ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA POLÍTICA PÚBLICA DISTRITAL LGBTI
(Vigencia 2018)

De conformidad con lo establecido en el Decreto 1421 de 1993, el Acuerdo 24 de 1993 y el Acuerdo 645 de 2016

Bogotá, D.C., septiembre de 2019

Veedor Distrital
Jaime Torres–Melo

Viceveedor Distrital
Daniel García Cañón

Veedor Delegado para la Atención de Quejas y Reclamos
Juan Carlos Rodríguez Arana

Veedora Delegada para la Contratación
Tatiana Mendoza Lara

Veedor Delegado para la Eficiencia Administrativa y Presupuestal
Jasson Cruz Villamil

Veedor Delegado para la Participación y los Programas Especiales
Diego Fernando Maldonado Castellanos

Jefe Oficina Asesora de Planeación
Jairo Tirado Martínez

Jefe Oficina Asesora Jurídica (E)
Tatiana Mendoza Lara

Equipo de Trabajo

Juan Felipe Yepes Gonzales
Sebastián Fernández Leal
Juan Felipe Ladino Mateus
Lisa Ovalle

Tabla de contenido

Introducción 5
1. Contexto 6
2. Política Pública LGBTI 8
2.1 Marco Normativo 8
2.2 Plan de Acción 11
2.3 Estrategia Ambientes Laborales Inclusivos y Cambio Cultural "En Bogotá se Puede Ser" 11
2.4 Territorialización de la PPLGBTI 13
3. Metodología 13
3.1 Metodología del Análisis de la Evaluación 15
3.2 Innovación en el Análisis de la Evaluación 17
3.3 Etapa 1: Desarrollo Preguntas de Investigación 19
3.4 Etapa 2: Desarrollo Resultados 22
4. Análisis resultados cuantitativos 25
4.1 Encuesta - módulo institucional 27
4.2 Encuesta – módulo de procesos 42
4.3 Encuesta – módulo de territorialización 68
5. Resultados cualitativos y triangulación de la información 70
5.1 Taller de co-creación – Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos (ALI) 72
5.2 Taller de co-creación – Estrategia de Cambio Cultural "En Bogotá se Puede Ser" 75
5.3 Triangulación de información 78
6. Conclusiones y Recomendaciones 79
6.1 Encuesta – Institucional 79
6.2 Encuesta – Procesos 80
6.3 Encuesta – Territorialización 81
6.4 Estrategias "Ambientes Laborales Inclusivos" y "Cambio Cultural: En Bogotá se Puede Ser" 82
7. Lecciones Aprendidas del uso de Herramientas Innovadoras 83
Referencias 84
Anexos 89

Lista de tablas

Tabla 1. Preguntas de investigación 21
Tabla 2. Entidades aplicación encuesta PPLGBTI 23
Tabla 3. Clasificación resultados indicadores 27
Tabla 4. Indicadores módulo institucional - suficiencia de recursos 27
Tabla 5. Asignación presupuestal a PPLGBTI (millones de pesos) años 2017 al 2020. 30
Tabla 6. Recurso humano asignado para la PPLGBTI año 2018. 30
Tabla 7. Módulo institucional - déficit en suficiencia de recursos 32
Tabla 8. Indicadores módulo institucional - organización interna 32

Tabla 9. Proyectos de inversión para ejecutar la PPLGBTI – PDD 2017 - 2020 37
Tabla 10. Módulo institucional - déficit en organización interna 39
Tabla 11. Indicadores módulo institucional - relaciones interinstitucionales 39
Tabla 12. Módulo institucional - déficit en relaciones interinstitucionales 40
Tabla 13. Indicadores módulo institucional – capacidades individuales 41
Tabla 14. Módulo institucional - déficit en capacidades individuales 42
Tabla 15. Indicadores módulo procesos – suficiencia de recursos 42
Tabla 16. Módulo de procesos - déficit de suficiencia de recursos 45
Tabla 17. Indicadores módulo procesos – reglas de juego 45
Tabla 18. Módulo de procesos - déficit en reglas de juego 54
Tabla 19. Indicadores módulo procesos – organización interna 54
Tabla 20. Módulo de procesos - déficit en organización interna 58
Tabla 21. Indicadores módulo procesos – relaciones interinstitucionales 59
Tabla 22. Módulo de procesos - déficit en relaciones interinstitucionales 64
Tabla 23. Indicadores módulo procesos – capacidades individuales 65
Tabla 24. Módulo de procesos - déficit en capacidades individuales 68
Tabla 25. Indicadores módulo territorialización – reglas de juego 68
Tabla 26. Módulo de territorialización - déficit en reglas de juego 70
Tabla 27. Propuestas ALI - Taller co-creación 74
Tabla 28. Propuestas Cambio Cultural - Taller co-creación 76
Tabla 29. Ejercicio de priorización de ideas - Estrategia de Cambio Cultural 77
Tabla 30. Cadena de valor PPLGTI 89

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama de flujo proceso de análisis y recomendaciones de la evaluación institucional PPLGBTI 15
Figura 2. Diagrama de flujo análisis y recomendaciones de la evaluación PPLGBTI - Etapa de análisis de resultados información cuantitativa 25
Figura 3. Proceso análisis de resultados cuantitativos 26
Figura 4. Diagrama de flujo análisis y recomendaciones de la evaluación PPLGBTI - Etapa de resultados información cualitativa 71
Figura 5. Proceso análisis resultados cualitativos (Taller de co-creación) 72

Introducción

La Veeduría Distrital es una entidad de control y vigilancia de la Administración Distrital con autonomía administrativa y presupuestal, creada por el Decreto Nacional 1421 de 1993 que " (…) verificará que se obedezcan y ejecuten las disposiciones vigentes, controlará que los funcionarios y trabajadores distritales cumplan debidamente sus deberes y pedirá a las autoridades competentes la adopción de las medidas necesarias para subsanar las irregularidades y deficiencias que encuentre" (art. 118) y que tiene como misión "ejercer control preventivo, promover el control social, fortalecer la transparencia y la lucha contra la corrupción, para el mejoramiento de la gestión pública distrital" (Página web VD).

De conformidad con el Acuerdo 24 de 1993, los objetivos de la Veeduría Distrital que tienen mayor relación con los objetivos del Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital son:

> a. Apoyar a los funcionarios responsables de lograr la vigencia de la moral pública en la gestión administrativa, así como a los funcionarios encargados del control interno, sin perjuicio de las funciones que la Constitución y las Leyes asignan a otros organismos o entidades; (…) h. Promover la participación ciudadana para el seguimiento, evaluación y control del diseño y ejecución de las políticas públicas, los contratos de administración y la actuación de los servidores públicos, así como para la cogestión del desarrollo de la ciudad (art. 2).

Por otra parte, el Plan Distrital de Desarrollo (PDD) "Bogotá Mejor para Todos" 2016-2020 contempla en el eje transversal de "Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia" el programa "Transparencia, gestión pública y servicio a la ciudadanía" que busca:

> (…) establecer un modelo de gobierno abierto para la ciudad, el cual consolide una administración pública de calidad, eficaz, eficiente, colaborativa y transparente, que esté orientada a la maximización del valor público, a la promoción de la participación incidente, al logro de los objetivos misionales y el uso intensivo de las TIC (p. 467).

Para aportar al logro de lo descrito, la Veeduría Distrital formuló el Proyecto de Inversión 1060 *Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital* (LABcapital) en el 2016. El objetivo general del proyecto es "aportar a la Administración Distrital ideas innovadoras, metodologías, instrumentos y buenas prácticas, que incidan en el ejercicio de la gestión pública, en el ciclo de las políticas públicas y en el control ciudadano" (VD, 2016, p.10). Sus objetivos específicos son:

- Intercambiar conocimiento, a través de redes con actores nacionales e internacionales, para apropiar las mejores prácticas de administración y gestión pública.
- Adaptar las acciones de control preventivo a nuevos modelos de gestión, nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, y nuevos arreglos institucionales.
- Fortalecer el ejercicio del control social preventivo, a través de prácticas innovadoras, que faciliten la relación horizontal y vertical entre las Entidades Distritales y la Ciudadanía.
- Contribuir a la mejora de la gestión pública y proponer soluciones a los problemas de implementación de las políticas públicas.

En ese sentido, LABcapital desarrolla sus actividades a través de los componentes: (i) Promoción de la innovación en la gestión pública; (ii) Fortalecimiento del control social preventivo mediante iniciativas de innovación; y (iii) Análisis y evaluación de políticas públicas en el Distrito.

El tercer componente tiene como propósito cumplir el cuarto objetivo específico del laboratorio, a través de la evaluación de políticas públicas distritales "de forma tal que se identifiquen los vacíos y obstáculos para su adecuada y oportuna implementación y se aporten elementos sustanciales para cumplir con su finalidad y los objetivos de la administración pública" (VD, 2016, p. 9). En el plan de acción de LABcapital se incluyó como meta para este componente la realización de tres (3) evaluaciones de políticas públicas en el periodo 2016-2020.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Veeduría Distrital y la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) desarrollaron el Análisis y las Recomendaciones de la Evaluación Institucional de la *Política para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales - LGBTI - y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital* (PPLGBTI). Este esfuerzo fue desarrollado en conjunto con la Dirección de Estudios Macro y la Dirección de Diversidad Sexual de la Secretaría Distrital de Planeación en un lapso aproximado de ocho meses.

El presente documento consta de siete secciones: en la primera, se describe el contexto en el cual fue realizado el análisis y las recomendaciones de la evaluación; en la segunda, se describe el marco normativo alrededor de la PPLGBTI; en la tercera, se presenta la metodología planteada; en la cuarta, se presenta el análisis cuantitativo para el análisis y recomendaciones de la evaluación institucional; en la quinta, se presenta el análisis cualitativo y la triangulación de la información entre aspectos cuantitativos y cualitativos; en la sexta, se presentan las conclusiones generales y recomendaciones; y la séptima contiene las lecciones aprendidas en el uso de herramientas innovadoras.

1. Contexto

En el marco de las acciones a desarrollar por LABcapital en el 2019, especialmente las acciones incluidas en el componente 3 del Laboratorio (relacionado con la evaluación de políticas

públicas), se decide para el año en mención desarrollar el análisis y recomendaciones de la evaluación institucional de la PPLGBTI utilizando herramientas y componentes innovadores.

En el marco de la definición de la política pública, se desarrolla una reunión a finales del mes de abril de 2018 con la Subsecretaria de Planeación Económica Distrital (PED) y con el Subsecretario de Información y Estudios Estratégicos, con el fin de hacer una revisión de las políticas públicas distritales próximas a evaluar. Durante el desarrollo de esta reunión se expone el papel LABcapital con respecto a la evaluación de políticas públicas, así como el aporte en la aplicación de enfoques y herramientas innovadoras para este tipo de ejercicios, que puedan generar evaluaciones más participativas, colaborativas, abiertas al ciudadano y que puedan ofrecer (además de recomendaciones) posibles soluciones a los cuellos de botella identificados.

Por motivo de lo anterior, los Subsecretarios plantean que la PPLGBTI, dado sus 10 años de implementación y teniendo en cuenta la relevancia del tema para la ciudad, era la política pública más pertinente para realizar el análisis, así como la más propicia para el desarrollo de herramientas innovadoras, teniendo en cuenta la multiplicidad de actores y la riqueza de información de los mismos. De esta manera se delega a la Dirección de Diversidad Sexual (DDS) y a la Dirección de Estudios Macro (DEM) de la Secretaría Distrital de Planeación (en conjunto con LABcapital) para que diseñen y desarrollen el análisis y recomiendaciones de la evaluación de la Política Pública Distrital LGBTI.

En el mes de mayo se lleva a cabo la primera reunión técnica, en la cual participa el director de la DEM y el director de la DDS, cada uno con su respectivo equipo. Durante los meses de junio y julio, el equipo de LABcapital desarrolla varios talleres con el equipo de la DDS con el fin de entender adecuadamente la política pública, así como los temas más relevantes relacionados con ésta. En dichos talleres se revisa toda la oferta que tiene el Distrito con relación a la implementación de la política pública; las acciones desarrolladas por la DDS en el marco de sus funciones dentro de la política pública; el funcionamiento de las instancias de participación; y la articulación entre las diferentes entidades para el cumplimiento de los objetivos de la política pública, entre otros.

Durante el mes de agosto se desarrollan una serie de reuniones con los Directores de la DDS y la DEM en las cuales se presentan los descubrimientos encontrados a partir de los talleres desarrollados en junio y julio, con el objetivo de comenzar a definir las preguntas de investigación y las herramientas para la recolección de la información. Entre septiembre y mediados de octubre, los equipos técnicos de la DEM y la DDS comienzan a construir la cadena de valor, una matriz con las preguntas de investigación y una encuesta para recolectar la información. Teniendo los insumos mencionados, LABcapital comienza a diseñar las herramientas innovadoras para complementar el desarrollo del análisis de la evaluación.

A finales de octubre la encuesta y las herramientas innovadoras quedan definidas. Durante el mes de noviembre la encuesta es socializada con las entidades que hacen parte de la política pública y

así mismo (durante este mismo mes y a comienzos de diciembre) se desarrollan una serie de talleres con servidores y contratistas del Distrito para la aplicación de las herramientas innovadoras. Durante el mes de diciembre se sistematiza y analiza la información.

2. Política Pública LGBTI

A través de la expedición del Decreto 256 de 2007 se modifica la estructura interna de la Secretaría Distrital de Planeación con la creación de la DDS y el Decreto 608 del mismo año define los lineamientos de la política pública para la garantía plena de derechos de las personas de los sectores sociales LGBT. La Alcaldía Mayor de Bogotá, durante el Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Sin Indiferencia" 2004-2008, realiza las primeras acciones de institucionalización de esta política pública. Estos avances fueron el fruto de las reivindicaciones que, en relación con la igualdad de derechos, han venido adelantando desde décadas atrás las organizaciones sociales y activistas de los sectores LGBTI en la ciudad.

2.1 Marco Normativo

La Constitución Política Colombiana establece en su preámbulo y en los Artículos 1°, 2°, 5° y 13 que "Colombia es un Estado social de derecho, (...) organizado en forma de República unitaria democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana..." (art. 1), que "…Son fines esenciales del Estado:(...) garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución" (art. 2); "El Estado reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de la persona..." (art. 5). Además, también se establece que:

> Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica, el Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados (art. 13).

Adicional a esto, desde el año 1997 se destaca la importancia de abordar el tema, con el informe sobre Derechos Humanos en Colombia realizado por el Comité de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, en el cual, el tema de los abusos y las agresiones contra los sectores sociales LGBTI es señalado como "motivo de preocupación".

Saliendo de lo referente a lo nacional, en marzo de 2007 en el Consejo de Derechos Humanos de la ONU en Ginebra, se adoptaron "Los principios de Yogyakarta sobre la Aplicación de la Legislación Internacional de Derechos Humanos a las Cuestiones de Orientación Sexual e Identidad de Género". Este documento contiene una serie de principios legales para garantizar la aplicación de las leyes internacionales de Derechos Humanos con relación a la orientación sexual

y la identidad de género, y estableció los estándares básicos para que las Naciones Unidas y los Estados en general avancen en la protección de los Derechos Humanos de las personas LGBTI.

Además, en la Resolución AG/RES.2435 (XXXVIII-0/08) de la Organización de Estados Americanos (OEA) sobre derechos humanos, orientación sexual e identidad de género, se resolvió "Manifestar preocupación por los actos de violencia y las violaciones de derechos humanos relacionadas, cometidos contra individuos a causa de su orientación sexual e identidad de género" (p. 1) y se tomaron medidas para incluir el tema en la agenda de la Asamblea General de la organización.

A pesar de que existen mecanismos para el respeto y libre uso de los derechos constitucionales para las personas LGBTI, la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, en su informe sobre Colombia en el 2013, señaló las particulares condiciones de vulnerabilidad, abuso y discriminación que enfrentan las personas de los sectores LGBTI. La Corte Constitucional se ha pronunciado de manera explícita frente al tema de la orientación sexual, la identidad de género y la diversidad sexual, considerándolas condiciones de la autonomía personal protegidas por la Constitución y ha llamado la atención sobre la necesidad de desarrollos normativos que eviten estas formas de discriminación y que protejan a las personas homosexuales y transgeneristas de la vulneración de sus derechos.

Frente a las acciones al respecto para mitigar la problemática, la Sentencia C-371 de 2000 avaló la adopción de medidas de discriminación positiva en razón al género, así: "(...) el mismo artículo 13 superior, en el inciso 2°, dispone que el "Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados"" (p. 53).

Este inciso, entonces, alude a la dimensión sustancial de la igualdad

> al compromiso Estatal de remover los obstáculos que en el plano económico y social configuran efectivas desigualdades de hecho. La igualdad sustancial revela, entonces, un carácter remedial, compensador, emancipatorio, corrector y defensivo de personas y de grupos ubicados en condiciones de inferioridad, mediante el impulso de acciones positivas de los poderes públicos (Sentencia C-371, 2000, p. 3).

Si bien pueden generar una desigualdad, lo hacen como medio para conseguir el fin de una sociedad menos inequitativa y más acorde con el propósito consignado en el artículo 2° de la Carta, de perseguir un orden justo.

Siguiendo con la justificación normativa en Colombia frente a las vulneraciones de los derechos de los sectores LGBTI, la Corte Constitucional, en la Sentencia T-772 de 2003, se expresa que en el artículo 1° de la Constitución Política, se desarrolla la definición del Estado como un Estado Social de Derecho, el cual:

> le imprime un sentido, un carácter y unos objetivos específicos a la organización estatal en su conjunto, y que resulta -en consecuencia- vinculante para las autoridades, quienes deberán guiar su actuación hacia el logro de los cometidos particulares propios de tal sistema: la promoción de condiciones de vida dignas para todas las personas, y la solución de las desigualdades reales que se presentan en la sociedad, con miras a instaurar un orden justo (p. 38).

En la Sentencia C-044 de 2004, la Corte Constitucional sostiene que:

> Una de las bases del Estado Social de Derecho es la consagración del principio de igualdad material, es decir, de igualdad real y efectiva, como expresión del designio del poder público de eliminar o reducir las condiciones de inequidad y marginación de las personas o los grupos sociales y lograr unas condiciones de vida acordes con la dignidad del ser humano y un orden político, económico y social justo (p. 1).

Frente a lo anterior, se impone a las autoridades la obligación de eliminar o reducir las situaciones de inequidad y facilitar la inclusión y participación de sectores sociales en condiciones de discriminación mediante el desarrollo de políticas públicas y acciones afirmativas al respecto.

En el Decreto 256 de 2007, se define que la DDS de la Secretaría Distrital de Planeación debe orientar y coordinar con entidades distritales el seguimiento y evaluación de las políticas públicas para la diversidad sexual en el Distrito Capital y, en el Decreto 608 de 2007, se establece que la PPLGBTI tiene como objetivo general garantizar el ejercicio pleno de derechos a las personas de los sectores LGBTI como parte de la producción, gestión social y bienestar colectivo de la ciudad.

El Acuerdo 371 de 2009, por medio del cual se establecen “lineamientos de política pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales y transgeneristas-LGBT- y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones”, así como los principios y objetivos de esta, señala en su artículo 9° que la dirección de la política pública estará en cabeza del Alcalde o Alcaldesa Mayor de la ciudad, la formulación, seguimiento y evaluación de la política, en cabeza de la Secretaría Distrital de Planeación, y la ejecución estará a cargo de las diferentes entidades del Distrito Capital con responsabilidad en el tema, las cuales privilegiarán como espacios de articulación, seguimiento y monitoreo a la mesa intersectorial de diversidad sexual.

En el Decreto Distrital 062 de 2014 se adopta la Política Pública para la garantía plena de derechos de las personas de los sectores sociales de lesbianas, gay, bisexuales, transgeneristas e intersexuales (LGBTI) y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones.

El Plan de Desarrollo "Bogotá Mejor Para Todos" 2016-2020 que tiene por objetivo propiciar el desarrollo pleno del potencial de los habitantes de la ciudad, para alcanzar la felicidad de todos en su condición de individuos, miembros de familia y de la sociedad, dentro de sus objetivos estratégicos resalta compromisos relacionados con la garantía de derechos de las personas de los sectores LGBTI proponiéndose avanzar en la construcción de una ciudad que promueva las identidades de género y de nuevas masculinidades que construyan comunidad.

2.2 Plan de Acción

El plan de acción de la PPLGBTI es un instrumento de gestión y planeación que para la vigencia 2017-2020 contempla un conjunto de 23 líneas de acción, (60) acciones y (227) metas e indicadores de gestión de obligatorio cumplimiento para los 15 sectores distritales (SDP, 2017), los cuales tienen definidas funcionaes y responsabilidades específicas para el cuplimiento de las política. De esta manera, la administración adelanta acciones con el objetivo de garantizar los derechos de las personas de los sectores sociales LGBTI en el marco de la PPLGBTI y siguiendo el Plan Distrital de Desarrollo (PDD) "Bogotá Mejor para Todos".

El Plan de Acción se divide en cuatro procesos estratégicos: 1) "Fortalecimiento Institucional en los niveles distritales y locales", el cual está orientado a mejorar las respuestas del Distrito ante vulneraciones a los derechos de las personas que hacen parte de los sectores sociales LGBTI. 2) "Corresponsabilidad en el ejercicio de derechos", el cual busca desarrollar el derecho a la participación a través de la ampliación de capacidades para el ejercicio de la ciudadanía, promoción y fortalecimiento de los sectores LGBTI y facilitación de ejercicios de control ciudadano. 3) "Comunicación y educación para el cambio cultural", el cual buscar desarrollar el derecho a la cultura y a la comunicación y 4) "Producción y aplicación de conocimientos y saberes", a través del cual se busca generar conocimientos y saberes que soportan y retroalimentan la implementación, seguimiento y evaluación de la PPLGBTI.

De acuerdo al artículo 9 del Acuerdo 371 de 2009, la formulación, seguimiento y evaluación de la PPLGBTI está a cargo de la SDP a través de la DDS, mientras que la ejecución estará a cargo de las diferentes entidades del Distrito involucradas en la política. La DDS a través de un profesional designado, la definición del plan de acción, el acompañamiento técnico para la incorporación y el cumplimiento de las acciones establecidas de acuerdo al enfoque y las perspectivas de la política, coordina directamente la formulación y seguimiento de la PPLGBTI y las estrategias involucradas en la política.

