexión institucional que permitan a los servidores públicos enfrentar situaciones complejas con criterios definidos. En cuanto a los proveedores, se sugiere incluir el soporte del cumplimiento de las cláusulas de integridad en los contratos, realizar auditorías éticas y promover la certificación de buenas prácticas. Finalmente, es pertinente que la estrategia de integridad se articule con los demás componentes de los PTEP, para que no funcione como un conjunto de acciones aisladas, sino como un pilar de la cultura organizacional íntegra y sostenible.

Figura 17

Datos Integridad



Nota: Elaboración Propia

Gestión de riesgos y cultura institucional: Este Bloque incluye preguntas que dan cuenta sobre la implementación de las políticas de control, monitoreo y prevención, así como la participación de servidores en decisiones éticas. permitiendo evaluar la madurez institucional en el manejo de riesgos.

En la figura 18 se representa el porcentaje de personas que calificó con 1 café, 2 rosa, 3 verde, 4 morado y 5 azul, cada una de las preguntas del bloque.

Situación actual

El bloque de gestión de riesgos presenta una percepción institucional favorable, con una concentración en los niveles 3 y 4. Las preguntas 17, 27 y 24 muestran que más del 80% de los encuestados consideran que sus entidades han implementado políticas efectivas para mitigar riesgos de corrupción, incluyendo el lavado de activos y la financiación del terrorismo. Sin embargo, la pregunta 28, que aborda la participación de los empleados en decisiones éticas, revela una menor calificación, con un 14.2% en nivel

1 y solo un 20% en nivel 5. Esto sugiere que, aunque existen normas, la apropiación interna y el involucramiento activo de los servidores aún es limitado.

Fortalezas

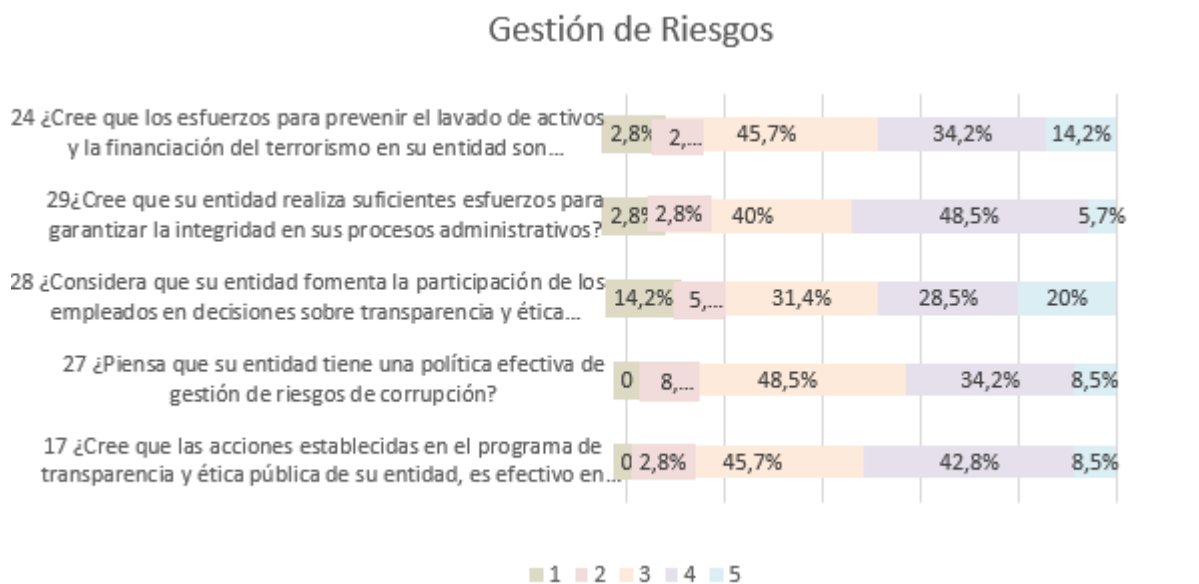
Las respuestas a las preguntas 29 y 24 destacan como los puntos fuertes del bloque. En especial, el 48.5% y el 34.29% de los encuestados calificaron con nivel 4 los esfuerzos institucionales para garantizar la integridad y prevenir delitos financieros, respectivamente. Esto refleja madurez en la adopción de prácticas de SARLAFT, los mapas de riesgos, y los protocolos de debida diligencia. Además, la pregunta 27 muestra que el 48.57% de los servidores reconocen la existencia de políticas efectivas de gestión de riesgos, lo que indica que el componente ha sido ampliamente difundido en todas las entidades distritales. Estas fortalezas son esenciales para blindar la gestión pública frente a amenazas de carácter operativas.

Acciones de mejora y propuestas

Para fortalecer este componente, se recomienda trabajar hacia una gestión de riesgos más participativa. Es necesario que los servidores conozcan los mapas de riesgos y que participen en su construcción, actualización y seguimiento. Se propone implementar simulaciones de escenarios de materialización de los riesgos, talleres de análisis ético y espacios de discusión interna que permita identificar vulnerabilidades desde la experiencia cotidiana. Además, se sugiere integrar los sistemas de gestión de riesgos en los procesos de planeación estratégica, contratación y evaluación institucional, para que no funcionen de manera aislada, sino como parte de la cultura organizacional. Finalmente, se debe fortalecer la trazabilidad de las acciones preventivas mediante indicadores, auditorías internas y retroalimentación permanente.

Figura 18

Datos Gestión de Riesgos



Nota: Elaboración Propia

Análisis percepción de los ciudadanos y servidores encuestados

A partir del análisis comparativo entre las percepciones de los ciudadanos y los servidores públicos respecto la estrategia de Transparencia y Ética Pública en Bogotá, se evidencian diferencias importantes en la valoración de los esfuerzos institucionales. Mientras que los servidores públicos muestran una percepción positiva, destacando avances en la cultura de integridad, la innovación y la colaboración interinstitucional, la ciudadanía mantiene una postura más crítica, especialmente en lo relacionado con la rendición de cuentas, la efectividad de los canales de denuncia y la participación ciudadana.