2.3 Estrategia Ambientes Laborales Inclusivos y Cambio Cultural "En Bogotá se Puede Ser"

La política cuenta con diferentes estrategias para abordar las necesidades contempladas en la PPLGBTI. Dos de las más tranversales y que mayor participación de entidades del distrito

requieren son la Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos (ALI) y la Estrategia de Cambio Cultural "Bogotá Se Puede Ser".

La estrategia ALI está definida en el proceso estratégico de la política "Fortalecimiento institucional en los niveles distritales y locales" que tiene entre sus objetivos específicos, el de eliminar la discriminación por cuenta de la orientación sexual del individuo en el ámbito laboral. La estrategia cuenta con tres líneas de trabajo:

- Primero, el diseño e implementación de instrumentos que permitan medir e identificar la discriminación por orientación sexual en los ambientes laborales.
- Segundo, pasar de la medición a las estrategias para disminuir la discriminación por cuenta de la orientación sexual en Bogotá.
- Tercero, apoyar el desarrollo de manuales que contemplen aspectos LGBTI en las dependencias a cargo de talento humano.

La estrategia de Cambio Cultural responde al proceso estratégico de la política "Comunicación y educación para el cambio cultural", que entre sus objetivos la transformación de representaciones culturales que afectan el ejercicio de derechos para la personas de los sectores LGBTI y el desarrollo de una cultura ciudadana en perspectiva de derechos (Decreto 062 de 2014). La estrategia tiene el objetivo de "Incorporar, en las entidades distritales, una estrategia de cambio de imaginarios y representaciones sociales en relación con las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales que redunde en la disminución de prácticas discriminatorias por identidad de género y orientación sexual" (IDPAC, 2017, p. 15).

En términos específicos, la estrategia busca 1) contribuir al cambio de imaginarios sociales entorno a los sectores LGBTI, 2) divulgar conocimiento básico y necesario con relación al correcto entendimiento de las orientaciones secuales y las identidades de género y 3) difundir la PPLGBTI. La estrategia además se desarrolla a través de tres fases que buscan responder de manera efectiva, sin temporalidades específicas, a la población objetivo. Las fases son las siguientes.

- La fase uno está orientada a la ciudadanía en general, como sujetos que interactuan con los sectores sociales LGBTI.
- La fase dos está dirigida a servidores públicos, y se concentra en la construcción y socialización de herramientas para el abordaje de la situación de derechos de las personas de los sectores LGBTI desde el sector público.
- La fase tres está dirigida específicamente a las personas de los sectores LGBTI, y está orientada principalmente al restablecimiento y fortalecimiento de las relaciones con las instituciones para el desarrollo de capacidades y habilidades para el correcto ejercicio de los derechos.

2.4 Territorialización de la PPLGBTI

La territorialización de la PPLGBTI hace referencia a "las acciones de gobierno necesarias para la transformación del conjunto de valores asociados a la discriminación hacia las personas de los sectores LGBTI en la ciudad de Bogotá" (SDP, 2015).

Para cumplir con la territorialización en el marco del plan de acción de la PPLGBTI, se plantea primero un proceso de acompañamiento para personas pertenecientes a los sectores LGBTI y sus familias con el fin de garantizar sus derechos en términos de educación a través del desarrollo de estrategias para la atención y seguimiento de casos de vulneraciones, violencias y hostigamiento por cuenta de la orientación sexual e identidad de género.

Adicionalmente, la territorialización contempla la creación y fortalecimiento de espacios e instancias de articulación y encuentro entre el sector local, distrital y las personas y organizaciones de los sectores sociales LGBTI. Este fortalecimiento se da a través: 1) del fortalecimiento de instancias de participación local, 2) de la realización de una estrategia de fortalecimiento del Consejo Consultivo LGBTI, 3) de la territorialización de la política pública en las localidades de Bogotá, para transformar situaciones de discriminación, exclusión y vulnerabilidad de las personas de los sectores LGBTI y 4) el desarrollo de proyectos de inversión local que permitan la garantía de los derechos de las personas de los sectores LGBTI a través de la ejecución de proyectos, componentes o acciones que garantizan los derechos de las personas de los sectores LGBTI en las localidades de Bogotá (SDP, 2015).

3. Metodología

La capacidad institucional es un concepto en movimiento (Rosas, 2008) que está en constante redefinición y por lo tanto ha tenido múltiples interpretaciones. Oslak (2004) entiende este concepto como la disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta el Estado para gestionar la producción de valor público superando barreras, condiciones y amenazas del contexto en el que se encuentra. Nelissen (2002) y Rosas (2008) adoptan una definición de la capacidad institucional orientada a la habilidad de las organizaciones de adquirir responsabilidades, operar eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Rosas (2008) describe además otras definiciones de capacidad institucional. Entre estas se encuentra que la capacidad institucional puede ser entendida como:

- La capacidad del Estado o el nivel de eficiencia estatal para lograr ciertos objetivos (Migdal, 1988; Sikkink, 1993).
- La capacidad del Estado de generar el mayor valor social poniendo énfasis en quiénes se encargan de hacer las políticas, los medios con los que cuentan para hacerlo y las reglas bajo las que operan (Reppeto, 2004).
- La habilidad del Estado de desempeñar tareas relevantes de manera eficiente, efectiva y sustentable (Hilderbrand & Grindle, 1995; Land, 2000 ;Ospina, 2002).

- La capacidad del Estado para adaptarse a shocks y a presiones externas (Weiss, 1998).

Al final, si bien el concepto puede definirse de múltiples maneras, todas las definiciones reflejan la forma en la que funciona el aparato público y hacen referencia a la necesidad de un funcionamiento óptimo para obtener mejores resultados. Además, volviendo a la definición de Oslak (2004), la capacidad institucional depende de un contexto particular, de manera que, además de dar cuenta del nivel de gobernanza del aparato público, permite observar un reflejo de las relaciones entre las instituciones y la sociedad en general.

Dadas las definiciones mencionadas, es entonces fundamental poder "valorar si los gobiernos, tanto centrales como locales, cuentan con la capacidad institucional para diseñar y aplicar políticas dedicadas a resolver problemas públicos" (Rosas, 2008, p. 1). Además, "Varios estudios realizados por el Banco Mundial y por evaluaciones operativas en distintos sectores y regiones, han reconocido la necesidad de ejecutar un análisis sistemático de la capacidad institucional" (Tobelem, 1992, p. 1) y se ha observado que al analizar de manera anticipada la capacidad institucional, la eficacia de las actividades en las que se ven involucradas las instituciones del Estado aumenta (Tobelem, 1992). Así, la medición de las capacidades institucionales permite la identificación de problemáticas en el desarrollo de acciones orientadas a la ejecución de políticas públicas. De esta manera se pueden plantear potenciales soluciones y generar mejoras en la forma en la que funciona el Estado, volviéndolo entonces más eficiente.

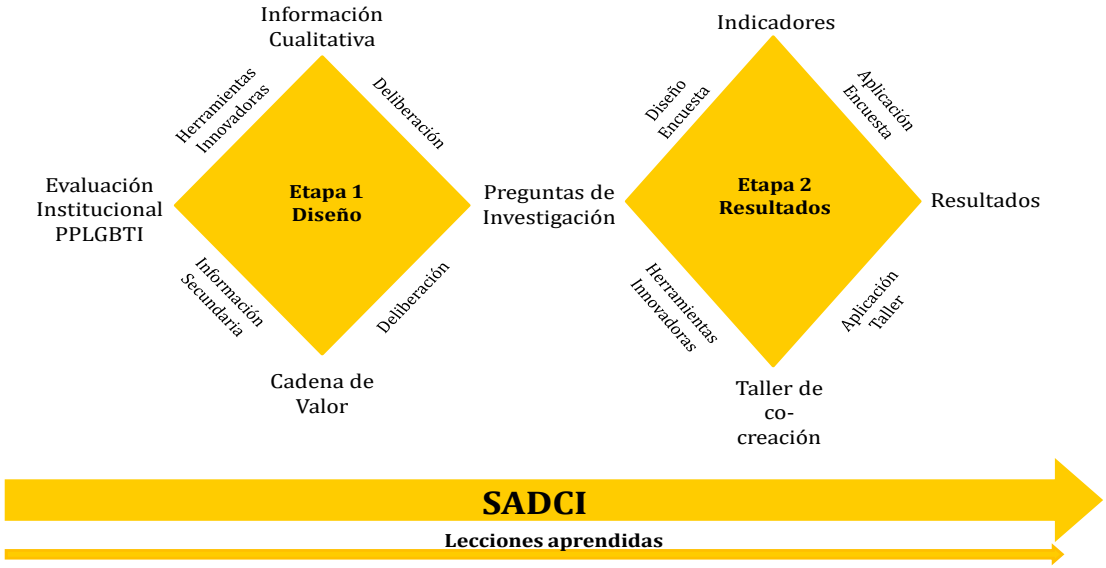
El análisis, realizado por la Veeduría Distrital y la SDP, buscará medir estas capacidades sobre la ejecución de la PPLGBTI, basándose en la metodología SADCI (Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional). El proceso se dividió en dos etapas: el diseño de las preguntas de investigación y la aplicación de herramientas tradicionales e innovadoras para la obtención de resultados, este proceso se ve ilustrado en la *Figura 1*. Estas herramientas serán presentadas más adelante en la presente sección. La primera etapa estuvo dividida en dos procesos realizados simultaneamente para obtener información. La DDS y la DEM recogieron y analizaron fuentes de información secundaria mientras que el equipo de LABcapital complementó la información a través de herramientas innovadoras que permitieron a) facilitar la recolección y sistematización de la información y b) generar retroalimentación constante sobre el diseño metodológico. Las herramientas consistieron en la realización de diferentes tipos de talleres con servidores públicos, principalmente de la DDS y la DEM. A través del conjunto de información recolectada se construyeron las preguntas de investigación.

La segunda etapa consistió en la aplicación de herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener resultados que dieran cuenta de la capacidad institucional que rodea la PPLGBTI. La herramienta cuantitativa consistió en una encuesta construida a partir de las preguntas de investigación identificadas en la primera etapa el proceso. En términos cualitativos, el equipo de LABcapital aplicó nuevamente herramientas innovadoras con servidores y funcionarios del Distrito para analizar de manera más desagregada aspectos transversales de la política. La información resultante permitió llegar a conclusiones de la capacidad institucional y

recomendaciones de política orientadas al mejoramiento de esta capacidad y de la PPLGBTI como consecuencia.

La presente sección se divide en cuatro subsecciones. En la primera se define en términos generales la metodología Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI). La segunda presenta la justificación y necesidad de incluir herramientas innovadoras como complemento al análisis de la evaluación. La tercera y cuarta parte describen el desarrollo de los dos hitos característicos del proceso: el desarrollo de las preguntas de investigación y los obtención de resultados a partir del análisis, respectivamente.

Figura 1. Diagrama de flujo proceso de análisis y recomendaciones de la evaluación institucional PPLGBTI



Fuente: elaborado por Veeduría Distrital.

3.1 Metodología del Análisis de la Evaluación

Como se mencionó anteriormente, el proceso se basó en la metodología SADCI, sistema desarrollado por el Dr. Alain Tobelem[1] en 1992 y cuyos resultados y aplicaciones en otros países han sido catalogados por miembros del Banco Mundial como positivos (Tobelem, 1992). Esta metodología puede ser aplicada "cuando se necesita identificar el grado de capacidad

[1] La metodología fue desarrollada mientras Alain Tobelem fue consultor del Banco Mundial.

institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello" (Oslak & Orellana, 1993, p. 2), de manera que originalmente tiene un enfoque de planeación a futuro, no obstante, SADCI también puede ser utilizado para identificar los déficit de capacidad institucional en acciones pasadas y presentes y, no sólo en programas y proyectos, sino también en acciones rutinarias (Oslak & Orellana, 1993).

Este método tiene como objetivo la identificación del déficit de capacidad institucional para analizar los posibles obstáculos y debilidades que deban ser superados para el mejoramiento de un programa o un proyecto, en este caso, la PPLGBTI. De esta manera, SADCI ayuda a identificar los déficit de capacidad institucional potenciales y las posibles soluciones para corregirlos. Vale la pena resaltar que esta metodología tiene estrecha relación con el Marco Lógico. Según Ortegón, Pacheco y Prieto (2005), el Marco Lógico es una herramienta orientada a resultados para el diseño y análisis de programas y políticas. Este enfoque se vale de herramientas como la Cadena de Valor, Mapas de Actores y Matriz de Consistencia, que son fundamentales para el desarrollo de SADCI, de manera que ambas metodologías están fuertemente ligadas. Adicionalmente, entendiendo que un déficit es la brecha entre lo que la tarea implica hacer y lo que en realidad se hizo o se está haciendo, Tobelem (1992) identifica grupos de causas relevantes de este tipo de brechas:

- Relacionadas con las reglas de juego: obstáculos normativos, vacíos jurídicos, pautas de interacción socialmente aceptadas, etc.
- Relacionadas con relaciones interinstitucionales: acciones que dependen de compromisos por parte de otros organismos.
- Relacionados con la organización interna: la distribución de tareas no es óptima, la unidad responsable no existe formalmente.
- Relacionado con la suficiencia de recursos, tanto financieros como físico, de los organismos ejecutores.
- Relacionados con políticas de personal y sistema de recompensas: evaluaciones de desempeño, incentivos salariales, entre otros.
- Relacionados con las capacidades individuales de los participantes en los organismos involucrados: establecer tarea por tarea quien fue responsable por los productos, su categoría jerárquica, su grado de conocimiento, nivel de información que maneja, habilidades, entre otras.

Finalmente, los productos resultantes de la aplicación del SADCI consisten en la identificación de los déficitit institucionales, discriminados por tipo de déficit y la generación de recomendaciones para el fortalecimiento de las instituciones involucradas en el objeto de estudio. En lo que resta de la sección se remitirá nuevamente a componentes más específicos del SADCI dado que es transversal para el análisis de la evaluación institucional de la PPLGBTI.

3.2 Innovación en el Análisis de la Evaluación

La justificación del uso de herramientas innovadoras para el presente análisis, radica en que este tipo de herramientas permiten procesos más inclusivos, colaborativo y sensibles a las necesidades reales del campo. En ese orden de ideas, las herramientas: 1) aumentan la frecuencia de insumos y de retroalimentación y 2) permiten la inclusión de participantes que normalmente no están involucrados en el proceso de desarrollo de la evaluación (PNUD, 2013). Además, la co-creación de resultados permite entender qué es realmente importante a nivel individual más que a nivel de sistema (Christiansen y Bunt, 2012) y permite disminuir costos en las medida en que mayor participación tiende a generar mayor facilidad de recolección de información y de análisis.

Las características de las problemáticas globales han llevado a que la implementación de este tipo de herramientas sea cada vez más necesaria. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013), algunas necesidades que han permitido esto son:

- La necesidad de evaluaciones más rápidas y flexibles, dado el aumento de la incertidumbre en los contextos globales, así como el aumento en el cambio de las dinámicas del ambiente público.
- La dificultad de medir cambios en el comportamiento y funcionamiento de los programas requieren la aplicación de teorías del cambio que a su vez requieren mediciones intermedias sencillas y rápidas.
- Hay una creciente demanda por parte del sector civil por transparencia en la ejecución de programas, de manera que evaluaciones más objetivas permiten resultados más objetivos.
- Las herramientas tradicionales de evaluación de programas pueden incluir sesgos por parte de los investigadores que pueden no coincidir con las percepciones y necesidades de los demás interesados en un programa o servicio.
- La inclusión de herramientas diferentes a las tradicionales permiten llegar a un espectro de análisis mucho más completo.

Estas herramientas ayudan a complementar las metodologías tradicionales, permitiendo obtener resultados y recomendaciones más objetivas.

Existen múltiples modelos y herramientas innovadoras. Entidades y organismos como la Veeduría Distrital (2018), UNDP (2013) y Nesta en Christiansen, & Bunt (2012) han realizado portafolios de herramientas innovadoras que tienen como ventajas ser costo-eficientes y más flexibles en su implementación con respecto a metodologías tradicionales. Dado el contexto de la PPLGBTI, LABcapital tomó de estos portafolios las herramientas más pertinentes para apoyar el análisis de la evaluación institucional. A continuación se definen las herramientas utilizadas a lo largo del proceso (tanto en la etapa de preguntas de investigación como en la obtención de resultados).

- Community Score Card (CSC)

El CSC o Tablero Común de Calificaciones, es una herramienta que permite planear, monitorear y evaluar servicios de manera participativa. Esta metodología se basa en generar diálogos en foros u otros espacios entre los beneficiarios y los proveedores de un servicio o política para que discutan de forma conjunta las características, problemáticas y posibles soluciones relacionadas con la política. Teniendo en cuenta lo anterior, el CSC tiene como principales virtudes incrementar la participación, rendición de cuentas, transparencia de las políticas y ofrecer información relevante para los hacedores de política.

El CSC se aplica a nivel local, utilizando la comunidad como unidad de análisis, y aprovecha herramientas tales como los grupos focales para generar interacción y participación entre los agentes importantes de la comunidad. Para su correcta implementación, debe haber un buen entendimiento de las realidades locales, buenas estrategias para fomentar la participación de la comunidad, un conocimiento importante de la comunidad sobre la política relacionada, y planeación para garantizar el éxito de la metodología (CARE Malawi, 2013).

- Pensamiento Visual

Las imágenes son el medio por el cual el hombre recibe innumerables comunicaciones y a través del cual puede expresarse con eficacia (Púñez, 2017). De manera que una forma alternativa de expresarse es a través de imágenes. En el contexto de innovación pública, la posibilidad de expresarse a través de imágenes representadas en diagramas y dibujos es, más que una habilidad de estilo, una herramientas para clarificar ideas y comunicarlas eficientemente a otros (LAB OPM, 2017). De esta manera, el pensamiento visual es una herramienta que facilita la comunicación de ideas complejas, especialmente en el contexto del aparato público.

- Diagrama de Servicios

Es una herramienta cuyo objetivo “es mostrar de manera concreta las actividades conjuntas del proceso de prestación del servicio en una representación gráfica” (MICITT, s.f) y se diferencia de otras herramientas en que tiene énfasis en el consumidor final de los servicios identificados. Además, el diagrama de servicios funciona para evaluar periódicamente las condiciones de los servicios activos, especialmente cuando existe un constante cambio en el contexto que puede hacerlas obsoletas (Pérez & Quiñonez, 2015). De esta forma, la herramienta permite conceptualizar el proceso por el que fluye un servicio prestado y permite identificar aquellos puntos que deben ser mejorados.

- Juego de Roles

Son actividades en la que los participantes asumen un rol definido, tratando de aproximarse a cómo actuaría su personaje en la vida real. Estas actividades tienen como objetivo el “aprendizaje

desde la experiencia, la reflexión desde la observación, la expresión de problemas o percepciones con el ingrediente de lo lúdico, hecho que facilita el análisis más allá de lo personal" (Universidad Nacional de Colombia & SENA, 2009, p. 2). Esta herramienta participativa es usada con fines de aprendizaje, discución sin tensiones, motivación y acercamiento entre grupos, ampliar participación de los grupos y apoyar la búsqueda de soluciones.

3.3 Etapa 1: Desarrollo Preguntas de Investigación

La metodología SADCI requiere de información secundaria y primaria para ser ejecutada. La etapa 1 se concentró en la recolección de información de ambos tipos, que permitiera entender a plenitud las diferentes áreas de la política y las potenciales problemáticas. Esta etapa termina en el planteamiento de las preguntras de investigación.

a. Recolección de Información Secundaria

La recolección de información secundaria es una herramienta tradicional de análisis, y consiste en la recolección de información que ya ha sido organizada, analizada o procesada. Frente a esta fase, la DEM y la DDS de la SDP utilizaron información secundaria para iniciar la construcción de insumos para el análisis de la evaluación. Estos recursos consistieron en documentos técnicos de política pública (marco normativo, plan estratégico, líneas base de administraciones anteriores, Plan de acción de la Política, etc) compartidos y analizados por la DDS.

Esta parte del análisis obtuvo como resultado la construcción de la Cadena de Valor de la PPLGBTI (*Tabla 30* en Anexos), matriz que contiene información relevante sobre la política en cuestión: objetivo general, objetivos específícos, insumo, procesos, tareas, presupuesto, etc. La cadena de valor permite una primera aproximación a la forma en la que está pensada la política.

La importancia de la construcción de este insumo es que resume la estructura vertical del Marco Lógico, es decir, establece de manera secuencial la relación entre cada nivel de la política, por ejemplo, entre el objetivo general y los objetivos específicos. Los componentes básicos de una cadena de valor son (en orden ascendente): insumos, actividades, productos, objetivos específicos y objetivo general. En este sentido, la cadena de valor se podría leer como los insumos necesarios para realizar actividades, que generan productos, con los cuales se cumplen objetivos específicos, tras los cuales se logra el objetivo general.

b. Herramientas Cualitativas

Para la recolección de información primaria SADCI puede utilizar diferentes metodologías cualitativas dada su flexibilidad frente a la recolección de información. LABcapital aplicó herramientas innovadoras que permitieron hacer más participativo el proceso. Esta información

complementa la Cadena de Valor y permite obtener intuiciones fundamentales a partir de las personas directamente implicadas en la política.

La primera herramienta consistió en un ejercicio de Pensamiento Visual sobre la percepción que tenían los funcionarios de la DDS frenta los sectores sociales LGBTI y las problemáticas que enfrenta este sector. En el taller se les pidió a los participantes que realizaran un dibujo que expresara su percepción con respecto al trato que se le da a las personas LGBTI en entidades públicas. Luego se les pidió compartir el significado de su dibujo frente a los demás participantes. Si bien esto no generó información de análisis, el taller fue utilizado con varios fines. Primero, se buscaba que los asistentes rompieran el hielo para facilitar la comunicación durante este y los demás talleres con herramientas innovadoras. Segundo, se buscaba que, tanto a nivel individual como grupal, los participantes contextualizaran el tema sobre el que se iban a tratar los talleres y entendieran la percepción general que se tiene al respecto. De esta manera se tiene un punto de partida para el análisis de la PPLGBTI.

La segunda herramienta consistió en el desarrollo de un CSC en el que más que evaluar, se buscó que los participantes identificaran aspectos relevantes frente a los servicios ofrecidos por la política y frente a las diferentes entidades encargadas de ofrecerlos. Se identificaron 24 entidades con alguna injerencia en la ejecución de la PPLGBTI, incluyendo a latod SDP.

La tercera herramienta consistió en el desarrollo del Diagrama de Servicios, en el cual se buscó identificar debilidades en los procesos fundamentales relacionados con asistencia técnica en el marco del plan de acción de la política, en el marco del plan de acción de la DDS como cabeza de la política, y en el marco del plan de acción del Intituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC). En este último caso, se analizó el IDPAC para tener una aproximación a la situación de una entidad promedio de la polítca, es decir, una entidad que sin ser la líder, tiene funciones a desarrollar en el marco de ésta.

c. Preguntas de Investigación

La sistematización de la información resultante de los talleres descritos en la sección anterior y la Cadena de Valor de la política llevaron a la formulación de las potenciales hipótesis para la construcción de las preguntas de investigación. Estas fueron discutidas por la DDS como cabeza rectora de la política y la DEM como técnicos en evaluación. A partir de estas discuciones se llegó a un grupo de preguntas de investigación que buscan abarcar diferentes aspectos con potenciales problemáticas institucionales. Así, responder estas preguntas permite identificar y analizar las fortalezas y deficiencias a partir de las cuales generar recomendaciones para el correcto funcionamiento de la PPLGBTI. Las preguntas están relacionadas por un lado con la estructura institucional en que se sustenta la PPLGBTI, y por el otro, con aspectos de la forma en la que funciona la política a través de las entidades ejecutoras y sus capacidades.

Tabla 1. Preguntas de investigación

#	*Preguntas de Investigación*
1	¿Los recursos financieros destinados para llevar a cabo el proceso de formulación del nuevo plan de acción de la política pública son suficientes?
2	¿Siendo la Secretaría Distrital de Planeación y en particular la Dirección de Diversidad Sexual la competente de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 371 de 2009, para llevar a cabo el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Pública LGBTI porque no desarrolla esta función y contrata terceros que no tienen la experticia suficiente?
3	¿Hay relación entre las necesidades de la ciudadanía recogidas en los escenarios de participación y las acciones y metas que se definen en el Plan de acción de la Política Pública que se acuerda?
4	¿El plan de acción que se define da respuesta a través de las metas que se establecen a los objetivos de la política pública para la garantía de derechos de las personas de los sectores LGBTI?
5	¿Las entidades del orden distrital con acciones y metas de responsabilidad en el plan de acción de la política pública cuentan con capacidad institucional (recursos humanos, tecnológicos y estructura organizacional) para implementarla?
6	¿En el presupuesto de las 24 entidades del orden distrital que tienen acciones y metas en el marco de la ejecución del plan de acción de la política pública se destina un rubro específico orientado a la ejecución de acciones y metas del plan de acción de la política pública?
7	¿Cuál es el grado de institucionalización de la Política pública en las alcaldías locales? ¿La capacidad instalada permite desarrollar los objetivos propuestos para la territorialización de la Política Pública?
8	¿El recurso humano que existe en la Dirección de Diversidad y las entidades que ejecutan la política pública es suficiente y tiene las competencias para llevar a cabo procesos de asistencia técnica y la ejecución de las acciones y metas del plan de acción de la Política Pública?
9	¿Se han creado equipos de trabajo al interior de las entidades para desarrollar las acciones y metas del plan de acción de la Política Pública?
10	¿Cuentan los directivos y personal técnico que participa en las MIDS con conocimiento técnico en relación con la política pública LGBTI, para abordar los temas de planeación y seguimiento que se requieren?
11	¿Tiene la MIDS siendo la instancia de articulación de la política pública un papel preponderante en la planeación y seguimiento en el plan de acción de la Política Pública?
12	¿Cumplen los documentos de línea técnica con su función de ofrecer las herramientas para lograr transversalizar los enfoques de la política pública LGBTI?
13	¿El recurso humano que existe en la Dirección de Diversidad y las entidades que ejecutan la política pública es suficiente y tienen las competencias para llevar a cabo procesos de asistencia técnica?
14	¿Son suficientes los recursos humanos y financieros destinados al desarrollo de las estrategias de "Ambientes Laborales Inclusivos" y "Cambio Cultural en Bogotá se puede ser"?
15	¿Las acciones implementadas desde las estrategias de "Ambientes Laborales Inclusivos" y "Cambio Cultural en Bogotá se puede ser" son acordes a los objetivos de la política pública LGBTI?
16	En cuanto a la estrategia de "Ambientes Laborales Inclusivos" y de "Cambio Cultural" ¿existe en las entidades encargadas de la implementación del plan de acción la suficiente institucionalización y normas que permitan su implementación
17	¿Las actividades desarrolladas en el marco de la semana por la igualdad son pertinentes para disminuir los imaginarios y representaciones sociales negativas de la ciudadanía en general hacia las personas de los sectores LGBTI?
18	¿Son suficientes los recursos humanos y financieros destinados para el desarrollo de la semana por la igualdad?
19	¿Hay una apropiación y compromiso por parte de las entidades encargadas de ejecutar acciones para el

#	*Preguntas de Investigación*
	desarrollo de la Semana por la Igualdad?
20	¿Cuál es el grado de efectividad y de respuesta a las denuncias o casos que son registrados en los canales de denuncia?
21	¿Los tiempos del seguimiento están desarticulados de los tiempos de la planeación y no esta armonizados con la disposición de los recursos financieros, se cruzan los tiempos de planeación y ejecución?
22	¿Se ha logrado institucionalizar el esquema de seguimiento por parte de las oficinas de Planeación, con el fin de dar cumplimiento al cronograma establecido por las DDS para capturarlo en el SIPA?

3.4 Etapa 2: Desarrollo Resultados

A partir de las preguntas de investigación se procede a una segunda etapa del análisis de la evaluación, en la cual se aplican herramientas orientadas al análisis de resultados. En el marco de esto, se utilizaron herramientas cuantitativas, a través de una encuesta, y herramientas cualitativas, para analizar de manera más participativa aspectos transversales de PPLGBTI.

a. Herramientas Cuantitativas

La flexibilidad de SADCI permite que se aborden diferentes mecanismos de recolección de información y otorga la posibilidad de que el investigador construya los instrumentos de acuerdo al contexto y particularidades del objeto de estudio. En este sentido, para tener una medición cuantitativa del déficit, se planteó el uso de una encuesta, basada en las preguntas de investigación identificadas. En la construcción de esta, se definieron qué preguntas respondían a qué tipo de déficits. Para el presente caso, se identificaron potenciales déficits en los siguientes aspectos de acuerdo con Tobelem (1992):

- Reglas de juego.
- Relaciones interinstitucionales.
- Organización interna.
- Suficiencia de recursos.
- Capacidades individuales.

Adicional a esto y tomando un aspecto adicional de SADCI, se definieron indicadores para medir cada pregunta de investigación, de manera que existiera una medición cuantitativa del nivel de déficit institucional. En la sección de resultados del análisis se presenta para cada sub-sección del análisis la matriz de consistencia, en donde, entre otros aspectos, se presentan los indicadores. Este tipo de matriz busca juntar de manera lógica las preguntas de investigación con su respectiva pregunta en la encuesta y con el indicador con el que se medirá. Igualmente, presenta las posibles respuestas para cada pregunta y el tipo de déficit al que corresponde.

Frente a la estructura de la encuesta, lo primero es decir que se aplicó a 24 entidades distritales con responsabilidades y metas en el marco de la PPLGBTI, las cuales están listadas en la *Tabla*

2. Se construyeron dos formatos de respuesta, uno para la DDS, que consta de 60 preguntas, y otra para las demás entidades, que contiene 55 preguntas. La razón de esto fue la posibilidad de incluir preguntas que sólo le competieran a la DDS y preguntas de percepción de las entidades frente a ciertas acciones realizadas por la DDS. No obstante, ambas encuestas comparten la mayoría de las preguntas, que pueden clasificarse en preguntas de percepción y preguntas específicas, que son aquellas para las cuales existe sustento en documentos adminsitrativos. Además, ambas encuestas están separadas en tres módulos: Institucional, Procesos y Territorialización. Estas categorías fueron escogidas para agrupar las preguntas por aspectos generales, de manera que la encuesta tuviera una línea clara de desarrollo. Entre las preguntas, hay algunas que no buscaban responder directamente las preguntas de investigación, sino que buscaban complementar y contextualizar los resultados de los déficits identificados. En cada módulo fueron identificados diferentes tipos de déficit institucional con base en las preguntas de investigación. Esta fue habilitada para recepción de respuestas el 16 de noviembre del 2018 y se estableció como fecha límite para responder el 29 de noviembre del 2018.

Tabla 2. Entidades aplicación encuesta PPLGBTI

#	*Nombre de la Entidad*	*Siglas*
1	Secretaría de Planeación (Dirección de Diversidad Sexual)	SDP (DDS)
2	Secretaría Distrital de Hábitat	SDHT
3	Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia	SDSCJ
4	Secretaría Distrital de Salud	SDS
5	Secretaría Distrital de Movilidad	SDM
6	Secretaría Distrital de Hacienda	SDH
7	Secretaría Distrital de Ambiente	SDA
8	Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte	SDCRD
9	Secretaría Jurídica Distrital	SJD
10	Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.	SG
11	Secretaría Distrital de Gobierno	SDG
12	Secretaría de Integración Social	SIS
13	Secretaría de Educación del Distrito	SED
14	Secretaría Distrital de la Mujer	SDMUJER
15	Secretaría Distrital Desarrollo Económico	SDDE
16	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	IDPC
17	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud	IDIPRON
18	Instituto Distrital de las Artes	IDARTES
19	Instituto Distrital de Recreación y Deporte	IDRD
20	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal	IDPAC
21	Instituto para la Económica Social	IPES
22	Instituto Distrital de Turismo	IDT
23	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	DASCD
24	Canal Capital	CC

b. Herramientas Cualitativas

Se realizó un taller de co-creación de la mano con funcionarios de la DDS y la DEM involucrados en la ejecución de la PPLGBTI. Estos talleres se realizaron para las estrategias de "Ambientes Laborales Inclusivos" y "Cambio Cultural en Bogotá se Puede Ser", que fueron identificadas en talleres pasados como las más transversales de toda la PPLGBTI. La información cualitativa de este ejercicio no responde a las preguntas de investigación directamente, sin embargo, buscan llegar a detalles más pormenorizados de la forma en la que funcionan ambas estrategias. En este sentido, la información resultante de los talleres se trianguló con la información obtenida de la encuesta relacionada con las estrategias.

En este ejercicio, primero se adapta el taller de CSC a un proceso en el cual los servidores públicos distritales que trabajan en la implementación de las dos estrategias mencionadas deben identificar todas las actividades que se desarrollan en dichas estrategias, darles una calificación grupal y luego señalar las respectivas causas por las cuales dieron la calificación[2]. Al final del proceso, y buscando transparencia, la información recopilada fue socializada con el director de DDS para que pudiera conocer directamente los temas planteados por los servidores y contratistas distritales y, así mismo, pudiera darles respuesta a sus inquietudes. Como resultado, el director de la DDS envió un video respondiendo las preguntas formuladas, el cual fue socializado con los participantes. Este video hará parte del análisis de resultados.

Tras el desarrollo del CSC, se desarrollaron con los mismos participantes ejercicios de co-creación donde los servidores y contratistas debían diseñar una solución innovadora para el mejoramiento de la estrategia "Ambientes Laborales Inclusivos" y "Cambio Cultural, en Bogotá se Puede Ser", teniendo como insumo la información recopilada en los talleres anteriores.

En el taller se realizó un "juego de roles", en el cual se les pedía a los participantes que asumieran que ellos hacían parte de una consultora que se iba a presentar para acceder a una licitación para hacer un mejoramiento de las estrategias mencionadas. Cada grupo debía entonces identificar los problemas de la estrategia y proponer soluciones innovadoras para mejorarla. De la misma manera debían presentar un plan de acción en el pequeño, mediano y largo plazo. Luego, cada grupo socializaba su propuesta con los demás integrantes y se recibía retroalimentación al respecto. Por último, teniendo en cuenta las soluciones que nacieron del taller de co-creación, se le pidió a los participantes que establecieran plazos de ejecución para diferentes acciones orientadas al mejoramiento de cada estrategia.

c. Triangulación de información

[2] Se hicieron dos "Tableros" uno para cada estrategia. Cada taller para la realización de los tableros contó con la participaron de aproximadamente 15 servidores públicos distritales que trabajan en la implementación de la Política Pública Distrital LGBTI.

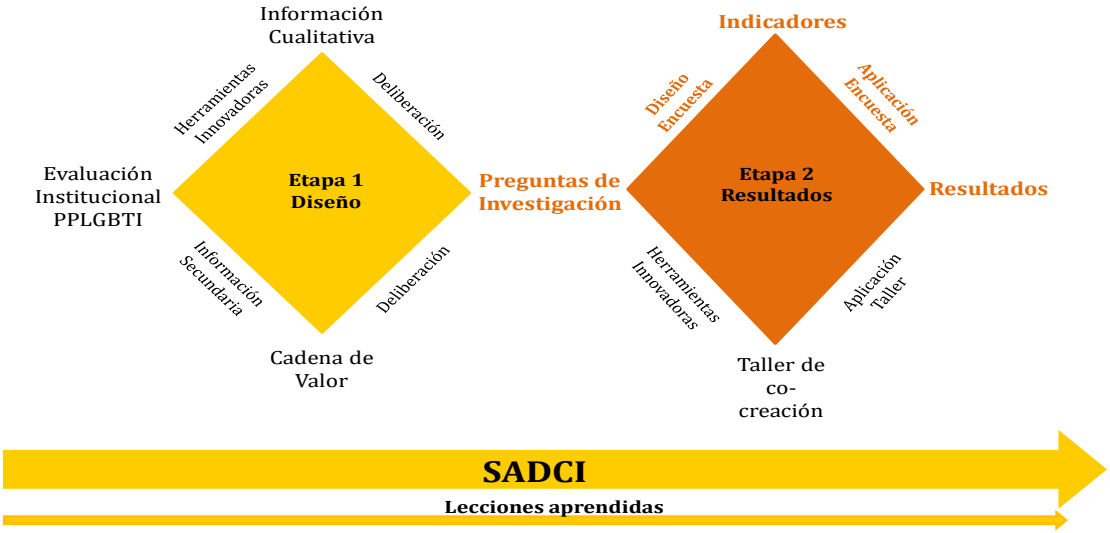
A modo de resultado, se tiene información tanto cuantitativa como cualitativa de las estrategias "Ambientes Laborales Inclusivos" y "Cambio Cultural: En Bogotá Se Puede Ser", de manera que es preciso triangular ambas fuentes. Este proceso se realiza pensando en que las fuentes que responden la encuesta y que participaron en los talleres dan información diferente. En este sentido, ambas fuentes pueden llegar a complementarse y articularse para obtener respuestas más robustaz a las preguntas de investigación.

El proceso de triangulación fue transversal en el desarrollo de la segunda etapa del proceso, de tal manera que, si bien se articuló la información cuantitativa y cualitativa resultante buscando consistencia en la existencia de algún déficit entre ambas fuentes, también se esperaba que, dados los resultados cuantitativos, la información cualitativa respondiera a los mecanismos o razones específicas que llevaron a cierto nivel de déficit en las estrategias.

4. Análisis resultados cuantitativos

En esta sección se analizará el aspecto cuantitativo, que corresponde con las respuestas de la encuesta. El proceso que permitió realizar este análisis está presentado en la *Figura 1*. Para hacer más claro el momento en el que se está presente en el proceso, la *Figura 2* vuelve a presentar el las etapas del proceso, con la diferencia de que se señala en naranja la etapa y camino a los que corresponden el análisis de los resultados cuantitativos.

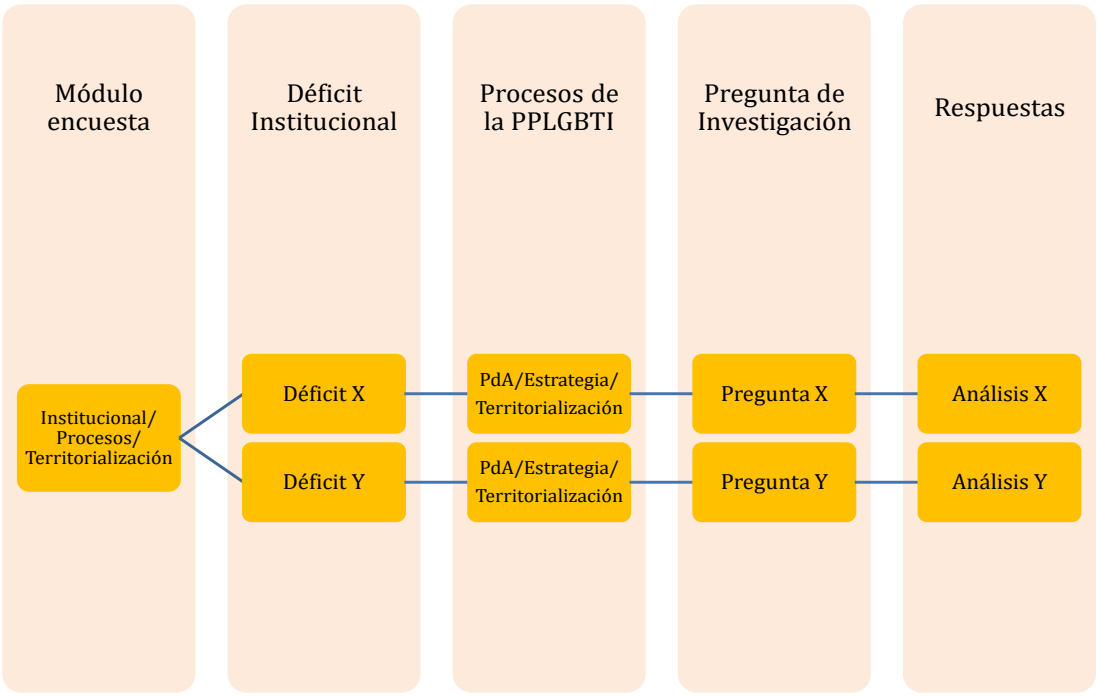
Figura 2. Diagrama de flujo análisis y recomendaciones de la evaluación PPLGBTI - Etapa de análisis de resultados información cuantitativa



Fuente: elaborado por Veeduría Distrital

Para el análisis, se dividirán los resultados por componentes de la encuesta, y dentro de cada uno se analizará cada tipo de déficit identificado. En cada déficit identificado, habrá la posibilidad de que las preguntas de investigación correspondan a alguno de los tres procesos de la PPLGBTI: 1) Plan de Acción, 2) Estrategias y 3) Territorialización. Esta clasificación se da pensando en la necesidad de diferenciar el origen de las preguntas y el foco de análisis que se requiere para cada proceso fundamental de la PPLGBTI. Así, para cada déficit se clasificarán las preguntas de investigación de acuerdo con alguno de los tres procesos y se analizarán los indicadores que le corresponden. Al final, para cada tipo de déficit se incluirán conclusiones breves y se promediarán los valores de los indicadores para tener una puntuación general que permita tener una aproximación a la condición real de la capacidad institucional. La *Figura 3* describe el proceso de análisis.

Figura 3. Proceso análisis de resultados cuantitativos



Fuente: elaborado por Veeduría Distrital

Los indicadores son estandarizados y se calculan en una escala de 0 – 100. No obstante, más que el valor numérico, estos deben ser clasificados en categorías de acuerdo con qué tan alto o bajo es el déficit de capacidad institucional percibido. En ese sentido, la *Tabla 3* muestra los rangos y clasificaciones para los indicadores.

Tabla 3. Clasificación resultados indicadores

Nivel de déficit Institucional	*Rango de puntuación*
Bajo	90 - 100
Medio	70 - 89,9
Alto	50 - 69,9
Muy Alto	0 - 49,9

Fuente: elaborado por Veeduría Distrital

De esa forma, un aspecto que tenga un indicador más alto o igual a 90, será clasificado con Bajo déficit de capacidad institucional, mientras que, un indicador por debajo de 50, será clasificado con déficit de capacidad institucional Muy Alto. Adicionalmente, el análisis de los resultados se dividirán para la DDS y las 23 entidades que tienen injerencia en la PPLGBTI, esto con el fin de analizar a la cabeza de la política por separado. Por último, al finalizar cada déficit, se promediarán los valores de los indicadores para generar una medida agregada del nivel de cada déficit analizado. Esta operación también estará separada entre la DDS y las demás entidades participantes en la política.

4.1 Encuesta - módulo institucional

El presente módulo busca responder a preguntas sobre la preparación de las entidades para afrontar la PPLGBTI y las condiciones bajo las cuales éstas están trabajando, así como la forma en la que están organizadas para tal fin. Esto incluye también las herramientas disponibles para la trasnversalización de la política, asistencia técnica y la disponibilidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos. Se identificaron déficit en suficiencia de recursos, organización interna, relaciones interinstitucionales y capacidades individuales.

a. Déficit en suficiencia de recursos

La *Tabla 4* resume las preguntas de investigación que fueron identificadas para el déficit en suficiencia de recursos, las preguntas de la encuesta, la fórmula para la construcción del indicador y el valor del indicador resultante del cálculo. Esta cuenta con 2 preguntas de investigación, 4 preguntas de la encuesta y 4 indicadores. Adicionalmente, para el presente déficit las preguntas de investigación corresponden al proceso de Plan de Acción de la PPLGBTI.