Esta brecha de percepción puede explicarse, en parte, por el nivel de involucramiento y conocimiento que cada grupo tiene sobre la estrategia. Los servidores,

al estar directamente vinculados con su implementación, reconocen con mayor claridad los esfuerzos internos y los logros alcanzados. En contraste, los ciudadanos perciben los resultados desde su experiencia externa, donde la visibilidad, la comunicación y la confianza en las instituciones juegan un papel determinante.

En conclusión, los resultados sugieren que, la implementación de la estrategia cuenta con una base sólida dentro de las entidades públicas, es necesario fortalecer los mecanismos de comunicación, participación y rendición de cuentas hacia los interesados, la ciudadanía. Esto permitirá no solo cerrar la brecha de percepción entre actores internos y externos, sino también consolidar una cultura de transparencia más robusta, legítima y sostenible.

Análisis de datos- Instrumento 2- Diagnostico de los Programas de Transparencia y Ética Pública

De acuerdo con los resultados obtenidos en la revisión de PTEP, se presentan la siguiente interpretación de los resultados

La matriz evidencia que 47 entidades distritales publicaron su PTEP para la vigencia 2025. De estas, una proporción significativa incluyó acciones en los componentes evaluados, aunque con variaciones en profundidad y calidad. La mayoría de los planes están en formato Excel o PDF, y algunos incluyen evidencias de formulación participativa como encuestas, mesas de trabajo, audiencias públicas y ejercicios de co-creación. Sin embargo, no todas las entidades documentan claramente estas acciones, lo que limita la trazabilidad y evaluación externa.

Accesibilidad de los documentos PTEP

Uno de los aspectos críticos identificados en el diagnóstico es la accesibilidad de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP) publicados por las entidades distritales. Aunque la mayoría de los documentos están disponibles en línea, muchos se presentan en formatos PDF o Word que no permiten interacción, búsqueda eficiente ni reutilización de la información. Esta limitación técnica afecta la transparencia activa, ya que dificulta el análisis ciudadano, la auditoría social y el aprovechamiento por parte de

observatorios, medios de comunicación o investigadores. Para mejorar este aspecto, se recomienda que las entidades adopten formatos abiertos y estructurados (como Excel, CSV o HTML accesible), que faciliten la interoperabilidad, el análisis automatizado y la inclusión de herramientas de visualización de datos.

La participación ciudadana en la formulación de los PTEP

La participación ciudadana en la formulación de los PTEP no solo fortalece la legitimidad de las acciones institucionales, sino que también permite que los programas respondan a las necesidades reales de los grupos de valor. El diagnóstico evidenció que las entidades que incluyeron procesos de cocreación, encuestas, mesas de trabajo y audiencias públicas lograron diseñar estrategias más pertinentes y contextualizadas. Esta participación promueve el control social, mejora la confianza en las instituciones y genera corresponsabilidad en la lucha contra la corrupción. Para consolidar este enfoque, se recomienda institucionalizar mecanismos de consulta ciudadana en todas las fases del ciclo del programa (formulación, implementación y evaluación), garantizando representatividad, diversidad y retroalimentación efectiva

Los programas se evaluaron en el marco de estos seis componentes:

Rendición de Cuentas

Situación actual:

- La mayoría de las entidades incluyeron este componente en sus PTEP, pero con distintos niveles de desarrollo. Algunas lo abordan como un requisito formal, mientras otras lo integran como parte de una estrategia de diálogo y control social.
- Fortalezas:
- Secretaría Distrital de Salud implementó plataformas como Colibrí y SaluData para seguimiento de compromisos.
- IDIPRON realizó audiencias públicas participativas y jornadas de diálogo con grupos de valor.

- Secretaría de Gobierno articuló su estrategia con nodos sectoriales y observatorios ciudadanos.

Acciones de mejora:

- Sistematizar los compromisos asumidos en espacios de rendición de cuentas y hacer seguimiento público.
- Incorporar enfoques diferenciales (género, territorial, etario) en la priorización de temáticas.
- Establecer mecanismos de retroalimentación ciudadana post-evento y publicar resultados.

Apertura de Datos

Situación actual:

Aunque muchas entidades mencionan la apertura de datos, pocas detallan acciones concretas para su uso, aprovechamiento o enfoque anticorrupción.

Fortalezas:

- Secretaría de Ambiente publica en el Portal de Datos Abiertos y utiliza visores interactivos.
- Canal Capital implementa micrositiros especializados y participa en redes de innovación.
- Secretaría de Movilidad usa Big Data y observatorios para mejorar la gestión pública.

Acciones de mejora:

- Desarrollar estrategias de alfabetización digital para que la ciudadanía pueda interpretar y usar los datos.
- Implementar indicadores de impacto que midan cómo los datos abiertos contribuyen a la transparencia.
- Fomentar la creación de comunidades de datos (observatorios, redes académicas, veedurías).

Debida Diligencia

Situación actual:

Este componente ha sido abordado por muchas entidades, especialmente en relación con el SARLAFT y la gestión de riesgos de corrupción.

Fortalezas:

- Secretaría de Hacienda y Terminal de Transporte aplican protocolos SARLAFT y seguimiento a operaciones sospechosas.
- Caja de Vivienda Popular incluye cláusulas contractuales y verificación de contrapartes.
- Grupo de Energía de Bogotá utiliza listas restrictivas y monitoreo de Personas expuestas públicamente.

Acciones de mejora:

- Integrar la debida diligencia en procesos de contratación y vinculación de personal.
- Establecer protocolos de verificación cruzada con bases de datos externas.
- Capacitar a los equipos jurídicos y financieros en tipologías de riesgo emergente.

Innovación

Situación actual:

Este componente es uno de los menos desarrollados. Aunque algunas entidades mencionan ejercicios de innovación, no siempre están sistematizados ni vinculados a la estrategia anticorrupción.