Tabla 4. Indicadores módulo institucional - suficiencia de recursos

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
1	¿Los recursos financieros destinados para llevar a cabo el proceso de	Percepción	¿Considera que los recursos destinados para la formulación	Suficientes (100) / insuficientes (0)	Respuesta DDS	No aplica	0

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
	formulación del nuevo plan de acción de la política pública son suficientes?		del PdA de la PPLGBTI son?				
2	Las entidades del orden distrital con acciones y metas de responsabilidad en el plan de acción de la política pública ¿cuentan con capacidad institucional (recursos humanos, tecnológicos y estructura organizacional) para implementarla?	Percepción	En relación con las siguientes afirmaciones que hacen referencia a la designación de recursos por parte de su entidad para la ejecución de las acciones del PdA de la PPLGBTI se considera que… a. Los recursos financieros son	Suficientes/ insuficientes	(# entidades respondieron Suficiente/# entidades) *100	60,8	0
		Percepción	En relación con las siguientes afirmaciones que hacen referencia a la designación de recursos por parte de su entidad para la ejecución de las acciones del PdA de la PPLGBTI se considera que… b. Los recursos tecnológicos son	Suficientes/ insuficientes	(# entidades respondieron Suficiente/# entidades) *100	78,2	100
		Percepción	En relación con las siguientes afirmaciones que hacen referencia a la designación de recursos por parte de su entidad para la	Suficientes/ insuficientes	(# entidades respondieron Suficiente/# entidades) *100	69,5	100

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
			ejecución de las acciones del PdA de la PPLGBTI se considera que… c. Los recursos humanos son				

Plan de Acción

¿Los recursos financieros destinados para llevar a cabo el proceso de evaluacion y formulación del nuevo plan de accion de la Política Pública son suficientes para obtener productos de la calidad que se requiere?

Esta pregunta está destinada únicamente a la DDS, quienes son los encargados de llevar a cabo el proceso de formulación del PdA de la PPLGBTI. La pregunta de investigación hace la capacidad de formular el PdA para la política por medio de la suficiencia de recursos financieros.

En ese sentido, la entidad responde que perciben como insuficientes los recursos financieros disponibles para la formulación del plan de acción. Debe tenerse en cuenta sin embargo, que otros factores diferentes a los recursos financieros pueden estar afectando la calidad de la formulación del plan de acción, sin embargo, dada la respuesta de la DDS, el valor del indicador es de 0 y es categorizado como déficit Muy Alto.

¿Las entidades del orden distrital con acciones y metas de responsabilidad en el plan de acción de la Política Pública cuentan con capacidad institucional (recursos humanos, tecnológicos, estructura organizacional y rango jerárquico) para implementarla?

Para responder a la preguntra de investigación, se le pregunta a las entidades la percepción de suficiencia en con respecto a recursos humanos, tecnológicos y financieros. La mayor parte de las entidades consideran que cuentan con recursos suficientes en los tres casos para la ejecución del plan de acción de la PPLGBTI, sin embargo, existen diferencias en cuanto al grado de suficiencia percibido en cada uno de los ítems. Para las 23 entidades, la percepción de suficiencia es más alta frente recursos tecnológicos, pues 18 de ellas (78.2%) consideran que estos son suficientes. A este le siguen suficiencia de recursos humanos (69.5%) y por último suficiencia de recursos financieros (60.8%). En cuanto a la DDS, percibe insuficientes los recursos financieros y suficientes los recursos tecnológicos y humanos asignados a la ejecución del PdA de la PPLGBTI.

Para establecer un contexto en la suficiencia de recursos, vale la pena comparar la información cuantitativa reportada con respecto a los recursos financieros y humanos destinados para la política (no son calificables). Nueve de las entidades reportaron los montos que asignaron (o asiganarán) a la PPLGBTI desde 2017 hasta 2020. La *Tabla 5* muestra las entidades y los montos reportados. De esta se puede observar que las entidades que más recursos destina a la política son la SDP y la SDIS.

Tabla 5. Asignación presupuestal a PPLGBTI (millones de pesos) años 2017 al 2020.

#	*Nombre de la Entidad*	*2017*	*2018*	*2019*	*2020*	*Total por entidad*
1	Secretaría Distrital de Integración Social	2014	2967	2229	1429	8639
2	Secretaría Distrital de Planeación (DDS)	848	601	949	329	2727
3	Secretaría Distrital de Gobierno	350	1140	609	609	2708
4	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal	412	535	464	330	1741
5	Secretaría de Educación del Distrito	274	302			576
6	Canal Capital	311	92			403
7	Instituto para la Económica Social	40	41	42	42	165
8	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	0	10	20		30
9	Secretaría Jurídica Distrital	20	20	20	20	80
	Total por año	4269	5708	4333	2759	17069

Fuente: elaborado por Veeduría Distrital con base en respuestas a la encuestas

Por otro lado, en términos de recursos humanos la *Tabla 6* muestra las respuestas reportadas por las entidades que asignaron por lo menos una personas a la PPLGBTI. Además, la tabla también permite observar que la mayor cantidad de personal es asignado a través de contratistas pues del total de personas reportadas entre empleados oficiales y contratisas, es decir, 349 personas, el 77% (269) corresponde a contratistas. La entidad que mayor personal reportó entre empleados oficiales y contratistas asignados a la PPLGBTI, fue la SDIS.

Tabla 6. Recurso humano asignado para la PPLGBTI año 2018.

#	*Nombre de la Entidad:*	*Empleado oficial*	*Contratista*	*Recurso humano total*
1	Secretaría de Integración Social	26	144	170
2	Secretaría Distrital de Salud	2	43	45
3	Secretaría Distrital de Planeación	27	9	36
4	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal	1	26	27
5	Secretaría Distrital de Gobierno	0	20	20
6	Secretaría Distrital Desarrollo Económico	10	2	12
7	Instituto Distrital de Recreación y Deporte	4	6	10
8	Secretaría Distrital de Movilidad	6	4	10
9	Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.	7	0	7
10	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	4	2	6
11	Secretaría Distrital de Ambiente	2	4	6
12	Secretaría de Educación del Distrito	1	5	6

#	*Nombre de la Entidad:*	*Empleado oficial*	*Contratista*	*Recurso humano total*
13	Secretaría de Hacienda Distrital	6	0	6
14	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	2	2	4
15	Instituto para la Economía Social	2	2	4
16	Secretaría Distrital de la Mujer	0	4	4
17	Instituto Distrital de Turismo	3	0	3
18	Secretaría Distrital de Hábitat	1	2	3
19	Instituto Distrital de las Artes IDARTES	0	2	2
20	Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte	1	1	2
21	Secretaría Jurídica Distrital	2	0	2
22	Canal Capital	0	0	0
23	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud	0	0	0
24	Secretaria Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia	0	0	0
	Total	80	269	349

Fuente: elaborado por Veeduría Distrital con base en respuestas a las encuestas

Finalmente, la clasificación de los indicadores para las 23 entidades frente a la percepción de suficiencia de recursos financieros y humanos es de déficit Alto, pues a pesar de que existen entidades con percepción de suficiencia, también son varias las entidades con opiniones contrarias. . Para la suficiencia tecnológica, el déficit cae en la categoría de nivel Bajo. En el caso de la DDS, el déficit es clasificado como Bajo, pero la suficiencia de recursos financieros es clasificado con déficit Muy Alto.

Conclusión

Las respuestas anteriores evidencian posibles restricciones a los procesos de formulación e implementación de la política, especialmente con respecto a los recursos financieros. Estas restricciones concuerdan para la DDS y las demás entidades, las cuales reportan percibir menor suficiencia en los recursos financieros con respecto a los recursos humanos y tecnológicos. Esto puede redundar en que, tanto la entidad rectora de la política como las demás entidades con responsabilidades, pueden tener dificultades para cumplir las metas establecidas para la política, en la medida que las acciones requeridas dependan principalmente de asignación de recursos financieros.

Adicionalmente, los datos cuantitativos de recursos y personal asignado a la política, no permiten observar la suficiencia de los recursos, sin embargo, permite establecer marcos de comparación de acuerdo con las responsabilidades de las entidades. Por ejemplo, la SDIS reportó los mayores valores tanto en términos financieros como en humanos, de manera que debe analizarse si los recursos son suficientes a la luz de sus responsabilidades específicas.

La *Tabla 7* muestra los resultados agregados de los indicadores para las 23 entidades y la DDS por separado. Se observa que tanto la DDS como las demás entidades tienen un déficit de nivel Alto en la suficiencia de recursos, especialmente con respecto a la suficiencia de recursos financieros.

Tabla 7. Módulo institucional - déficit en suficiencia de recursos

Déficit en suficiencia de recursos	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	50	Alto
23 entidades	69,5	Alto

b. Déficit en organización interna

La *Tabla 8* presenta las preguntas de investigación correspondientes al déficit de organización interna, así como las preguntas de la encuesta que buscan responder la problemática, la fórmula para los indicadores y el valor del indicador. Esta cuenta con 3 preguntas de investigación, 8 preguntas de la encuesta y 8 indicadores. Para el presente déficit, las preguntas de investigación corresponden al proceso de Plan de Acción de la PPLGBTI.

Tabla 8. Indicadores módulo institucional - organización interna

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
1	¿Se han creado equipos de trabajo al interior de las entidades para desarrollar las acciones y metas del plan de acción de la Política Pública?	Específica	Conteste Sí o No a las siguientes preguntas relacionadas con la estructura interna de la entidad y la PPLGBTI: a. ¿Su entidad adecuó su estructura interna para dar cumplimiento a lo establecido en las normas que respaldan la existencia de la PPLGBTI? b. ¿La entidad ha creado dependencias para dar cumplimiento a lo establecido en las normas que respaldan la	Sí/No	(# entidades respondieron Sí al menos una vez/# entidades) *100	47,8	100

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
			existencia de la PP LGBTI?				
		Específica	Conteste Sí o No a las siguientes preguntas relacionadas con la estructura interna de la entidad y la PPLGBTI: c. ¿Han cambiado las funciones de la entidad para llevar a cabo las acciones de la PPLGBTI y del PdA? d. ¿Han modificado los procedimientos de la entidad para llevar a cabo las acciones de la PPLGBTI y el PdA?	Sí/No	(# entidades respondieron Sí al menos una vez/# entidades) *100	43,4	100
2	En el presupuesto de las 24 entidades del orden distrital que tienen acciones y metas en el marco de la ejecución del plan de acción de la política pública ¿se destina un rubro específico orientado a la ejecución de acciones y metas del plan de acción de la política pública?	Específica	¿La entidad ejecuta las acciones del PdA de la PPLGBTI a través de un proyecto de inversión?	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	60,8	100
3	¿Cumplen los documentos de línea técnica con su función de ofrecer las	Percepción	¿Cómo valora la utilidad de las investigaciones, boletines y encuentros de	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4),	suma valores respuesta entidades/ suma	78,2	No aplica

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
	herramientas para lograr transversalizar los enfoques de la política pública LGBTI?		saberes realizados por parte de la Dirección de Diversidad Sexual de la Secretaría Distrital de Planeación?	fundamental (5)	máxima posible		
		Percepción	¿Cómo valora la contribución de las investigaciones, boletines y encuentros de saberes realizados por parte de la Dirección de Diversidad Sexual, en relación con los siguientes aspectos?: a. La actualización conceptual y metodológica sobre la PPLGBTI	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	62,6	No aplica
		Percepción	¿Cómo valora la contribución de las investigaciones, boletines y encuentros de saberes realizados por parte de la Dirección de Diversidad Sexual, en relación con los siguientes aspectos?: b. La divulgación de la situación de derechos de las personas de los sectores LGBTI	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	79,1	No aplica
		Percepción	¿Cómo valora la contribución de las investigaciones, boletines y encuentros de saberes realizados por parte de la	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	71,3	No aplica

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
			Dirección de Diversidad Sexual, en relación con los siguientes aspectos?: c. Generar un lineamiento para la transversalización de la PPLGBTI en la entidad				
		Percepción	¿Cómo valora la contribución de las investigaciones, boletines y encuentros de saberes realizados por parte de la Dirección de Diversidad Sexual, en relación con los siguientes aspectos?: d. Conocer sobre la ejecución del PdA de la PPLGBTI	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	78,2	No aplica
		Percepción	¿Cómo valora la contribución de las investigaciones, boletines y encuentros de saberes realizados por parte de la Dirección de Diversidad Sexual, en relación con los siguientes aspectos?: e. La divulgación del marco normativo de la PPLGBTI	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	82,6	No aplica

Plan de Acción

¿Se han creado equipos de trabajo al interior de las entidades para desarrollar las acciones y metas del plan de acción de la Política Pública?

Parte de afrontar con éxito los retos alrededor de la PPLGBTI, consiste en generar cambios en la organización interna que permitan enfocar esfuerzos en el desarrollo de la política. Al respecto, se le pregunta a las entidades si han cambiado sus funciones o si han modificado los procedimientos de la entidad para llevar a cabo acciones en el marco de la PPLGBTI.

La DDS reporta que desde la SDP se han realizado modificaciones en ambos aspectos. Entidades que también realizaron cambios en sus funciones y en los procedimientos para realizar acciones de la PPLGBTI son la SDM, el IDARTES y la SDDE. Sin embargo, de las 23 entidades no rectoras de la PPLGBTI, 14 han realizado cambios en almenos un aspecto. Específicamente, 4 (17,39%) han realizado cambios en las funciones y 10 (43,48%) han realizado cambios en los procedimientos.

Por otro lado, también se les pregunta a las entidades por cambios en temas menos normativos. Se les pregunta sobre modificaciones a la estructura interna en general y sobre la creación de dependencias para dar cumplimiento a las acciones y responsabilidades establecidas en la PPLGBTI. 11 entidades respondieron que sí al menos a una de las dos opciones. 6 de estas respondieron positivamente a ambas opciones: la SDM, el IDPAC, la SDCRD, la SIS, IDARTES y la SDDE. Específicamente, 10 entidades (43,48%) adecuaron su estructura interna en respuesta a las necesidades de la PPLGBTI y 7 (30,43%) crearon dependencias para dar cumplimiento a los establecido por la política.

La clasificación de los indicadores se describe de la siguiente manera: la DDS a través de la SDP cumple con modificaciones a los procedimientos o cambios en las funciones; y con creación de nuevas dependencias o cambios en la organización interna, de manera que para cada grupo de variables el indicador refleja un déficit de nivel Bajo. Por parte de las demás entidades, para ambos grupos de modificaciones internas el déficit promedio indentificado es de nivel Muy Alto.

¿En el presupuesto de las 24 entidades del orden distrital que tienen acciones y metas en el marco de la ejecución del plan de acción de la Política Pública se destina un rubro específico orientado a la ejecución de acciones y metas del plan de acción de la Política Pública?

Otro aspecto relacionado con la organización interna consiste en la destinación de los recursos a diferentes actividades. Teniendo en cuenta que las 24 entidades tienen responsabilidades en el marco de la PPLGBTI, la necesidad de asignación de recursos puede ser cubierta por medio de proyectos de inversión, ya que es una forma de asegurar recursos para la política. Si bien no tenerlos no implica necesariamente un déficit en suficiencia de recursos, es una forma directa de asociar recursos con la política y suplir cualquier requerimiento financiero, de manera que para

efectos de la evaluación, el no tener proyecto de inversión para ejecutar la PPLGBTI implicará un déficit. La DDS y 14 entidades más reportan contar con un proyecto de inversión a través del cual se pueden ejecutar acciones de la PPLGBTI. Estas 14 entidades corresponden al 60,8%. En este sentido, el déficit identificado en esta pregunta para la DDS es de nivel Bajo, dado que asigna recursos por medio de proyectos de inversión, sin embargo, para las demás entidades el déficit promedio es categorizado como nivel Alto. La *Tabla 9* muestra los proyectos mediante los cuales las entidades están asignando recursos de inversion a la PPLGBTI.

Tabla 9. Proyectos de inversión para ejecutar la PPLGBTI – PDD 2017 - 2020

#	*Nombre de la Entidad:*	*Nombre proyecto de inversión*
1	Secretaría Distrital de Planeación	989 - Fortalecimiento de la PPLGBTI
2	Secretaría Distrital de Salud	1186 - Meta 1 En Políticas Poblacionales
3	Canal Capital	10 - Televisión Pública Para La Cultura Ciudadana, La Educación Y La Información.
4	Secretaría Distrital de Ambiente	981 - Participación, Educación Y Comunicación Para La Sostenibilidad Ambiental Del D.C
5	Instituto Distrital de Recreación y Deporte	1146 - Recreación Activa 365. 1147. Deporte Mejor Para Todos. Y Funcionamiento.
6	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal	1014 - Fortalecimiento A Las Organizaciones Sociales Para La Participación Incidente En La Ciudad
7	Instituto para la Económica Social IPES	1130 - Formación e Inserción Laboral
8	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	1179 - "Un Servicio Civil Que Deja Huella"
9	Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte	1016 - Poblaciones Diversas E Interculturales
10	Instituto Distrital de Patrimonio Cultural	1107 - Divulgación Y Apropiación Del Patrimonio Cultural Del D.C. Y 1110 - Fortalecimiento Y Desarrollo De La Gestión Institucional
11	Secretaría Distrital de Gobierno	1131 - " Bogotá Vive Los Derechos Humanos
12	Secretaría de Integración Social	1101 - Distrito Diverso
13	Secretaría de Educación del Distrito	1053 - Oportunidades De Aprendizaje Desde El Enfoque Diferencial
14	Instituto Distrital de las Artes	1017 - Arte Para La Transformación Social
15	Secretaría Distrital de la Mujer	7527 - “Acciones Con Enfoque Diferencial Para El Cierre De Brechas De Género”.

Fuente: elaborado por Veeduría Distrital con base en repsuestas a la encuesta

¿Cumplen los documentos de línea técnica con su función de ofrecer las herramientas para lograr transversalizar los enfoques de la Polìtica Pública LGBTI?

Esta pregunta va dirigida a todas las entidades, sin contar a la SDP (DDS), ya que es esta última la que produce los documentos de línea técnica, así que es labor de las demás entidades responder a la forma en la que perciben la utilidad de las investigaciones, boletines y encuentros de saberes realizados por la DDS.

En términos generales, el 83% de las entidades (19) perciben como Importante o Fundamental los espacios y documentos creados por parte de la DDS en el marco de la PPLGBTI, sin embargo, 3 (aproximadamente 13%) de las entidades perciben como Limitada o Débil la utilidad de estos espacios y documentos y una entidad no respondió al respecto. Frente a la clasificación del déficit en este punto, el puntaje es de 78,36, lo que corresponde a un nivel Medio de déficit.

Adicionalmente, se les pregunta a las entidades sobre aspectos más específicos de los documentos producidos por la DDS. Se toman cinco aspectos de evaluación: (1) actualización conceptual y metodológica sobre la PPLGBTI, (2) la divulgación de la situación de derechos de la personas de los sectores LGBTI, (3) la utilidad para generar un lineamiento para la transversalización de la PPLGBTI en cada entidad, (4) dar a conocer sobre la ejecución del PdA de la PPLGBTI y (5) la divulgación del marco normativo de la PPLGBTI.

Para cada uno de los aspectos mencionados, la proporción de entidades que los consideran como Fundamental o Importante supera el 50%. El aspecto que más es considerado de esta forma es la divulgación del marco normativo de la PPLGBTI (82,61%), seguido por la divulgación de la situación de derechos de la personas de los sectores LGBTI (78,26%), dar a conocer sobre la ejecución del PdA de la PPLGBTI y la utilidad para generar un lineamiento para la transversalización de la PPLGBTI en cada entidad (69,57% cada una) y por último, la actualización conceptual y metodológica sobre la PPLGBTI (60,87%). La clasificación del déficit de organización interna para todos los aspectos es de nivel Medio, menos el de la actualización conceptual y metodológica sobre la PPLGBTI, que es de nivel Alto (62,6).

Conclusión

Las respuestas dan cuenta de varios factores que deben ser tenidos en cuenta. Primero, se encuentra que un porcentaje significativo de entidades no han hecho cambios organizacionales (39%) para responder a las necesidades requeridas para la PPLGBTI. Segundo, un alto porcentaje de entidades reconocen la importancia y utilidad de los documentos técnicos y encuentros de saberes organizados por la DDS. De manera específica, el aspecto menos valorado por las entidades frente a estos aspectos es la actualización conceptual y metodológica de la PPLGBTI. Para las entidades que perciben niveles bajos en las preguntas asociadas al déficit de organización interna, los resultados deben interpretarse con cuidado. Al ser en parte respuestas de percepción, los resultados pueden no reflejar necesariamente el nivel real de la utilidad, pues no es posible identificar si la baja percepción de utilidad es causado por deficiencias desde la entrega de información por parte de la DDS, o por dificultad de tales entidades en el aprovechamiento de los documentos técnicos y encuentros de saberes. No obstante, el nivel de percepción puede dar luz de acciones para mejorar este resultado y por consiguiente la efectividad de estas herramientas.

Las respuestas relacionadas a los proyectos de inversión dan cuenta también de posibles dificultades en la asignación de recursos para ejecutar la política, representado principalmente por el amplio porcentaje de entidades que no cuentan con proyectos de inversión relacionados con la

PPLGBTI. Este hecho puede ser un mecanismo por el cual en resultados anteriores, la principal causa del déficit en suficiencia de recursos estaba relacionado con el aspecto financiero.

La *Tabla 10* muestra los resultados de promediar los indicadores presentes en la *Tabla 8* para la DDS y las demás entidades. El cálculo da como resultado agregado que la DDS tiene un nivel Bajo de déficit en términos de organización interna, mientras que, en promedio, las demás entidades con responsabilidades en la PPLGBTI tienen un nivel de déficit Medio.

Tabla 10. Módulo institucional - déficit en organización interna

Déficit en organización interna	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	100	Bajo
23 entidades	70,1	Medio

c. Déficit en relaciones interinstitucionales

La *Tabla 11* resume las preguntas de investigación relacionadas con déficit en relaciones interinstitucionales, las preguntas de la encuesta, la fórmula del indicador y el valor del mismo. Esta cuenta con 1 pregunta de investigación, 1 pregunta de la encuesta y 1 indicador. Un aspecto a resaltar con respecto a los déficit anteriores es que la pregunta de investigación tiene un componente Institucional y otro de Procesos, de manera que en este caso se abordará el aspecto Institucional. En la siguiente sección en dónde se analiza el módulo de Procesos de la encuesta la pregunta será abordada de manera diferente. Para el presente déficit, las preguntas de investigación corresponden al proceso de Plan de Acción de la PPLGBTI.

Tabla 11. Indicadores módulo institucional - relaciones interinstitucionales

Pregunta de investigación	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
¿Hay relación entre las necesidades de la ciudadanía recogidas en los escenarios de participación y las acciones metas que se definen en el Plan de acción de la Política Pública que se acuerda?	Percepción	¿Cómo valora la articulación entre las acciones y metas que se definen en el PdA de la PPLGBTI de su entidad con las necesidades de las personas de los sectores LGBTI?	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	74,78	80

Plan de Acción

¿Hay relación entre las necesidades de la ciudadanía recogidas en los escenarios de participacion y las acciones metas que se definen en el plan de acción de la Política Pública que se acuerda?

La utilidad de una política pública radica en que responda realmente a las necesidades de la población objetivo que busca tratar y que las acciones enmarcadas en la política respondan a las metas esperadas. Siendo así, se le pregunta a las entidades la forma en la que valoran la articulación entre acciones y metas presentes en el plan de acción de la PPLGBTI con las necesidades de la población tratada. La DDS califica como Importante la articulación entre la política y las necesidades de la población. Igualmente, 15 de las 23 (65%) entidades restantes califican como Importante esta articulación. Los valores del indicador de este déficit para la DDS y las 23 entidades es de 80 (nivel de décifit Bajo) y 74,7 (nivel de déficit Medio) respectivamente.

Conclusión

La respuesta para la pregunta de investigación muestra que tanto la DDS como para el 65% de las demás entidades perciben como Importante la articulación entre las acciones y metas de la PPLGBTI con las necesidades de los sectores sociales LGBTI. No obstante, en la medida en que existen percepciones de poca articulación, es necesario tener en cuenta que dadas las características y funciones de cada entidad en la PPLGBTI, su percepción puede variar y pueden generarse pistas de eslabones rotos en la articulación de la politica frente a las necesidades de los sectores sociales LGBTI.

La *Tabla 12* muestra los resultados promedio del déficit de relaciones interinstitucionales para la DDS y las demás entidades. En esta se observa que la DDS obtiene un nivel Bajo de déficit, mientras que las demás entidades cuentan con un nivel Medio de déficit.

Tabla 12. Módulo institucional - déficit en relaciones interinstitucionales

Déficit en relaciones interinstitucionales	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	80	Bajo
23 entidades	74,78	Medio

d. Déficit en capacidades individuales

La *Tabla 13* muestra la pregunta de investigación, la pregunta de la encuesta, la fórmula para el cálculo del indicador y el valor del mismo. Esta cuenta con una pregunta de investigación, una pregunta de la encuesta y un indicador. Al igual que en el caso del déficit de relaciones interinstitucionales, para el déficit en capacidades individuales sólo fue identificada una pregunta de investigación y una pregunta de la encuesta con su respectivio indicador. Para el presente déficit, las preguntas de investigación corresponden al proceso de Plan de Acción de la PPLGBTI.

Tabla 13. Indicadores módulo institucional – capacidades individuales

Pregunta de investigación	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
¿El recurso humano que existe en la Dirección de Diversidad y las entidades que ejecutan la política pública es suficiente y si tienen las competencias para llevar a cabo procesos de asistencia técnica?	Percepción	En general, el nivel de conocimiento y experiencia del recurso humano que realiza acciones de la PPLGBTI es:	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	79,13	80

Plan de Acción

¿El recurso humano que existe en la Direccion de Diversidad y las entidades que ejecutan la Politica Pública es suficiente y si tienen las competencias para llevar a cabo procesos de asistencia técnica?

Lo que hace diferente esta pregunta con respecto a las del déficit de suficiencia de recursos es que ésta incluye un componente de capacidades y competencias. Así, se le pregunta a las entidades sobre la percepción del nivel de experiencia y conocimiento del recurso humano disponible para la PPLGBTI. La DDS reporta que el nivel de experiencia y conocimiento del equipo dispuesto para la PPLGBTI es Importante. Con respecto a las 23 entidades, 18 (80% aproximadamente) reconoce como fundamental los conocimientos y experiencia de los recursos humanos con los que cuentan en el marco de la PPLGBTI. En cuanto a la clasificación del déficit, para la DDS se obtiene un déficit bajo mientras que para las demás entidades se obtiene un déficit Medio.

Conclusión

Las respuestas dan a entender que hay altos niveles de experiencia y conocimiento del personal disponible para la ejecución de la PPLGBTI percibidos tanto por la DDS como por la mayoría de entidades con responsabilidades en la política. Un aspecto a resaltar es que los valores de los indicadores son los más altos en el módulo Institucional de la encuesta, lo que puede estar mostrando una fortaleza frente a la preparación y pertinencia del recurso humano disponible en el universo de la PPLGBTI. La
Tabla 14 resume el valor del indicador y la clasificación, discriminando entre DDS y las demás entidades. Tanto la DDS como las 23 entidades perciben nivel Medio de déficit en capacidades individuales. Para el caso de la DDS, la respuesta a la pregunta es consistente con aquella presentada en el déficit de suficiencia de recursos, donde la DDS reportó suficiencia de recursos humanos.

Tabla 14. Módulo institucional - déficit en capacidades individuales

Déficit en capacidades individuales	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	80	Medio
23 entidades	79,13	Medio

4.2 Encuesta – módulo de procesos

El módulo de procesos busca analizar las condiciones bajo las cuales están funcionando las diferentes actividades y espacios dispuestos para la PPLGBTI. En esto se incluyen la suficiencia de recursos asignados a las diferentes actividades y estrategias, el cumplimiento a cronogramas y planes de acción, el compromiso y apropiación de las actividades y estrategias por parte de las entidades, la pertinencia de las acciones frente a las necesidades de los sectores sociales LGBTI y los niveles de normatividad que permiten la correcta prganización y funcionamiento de los diferentes procesos llevados a cabo en el marco de la política. Se identificaron déficit en suficiencia de recursos, reglas de juego, organización interna, relaciones interinstitucionales y capacidades individuales.

a. Déficit en suficiencia de recursos

La *Tabla 15* presenta las preguntas de investigación, las preguntas correspondientes de la encuesta, la fórmula del indicador de déficit y el valor numérico del cálculo para el análisis del déficit en suficiencia de recursos para el módulo de procesos de la encuesta. Esta subsección cuenta con 2 preguntas de investigación, 3 preguntas de la encuesta y 3 indicadores. Para el presente déficit, las preguntas de investigación corresponden a los procesos de Plan de Acción y Estrategias de la PPLGBTI.

Tabla 15. Indicadores módulo procesos – suficiencia de recursos

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
1	¿Siendo la Secretaría Distrital de Planeación y en particular la Dirección de Diversidad Sexual la competente de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 371 de 2009 para llevar a cabo el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Pública	Específica	En relación con la formulación del PdA de la PPLGBTI, la Dirección de Diversidad Sexual realiza un concurso de méritos para la selección de una entidad consultora que lo formule, porque...	Sí (0) / No (100)	Respuesta DDS	No aplica	0

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
	LGBTI porque no desarrolla esta función y contrata terceros?		la Dirección de Diversidad Sexual no cuenta con recurso humano suficiente para su desarrollo				
2	¿Son suficientes los recursos humanos y financieros destinados al desarrollo de estas dos estrategias (ambientes laborales inclusivos (ALI) y En Bogotá se Puede Ser)?	Percepción	En relación con las actividades que se realizan en el marco de la estrategia de ambientes laborales inclusivos (ALI) considera que: a. Los recursos destinados para una ejecución adecuada de la estrategia son suficientes	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	56,52	0
		Percepción	En relación con la estrategia de Cambio Cultural "En Bogotá se Puede Ser", considera que: a. Los recursos destinados son suficiente para el logro de los objetivos de la estrategia	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	34,78	100

Plan de Acción

¿Siendo la Secretaría Distrital de Planeación y en particular la Dirección de Diversidad Sexual la competente de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 371 de 2009 para llevar a cabo el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Pública LGBTI porque no desarrolla esta función y contrata terceros?

Para responder a la pregunta de investigación, en la encuesta se le pregunta a la DDS si contrata a a una consultoría para el desarrollo de la formulación del plan de acción de la PPLGBTI por falta de recursos humanos. En este caso, si la respuesta es sí, obtendrá una puntuación de 0, pues daría cuenta de un déficit. La respuesta afirmativa de la DDS da a entender que existe un déficit en suficiencia de recursos humanos para esta tarea en específico, lo que lleva a que el indicador sea clasificado como déficit Muy Alto. No obstante, un aspecto a tener en cuenta es la razón por la cual la DDS terceriza, pues si bien a la luz de la metodología de medición hay un déficit, debe revisarse si la tercerización está dando buenos resultados y si la falta de recurso humano está dado por cantidad o por experticia.

Teniendo en cuenta las respuestas de suficiencia de recursos anteriores, se encuentra que se reporta percepción de suficienca de recursos humano para la implementación en general (módulo institucional – suficiencia de recursos) pero insuficiencia para la formulación, que es un componente fundamentales para el correcto desarrollo de la PPLGBTI.

Estrategias

¿Son suficientes los recursos humanos y financieros destinados al desarrollo de estas dos estrategias? (Ambientes Laborales Inclusivos y Cambio Cultural "En Bogotá Se Puede Ser")

Como se ha mencionado a lo largo del documento, estas estrategias fueron identificadas como transversales y fundamentales en el desarrollo de la PPLGBTI, de manera que frente a otras estrategias o aspectos de la política, las dos mencionadas requieren de recursos humanos y financieros suficientes para su correcto desarrollo. En este sentido, la encuesta pregunta para cada estrategia si los recursos en general son suficientes para una ejecución adecuada. La DDS ejecuta la política a través del proyecto de inversión 989 "Fortalecimiento de la Política Pública LGBTI", en el cual se reporta que para 2018 se destinaron 70 millones de pesos en talento humano y 218 millones de pesos en comunicaciones. Teniendo esto en cuenta, la DDS reporta que perciben que los recursos para la estrategia ALI no son suficientes, mientras que sí lo son para la estrategia de Cambio Cultural. Frente a las 23 entidades, 13 de ellas (56,5%) reportan que perciben como suficientes los recursos destinados a la ejecución de la estrategia ALI, mientras que el mismo número reporta lo contrario para la estrategia de Cambio Cultural.

Conclusiones

Se encuentra que hay una percepción de que no existe claridad frente a la suficiencia de recursos para las dos principales estrategias de la PPLGBTI. Mientras que la DDS percibe una insuficiencia para la estrategia ALI y suficiencia para Cambio Cultural, por el lado de las entidades las respuestas están divididas, ya que alrededor de la mitad de ellas reporta percepción de suficiencia de recursos para cada estrategia. Además, las respuestas también dan cuenta de dificultades con respecto a la suficiencia de recurso humano con tareas específicas de formulación de la PPLGBTI, en el sentido de que la DDS reportó que este factor genera que

contraten a un tercero para la formulación de la PPLGBTI. Dado que anteriormente la DDS reportó suficiencia de recursos humanos en general, para el proceso específico de formulación de la PPLGBTI puede existir un déficit importante para la DDS. Esto sin embargo embargo debe analizarse a la luz de los resultados que está dando la tercerización y de si la falta de recurso hunano es por cantidad o por experticia, pues estos aspectos pueden definir si realmente existe un déficit. Este análisis excede el objetivo de la presente evaluación pero se recomienda a la DDS profundizar al respecto.

La *Tabla 16* reporta el valor agregado de déficit en suficiencia de recursos para la DDS y las 23 entidades, donde se obtiene que en ambos casos se cuenta con un nivel de déficit Muy Alto.

Tabla 16. Módulo de procesos - déficit de suficiencia de recursos

Déficit en suficiencia de recursos	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	33,3	Muy Alto
23 entidades	45,6	Muy Alto

b. Déficit en reglas de juego

La *Tabla 17* presenta las preguntas de investigación, las preguntas correspondientes de la encuesta, la fórmula del indicador de déficit en reglas de juego y el valor numérico del cálculo para el análisis del déficit en reglas de juego para el módulo de procesos de la encuesta. Esta subsección cuenta con 6 preguntas de investigación, 12 preguntas de la encuesta y 12 indicadores. En el presente déficit se encuentran preguntas de investigación clasificadas en cada uno de los tres procesos de la PPLGBTI: Territorialización, Estrategias y Plan de Acción.

Tabla 17. Indicadores módulo procesos – reglas de juego

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
1	¿Se ha logrado institucionalizar el esquema de seguimiento por parte de las oficinas de Planeación, con el fin de dar cumplimiento al cronograma establecido por las DDS para capturarlo en el Sistema de Información de Procesos Automáticos (SIPA)?	Percepción	Califique cada una de las siguientes opciones (siendo 1 nulo, 2 limitado, 3 débil, 4 importante, 5 fundamental): a. La institucionalización del sistema de seguimiento SIPA en la oficina de planeación de su entidad	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	70,4	No aplica

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
2	¿Hay una apropiación y compromiso por parte de las entidades encargada de ejecutar acciones para el desarrollo de la semana por la igualdad?	Percepción	Para cada una de las siguientes opciones (siendo 1 nulo, 2 limitado, 3 débil, 4 importante, 5 fundamental), evalúe los siguientes aspectos respecto a la realización de la semana por la igualdad: a. La participación de su entidad en el desarrollo de la semana por la igualdad	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	53,9	No aplica
		Percepción	Para cada una de las siguientes opciones (siendo 1 nulo, 2 limitado, 3 débil, 4 importante, 5 fundamental), evalúe los siguientes aspectos respecto a la realización de la semana por la igualdad: b. El grado de apropiación y compromiso de su entidad con el desarrollo de la semana por la igualdad	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	68,6	No aplica
3	¿Las acciones implementadas desde estas dos estrategias son acordes a los objetivos de la política pública LGBTI?	Percepción	En relación con las actividades que se realizan en el marco de la estrategia de ambientes laborales inclusivos (ALI) considera que: a. Las actividades a través de las cuales se implementa la	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	78,2	100

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
			estrategia son pertinentes para los objetivos de esta				
		Percepción	En relación con la estrategia de Cambio Cultural "En Bogotá se Puede Ser", considera que: a. Las actividades a través de las cuales se implementa la estrategia son pertinentes para los objetivos que plantea	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	73,9	100
4	¿El plan de acción que se define da respuesta a través de las metas que se establecen a los objetivos de la política pública para la garantía de derechos de las personas de los sectores LGBTI?	Percepción	Las actividades que se programan en el plan anual en relación con los objetivos de la política pública LGBTI, son en su mayoría:	Nada pertinentes (1) / Poco pertinentes (2) / Pertinentes (3) / Muy pertinentes (4)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	72,8	75
5	¿Tiene la MIDS siendo la instancia de articulación de la política pública un papel preponderante en la planeación y seguimiento en el plan de acción de la política pública?	Específica	¿Cuál es la función que realiza la MIDS en la formulación del PdA? a. Brindar lineamientos para elaborar el diseño de la propuesta conceptual y metodológica para la formulación del PDA	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	66,6	100
		Específica	¿Cuál es la función que realiza la MIDS en la formulación del PdA? b. Dar lineamientos	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	60	0

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
			para la elaboración del proceso de participación realizado para la formulación del PDA				
		Específica	¿Cuál es la función que realiza la MIDS en la formulación del PdA? c. Participar en la elaboración del proceso de viabilidad técnica y presupuestal para la planeación del PDA con los diferentes sectores de la administración	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	20	0
		Específica	¿Cuál es la función que realiza la MIDS en la formulación del PdA? d. Revisar y validar de las metas los indicadores y el presupuesto de acuerdo con la viabilidad técnica y financiera	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	33,3	0
		Específica	¿Hay una norma, procedimiento o reglamento en el que se encuentre el rol y el alcance de la MIDS en la formulación del PdA?	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	33,3	0

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
6	¿Siendo la Secretaría Distrital de Planeación y en particular la Dirección de Diversidad Sexual la competente de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 371 de 2009 para llevar a cabo el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Pública LGBTI porque no desarrolla esta función y contrata terceros?	Específica	En relación con la formulación del PdA de la PPLGBTI, la Dirección de Diversidad Sexual realiza un concurso de méritos para la selección de una entidad consultora que lo formule, porque... en las funciones del recurso humano de esta dependencia no está establecida está función especifica	Sí (0) / No (100)	(# entidades respondieron No/# entidades) *100	No aplica	100

Territorialización

¿Se ha logrado institucionalizar el esquema de seguimiento por parte de las oficinas de Planeación, con el fin de dar cumplimiento al cronograma establecido por las DDS para capturarlo en el Sistema de Información de Procesos Automáticos (SIPA)?

El SIPA es la herramienta encargada a la DDS con la cual "los sectores distritales, realizan anualmente, los planes de actividades sectoriales y reportan trimestralmente los avances en la ejecución de lo planeado en el marco del plan de acción de la política pública" (IDPAC, p. 14). Teniendo en cuenta la importancia de la herramienta, se requiere que las entidades con responsabilidades y metas en el marco de la PPLGBTI internalizen su uso. De esta manera se dirige una pregunta a las 23 entidades no rectoras sobre el nivel de institucionalización de la herramienta por parte de las oficinas de planeación.

15 entidades (65%) respondieron con altos niveles (Fundamental e Importante) al nivel de institucionalización del SIPA en sus oficinas de planeación. Las entidades que dieron el valor máximo a la institucionalización del SIPA fueron el IDPC, la SG, el IDIPRON, la SED y la SDMUJER. El indicador relacionado con la pregunta dio una clasificación del déficit de nivel Medio.

Estrategias

¿Hay una apropiación y compromiso por parte de las entidades encargada de ejecutar acciones para el desarrollo de la Semana por la Igualdad?

La Semana por la Igualdad es un evento enmarcado en la estrategia de Cambio Cultural en la cual varias entidades tienen acciones y responsabilidades. Para captar el compromiso con el evento, se le pregunta a las 23 entidades sobre su percepción frente a la participación de la entidad en el desarrollo del evento y sobre su nivel de apropiación y compromiso al respecto.

Cerca del 50% de las entidades respondieron altos niveles de percepción sobre su participación en el desarrollo de la Semana por la Igualdad, específicamente, 9 entidades (39%) califican como importante su participación en el marco del evento. Con respecto al nivel de apropiación y compromiso, 12 entidades (52%) lo perciben como importante, no obstante, continúa existiendo un porcentaje alto de entidades con bajos niveles de apropiación, de modo que los indicadores fueron clasificados con déficit Alto.

¿Las acciones implementadas desde estas dos estrategias ? (Ambientes Laborales Inclusivos y Cambio Cultural "En Bogotá Se Puede Ser") son acordes a los objetivos de la Política Pública LGBTI?

Frente a la pertinencia de las acciones en el marco de las estrategias de Ambientes Laborales Inclusivos y Cambio Cultural, la DDS reporta para ambos casos que las acciones implementadas son las más adecuadas frente a los objetivos de la política. De las 23 entidades, 18 (79,2%) respondieron percepción de que las acciones implementadas son pertinentes para la estrategia ALI y 17 (73,9%) entidades respondieron de igual forma para la estrategia de Cambio Cultural. En el caso de la estrategia ALI, las entidades que respondieron negativamente a la pertinencia, es decir, que perciben que hacen falta esfuerzos para que las acciones de las estrategias respondan a completitud a los objetivos de la PPLGBTI fueron la SDS, el DASCD e IDARTES. Para la estrategia de Cambio Cultural, las entidades que perciben que deben fortalecerse las acciones de la estrategia para que responda a completitud a los objetivos de la PPLGBTI son el IDRD, el DASCD, la SIS y la SDMUJER.

El cálculo de los indicadores para la DDS muestran un nivel Bajo de déficit en cada estrategia, mientras que para las entidades existe un déficit de nivel Medio frente a la pertinencia de las acciones para ambas estrategias. Es de resaltar que las puntuaciones de los indicadores para las entidades están cercanos al límite para ser de nivel Bajo, es decir, frente a la percepción de pertinencia de las acciones enmarcadas en ambas estrategias, en promedio, el déficit está cercano a ser de nivel Bajo.

Plan de Acción

¿El plan de acción que se define da respuesta a través de las metas que se establecen a los objetivos de la Política Pública para la garantía de derechos de las personas de los sectores LGBTI?

Continuando con la pertinencia en las acciones, la definición del plan de acción establece los pasos a seguir para el correcto desarrollo e implementación de la PPLGBTI, de manera que la correcta formulación de las acciones en pro de los objetivos planteados define de forma importante la efectividad en el cumplimiento de las metas de la PPLGBTI. En ese sentido, es de interés conocer la percepción de los involucrados en la política, frente a la relación entre las actividades planteadas y los objetivos de la PPLGBTI, especialmente porque son las mismas entidades quienes las ejecutan.

Para las 23 entidades no rectoras de la política se obtuvo que el 65% percibe como Pertinentes las acciones programadas, y el 21% las percibe como Muy Pertinentes. En el caso de la DDS, se reportó como Pertinentes las acciones programadas con relación a los objetivos de la PPLGBTI. El cálculo de los indicadores ubica a la DDS y a las 23 entidades en déficit de nivel Medio.

¿Tiene la MIDS siendo la instancia de articulación de la Política Pública un papel preponderante en la planeación y seguimiento en el plan de acción de la política pública?

La MIDS (Mesa Intersectorial de Diversidad Sexual) es una instancia de articulación que tiene el objetivo de generar estrategias para garantizar la ejecución de las acciones establecidas para la PPLGBTI y brindar recomendaciones sobre las estrategias planteadas. Las preguntas relacionadas con esta instancia se destinaron únicamente a las 15 secretarías distritales y al IDPAC, quienes son las entidades que conforman el órgano con la misión de articular, seguir y monitorear la Política Pública LGBT (Página web SDP).

La pregunta de investigación busca en este caso conocer el papel de la MIDS en la planeación y seguimiento del plan de acción de la política a través de los procesos de formulación del plan de acción. Un nivel bajo de asociación de la MIDS como instancia de planeación implicaría que los espacios no están siendo aprovechados de manera óptima.

Primero, se le pregunta tanto a la DDS como a las entidades si la MIDS tiene como funciones de cara al plan de acción: (1) brindar lineamientos para la elaboraración del plan de acción; (2) dar lineamientos para la elaboración del proceso de participación realizado para la formulación del plan de acción; (3) participar en la elaboración del proceso de viabilidad técnica y presupuestal para la planeación del plan de acción con los diferentes sectores de la administración; (4) revisar y validar de las metas los indicadores y el presupuesto de acuerdo a la viabilidad técnica y financiera.