Fortalezas:

- Secretaría de Salud creó laboratorios de innovación social y convocatorias como “Rétate a Innovar”.

- Canal Capital y IDARTES participaron en redes de innovación pública y retos virtuales.
- RENOBO implementó tableros de control con inteligencia artificial.

Acciones de mejora:

- Establecer laboratorios permanentes de innovación pública en cada sector.
- Promover la co-creación con ciudadanía en el diseño de soluciones anticorrupción.
- Medir el impacto de la innovación en términos de eficiencia, transparencia y participación.

Integridad

Situación actual:

La mayoría de las entidades incluyen acciones de integridad, pero pocas abordan el liderazgo ético, el análisis patrimonial o los dilemas éticos de forma estructurada.

Fortalezas:

- IDIPRON realiza seguimiento a declaraciones de renta y conflictos de interés.
- Secretaría Jurídica promueve campañas de sensibilización y reuniones con gestores de integridad.
- Secretaría de Cultura implementa jornadas de reflexión y socialización del código de integridad.

Acciones de mejora:

- Implementar simuladores de dilemas éticos y espacios de reflexión institucional.
- Realizar análisis de incremento patrimonial en niveles directivos como parte del control interno.

- Fortalecer el liderazgo ético mediante formación continua y evaluación de comportamientos.

Protección al Denunciante

Situación actual:

Este componente ha sido incluido por muchas entidades, pero aún se requiere mayor institucionalización y garantías efectivas.

Fortalezas:

- Metro de Bogotá y Transmilenio cuentan con canales anónimos y seguimiento disciplinario.
- Canal Capital socializa rutas de denuncia y piezas gráficas de sensibilización.
- Secretaría de Cultura incluye protección en inducciones y campañas internas.

Acciones de mejora:

- Crear protocolos de protección legal y psicológica para denunciantes.
- Establecer indicadores de confianza en los canales de denuncia.
- Promover la visibilización de casos exitosos donde la denuncia generó cambios positivos.

Plan de Intervención

Objetivo.

El presente plan tiene como objetivo proporcionar una hoja de ruta con el fin de que sean implementadas las recomendaciones y sugerencias generadas a partir de los resultados de la evaluación de la estrategia de Transparencia y Lucha contra la corrupción, realizado durante el curso de este trabajo.

Este plan se deriva de los resultados de los análisis presentados en el trabajo, el cual evaluó la efectividad de la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción implementada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá entre 2020 y 2024.

Esta propuesta busca establecer acciones concretas que contribuyan a fortalecer la cultura de la transparencia en la gestión pública, a partir de los hallazgos de la evaluación, contribuyendo a consolidar una cultura institucional basada en la transparencia y corresponsabilidad ciudadana y la forma de ponerlas en marcha, será a través de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP), la articulación interinstitucional y la promoción de mecanismos efectivos de control social.

Diagnostico General

De acuerdo con los resultados observados en la evaluación, se identificaron los siguientes aspectos como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en la implementación de la estrategia.

Tabla 7

Diagnóstico General de la Implementación de la Estrategia

Fortalezas	Avances en la formulación e implementación de los PTEP. Implementación de SARLAFT. Promoción del uso de tecnologías para la apertura de datos. Cultura de integridad consolidada en algunas entidades. Se evidencia compromiso institucional frente a transparencia.
------------	--

Debilidades	Baja participación ciudadana en la formulación de los programas, lo cual limita la efectividad de los canales de denuncia, y poca difusión de los logros institucionales. Ausencia o de indicadores de impacto mal formulados.
Oportunidades	Promoción de la innovación pública. Articulación con nodos de Rendición de Cuentas, y fortalecimiento de redes de colaboración. Cooperación con organismos internacionales. Fortalecer las redes ciudadanas y observatorios activos.
Amenazas	Aceptación generalizada de la cultura de la corrupción, la sostenibilidad de la estrategia y brechas en la apropiación e interés ciudadano. Capacidades técnicas inexistentes en las entidades. Incertidumbre sobre la asignación de recursos financieros para sostener la estrategia.

Nota: Elaboración Propia

Desafíos

Como consecuencia de los aspectos evidenciados, se determinaron los siguientes desafíos a atender para dar continuidad a la estrategia o a el propósito de esta.

- Superar la diferencia entre la percepción de los ciudadanos y servidores públicos.
- Propender para que todas las entidades formulen sus PTEP y se evidencie una madurez gradual en las acciones establecidas
- Fortalecer y visibilizar los canales de denuncia y las medidas de protección al denunciante.
- Fomentar la participación ciudadana en la construcción de campañas orientadas a promover la cultura de la transparencia e integridad.
- Potenciar los ejercicios de innovación como herramienta para prevenir resolver problemas que habilitan las acciones de corrupción.

Oportunidades de mejora

De igual manera se identificaron las siguientes acciones que al ser maduras, podrían generar un impacto positivo en el fortalecimiento de la cultura anticorrupción.

- Rediseñar los microsítios de transparencia de las entidades y promover la creación de las que no los tienen, priorizando la experiencia del ciudadano.
- Participación de todas las entidades en laboratorios de innovación.
- Revisión y actualización de los protocolos de protección al denunciante
- Diseñar simuladores de dilemas éticos que puedan ser aplicados
- Divulgar la trazabilidad de compromisos pactados en rendición de cuentas.

Proceso de Implementación

Se recomienda implementar las siguientes acciones en el marco de siete etapas:

Tabla 8

Proceso de Implementación

No.	Etapas	Acciones
1	Revisión y actualización del Documento PTEP	Armonizar el Documento Técnico con el Decreto 1122 de 2024. Diseñar y disponer de una caja de herramientas para consulta de las entidades. Formular indicadores para cada uno de los componentes de los PTEP. Incluir actividades de seguimiento y evaluación participativa. Promover la capacitación en ética pública y liderazgo ético a servidores del nivel directivo.
2	Diseño de caja de herramientas	Construir una política distrital con medidas de protección para el denunciante. Revisión y actualización de los protocolos de protección al denunciante. Visibilizar los canales de denuncia y garantizar trazabilidad de las denuncias. Diseñar herramienta y/o promover a las entidades para que incluyan en sus PTEP, acciones encaminadas a <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar los microsítios de transparencia, priorizando la experiencia del ciudadano.