Lo primero para resaltar es que la DDS reporta que de las posibles funciones planteadas con respecto a la formulación del plan de acción, la MIDS sólo está encargada de brindar lineamientos. Por el lado de las entidades, se reporta que esta instancia tiene más funciones en términos de formulación: 9 (60%) reportan que la MIDS tiene como funciones dar lineamientos para la elaboración del proceso de participación realizado para la formulación del plan de acción; 3 (20%) reporta como función de la MIDS participar en la elaboración del proceso de viabilidad

técnica y presupuestal para la planeación del plan de acción con los diferentes sectores de la administración; y 5 (33,3%) expresan que la MIDS debe revisar y validar de las metas los indicadores y el presupuesto de acuerdo a la viabilidad técnica y financiera. Además, se realiza la pregunta de si existe una norma o procedimiento que defina el rol o alcance de la MIDS. Al respecto, la DDS responde que no existe, mientras que 5 (33,3%) entidades reportan que sí existe tal normatividad. Al respecto, la DDS aclara que si bien no existe una norma explícita, la MIDS cuenta con su reglamento interno en forma de acta para sus funciones internas. Finalmente, para guiar el alcance, el Acuerdo 371 de 2009 hace explícito que la MIDS es el espacio de encuentro de los diferentes sectores distritales con responsabilidad en la implementación de la PPLGBTI.

La SDP establece en su página web que son funciones de la MIDS:

- Dar lineamiento para la formulación y desarrollo de los planes de trabajo de la MIDS.
- Realizar seguimiento y evaluación del plan de trabajo de la mesa, establecido para el desarrollo de la articulación de las acciones.
- Generar estrategias para garantizar la ejecución de las acciones establecidas y concertadas en el Plan de Articulación de la Política Pública LGBT.
- Hacer las gestiones institucionales necesarias para el cumplimiento de compromisos y acuerdos establecidos en el marco de las acciones de la MIDS.
- Brindar aportes y recomendaciones a estrategias propuestas en el marco de la Política Pública LGBT.
- Elaborar informes periódicos del avance de los compromisos.
- Prestar el apoyo requerido en todas las demás actuaciones y funciones de su competencia para la generación de conocimiento en todos los temas relacionados con la Política Pública LGBT.

Así, parece existir falta de socialización frente a las funciones de la instancia de articulación de cara a las acciones específicas alrededor de la formulación del plan de acción de la PPLGBTI.

Teniendo en cuenta el siguiente orden: brindar lineamientos para la elaboraración del plan de acción; dar lineamientos para la elaboración del proceso de participación en la formulación del plan de acción; participar en la elaboración del proceso de viabilidad del plan de acción; revisar las metas, los indicadores y el presupuesto; la DDS tuvo niveles de déficit Bajo en el primero y Muy Alto en los demás. Las 15 entidades tuvieron los dos primeros en nivel Alto y los dos siguientes en nivel de déficit Muy Alto. Por último, frente a la existencia de normatividad que defina el MIDS, tanto la DDS como las demás entidades tuvieron nivel de déficit Muy Alto.

¿Siendo la Secretaría Distrital de Planeación y en particular la Dirección de Diversidad Sexual la competente de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 371 de 2009 para llevar a cabo el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Pública LGBTI porque no desarrolla esta función y contrata terceros?

Esta pregunta fue abordada primero a partir del déficit en suficiencia de recursos. En este apartado se abordará desde el punto de déficit en reglas de juego. Nuevamente, la pregunta va dirigida únicamente a la DDS y en el caso de que la respuesta a la pregunta sea Sí, la puntuación para la entidad será de 0, dado que se encontrará una razón por la cual no realizan de manera autónoma el proceso de formulación de la PPLGBTI y que las razones por las cuales debe contratar terceros implican un déficit en diferentes áreas.

En este caso, la DDS debe responder si contrata terceros para la formulación de la PPLGBTI por motivo de que, en las funciones del recurso humano con el que cuentan no está establecida la función específica. La respuesta negativa de la DDS no permite concluir si entre las funciones del personal sí está establecida la formulación, el seguimiento y la evaluación de la PPLGBTI, no obstante, como se mencionó anteriormente (respuesta en suficiencia de recursos del módulo de procesos), la DDS reportó no tener suficiencia de recursos humanos asignados a los procesos de formulación, seguimiento y evaluación. De manera que aún bajo esta respuesta, existe un déficit en términos de recursos humanos que lleva a que sea necesario el proceso de contratación de terceros.

Conclusiones

Las respuestas anteriores permiten llegar a varias conclusiones. Primero, se evidencia una posible dificultad normativa en el sentido de que no se conocen adecuadamente las funciones o lineamientos que guían a la MIDS para los aportes de cara a los procesos de formulación plan de acción de la política. Al final, esta falta de conocimiento puede redundar en un funcionamiento de nivel menor al óptimo, afectando la ejecución del plan de accion de la PPLGBTI. Segundo, que si bien las respuestas no permiten asegurar que las funciones de formulación están dispuestas para la DDS, debe tenerse en cuenta la respuesta en el déficit de suficiencia de recursos, en donde la DDS reporta que una razón para contratar terceros es la falta de recursos humanos para los procesos de formulación de la PPLGBTI. Frente a esto, la falta de recursos humanos puede significar un déficit de mayor importancia en caso de que para el personal disponible sí existan funciones de formulación. No obstante, la DDS informa que para los procesos de seguimiento y evaluación cuentan con el personal requerido y es sólo para este proceso que requieren de contratación adicional. Tercero, en cuanto a las estrategias ALI y Cambio Cultural, ambas pueden estar adecuadamente definidas en términos de reglas de juego con respecto a los objetivos de la PPLGBTI, a pesar de que no es claro que el nivel de apropiación de la Semana por la Igualdad sea óptimo.

Así, la *Tabla 18* muestra los resultados de promediar los indicadores de esta sección para tener una única medida del déficit en reglas de juego. De esta, se ve que tanto para la DDS como para las entidades, este déficit es de nivel Alto. Sin embargo, al respecto debe mencionarse que este nivel de déficit es generado principalmente por las bajas calificaciones obtenidas en los aspectos relacionados con la MIDS. Esta deficiencia puede llegar a ser preocupante, especialmente porque

la SDP define un amplio número de funciones para esta instancia, y parece no haber claridad para las entidades sobre los alcances reales de la MIDS frente al Plan de Acción de la PPLGBTI.

Tabla 18. Módulo de procesos - déficit en reglas de juego

Déficit en reglas de juego	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	66,6	Alto
23 entidades	57,3	Alto

c. Déficit en organización interna

La *Tabla 19* muestra las preguntas de investigación, las preguntas correspondientes de la encuesta, la fórmula del indicador de déficit y el valor numérico del cálculo para el análisis del déficit en orgaización interna para el módulo de procesos de la encuesta. Esta subsección cuenta con 4 preguntas de investigación, 5 preguntas de la encuesta y 5 indicadores. En el presente déficit se encuentran preguntas de investigación clasificadas en cada uno de los tres procesos de la PPLGBTI: Territorialización, Estrategias y Plan de Acción.

Tabla 19. Indicadores módulo procesos – organización interna

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
1	¿Las actividades desarrolladas en el marco de la semana por la igualdad son pertinentes para disminuir los imaginarios y representaciones sociales negativas de la ciudadanía en general hacia las personas de los sectores LGBT?	Percepción	Para cada una de las siguientes opciones (siendo 1 nulo, 2 limitado, 3 débil, 4 importante, 5 fundamental), evalúe los siguientes aspectos respecto a la realización de la semana por la igualdad: a. El aporte de las actividades para disminuir los imaginarios y representaciones sociales negativas de la ciudadanía hacia las personas de los sectores LGBTI	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	70,4	40

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
2	¿Son suficientes los recursos humanos y financieros destinados para el desarrollo de la semana por la igualdad?	Percepción	Para cada una de las siguientes opciones (siendo 1 nulo, 2 limitado, 3 débil, 4 importante, 5 fundamental), evalúe los siguientes aspectos respecto a la realización de la semana por la igualdad: a. La destinación de recursos financieros en la entidad para la realización de la semana por la igualdad	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	57,3	40
		Percepción	Para cada una de las siguientes opciones (siendo 1 nulo, 2 limitado, 3 débil, 4 importante, 5 fundamental), evalúe los siguientes aspectos respecto a la realización de la semana por la igualdad: b. El recurso humano con el que cuenta la entidad para desarrollar la semana por la igualdad	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	66,08	75
3	¿Cuál es el grado de efectividad y de respuesta a las denuncias o casos que son registrados en los canales de denuncia?	Percepción	¿Cuál es el grado de efectividad y de respuesta de su entidad a las denuncias o casos de vulneración de derechos hacia personas de los sectores LGBTI?	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	72,17	No aplica

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
4	¿Siendo la Secretaría Distrital de Planeación y en particular la Dirección de Diversidad Sexual la competente de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 371 de 2009 para llevar a cabo el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Pública LGBTI porque no desarrolla esta función y contrata terceros?	Específica	En relación con la formulación del PdA de la PPLGBTI, la Dirección de Diversidad Sexual realiza un concurso de méritos para la selección de una entidad consultora que lo formule, porque... al realizarlo un externo se garantiza una mayor objetividad y efectividad en el resultado	Sí (0) / No (100)	(# entidades respondieron No/# entidades) *100	No aplica	100

Estrategias

¿Las actividades desarrolladas en el marco de la Semana por la Igualdad son pertinentes para disminuir los imaginarios y representaciones sociales negativas de la ciudadanía en general hacia las personas de los sectores LGBTI?

Volviendo a la Semana por la Igualdad, se quiere analizar en este caso si el evento está ayudando a disminuir las representaciones negativas que rodean a las personas del sector LGBTI, pensando en que es parte de la organización y planeación de las entidades participantes propender por este objetivo. La DDS responde que percibe como Limitado el aporte que tiene la Semana por la Igualdad en la disminución de imaginarios negativos. Por el lado de las 23 entidades con responsabilidades en la PPLGBTI, 12 (52,1%) perciben como Importante el aporte del evento a la disminución de representaciones negativas de las personas LGBTI. Pese a ello, hay 5 entidades que perciben como Débil o Nulo el aporte a este objetivo. Las entidades que perciben este bajo nivel de aporte son el IDT, la SDS, el IDRD, la SG y la SIS.

El cálculo de los indicadores muestra que para las 23 entidades existe un déficit de nivel Medio, rozando el límite con el nivel Alto. Para el caso de la DDS, la percepción de limitación en el aporte hace que el déficit para la DDS en este aspecto es de nivel Muy Alto.

¿Son suficientes los recursos humanos y financieros destinados para el desarrollo de la Semana por la Igualdad?

A modo de aclaración, el déficit relacionado con esta pregunta puede estar fuertemente conectado con suficiencia de recursos, no obstante, dado que se está preguntando por la suficiencia asignada y no disponible, es de carácter organizacional en el sentido de que es la entidad la que decide cuanto de sus recursos destina para apoyar el desarrollo de la semana por la igualdad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se le pide a las entidades que respondan su percepción sobre dos aspectos: primero, sobre la destinación de recursos financieros y, segundo, sobre la destinación de recursos humanos. Empezando por las 23 entidades, frente a la destinación de recursos financieros, 9 de ellas (39,1%) percibieron sus aportes a la Semana de la Igualdad como Importantes y sólo una entidad (IDIPRON) reportó como Fundamental su percepción de aportes financieros. Con respecto a los aportes de recursos humanos, una mayor proporción percibe como Importantes sus aportes con respecto a los recursos financieros (56,5%). El cálculo de los indicadores para cada aspecto muestra un nivel Alto de déficit. Por el lado de la DDS, frente a los recursos financieros, se reporta percepción de aporte Limitado, mientras que para los recursos humanos se reporta percepción de nivel Importante, lo que se traduce en clasificación del indicador como nivel de déficit Muy Alto y Medio respectivamente.

Territorialización

¿Cuál es el grado de efectividad y de respuesta a las denuncias o casos que son registrados en los canales de denuncia?

Se le pregunta a las 23 entidades no rectoras frente a su percepción sobre la efectividad de la respuesta a denuncias sobre vulneración de los derechos de las personas de los sectores sociales LGBTI. Esta pregunta no fue realizada a la DDS. Se obtiene que el 56,5% de las entidades percibe como Importante su nivel de efectividad frente a la respuesta de denuncias. No obstante, se presentan también percepciones de nivel Débil o Limitado ne la respuesta a denuncias. El cálculo del indicador establece que en este aspecto el nivel de déficit es Medio.

Plan de Acción

¿Siendo la Secretaría Distrital de Planeación y en particular la Dirección de Diversidad Sexual la competente de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo 371 de 2009 para llevar a cabo el proceso de formulación, seguimiento y evaluación de la Política Pública LGBTI porque no desarrolla esta función y contrata terceros?

Esta pregunta había sido tratado en el análisis de déficit de suficiencia de recursos y déficit en reglas de juego. En este caso se abordará desde la perspectiva de déficit en organización interna. Nuevamente, la pregunta va dirigida únicamente a la DDS y, al igual que en los déficit anteriores, en caso de haber respuesta positiva a la pregunta, el valor del indicador será 0, ya que implicaría una razón por la cual la DDS no realiza el proceso de formulación de la PPLGBTI. En este caso se pregunta por si existe mayor objetividad y efectividad en el resultado por contratar un tercero

que se encargue de la formulación. La respuesta en este caso es que no es la razón por la cual se contrata un tercero. Así, para el presente caso, el nivel de déficit es Bajo.

Conclusiones

Entre los aspectos que deben ser destacados es que hay entidades que perciben como Bajo el aporte de la Semana por la Igualdad en la disminución de imaginarios negativos, lo que puede significar que hay aspectos que no están siendo tenidos en cuenta a la hora de realizar el evento. Además, la respuesta de la DDS de percepción de insuficiencia de recursos financieros asignados al evento concuerda con el reporte en suficiencia de recursos de que la DDS tampoco percibe tener suficiencia de recursos financieros en general para la PPLGBTI. Se retoma también el tema de las razones por las cuales la DDS contrata terceros para la formulación del plan de acción de la PPLGBTI. En este caso, se encuentra que el hecho de que un tercero pueda hacer el proceso con menor sesgo y de manera más objetiva no es un motivo para la contratación, de manera que la falta de recurso humano destinado a estas actividades sigue siendo percibida como una razón importante por la cual la DDS realiza la contratación. Por último, se encuentra que los niveles de efectividad de las entidades en la respuesta a denuncias son en su mayoría Importantes.

La *Tabla 20* resume los resultados de promediar los indicadores para la DDS y para las 23 entidades relacionadas con la PPLGBTI para tener una medida agregada del nivel de déficit en términos de organización interna. La clasificación ubica en nivel de déficit Alto a la DDS y a 23 entidades. En esta sección en particular, el análisis se concentró principalmente en la Semana por la Igualdad, que es un evento transversal a la PPLGBTI que puede dar idea de los déficit en organización interna de las entidades.

Tabla 20. Módulo de procesos - déficit en organización interna

Déficit en organización interna	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	63,75	Alto
23 entidades	65,5	Alto

d. Déficit en relaciones interinstitucionales

La *Tabla 21* muestra las preguntas de investigación, las preguntas correspondientes de la encuesta, la fórmula del indicador de déficit y el valor numérico del cálculo para el análisis del déficit en relaciones interinstitucionales para el módulo de procesos de la encuesta. Esta subsección cuenta con 3 preguntas de investigación, 11 preguntas de la encuesta y 11 indicadores. En el presente déficit se encuentran preguntas de investigación clasificadas en dos procesos de la PPLGBTI: Estrategias y Plan de Acción.

Tabla 21. Indicadores módulo procesos – relaciones interinstitucionales

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
1	En cuanto a la estrategia Ambientes laborales Inclusivos y de cambio cultural, existe en las entidades encargadas de la implementación del plan de acción la suficiente institucionalización y normas que permitan su implementación	Percepción	En relación con las actividades que se realizan en el marco de la estrategia de ambientes laborales inclusivos (ALI) considera que: a. El grado de institucionalización de ALI en la entidad es el adecuada para una óptima implementación de la estrategia	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	52,1	0
		Percepción	En relación con la estrategia de Cambio Cultural "En Bogotá se Puede Ser", considera que: a. El compromiso de las entidades es suficiente para la implementación de la estrategia	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	47,8	0
2	¿Los tiempos del seguimiento están desarticulados de los tiempos de la planeación y no esta armonizados con la disposición de los recursos financieros, se cruzan los tiempos de planeación y ejecución?	Percepción	Considera que ¿la planeación del PdA de la PPLGBTI está ajustada al calendario de planeación del distrito? Responda SI o NO a cada una de las siguientes opciones: a. Definición plan de actividades anual	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	60,8	No aplica
		Percepción	Considera que ¿la planeación del PdA	Sí/No	(# entidades respondieron	78,2	No aplica

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
			de la PPLGBTI está ajustada al calendario de planeación del distrito? Responda SI o NO a cada una de las siguientes opciones: b. Reporte de ejecución del primer trimestre		Sí/# entidades) *100		
		Percepción	Considera que ¿la planeación del PdA de la PPLGBTI está ajustada al calendario de planeación del distrito? Responda SI o NO a cada una de las siguientes opciones: c. Reporte del segundo trimestre	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	82,6	No aplica
		Percepción	Considera que ¿la planeación del PdA de la PPLGBTI está ajustada al calendario de planeación del distrito? Responda SI o NO a cada una de las siguientes opciones: d. Reporte del tercer trimestre	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	82,6	No aplica
		Percepción	Considera que ¿la planeación del PdA de la PPLGBTI está ajustada al calendario de planeación del distrito? Responda SI o NO a cada una de las siguientes	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	82,6	No aplica

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
			opciones: e. Reporte del cuarto trimestre				
		Percepción	Para cada una de las siguientes opciones responda si el grado de armonización entre las actividades del PdA y la planeación de la entidad es a. el que se requiere para generar una planeación armonizada entre los diferentes instrumentos de planeación de la entidad y la PP LGBTI	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	60,8	No aplica
		Percepción	Para cada una de las siguientes opciones responda si el grado de armonización entre las actividades del PdA y la planeación de la entidad es b. el que se requiere para destinar recursos financieros para la ejecución del plan de actividades de la PP LGBTI	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	43,4	No aplica
		Percepción	Para cada una de las siguientes opciones responda si el grado de armonización entre las actividades del	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	39,1	No aplica

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
			PdA y la planeación de la entidad es c. el más adecuado para armonizar las actividades de la entidad con el anteproyecto del presupuesto				
3	¿Hay relación entre las necesidades de la ciudadanía recogidas en los escenarios de participación y las acciones metas que se definen en el Plan de acción de la Política Pública que se acuerda?	Percepción	En su entidad, ¿en qué grado considera que las actividades del plan anual responden a las necesidades de las personas de los sectores LGBTI?	Ningún grado (1) /Bajo grado (2) /Alto grado (3)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	82,6	100

Estrategias

En cuanto a la estrategia Ambientes laborales Inclusivos y de Cambio Cultural, ¿existe en las entidades encargadas de la implementación del plan de acción la suficiente institucionalización y normas que permitan su implementación?

La implementación de la política requiere que los actores involucrados estén articulados y organizados. En ese sentido, la normatividad y la institucionalización determinan los alcances de cada entidad en el marco de la PPLGBTI. Si estos aspectos no son claros, puede haber dificultades e ineficiencias en la implementación. Para cada estrategia se les pregunta a las entidades si el nivel de compromiso o de institucionalización es óptimo para una adecuada implementación. Para ambas estrategias la DDS reporta que el compromiso o institucionalización no es óptimo. Por otro lado, las entidades responden que el nivel de institucionalización es adecuado en un 52% para ALI y en un 47% para Cambio Cultural.

Esto hace que para la DDS, los indicadores estén clasificados como de Muy alto déficit para ambas estrategias. Por el lado de las 23 entidades, dado que un número importante de estas reporta que el nivel de institucionalización no es óptimo, el indicador para la estrategia ALI clasifica el déficit como Alto, mientras que para la estrategia de Cambio Cultural el déficit es de nivel Muy Alto. Esto lleva a que que se perciban debilidades importantes en términos de institucionalización de la PPLGBTI en las entidades.

Plan de Acción

¿Los tiempos del seguimiento están desarticulados del tiempo de la planeación y no esta armonizado con la disposición de los recursos financieros, se cruzan los tiempos de planeación y ejecución?

Esta pregunta va dirigida a todas la entidades relacionadas con la PPLGBTI menos a la DDS. Lo primero que se le pregunta a las entidades es sobre la articulación entre la planeación del plan de acción de la política y el plan de acción del distrito. Las entidades responden con respecto a cinco momentos de la planeación: definición del plan de acción y reportes para cada uno de los 4 trimestres del año.

Con respecto a la definición del plan de acción, 14 entidades (60,8%) reportan que sí concuerda con los tiempos de planeación del distrito, no obstante, el indicador para esta variable establece nivel Alto de déficit ya que cerca del 40% reporta que no hay concordancia entre ambos planes de acción. Para el primer trimeste, 18 entidades (78,2%) reportaron que el informe del primer trimestre está ajustado al calendario de planeación del distrito. Para los reportes del segundo, tercer y cuarto trimestre, las entidades reportaron en un 82,6% que los reportes están articulados con el calendario de planeación del distrito. Los resultados se ven reflejados en los indicadores con déficit Alto frente a la definición del plan de acción y el reporte de primer trimestre, mientras que para los demás reportes el déficit es de nivel Medio.

Por otro lado, se le pregunta también a las 23 entidades si el grado de armonización entre las actividades del plan de acción y la planeación de la entidad es el adecuado en tres aspectos: para generar armonización entre los instrumentos de la entidad y los de la PPLGBTI; para destinar recursos financieros para la ejecución del plan de actividades de la PPLGBTI; y para armonizar las actividades de la entidad con el presupuesto del anteproyecto.

Con respecto al primero, 14 entidades (60,87%) perciben que el plan de acción está suficientemente armonizado para generar articulación entre los instrumentos de la entidad y los de la PPLGBTI. Frente al segundo, 10 entidades (43,4%) perciben que el plan de acción está suficientemente armonizado para destinar recursos financieros a la ejecución del plan de actividades de la PPLGBTI. Finalmente, 9 entidades (39,13%) perciben que el plan de acción está suficientemente armonizado para articular las actividades de la entidad con el presupuesto del anteproyecto. De estos resultados, en el mismo orden, el déficit calculado es clasificado como nivel Alto para el primero y de Muy Alto para los dos restantes.

¿Hay relación entre las necesidades de la ciudadanía recogidas en los escenarios de participación y las acciones metas que se definen en el plan de acción de la Política Pública que se acuerda?

La última pregunta relacionada con déficit interinstitucional está disponible tanto para la DDS como para las entidades. Para responder cual es el nivel de relación entre las necesidades de la ciudadanía recogidas en espacios de participación y las acciones y metas definidas en el plan de acción de la PPLGBTI, se pregunta por el grado en el que considera que las acciones del plan de acción de la política responden a las necesidades de las personas de los sectores LGBTI. La respuesta de la DDS es que las acciones responden en un Alto Grado a las necesidades del sector. Por el lado de las 23 entidades, 69,5% perciben que las acciones responden en un Alto Grado a las necesidades del sector LGBTI. El cálculo de los indicadores clasifican a la DDS y a las entidades en este apecto con un déficit interinstitucional Bajo y Medio respectivamente.

Conclusiones

Existe una percepción generalizada de niveles no óptimos de institucionalización, apropiación y compromiso en las entidades con respecto a las estrategias ALI y Cambio Cultural. Aunque algo menos de la mitad de las entidades percibe con bajos niveles estos aspectos, es especialmente importante el hecho de que la DDS perciba estas faltas. Por otro lado, hay un amplio porcentaje de las entidades que percibe falta de armonización entre las acciones del plan de acción de la PPLGBTI y la planeación de la entidad, lo que finalmente puede afectar la asignación de recursos de las entidades hacia la ejecución de la política. Adicionalmente, se encontró que hay una percepción mayoritaria de que las actividades del plan de acción responden en un Alto Grado a las necesidades de los sectores sociales LGBTI. No obstante, debería revisarse de manera más pormenorizada la razón por la cual existe una percepción de nivel Medio o Bajo en algunas de las entidades.

La *Tabla 22* muestra el cálculo promedio de los indicadores para la DDS y las 23 entidades. El indicador compuesto clasifica al déficit en relaciones interinstitucionales de la DDS como Muy Alto y como Alto para las demás entidades. La clasificación que la DDS obtuvo está determinada especialmente por la percepción de la falta de compromiso y de institucionalización de las estrategias ALI y Cambio Cultural en la SDP.

Tabla 22. Módulo de procesos - déficit en relaciones interinstitucionales

Déficit en relaciones insterinstitucionales	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	33,3	Muy Alto
23 entidades	64,8	Alto

e. Déficit en capacidades individuales

La *Tabla 23* muestra las preguntas de investigación, las preguntas correspondientes de la encuesta, la fórmula del indicador de déficit y el valor numérico del cálculo para el análisis del déficit en capacidades individuales para el módulo de procesos de la encuesta. Esta subsección cuenta con 2 preguntas de investigación, 4 preguntas de la encuesta y 4 indicadores. Además, en

el presente déficit se encuentran preguntas de investigación clasificadas en el proceso de Plan de Acción de la PPLGBTI.

Tabla 23. Indicadores módulo procesos – capacidades individuales

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
1	¿El recurso humano que existe en la Dirección de Diversidad y las entidades que ejecutan la política pública es suficiente y tiene las competencias para llevar a cabo procesos de asistencia técnica y la ejecución de las acciones y metas del plan de acción de la Política Pública?	Percepción	Para la asistencia técnica que realiza la Dirección de Diversidad Sexual en su entidad, considera suficientes o insuficientes cada uno de los siguientes aspectos: a. Conocimiento sobre la PPLGBTI del equipo de la Dirección de Diversidad Sexual que realiza la asistencia técnica	Suficientes/insuficientes	(# entidades respondieron Suficiente/# entidades) *100	86,9	No aplica
		Percepción	Para la asistencia técnica que realiza la Dirección de Diversidad Sexual en su entidad, considera suficientes o insuficientes cada uno de los siguientes aspectos: b. Capacitación para la actualización de conocimientos que ha recibido por parte de la Dirección de Diversidad Sexual para el desarrollo de los procesos de asistencia técnica	Suficientes/insuficientes	(# entidades respondieron Suficiente/# entidades) *100	73,9	No aplica
2	¿Cuentan los directivos y personal técnico que participa en las MIDS	Percepción	Para cada una de las siguientes opciones (siendo 1 nulo, 2 limitado, 3 débil, 4 importante, 5 fundamental), evalúe	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima	87,2 (sin contar entidades sin	40

#	*Pregunta de investigación*	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
	conocimiento técnico en relación con la política pública LGBTI, para abordar los temas de Planeación y seguimiento que se requieren?		los siguientes aspectos: a. La capacidad técnica de los directivos que participan en la MIDS para definir el PdA		posible	respuesta)	
		Percepción	Para cada una de las siguientes opciones (siendo 1 nulo, 2 limitado, 3 débil, 4 importante, 5 fundamental), evalúe los siguientes aspectos: b. El conocimiento de los directivos sobre la PPLGBTI para contribuir de manera efectiva a brindar los lineamientos a la construcción del PdA	Nula (1), limitada (2), débil (3), importante (4), fundamental (5)	suma valores respuesta entidades/ suma máxima posible	89,2 (sin contar entidades sin respuesta)	40

Plan de Acción

¿El recurso humano que existe en la Dirección de Diversidad Sexual y las entidades que ejecutan la política pública es suficiente y tiene las competencias para llevar a cabo procesos de asistencia técnica y la ejecución de las acciones y metas del plan de acción de la Política Pública?

Para responder sobre las competencias del recurso humano disponible para la ejecución de la PPLGBTI, se le pregunta a las 23 entidades sobre dos aspectos: el conocimiento sobre la PPLGBTI por parte del equipo de la DDS y sobre las capacitaciones recibidas por parte de la DDS. En cuanto al conocimiento de la DDS, 20 entidades (86,9%) perciben que es suficiente.

Con respecto a las capacitaciones recibidas, 17 entidades (73,9%) perciben que han sido Suficientes. En términos del valor de los indicadores, para la suficiencia de conocimiento de la DDS se calcula nivel Medio de déficit, con la anotación que el valor está cercano a la

clasificación de Bajo déficit. Por el lado de las capacitaciones, la clasificación al respecto resulta también en déficit Medio.

¿Cuentan los directivos y personal técnico que participa en las MIDS conocimiento técnico en relación con la Política Pública LGBTI, para abordar los temas de planeación y seguimiento que se requieren?

Ahora se consulta la percepción sobre si los directivos y personal técnico que participa de la MIDS cuenta con el conocimiento suficiente para apoyar los procesos relacionados con el plan de acción de la PPLGBTI. Esta pregunta está restringida a las 15 secretarías y al IDPAC. Se les pide primero a las entidades que valoren la capacidad técnica de los directivos para definir el plan de acción. Este punto es percibido por la DDS como Limitado y que requiere mayor trabajo para ser mejorado. Esto se refleja en un indicador de nivel Muy Alto de déficit. En cuanto a las secretarías (sin SDP) y el IDPAC, el 46,6% responden percepción de que la capacidad técnica de los directivos es de nivel Importante, y el 26,6% la reportan como Fundamental. Las entidades restantes no respondieron a la pregunta. Sin tener en cuenta a las 4 entidades que no respondieron, el déficit es clasificado como nivel Medio.

Segundo, se les pregunta sobre la percepción del conocimiento de los directivos para aportar en la construcción de los lineamientos para el plan de acción de la PPLGBTI. La DDS percibe este aspecto con nivel Limitado, a partir del cual se obtiene un indicador de déficit de nivel Muy Alto. Las 23 entidades reportan por su lado que 46,6% perciben como importante el nivel de conocimiento de los directivos que participan del MIDS, 40% perciben el nivel de conocimiento como Fundamental y 2 entidades no respondieron a la pregunta. Sin tener en cuenta a estas dos entidades, el indicador es clasificado como nivel de déficit Medio, aunque cercano al límite con nivel de déficit Bajo.

Conclusiones

Si bien la MIDS no necesariamente cuenta con funciones específicas relacionadas con el plan de acción de la PPLGBTI, como instancia de articulación es un espacio para que las entidades involucradas establezcan acuerdos alrededor de la política. En ese sentido, es importante que el espacio permita fortalecer las capacidades para mejorar los procesos de formulación del plan de acción. Al respecto, la DDS percibe para el nivel de conocimiento técnico de los directivos participantes de la MIDS como Limitados, y las 23 entidades perciben con mayores niveles este aspecto. Siendo así, se abre una puerta para verificar la relación entre la instancia y su influencia en los procesos de formulación del PdA. Por otro lado, las respuestas muestran que las 23 entidades perciben de buena manera el conocimiento del que dispone el equipo de la DDS, al igual que la suficiencia de las capacitaciones de actualización en temas de la PPLGBTI. Esto representa una oportunidad para fortalecer las actividades alrededor de las capacitaciones en temas LGBTI y de conocimiento técnico de la DDS para tener mayores efectos positivos sobre las demás entidades a través de estos mecanismos.

Finalmente, la *Tabla 24* resume los valores de los indicadores compuestos y el nivel al que son clasificados según su valor. De aquí se observa que la DDS percibe un déficit de nivel Muy Alto, generado principalmente por el aspecto del nivel conocimientos técnicos de los directivos para aportar en la construcción de la MIDS.

Tabla 24. Módulo de procesos - déficit en capacidades individuales

Déficit en capacidades individuales	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	40	Muy Alto
23 entidades	84,3	Medio

4.3 Encuesta – módulo de territorialización

El presente módulo busca revisar las condiciones bajo las cuales se está ejecutando la política en el territorio. Dadas las preguntas de investigación, para la territorialización de la PPLGBTI sólo fue identificado déficit en reglas de juego.

a. Déficit en reglas de juego

La *Tabla 25* muestra las preguntas de investigación, las preguntas correspondientes de la encuesta, la fórmula del indicador de déficit y el valor numérico del cálculo para el análisis del déficit en reglas de juego para el módulo de territorialización de la encuesta. Esta subsección cuenta con 1 preguntas de investigación, 3 preguntas de la encuesta y 3 indicadores. Este módulo es el más corto de la encuesta, de manera que relacionado con las preguntas de investigación, sólo se identificó una relacionada con territorialización y sólo se identificó un tipo de déficit. La pregunta de investigación está clasificada como parte del proceso de Territorialización de la PPLGBTI.

Tabla 25. Indicadores módulo territorialización – reglas de juego

Pregunta de investigación	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
¿Cuál es el grado de institucionalización de la Política pública en las alcaldías locales? ¿La capacidad instalada permite desarrollar los objetivos propuestos para la territorialización de la Política pública?	Específicas	En relación con la territorialización de la política pública LGBTI en las localidades de la ciudad su entidad: a. Tiene claramente establecidas las funciones y competencias que debe desarrollar en	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	39,1	0

Pregunta de investigación	*Tipo de pregunta*	*Pregunta(s) Encuesta*	*Respuesta*	*Indicador*	*Resultado 23 entidades*	*Resultado DDS*
		la territorialización de la política pública LGBTI				
	Específica	En relación con la territorialización de la política pública LGBTI en las localidades de la ciudad su entidad: b. Ha realizado un lineamiento conceptual, técnico o metodológico para la territorialización de la política pública LGBTI	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	30,4	0
	Específica	Hay en su entidad una norma, acto administrativo, procedimiento en el que se definan las funciones a realizar frente a la territorialización de la PPLGBTI	Sí/No	(# entidades respondieron Sí/# entidades) *100	13	0

Territorialización

¿Cuál es el grado de institucionalización de la Política Pública en las alcaldías locales? ¿la capacidad instalada permite desarrollar los objetivos propuestos para la territorializacion de la Política pública?

Se le pregunta a las entidades si, relacionado con la territorialización en la ciudad de la PPLGBTI, tienen claramente definido las funciones que les competan. A esto, la DDS responde de manera negativa, lo que puede indicar que no tienen claramente establecidas sus funciones frente a la territorialización de la política. Ahora bien, debe revisarse si esta falta de claridad está dada por falta de acciones explícitas de cara a la territorialización, por la falta de normatividad o por la falta de socialización de la normatividad existente. Además, de las 23 entidades, 9 (39,1%) reporta tener claras sus acciones frente a la territorialización. Por otro lado, se les pregunta a las entidades si han realizado lineamientos para la territorialización de la política. La DDS reporta que por parte de ellos no se han realizado lineamientos, mientras que, de las 23 entidades

restantes, sólo 7 (30,4%) reporta haberlo hecho. Las respuestas anteriores se reflejan en términos de nivel de déficit como categoría Muy Alto tanto para la DDS como para las demás entidades.

Se les pregunta también si existe un acto administrativo o algún aspecto normativo que defina las funciones de cada entidad frente a la territorialización de la PPLGBTI. La DDS no reconoce que exista algún documento normativo que contenga lineamientos para la territorialización. Además, sólo tres entidades de las 23 expresa saber de alguno. Estas entidades son la SDCRD, la SDG y la SIS. Esto nivel de déficit muy alto para la DDS y para las 23 entidades.

A modo de complemento, si bien en el presente módulo no se tuvieron en cuenta más preguntas de investigación, vale la pena complementar la información con registros reportados por las entidades de cara a la territorialización de la PPLGBTI.

Conclusiones

Las respuestas dan cuenta de la falta de conocimiento de la normatividad que organiza el actuar en el territorio de los involucrados en la PPLGBTI. Por un lado, las entidades en general perciben que no tienen claramente definidas sus funciones frente a la territorialización, lo que puede terminar afectando actividades como la Semana por la Igualdad, donde anteriormente se identificó que existe un porcentaje importante de entidades que ven con bajos niveles su participación y apropiación, o en actividades generales de alguna de las estrategias como ALI o Cambio Cultural. Si bien a partir de las respuestas no es posible determinar con certeza si existe o no algún tipo de normatividad alrededor de la territorialización de la política, es evidente que hay un desconocimiento de las funciones en territorio que pueden terminar afectando los efectos esperados de diferentes actividades enmarcadas en la PPLGBTI.

La *Tabla 26* resume los resultados del los indicadores para el módulo de territorialización en su único déficit identificado de acuerdo con las preguntas de investigación. De estas, es preocupante que tanto para la DDS como para las 23 entidades se perciba un nivel de déficit en reglas de juego Muy Alto.

Tabla 26. Módulo de territorialización - déficit en reglas de juego

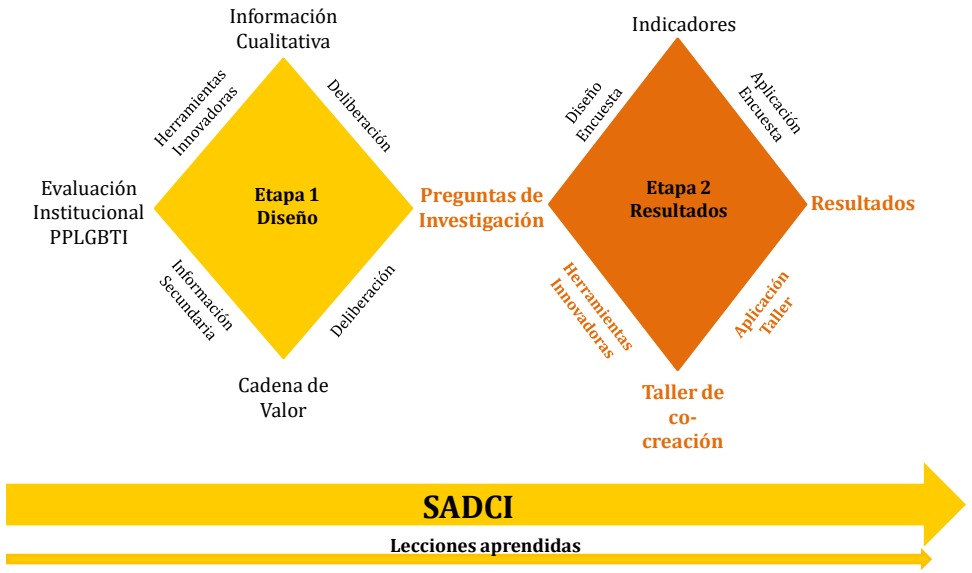
Déficit en suficiencia de recursos	*Valor promedio déficit*	*Clasificación déficit*
DDS	0	Muy Alto
23 entidades	27,5	Muy Alto

5. Resultados cualitativos y triangulación de la información

En la presente sección se analizarán los resultados de los talleres de co-creación referentes a las estrategias de “Ambientes Laborales Inclusivos” y “Cambio Cultural: En Bogotá Se Puede Ser”. La *Figura 4* presenta nuevamente el proceso completo en el que consistió el análisis de la evaluación institucional de la PPLGBTI, señalando en naranja los momentos que serán tenidos en

cuenta en esta sección. Teniendo como base las preguntas de investigación que hacen referencia a ambas estrategias, el análisis consistió en el uso de herramientas innovadoras para recolectar información cualitativa más pormenorizada con respecto a las estrategias de interés. Estas herramientas fueron aplicadas y acompañadas por el equipo de LABcapital y con la participación de los enlaces de las entidades indentificadas con responsabilidades y metas en el marco de esta política pública.

Figura 4. Diagrama de flujo análisis y recomendaciones de la evaluación PPLGBTI - Etapa de resultados información cualitativa



Fuente: elaborado por Veeduría Distrital.

Primero se aplicó la herramienta de CSC para conocer la percepción y problemáticas comunes para cada estrategia, después, los asistentes realizaron un juego de roles para la creación de propuestas que mejoraran los aspectos negativos identificados y, finalmente, se les pidió que plantearan acciones en un plazo de tiempo que deban ser realizadas en el marco de cada estrategia. Para esta última actividad, la metodología varió entre estrategias. La *Figura 5* muestra la forma en la que se abordará el análisis en esta sección. Discriminando por sección, se mostrarán en orden los resultados de cada taller. Después de este proceso se traingulará la información cualitativa con la cuantitativa.

Figura 5. Proceso análisis resultados cualitativos (Taller de co-creación)

Fuente: elaborado por Veeduría Distrital.

5.1 Taller de co-creación – Estrategia de Ambientes Laborales Inclusivos (ALI)

a. Community Score Card (CSC)

El taller inicia con la discución, construcción y evaluación de múltiples servicios de la estrategia ALI a través de un CSC. En este ejercicio se encuentran varias ideas que se repiten a lo largo del taller. Problemáticas recurrentes frente a la oferta de la estrategia ALI fueron la falta de enfoque diferencial en las actividades, que tenga en cuenta las características del sector LGBTI y la baja participación por falta de una estrategia adecuada de comunicación. Adicionalmente, una problemática constante era relacionada con la metodología de una encuesta aplicada por la DDS que busca entender la percepción de las personas frente a los sectores LGBTI. Las quejas alrededor de esta herramienta eran que el lenguaje sesgaba las respuestas, fortaleciendo imaginarios negativos y que no había claridad en conceptos. Al final, la encuesta terminó siendo percibida como una herramienta que reforzaba estereotipos, más que generar conciencia sobre la población objetivo.

Para finalizar el uso de esta herramienta, se plantearon preguntas específicas que fueron enviadas al director de la DDS para que respondiera directamente a cada pregunta. Desde la DDS se realizó un video, que fue presentado por el equipo de LABcapital a los que participaron en el taller del CSC, para responder a las preguntas enviadas. El plazo que pasó entre el envío de la información al director de la DDS y la respuesta fue de dos días. Este aspecto es una ventaja de utilizar el CSC, pues permite que el tomador de decisiones alrededor de las estrategias conozca

de primera mano las problemáticas identificadas. De esta manera puede tomar decisiones de manera más rapida y permite responder directamente a los beneficiarios o implicados que plantearon las problemáticas.

Por el lado de la encuesta, el director de la DDS explica que el objetivo de la herramienta es diagnosticar la situación a la que se enfentan las personas LGBTI en las entidades del distrito. Es una herramienta considerablemente nueva que está en desarrollo y en la cual se busca entender cómo perciben los servidores a los sectores sociales LGBTI. Esta es la razón por la cual las preguntas parecen reforzar imaginarios, porque debe preguntarsele a las personas directamente sobre le imaginario para que la respuesta de cuenta de la situación.

Además, para fortalecer la participación en las actividades, especialmente frente a la encuesta, el director comenta que existe mucha resistencia por ser un tema que todavía es tabú, de manera que las estrategias que se han implementado han consistido en campañas de expectativas más que en solicitudes directas. Aún así, es un proceso evolutivo y con el pasar de los años las acciones de la DDS han permitido aumentar la participación de las entidades. Así, para mejorar la socialización también se ha trabajado con las oficinas de planeación para mejorar la comunicación, apoyando la producción de piezas que comuniquen campañas de expectativas para no cargar con funciones a las oficinas y que puedan apoyar el proceso de difusión de mensajes.

Por último, frente a los enfoques diferenciales, el director expresa que han desarrollado lineamientos para que las entidades del distrito incluyan aspectos diferenciales en sus manuales y procedimientos y que se está realizando acompañamiento para la implementación de estos. No obstante, la decisión de incluir los lineamientos es autónoma de cada entidad y se espera que con el tiempo y las actividades que se están realizando, las entidades vayan acogiendolos más.

b. Juego de roles

Primero, se le pidó a los participantes que escribieran por séparado qué funcionaba y que debía ser mejorado de la estrategia. Esto permitió enfocar esfuerzos en los aspectos específicos que tenían alguna complicación en la ejecución de la PPLGBTI. Entre los aspectos que resaltan los participantes de los talleres que deben ser mejorados se encuentran todo lo relacionado con la difusión y el mejoramiento de la estrategia de comunicaciones, problemática identificada inicialmente en el CSC. También se volvió recurrente la necesidad capacitaciones para aclarar conceptos relacionados con el sector LGBTI y talleres que buscaran reducir percepciones negativas sobre la población. Por último, se enfatizó también en la necesidad de evaluar las acciones de la estrategia.

Luego, se realizó un juego de roles en el cual se le pidó a los participantes que asumieran que eran una consultora contratada para diseñar propuestas para mejorar ALI. Este ejercicio tenía el fin de convertir en acciones concretas las partes de la política que no estaban funcionando. Los resultados se resumen en la *Tabla 27*. Los participantes debían nombrar su propuesta, establecer

la misión y el objetivo de la propuesta, y plantear lineas estratégicas que respondieran a alguna problemática identificada.