No.	Etapa	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar el lenguaje técnico en la publicación de información pública. • Promover campañas de difusión sobre los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP). • Institucionalizar espacios de cocreación entre entidades y ciudadanía. • Definir indicadores de impacto y trazabilidad de la información publicada. • Rediseñar los canales de denuncia con enfoque en accesibilidad, anonimato y trazabilidad. • Implementar una política distrital de protección al denunciante. • Establecer indicadores de tiempos de respuesta y confianza en los canales. • Visibilizar casos exitosos donde la denuncia generó cambios positivos. • Institucionalizar mecanismos de participación ciudadana inclusivos y representativos. • Crear observatorios ciudadanos y plataformas digitales de cocreación. • Incorporar metodologías participativas en la formulación de los PTEP. • Generar incentivos para la participación activa de la ciudadanía. • Rediseñar los espacios de rendición de cuentas para mejorar su calidad y oportunidad. • Incorporar enfoques diferenciales en la priorización de temas. • Establecer mecanismos de retroalimentación ciudadana post-evento. • Sistematizar y publicar el seguimiento a compromisos asumidos.

No.	Etapa	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Visibilizar las iniciativas de innovación mediante micrositos y campañas. • Institucionalizar laboratorios de innovación distritales con enfoque territorial. • Promover la co-creación de soluciones anticorrupción con la ciudadanía. • Medir el impacto de la innovación en transparencia, eficiencia y participación. • Implementar simuladores de decisiones éticas y espacios de reflexión institucional. • Incluir cláusulas de integridad en contratos con proveedores y contratistas. • Realizar análisis de incremento patrimonial en niveles directivos. • Fortalecer el liderazgo ético mediante formación continua. • Promover la participación de servidores en la construcción y seguimiento de mapas de riesgos. • Integrar los sistemas de gestión de riesgos en la planeación estratégica y evaluación institucional. • Fortalecer la trazabilidad de acciones preventivas mediante indicadores y auditorías internas.
3	Capacitación de servidores de todos los niveles	<p>Diseñar simuladores de dilemas éticos que puedan ser aplicados. Promover acuerdos de comportamiento y espacios de reflexión institucional. Incluir cláusulas de integridad en contratos con proveedores y contratistas.</p>
4	Adelantar acciones para coordinar la participación en laboratorios de innovación	<p>Coordinar mesas, instancias o nodos distritales para la articulación de acciones. Divulgar la trazabilidad de compromisos pactados en rendición de cuentas. Promover la realización de ejercicios de co-creación con la ciudadanía para los PTEP.</p>

No.	Etapa	Acciones
5	Creación de mesas distritales para articular temas (Rendición de Cuentas, protección al denunciante, debida diligencia y enfoques diferenciales)	Participación de todas las entidades en laboratorios de innovación pública. Adelantar acciones para coordinar la participación en laboratorios de innovación. Promover el uso de tecnologías como IA, analítica de datos y blockchain.
6	Lanzamiento de campaña de difusión de los PTEP y logros institucionales	Creación de mesas distritales para articular temas como rendición de cuentas, protección al denunciante, debida diligencia y enfoques diferenciales. Promover la cooperación con organismos internacionales y redes ciudadanas.
7	Evaluación participativa de avances y seguimiento de los indicadores	Revisar los resultados de los indicadores

Nota: Elaboración Propia

Figura 19

Ruta de Implementación



Nota: Elaboración Propia

Seguimiento a los resultados de la implementación, etapa 7.

En conjunto con las acciones planteadas anteriormente, se proponen los siguientes indicadores para incluir en los seguimientos y empezar a construir líneas base para monitorear los avances.

La siguiente tabla presenta los indicadores definidos en el marco de la etapa 7 del proceso de implementación del plan de intervención. Estos indicadores tienen como propósito principal facilitar el seguimiento y evaluación de los productos generados en las etapas anteriores, tales como la actualización del Documento Técnico, la formulación de la caja de herramientas, la capacitación de servidores, la articulación interinstitucional y la promoción de la innovación. Cada indicador está diseñado para medir el nivel de avance, efectividad y sostenibilidad de las acciones implementadas, permitiendo así una

gestión basada en resultados y una mejora continua de la estrategia de transparencia e integridad en las entidades distritales.

Tabla 9

Indicadores de Seguimiento

No.	Indicador	Porcentaje mínimo	Periodicidad	Evidencias
1	Porcentaje de entidades con el PTEP publicado a la fecha de 31 de enero de cada vigencia.	100 %	anual	Documento PTEP, publicado por cada entidad en su página web, cumpliendo con lo establecido.
2	Porcentaje de ciudadanos que participan en la formulación, frente a años anteriores y caracterizaciones de grupos de valor	60%	anual	Incremento en el reporte del número de ciudadanos que participaron, frente al año anterior.
3	Porcentaje de denuncias atendidas y de las cuales se ha dejado trazabilidad de las recibidas durante un periodo.	90%	trimestral	Incremento en el reporte del número de denuncias tramitadas, frente a las recibidas.
4	Porcentaje de entidades que participan en laboratorios de innovación	80%	trimestral	Incremento en el reporte de los laboratorios de la participación de entidades, frente al trimestre anterior.
5	Nivel de satisfacción ciudadana con los ejercicios de rendición de cuentas	>70%	semestral	Nivel de satisfacción mínimo de los asistentes a los ejercicios de rendición de cuenta en las encuestas de satisfacción.

Nota: Elaboración Propia

Gestión de Riesgos

La identificación de los riesgos se realizó mediante un análisis inductivo, partiendo de los hallazgos obtenidos en las encuestas aplicadas a ciudadanos y servidores

públicos, y la revisión documental de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP).

Este proceso permitió reconocer patrones recurrentes que afectan la sostenibilidad de las acciones, como la rotación de personal, la resistencia al cambio y la baja apropiación ciudadana. Para su clasificación, se aplicó una matriz de valoración cualitativa que consideró dos criterios: la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la estrategia. Esta valoración se construyó con base en la experiencia institucional, la observación de prácticas cotidianas y el análisis de capacidades técnicas, permitiendo establecer prioridades de intervención y orientar las acciones de mejora propuestas en el plan.

Tabla 10

Tratamiento de Riesgos

No	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de Prevención	Plan de Contingencia	Costo	Indicador
1	Rotación de personal	Alta	Alta	Diseñar estrategias de retención del Talento. Garantizar el recurso para la vinculación durante la implementación. Capacitar a los servidores.	Redistribución de funciones y contratación temporal	Tiempo de respuesta, continuidad operativa 15.000.000	Número de vacantes cubiertas en menos de 30 días.
2	Resistencia al cambio	Alta	Alta	Realizar campañas de sensibilización y liderazgo ético.	Talleres de reflexión institucional	Nivel de apropiación, propuestas de mejora 30.000.000	Número de líderes que completan el proceso de coaching
3	Falta de indicadores	Media	Alta	Diseñar indicadores claros y medibles para cada componente del PTEP.	Acompañamiento técnico por parte de la Secretaría General	Dirección y logística de las sesiones \$1.000.000	Número de servidores capacitados
4	Baja participación ciudadana	Alta	Alta	Diseñar estrategias de comunicación efectivas.	Encuestas de percepción y rediseño de contenidos	Cambio en percepción, mejora en comprensión 40.000.000	Número de interacciones en canales digitales por

No	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de Prevención	Plan de Contingencia	Costo	Indicador
				Promover espacios de co-creación y fortalecer los observatorios ciudadanos.			grupo de valor
5	Incoherencia institucional	Media	Media	Compromiso de la alta dirección con el tema. Realizar ejercicio de simulación de dilemas éticos.	Reuniones de alineación estratégica y revisión de compromisos	Dirección y logística de las sesiones \$8.000.000	Número de reuniones de articulación realizadas
6	Capacidades técnicas	Media	Alta	Fortalecer la formación en transparencia y gestión pública.	Acompañamiento técnico por parte de la Secretaría General	Dirección y logística de las sesiones \$1.000.000	Número de servidores capacitados
7	Protección al denunciante	Alta	Alta	Formular e Implementar una política distrital con garantías efectivas.	Acompañamiento técnico por parte de la Secretaría General	Dirección y logística de las sesiones \$1.000.000	Actas con acuerdos logrados

Nota: Elaboración Propia

Cronograma

Se propone el siguiente cronograma, el cual incluye el inicio de ejecución de las acciones recomendadas, se propone realizar en un término de 11 meses.

Tabla 11

Cronograma

No.	Fecha	Actividad
1	Octubre - Noviembre 2025	Revisión y actualización del Documento PTEP
2	Diciembre 2025	Diseño de caja de herramientas
3	Enero - Febrero 2026	Capacitación de servidores de todos los niveles
4	Marzo - Abril 2026	Adelantar acciones para coordinar la participación en laboratorios de innovación
5	Mayo 2026	Creación de mesas distritales para articular temas (Rendición de Cuentas, protección al denunciante, debida diligencia y enfoques diferenciales)

No.	Fecha	Actividad
6	Junio 2026	Lanzamiento de campaña de difusión de los PTEP y logros institucionales
7	Agosto 2026	Evaluación participativa de avances y seguimiento de los indicadores

Nota Elaboración Propia

Recursos

A continuación, se enlistan los recursos mínimos que se necesita disponer para poder en marcha las recomendaciones emitidas con base en la evaluación de la estrategia.

Tabla 12

Recursos

Tipo	Actividad	Valor
Humano	Experto en Transparencia y metodologías de rendición de cuentas	110.000.000
	Experto en Innovación	110.000.000
	Diseñador	77.000.000
Financiero	Recurso para realizar los pagos correspondientes	436.000.000
Tecnológico	Tres computadores	15.000.000
	Acceso a Software	20.000.000
	Mantenimiento de sitios web	35.000.000
Físicos	Tres estaciones de trabajo	30.000.000
	Pantallas institucionales	25.000.000
	Salón de reuniones	11.000.000
	Papelería	3.000.000

Nota: Elaboración Propia

-

Recomendaciones y conclusiones

Recomendaciones

Fortalecimiento de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP): Es necesario posicionar los PTEP como herramientas de carácter estratégico en la gestión institucional. Para ello, se recomienda que cada entidad realice una revisión técnica de sus planes, asegurando que incluyan acciones específicas en los componentes de rendición de cuentas, integridad, debida diligencia, innovación y canales de denuncia. Esta revisión debe estar acompañada de un proceso de capacitación para los servidores responsables, con el fin de comprender la importancia de estos y garantizar una adecuada formulación, implementación y seguimiento de los programas.

Además, se sugiere establecer un sistema de monitoreo sectorial que permita evaluar periódicamente el cumplimiento de los compromisos definidos en los PTEP. Este sistema debe incluir indicadores, mecanismos de retroalimentación y espacios de articulación entre las entidades del sector, con el propósito de compartir las buenas prácticas y generar alianzas en la lucha contra la corrupción.

Fortalecimiento de los canales de denuncia y protección al denunciante: Los resultados de las encuestas evidencian una percepción ciudadana y de servidores públicos, baja, respecto a la efectividad de los canales de denuncia. Por ello, se recomienda rediseñar y poner a prueba estos mecanismos en distintos escenarios, garantizando su accesibilidad, anonimato, trazabilidad y tiempos oportunos de respuesta. Es fundamental que las entidades den a conocer de manera clara los procedimientos, las garantías y los resultados obtenidos a partir de las denuncias recibidas.

De igual manera, se debe implementar una política distrital de protección al denunciante, que contemple medidas preventivas frente a posibles represalias, el compromiso del acompañamiento institucional y el reconocimiento del valor del control social. Esta política debe aplicar a todas las entidades de la administración distrital y contar con el respaldo normativo necesario para su aplicación.

Promoción de la cultura de integridad dirigida a todos los niveles jerárquicos, incluyendo contratistas y proveedores: Aunque los servidores públicos reconocen avances en la promoción de valores éticos, los ciudadanos perciben que aún existen debilidades en la aplicación práctica de estos valores. Por lo tanto, se recomienda fortalecer las estrategias de formación en ética pública, liderazgo y posibles situaciones reales.

Además, se sugiere implementar ejercicios de deliberación al interior de la entidad, acuerdos de comportamiento, análisis de casos reales y la promoción de entornos de confianza, que permitan la aplicación de los valores de integridad en el día a día. Estas acciones deben hacer parte de los procesos de evaluación del desempeño y gestión del talento humano.

Fortalecimiento de la rendición de cuentas y participación ciudadana: La percepción ciudadana sobre la rendición de cuentas es media, lo que indica la necesidad de rediseñar la manera de cómo se está haciendo, la oportunidad y la utilidad de estos espacios. Se recomienda que las entidades distritales diseñen procesos de rendición de cuentas en conjunto con sus grupos de valor, que incluyan la formulación conjunta de los compromisos, el seguimiento a los resultados y la retroalimentación efectiva por parte de la ciudadanía.

Asimismo, se debe promover la participación ciudadana en la formulación de los PTEP, en la definición de las prioridades institucionales y en los mecanismos de control social de la gestión pública. Para ello, se sugiere potenciar la rendición de cuentas mediante nodos, en las veedurías ciudadanas y en los observatorios distritales, como espacios de diálogo, seguimiento y co-creación de políticas públicas.

Innovación institucional como herramienta anticorrupción: Los resultados evidencian una percepción positiva sobre los ejercicios de innovación en la gestión pública, sin embargo, también muestran que no todas las entidades han incorporado este enfoque en su planificación. Se recomienda que las entidades distritales participen en laboratorios de innovación, donde se puedan prototipar soluciones a problemas que afectan la transparencia, integridad y rendición de cuentas.

Además, se debe formar en el uso de las tecnologías, como la inteligencia artificial, la analítica de datos y libro o archivos compartidos, para mejorar el desarrollo de los procesos administrativos, identificar los riesgos de corrupción asociados y facilitar el acceso a la información pública. Estas iniciativas deben estar enmarcadas en la estrategia de Gobierno Abierto y contar con el acompañamiento técnico necesario para su implementación.

Articulación interinstitucional y territorial: La lucha contra la corrupción requiere acciones coordinadas entre entidades del nivel central, sectorial y territorial. Por ello, se recomienda establecer mesas de articulación distrital por la transparencia, donde se definan agendas y propósitos comunes, se compartan recursos y se generen compromisos en conjunto. Estas mesas deben contar con la participación de representantes de la administración, la ciudadanía, la academia y los organismos de control.

Asimismo, se debe fortalecer la implementación de los PTEP en las localidades, toda vez que de esta manera se garantiza que las acciones de transparencia e integridad lleguen a todos los niveles ciudadanos. Esto implica capacitar a los servidores de las localidades, adaptar los lineamientos a las realidades territoriales y promover la participación ciudadana en la formulación y seguimiento de los planes.

Conclusiones

La estrategia “Bogotá con Integridad”, liderada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, representa un esfuerzo estructurado y multidisciplinario, con el propósito de hacerle frente al fenómeno de la corrupción en el Distrito. Su diseño se articuló en torno a los ejes de transparencia, integridad y monitoreo, lo que permite una comprensión integral del problema, e incorpora medidas preventivas como mecanismos de control y de sanción. La inclusión de diferentes actores —ciudadanía, academia, sector privado y organismos internacionales— en el esquema de corresponsabilidad, refleja el interés por fortalecer la gobernanza pública. Esta visión intersectorial es coherente con los principios del Gobierno Abierto y la Teoría de la Gobernanza Pública, que reconocen la necesidad de ampliar los espacios de participación y control social.

El proceso de implementación de la estrategia se desarrolló mediante dos componentes: el fortalecimiento normativo y la ejecución de acciones institucionales. El primero permitió establecer lineamientos como la apertura de agendas, la publicación de hojas de vida y la declaración de bienes y rentas, lo que contribuyó a fortalecer la trazabilidad de algunas de las decisiones públicas. El segundo componente se direccionó a la adopción de prácticas de transparencia e integridad, mediante iniciativas como capacitaciones en el código de Integridad, y disposición de información contractual. Estas acciones, están alineadas con el Modelo de Integridad Pública de la ONU, demuestran un compromiso institucional por transformar la cultura organizacional y promover la adopción de valores éticos en la gestión pública.

El resumen de actividades revela una planificación coherente y progresiva, que permitió abordar desde el contexto institucional, diseñar instrumentos para la evaluación, aplicar metodologías de diagnóstico y sistematizar los resultados. Esta secuencia metodológica facilitó una evaluación integral de la estrategia, permitiendo identificar los avances como las brechas. La articulación entre el análisis documental, la percepción de los ciudadanos y servidores involucrados y la evaluación técnica de los Programas de Transparencia y Ética Pública validó el estudio y permitió emitir recomendaciones fundamentadas. No obstante, se evidencian desafíos en la sostenibilidad de las acciones,

especialmente en aquellas entidades que no publicaron sus programas para la vigencia 2025.

Desde una perspectiva crítica, si bien la estrategia ha logrado avances significativos en la institucionalización de prácticas de transparencia, aún enfrenta limitaciones en términos de reconocimiento y apropiación ciudadana y efectividad de los canales de denuncia. La percepción crítica por parte de los ciudadanos frente a la efectividad de la estrategia se contrarresta con la valoración positiva de los servidores públicos, lo que sugiere una brecha en la comunicación y visibilidad de los logros alcanzados por cada entidad. Esta diferencia de percepción pone en evidencia la necesidad de potenciar los mecanismos de rendición de cuentas y participación ciudadana, para consolidar una cultura de integridad que trascienda el ámbito administrativo y se refleje en la confianza de la ciudadanía.

En conclusión, la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción de la Alcaldía Mayor de Bogotá constituye una iniciativa robusta y bien estructurada, que ha iniciado en la consolidación de las bases para una gestión pública más ética, abierta y participativa. Sin embargo, su efectividad depende no solo de la existencia de directrices y acciones, sino de su apropiación por parte de todos los servidores y ciudadanos. Para avanzar hacia una Bogotá más íntegra, es indispensable fortalecer la articulación interinstitucional, mejorar la comunicación con la ciudadanía, y garantizar la continuidad de las acciones mediante procesos de seguimiento, evaluación y ajuste permanente. Solo, de esta manera será posible consolidar una estrategia sostenible, legítima y transformadora a largo plazo.

La evaluación de la aplicación del Documento Técnico para la elaboración de los Programas de Transparencia y Ética Pública (PTEP), muestra un avance significativo en la aplicación por parte de las entidades de los lineamientos establecidos por la Secretaría General. De las 61 entidades distritales, 47 publicaron sus programas para la vigencia 2025, lo que representa un cumplimiento del 77%, reflejando su participación como compromiso generalizado con la estrategia de transparencia. Sin embargo, la calidad y profundidad de las acciones varía ampliamente entre entidades, lo que sugiere que,

aunque el documento técnico ha sido adoptado, su aplicación no ha sido homogénea ni plenamente efectiva en todos los casos.

Uno de los hallazgos más relevantes encontrados, es la incorporación de componentes como la rendición de cuentas, la apertura de datos, la debida diligencia y la gestión de riesgos de corrupción. La mayoría de las entidades incluyeron acciones relacionadas con estos, sin embargo, en algunos casos se observó la falta de aplicación de enfoques diferenciales (género, territorial, etario) y de las estrategias de participación ciudadana. Lo que indica que se han cumplido formalmente los requisitos del documento técnico aún existen oportunidades para fortalecer la coherencia y la transversalidad de los enfoques en la formulación e implementación de los PTEP.

En cuanto a la innovación y la cultura de integridad, se identificó la adopción buenas prácticas en entidades que desarrollaron ejercicios de cocreación en laboratorios, micrositos de gestión del conocimiento, simuladores de conflicto de intereses y campañas de sensibilización. De todas formas, también se evidenció que algunas entidades no incluyeron acciones concretas de innovación, necesarias para fortalecer la protección al denunciante, limitando el alcance transformador de los programas. La implementación del Modelo de Gestión Jurídica Anticorrupción y del SARLAFT fueron los más consistentes, pero requiere un mayor seguimiento para garantizar su efectividad.

La evaluación también permitió identificar debilidades en la formulación participativa de los programas. Aunque muchas entidades reportaron haber realizado mesas de trabajo, encuestas o espacios de cocreación, en varios casos no se relacionaron soportes que dieran cuenta de esto, de forma clara. Esto pone en duda el nivel de apropiación por parte de la ciudadanía de los programas y su capacidad de responder a las necesidades reales de los grupos de valor. La participación ciudadana, si bien mencionada, no siempre se traduce en acciones concretas que fortalezcan el control social y la legitimidad institucional.

Para concluir, la aplicación del Documento Técnico ha sido un paso importante hacia la institucionalización de la transparencia y la ética pública en Bogotá. Aun así, para consolidar su impacto, es necesario avanzar hacia una implementación más profunda, con acciones más coherentes y participativas. Esto implica fortalecer la capacidad técnica de las entidades, en el momento de la formulación, mejorar los mecanismos de

seguimiento y evaluación, y promover una cultura organizacional que reconozca la integridad como eje central de la gestión pública. Solo así se logrará que los PTEP sean herramientas de transformación institucional y no simples ejercicios de cumplimiento normativo.

La percepción de los ciudadanos y servidores públicos frente a la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción ha revelado contrastes significativos en ambos grupos. Mientras los servidores públicos muestran una valoración positiva, los ciudadanos mantienen una postura más crítica. Esta diferencia sugiere que, aunque la estrategia ha logrado avances internos en términos de cultura institucional, aún enfrenta retos importantes en su visibilidad, apropiación, reconocimiento y credibilidad ante la ciudadanía.

Los ciudadanos reconocen ciertos esfuerzos en materia de acceso a la información y participación, pero expresan sus dudas sobre la efectividad de los canales de denuncia, la rendición de cuentas y la respuesta institucional ante casos de corrupción. La mayoría de las respuestas se ubican en niveles intermedios de satisfacción, lo que indica una percepción parcial. Además, se evidencia una baja participación en la formulación de los programas de transparencia, limitando el control social y la legitimidad de la administración.

Por su parte, los servidores públicos valoran positivamente el fortalecimiento de la cultura de la integridad, la innovación en la gestión pública y la colaboración interinstitucional. Se destacan respuestas favorables en aspectos como la cultura ética, la gestión del riesgo anticorrupción y el diseño e implementación de mecanismos de control. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora, en especial la efectividad de los canales de denuncia y en la participación de los funcionarios en decisiones relacionadas con la ética pública.

El análisis comparativo entre ambos grupos permite concluir que la estrategia ha sido más efectiva en generar cambios dentro de las entidades públicas que en transformar la percepción ciudadana. Esta brecha puede explicarse por la diferencia en el nivel de información, involucramiento, participación directa en los procesos

institucionales. Para atender esta diferencia, es necesario fortalecer los mecanismos de comunicación, fortalecer la transparencia activa y promover espacios de participación más inclusivos y representativos.

En resumen, la percepción sobre la estrategia de transparencia y lucha contra la corrupción refleja avances importantes a nivel institucional, pero también evidencia desafíos respecto la relación con la ciudadanía. La consolidación de una cultura de integridad no solo requiere acciones internas, sino también escenarios reales de diálogo, de rendición de cuentas y la corresponsabilidad. Solo mediante una estrategia que articule lo técnico con lo social será posible construir confianza y legitimidad en la gestión pública del Distrito Capital.

Referencias bibliográficas

- Alegre, J. C. (2006). La aplicación de la teoría de la agencia a la gestión pública. *Revista da Escola Galega de Administración Pública*, 1(2), 189–201.
<https://www.egap.xunta.gal/revistas/AC/article/download/2998/3346/6805>
- Arévalo Montalván, RA, & Barbarán Mozo, HP (2021). La transparencia en la administración de los recursos públicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5 (4).
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/705>
- Armstrong, E. (2005, agosto). Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration. Insights IAS. <https://www.insightsonindia.com/wp-content/uploads/2013/09/integrity-transparency-un.pdf>
- Arroyo Guzmán, JL (2017). Medidas de prevención e investigación de la corrupción: el caso de Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*, 2017 (155), 15-32.
<https://www.redalyc.org/journal/5764/576462560003/576462560003.pdf>
- Bogotá, C. d. (2016). Acuerdo 638 de 2016.
- Consejo Privado de Competitividad. (2024). *Informe Nacional de Competitividad 2024–2025*. Transparencia Internacional. Índice de percepción de la corrupción. Bogotá, Colombia.
- CONPES 01. (2019). Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital. Alcaldía de Bogotá.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=128905>

- Decreto 140 de 2021. (s.f.). Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C.
- Dierksmeier, C. (2020). From Jensen to Jensen: Mechanistic management education or humanistic management learning? *Journal of Business Ethics*. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1007/s10551-019-04120-z>
- Hernández-Sampieri, R. M. (2023). *Metodología de la Investigación*. [Libro electrónico]. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>
- Jashari, M., & Pantea, I. (2018). The role of the principle of transparency and accountability in public administration. *ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS*. <https://core.ac.uk/download/pdf/229465497.pdf>
- Jenkins, M. (2015, 20 de abril). PUBLIC SECTOR INTEGRITY TOPIC GUIDE Compiled by the Anti-Corruption Helpdesk. Transparency International. https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Public_Sector_Ethics_Topic_Guide.pdf
- Lerner, E. R. (2021, marzo). *Metodología para la rendición de cuentas*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/03/079-05-L-1.pdf>
- Ley 1757 de 2015. (s.f.). Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.
- Marichal, O., Rodríguez, E. (2025). Liderazgo político en la transparencia administrativa: desafíos éticos y la corrupción estructural en América Latina. *Iuxtitia Socialis Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas*, 10(18), 110–127. <https://ve.scielo.org/pdf/is/v10n18/2542-3371-is-10-18-110.pdf>

- Martínez Ruiz, H. (2018). Metodología de la investigación. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6401>
- Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Munive Pariona, E. (2022). El Sistema de Integridad pública en el Perú: una propuesta para fortalecer la gobernanza con integridad. *Revista IUS ET VERITAS*, (65), 57-69. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202202.004>
- Naser, A., & Ramírez Alujas, Á. (2017). *Plan de gobierno abierto: Una hoja de ruta para los Gobiernos de la región* (Manuales, N° 81). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/de79b545-12b6-41b0-81c8-47c1250562e3/content>
- OCDE. (2023). Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial responsable. https://www.oecd.org/es/publications/guia-de-la-ocde-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable_14922561-es.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2024). *Perspectivas de anticorrupción e integridad 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d1153060-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, & Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024*. OECD Publishing; Banco Interamericano de Desarrollo.

- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2019). INTEGRIDAD PÚBLICA Y ÉTICA. https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_13_-_Public_Integrity_and_Ethics-_Spanish_v.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2023). Módulo 10: Participación ciudadana en los esfuerzos contra la corrupción. <https://www.unodc.org/e4j/es/anti-corruption/module-10/key-issues/the-role-of-citizens-in-fighting-corruption.html>
- Pastrana Valls, A. (2019). Estudio sobre la corrupción en América Latina. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 1(27), 13-33. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmop/n27/2448-4911-rmop-27-13.pdf>
- Pring, C., & Vogl, J. (2019). Barómetro Global de la Corrupción América Latina y el Caribe 2019. Transparencia Internacional. <https://www.transparency.org/es/publications/global-corruption-barometer-latin-america-and-the-caribbean-2019>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Resolución 630 de 2024. (s.f.). Por la cual se adopta la plataforma estratégica de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C. y se deroga la Resolución 277 de 2020.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Sánchez Trigueros, J. (2015). Los antecedentes del gobierno abierto: Una mirada retrospectiva en la evolución de la administración pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 13(21), 69-92. <https://www.redalyc.org/pdf/960/96043202005.pdf>

- Thompson, A. A. (2023). Administración estratégica. [Libro electrónico]. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31450>
- Transparencia por Colombia. (a) (2024). ¿Qué es la Corrupción? <https://transparenciacolombia.org.co/que-es-corrupcion-alac/>
- Transparencia por Colombia (b). (2024, 24 de junio). Radiografía 2016-2022. <https://transparenciacolombia.org.co/comunicado-radiografia-2016-2022/>
- Velázquez López, F. (2021). *El burócrata disruptivo: para comprender la administración pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). <https://clad.org/publicaciones>
- Velázquez López, F. (2023). *Gobernanza iberoamericana: para cambiar la administración pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). <https://clad.org/publicaciones>

Anexo.

1. Validación instrumento 1 Encuesta Servidores y Ciudadanos.
2. Matriz Evaluación PTEP