Tabla 27. Propuestas ALI - Taller co-creación

Aspecto	*Respuesta*
Nombre	Consultores ALI
Misión	Mejorar y elevar la calidad de vida de las personas en todos los sectores laborales
Objetivo de la propuesta	Mejorar en un 5% la percepción de ambientes laborales inclusivos
Líneas estratégicas	Herramientas digitales para recolección de experiencias y difusión de información
	Campañas publicitarias para difundir información de eventos y fechas especiales
	Capacitaciones en ciclo con el objetivo de sensibilizar frente a los sectores LGBTI
	Concurso distrital ALI
	Crear banco de experiencias para difusión y réplica
	Campaña trimestral con afiches y piezas comunicativas dando a conocer los eventos
	Cursos y talleres en los que sensibilice frente a la problemática de la discriminación
	Revisión y evaluación de las herramientas utilizadas
	Acompañar eventos y conmemoración de fechas como la marcha del orgullo LGBTI

Aspecto	*Respuesta*
Nombre	Empoderados por estar
Misión	Propender por espacios laborales libres, dignos y seguros para todas las personas
Objetivo de la propuesta	Asesorar técnicamente a entidades y personas con el fin de empoderar y lograr la garantía de derechos LGBTI mediante el potencial transformador
Líneas estratégicas	Educación para la transformación
	Vinculación para todos los sectores y niveles
	Atención a la interseccionalidad
	Procesos de formación previos a la vinculación laboral
	Obligatoriedad de asistencia en las actividades en el marco de ALI para todo el personal
	Actividades mensuales, cine foros y encuestas
	Formación técnica para trabajadores y trabajadoras
	Formación de grupos de trabajo con directivos administrativos generales y profesionales técnicos
	Fortalecimiento de los comités encargados de la recepción y seguimiento de casos de discriminación

c. Acciones en el tiempo

Tras conocer las respuestas del director de las DDS y habiendo conocido las ideas planteadas en el juego de roles, se realizó un taller de ideación, que consistió en la identificación de acciones en el corto, mediano y largo plazo que pueden ser implementadas para solucionar los problemas identificados. Algunas de las ideas compartidas por los asistentes se presentan a continuación.

- Corto plazo
  - Charlas y talleres.
  - Capacitaciones.
  - Estrategia de comunicaciones.
- Mediano plazo
  - Promover las instancias de participación.
  - Seguimiento de indicadores de avance.
  - Propuestas para la reducción de imaginarios.
  - Implementación de herramientas digitales.
  - Continuar con la estrategia de comunicaciones.
- Largo plazo
  - Construir guía turística LGBTI.
  - Acompañamiento y promoción de organizaciones LGBTI.
  - Evaluación de impacto de la estrategia.
  - Evaluación de herramientas digitales.
  - Rutas de empleo diferenciales.

5.2 Taller de co-creación – Estrategia de Cambio Cultural “En Bogotá se Puede Ser”

a. Community Score Card (CSC)

Para esta estategia el taller inicia también con un CSC para identificar problemáticas generales. Entre las problemáticas identificadas, se encuentra la falta de una difusión adecuada de los eventos realizados en el marco de la estrategia, tales como la Semana por la Igualdad, así como la falta de participación de las entidades. Resaltan la necesidad de mejorar la organización para compartir la información de los eventos y actividades de la estrategia. Una problemática particular se conecta con la estrategia ALI, y es que la encuesta realizada por la DDS en el marco de ALI sirve como insumo para la estrategia de Cambio Cultural para planear acciones y fomentar ciertas actividades. Las quejas alrededor de la encuesta están en la falta de socialización de resultados y en la falta de incidencia que tiene la información resultante en la cultura de las organizaciones del distrito.

Se plantearon preguntas específicas que fueron enviadas (en conjunto con las de ALI) al director la DDS para que les diera respuesta directa. En el mismo video en el que se respondieron las

preguntas específicas para la estrategia ALI, el director respondió las preguntas referentes a la estrategia de Cambio Cultural.

Con respecto a la falta de participación, el director de la DDS empieza comentando que la estrategia de Cambio Cultural busca dar un mensaje de respeto y no discriminación a las entidades públicas, y que la estrategia es transversal. En ese sentido, el director expresa que la estrategia ha sido adoptada cada vez por más entidades a través de un aumento continuo de la participación e invita a las entidades que no la han adoptado a hacer parte activa de las actividades y procesos alrededor de Cambio Cultural.

Frente a la estrategia de comunicaciones, el director expresa que se construirá una lista con las fechas conmemorativas para el sector LGBTI que será enviada a las entidades para que conozcan qué fechas son importantes y generen sus propias piezas. Además, se les enviará un manual con ejemplos para que cada entidad pueda implementar de manera correcta sus propias piezas. Así, se logrará mayor apropiación no sólo por el conocimiento de las fechas sino también por el esfuerzo presente en la producción de las piezas de cada entidad.

b. Juego de roles

Al igual que con la estrategia ALI, se les pidó a los participantes que definieran qué creian que funcionaba de la estrategia de Cambio Cultural y qué no. De este ejercicio salieron problemáticas relacionadas con la falta de talleres, charlas con relación a los sectores LGBTI, así como la falta de difusión y convocatoria de los espacios que ya existen. Adicional a esto, se mencionó constantemente la falta de impacto en actividades y campañas en pro de los sectores sociales LGBTI.

Luego en el juego de roles, siguiendo la línea de que deben asumir que son consultores, se les pidió a los participantes que plantearan una estrategia de mejoramiento para Cambio Cultural. Este ejercicio tenía el fin de convertir en acciones concretas las partes de la política que habían sido identificadas con problemas de funcionamiento. Los participantes debían nombrar su propuesta, establecer la misión y el objetivo de la propuesta, y plantear acciones y lineas estratégicas que respondieran a alguna problemática identificada para Cambio Cultural. La estrategia planteada se muestra en la *Tabla 28*.

Tabla 28. Propuestas Cambio Cultural - Taller co-creación

Aspecto	*Respuesta*
Objetivo	Crear una estrategia de comunicación integral con un componente de investigación, capacitación y visibilización
Metodología	Pedagógico, lúdico, de alto impacto a nivel interno y externo y que tenga permanencia y recordación
Tareas y Acciones	Investigación
	Capacitación

Aspecto	*Respuesta*
	Visibilización
Líneas estratégicas	Estrategia de comunicación pensada en líneas de acción paralelas
1	Sensibilizaciones rápidas e interactivas con difusión de frecuencia semanal para la comunidad (cultura ciudadana y respeto/conceptos y no discriminación) y las entidades (conceptos de atención)
2	Fortalecer los espacios de encuentro con personas de los sectores sociales LGBTI tanto en las actividades dentro de las entidades como con las comunidades
3	Incorporar en las diferentes estrategias de las entidades las necesidades de personas de los sectores sociales LGBTI y convocar de manera diferencial

c. Acciones en el tiempo

Teniendo en cuenta las ideas surgidas de los talleres anteriores, se les pidó a los participantes que realizaran una lista posibles acciones para mejorar la estrategia de Cambio Cultural basados en las problemáticas identificadas. Para cada acción debían definir el plazo de ejecución (mucho, medio o poco tiempo) y debían seleccionar si la actividad tenía alguna característica que la hiciera prioritaria para: las entidades, el interés general, generar mayor articulación interinstitucional o gusto propio. Los resultados del ejercicio se resumen en la *Tabla 29.*

Tabla 29. Ejercicio de priorización de ideas - Estrategia de Cambio Cultural

#	*Actividad*	*Tiempo requerido*	*Más gusto*	*Prioritarias de la entidad*	*Mayor articulación institucional*	*Prioritarias general*
1	Acompañamiento y promoción de organizaciones y redes LGBTI	Mucho tiempo	x		x	x
2	Estrategia ALI	Medio tiempo		x	x	
3	Campañas y promoción de eventos	Mucho tiempo	x			
4	Instancias de participación	Medio tiempo			x	x
5	Guía turística LGBTI	Mucho tiempo		x		x
6	Charlas y talleres con la comunidad educativa	Mucho tiempo	x	x	x	x
7	Charlas y talleres con funcionarios	Poco tiempo			x	x
8	Rutas de empleo diferenciales	Mucho tiempo		x	x	
9	Recorridos LGBTI (chapinero/santa fe)	Mucho tiempo		x	x	
10	Capacitación conceptos LGBTI	Medio tiempo		x	x	
11	Estrategia de comunicaciones	Poco tiempo	x		x	x
12	Charlas sobre temas LGBTI	Poco tiempo	x	x		

5.3 Triangulación de información

Habiendo tenido resultados de los talleres de co-creación y de la encuesta, el próximo paso se remite unicamente las estrategias que se han mencionado a lo largo del documento. La triangulación consiste en la comparación de información cuantitativa y cualitativa para llegar a resultados más concluyentes frente a Ambientes Laborales Inclusivos y Cambio Cultural "En Bogotá Se Puede Ser". La ventaja de este paso es que la traingulación se ha hecho a lo largo del diseño e implementación del análisis de la evaluación.

En términos generales, las conclusiones de la información cuantitativa con respecto a ambas estrategias puede resumirse de la siguiente manera:

- Los recursos financieros y humanos destinados a la ejecución de ambas estrategias pueden no ser suficiente para abordar todas las acciones requeridas.
- Existe un porcentaje considerable (cerca del 50%) de entidades que consideran que su participación, apropiación y compromiso con las actividades como la Semana por la Igualdad es de niveles bajos.
- Las acciones implementadas en el marco de ambas estrategias son acordes a los objetivos de la PPLGBTI.
- Las actividades desarrolladas en el marco de la Semana por la Igualdad son percibidas por parte de la DDS como poco pertinentes para disminuir imaginarios y estrereotipos negativos hacia las personas de los sectores LGBTI.
- No se percibe suficiente institucionalización en las entidades encargadas de implementar las acciones en el marco de ambas estrategias.
- Se percibe desconocimiento normativo de las responsabilidades y acciones definidas para las entidades participantes de la PPLGBTI en el marco de ambas estrategias.

Un aspecto que puede llegar a resultar evidente es que si existe falta de recursos destinados para ambas estrategias, las acciones se pueden ver afectadas. La falta de talleres, capacitaciones y una adecuada estrategia de difusión puede estar asociado a deficiencias en la cantidad de recursos que están siendo destinados, pues cada estrategia requiere un mínimo de recursos y un mínimo de capacidad humana para funcionar. Pensando en el recurso humano, las ideas de solución propuestas en los talleres van en línea con capacitaciones para funcionarios, formación de grupos de trabajo y el fortalecimiento de los comités de recepción y atención de quejas por discriminación.

Por otro lado, los resultados cuantitativos con respecto a la Semana por la Igualdad son coherentes con los resultados de los talleres. Pues ambos reportan que existen deficiencias en las estrategias para disminuir imaginarios y estereotipos negativos hacia los sectores LGBTI. Más aún, la falta de incidencia de la información recolectada fortalece esta problemática ya que no permite cambios a nivel organizacional. Al respecto, en los talleres se propusieron el uso de

herramientas digitales, sensibilizaciones rápidas e interactivas con periodicidad semanal, campañas y cursos de sensibilización. Además, la duda sobre la disminución de imaginarios hace necesario tener en cuenta la petición realizada en los talleres de hacer más evaluación sobre las acciones enmarcadas en cualquiera de las dos estrategias analizadas.

Otro factor identificado es la falta de participación en diferentes espacios ofrecidos por las estrategias, que va en línea con la idea de que no todas las entidades tienen apropiación de espacios como la Semana por la Igualdad. Entre las ideas que buscan solucionar estos aspectos se mencionaron talleres y charlas sobre conceptos LGBTI, obligatoriedad de asistencia a los eventos en el marco de ALI, el acompañamiento de eventos y fechas conmemorativas y fortalecer las actividades dentro de las entidades.

6. Conclusiones y Recomendaciones

La presente sección resume los puntos más importantes hallados en los resultados, tanto de la encuesta como de las herramientas innovadoras, a modo de conclusión general. Estas se dividirán por módulos de la encuesta (Institucional, Procesos y Territorialización) y las estrategias ALI y Cambio Cultural, de manera que las respuestas referentes a cada estrategia presentes en alguno de los módulos de la encuesta, serán incluidos en esta parte y no en las conclusiones de la encuesta. Adicionalmente, para cada punto se darán las respectivas recomendaciones de acuerdo con lo encontrado. Si bien se darán recomendaciones sobre puntos específicos, debe mencionarse también que todos los puntos analizados tienen capacidad de mejora y deben tenerse en cuenta para acciones futuras de las entidades, sin embargo, esta sección recuperará los más criticos.

Especialmente para los módulos de la encuesta, debe tenerse en cuenta que, dado que las preguntas hacían referencia directa a percepciones de las entidades frente a la PPLGBTI, las recomendaciones van encamidas a una revisión a profundidad de cada problema. Por el contrario, con respecto a las estrategias para las cuales se analizó información cuantitativa y cualitativa, la presencia de datos mucho más pormenorizados permite la recomendación de acciones más específicas.

6.1 Encuesta – Institucional

Para el módulo institucional de la encuesta se identificaron déficit en suficiencia de recursos (déficit alto para entidades y DDS), organización interna (déficit bajo para la DDS y alto para entidades), relaciones interinstitucionales (déficit bajo para DDS y medio para entidades) y capacidades individuales (déficit bajo para DDS y medio para entidades).

- En términos de suficiencia de recursos, se detecto principalmente falta de recursos humanos en la DDS para la formulación del Plan de Acción de la PPLGBTI, y falta de recursos financieros en general, tanto para la DDS como para el promedio de entidades con responsabilidades en la PPLGBTI.

- Con respecto a organización interna, las problemáticas que más se pueden resaltar son los bajos niveles promedio de adecuación de su estructura interna para responder a los retos y responsabilidades enmarcadas en la PPLGBTI.
- El nivel de percepción de las entidades frente a los documentos técnicos y espacios ofrecidos por la DDS si bien es bueno, da luz de que debe ser un aspecto a fortalecer para continuar el trabajo positivo con las entidades. En este aspecto, para las entidades que reportaron bajos niveles, debe revisarse si la deficiencia frente a las publicaciones es por falta de capacidad de las entidades o problemas de contenido y difusión de la DDS.
- Es de resaltar que, en cuanto a las relaciones interinstitucionales, existe un alto nivel de articulación entre las acciones y metas que se definen en el PdA de la PPLGBTI de las entidades con las necesidades de las personas de los sectores LGBTI.
- Por el lado de déficit en capacidades individuales, las entidades reconocen con alto nivel la experiencia y conocimiento del recurso humano de la DDS encargado de la PPLGBTI.

a. Recomendaciones

- Evaluar el proceso de formulación de la política para verificar sí realmente existe falta de recursos financieros (DDS).
- Revisar los montos que cada entidad destina a la PPLGBTI y evaluar si realmente son insuficientes de acuerdo con las responsabilidades definidas para cada entidad.
- Revisar las razones por las que no se han hecho cambios organizacionales en las entidades involucradas, orientados al trabajo de la PPLGBTI y sugerir una guía para facilitar los ajustes internos requeridos para que las entidades tengan un mejor enfoque de trabajo frente a la PPLGBTI.
- Fortalecer documentos técnicos y encuentros de saberes y revisar si las percepciones negativas son originadas por problemas internos de la DDS o por deficiencias en las demás entidades frente a los temas LGBTI.
- Revisar el origen de la falta de reconocimiento sobre actualización conceptual y metodológica sobre la PPLGBTI en los documentos de línea técnica de la DDS.

6.2 Encuesta – Procesos

En el módulo de procesos de la encuesta se identificaron déficit en suficiencia de recursos (déficit muy alto para la DDS y las demás entidades), reglas de juego, organización interna , relaciones interinstitucionales (déficit alto para la DDS y las demás entidades en las tres áreas) y capacidades individuales (déficit muy alto para la DDS y alto para las demás entidades).

- Frente a déficit en reglas de juego, se identificó la necesidad de fortalecer el conocimiento sobre apectos normativos y funcionales de la MIDS, que se percibe a través de la falta de claridad de las funciones del órgano articulador de cara a la formulación del PdA de la PPLGBTI. Además, se encontró diferencia en los niveles de respuesta de la DDS y las

entidades frente a la percepción de conocimiento de los directivos participantes de la MIDS, específicamente frente a la formulación del PdA de la PPLGBTI. Las entidades perciben altos niveles de fortaleza en este aspecto y la DDS percibe la necesidad de fortalecer en mayor medida las capacidades y conocimientos de los directivos con respecto a la formulación del PdA.

- En lo que respecta a déficit en organización interna, se puede resaltar que en general existe alta efectividad en la respuesta de la entidades hacia los casos registrados en los canales de denuncia con los que cuentan. Adicionalmente, se indentificó por parte de la DDS que en cuanto a la formulación del plan de acción de la política, la contratación de un tercero que lleve a cabo el proceso no se da necesariamente para una formulación más objetiva.
- Por último, en cuanto a déficit en relaciones interinstitucionales, se percibe que hace falta mayor de articulación entre las actividades del Plan de Acción de la Política y la planeación distrital, y entre las actividades del Plan de Acción de la Política y la planeación de las entidades.

a. Recomendaciones

- Revisar la pertinencia de fortalecer el equipo humano de la DDS frente a la formulación del Plan de Acción de la PPLGBTI y fortalecer los aspectos identificados.
- Aclarar funciones, normatividad y alcance de la MIDS en el marco de la PPLGBTI.
- Revisar la responsabilidad de la DDS de capacitar a los miembros de la MIDS para la construcción del Plan de Acción de la PPLGBTI.
- Revisar si es necesario fortalecer las capacidades de los directivos asistentes a la MIDS con respecto a la formulación del Plan de Acción y lineamientos de la PPLGBTI.
- Revisar articulación entre las diferentes instancias de la PPLGBTI para identificar problemáticas alrededor del nivel de planeación distrital y por entidad.

6.3 Encuesta – Territorialización

- En cuanto a reglas de juego (déficit muy alto para la DDS y para las demás entidades) se encontró que hace falta mayor claridad con respecto a las responsabilidades que tienen las entidades en la territorialización de la política, y hacen falta lineamientos claros que definan qué acciones le corresponde a qué entidad con el fin de llevar al territorio las actividades de PPLGBTI. Finalmente, se percibe que hace falta mayor conocimiento frente a la normatividad que define las funciones frente a territorialización de la PPLGBTI.

a. Recomendaciones

- Revisar las responsabilidades de cada entidad en el marco de la PPLGBTI y definir claramente acciones y lineamientos para la adecuada territorialización de la politica.
- Revisar existencia de normatividad alrededor de la territorialización de la PPLGBTI y socializar en caso de que exista.

6.4 Estrategias "Ambientes Laborales Inclusivos" y "Cambio Cultural: En Bogotá se Puede Ser"

El análisis de las estrategias tuvo un componente cuantitativo, a través de la encuesta, y un componente cualitativo, a través de las herramientas innovadoras. Esto permitió un panorama mucho más detallado y específico sobre las problemáticas alrededor de estas estrategias. En términos cuantitativos se identificaron problemáticas en suficiencia de recursos (módulo de institucional), organización interna y relaciones interinstitucionales (ambos déficit en módulo de procesos).

Por el lado del déficit en suficiencia de recursos, la DDS identifica falta de recursos asignados para la estrategia ALI, pero percibe suficiencia para la estrategia de Cambio Cultura. Por el lado de las entidades, la percepción de suficiencia de recursos es contraria a la de la DDS, es decir, suficientes para Cambio Cultural, pero no para ALI.

- En cuanto a déficit en organización interna, la principal problemática se relaciona con la percepción de que el aporte en términos de recursos por parte de las entidades y la DDS para el desarrollo de la Semana por la Igualdad (actividad enmarcada en la estrategia de Cambio Cultural), no son suficientes y, más aún, que hace falta mayor fortalecimiento en la disminución de imaginarios negativos frente a las personas del sector LGBTI.
- Por último en términos cuantitativos, en déficit de relaciones interinstitucionales, se encuentra la percepción generalizada de que el nivel de institucionalización de las estrategias en las entidades no es óptimo y que hay baja apropiación de los espacios que proveen ambas estrategias. Algo para resaltar es que se entiende que existe un buen nivel de articulación entre las actividades correspondientes a las estrategias y las metas de la PPLGBTI.
- Lo primero que se encuentra en los talleres innovadores es que existe un problema latente relacionado con la efectividad de la estrategia de comunicación, especialmente porque se identifica falta de difusión de las actividades. Esto lleva además a que se presente un problema frente a las convocatorias para los eventos relacionados con alguna de las estrategias, lo que afecta finalmente la participación de las demás entidades con responsabilidades e intereses en la política pública LGBTI.
- Se identifica la necesidad de fortalecer los conocimientos y el contexto frente a los temas LGBTI, ya que esto afecta el impacto e incidencia de muchas actividades.
- Se percibe que hay herramientas clave de ambas estrategias, como la Semana por la Igualdad y la Encuesta ALI, que deben ajustarse y fortalecerse para que tengan el impacto deseado sobre la disminución de imaginarios negativos frente la los sectores LGBTI.

Al triangular la información cuantitativa y cualitativa, se pueden encontrar relaciones que complementan las problemáticas identificadas.

- La falta de recursos para cualquiera de las estrategias puede llegar a afectar acciones relacionadas con la estrategia de comunicación y los talleres y capacitaciones para educar en temas relacionados con los sectores sociales LGBTI. Los resultados cuantitativos también dan cuenta de la falta de apropiación de espacios alrededor de las estrategias, lo que concuerda con la falta de participación de las entidades relacionadas.
- Especialmente, frente a la Semana por la Igualdad, los resultados cuantitativos son coherentes con la falta de participación de las demás entidades y con la deficiencia en la disminución de imaginarios negativos. Así, los niveles de déficit de capacidad institucional calculados en el análisis cuantitativo están en cierta medida sustentados por las problemáticas identificadas por el análisis cualitativo.

a. Recomendaciones

Una ventaja del análisis cualitativo con herramientas innovadoras es que de los talleres surgen de manera casi inmediata recomendaciones y acciones para mejorar las estrategias que están siendo analizadas. Estas pueden encontrarse al detalle en la *Tabla 27*, *Tabla 28* y *Tabla 29* y tiene aspectos relacionados con las respuestas que dio el director de la DDS a las diferentes problemáticas presentadas por los grupos de trabajo. Estas ideas son resumidas a continuación.

- Revisar las acciones realizadas por la DDS orientadas al funcionamiento de ambas estategias en términos de coordinación para verificar pertinencia y efectividad de éstas.
- De acuerdo con la estrategia explicada por el director de la DDS, continuar con campañas de expectativas y mejorar estrategia de difusión y comunicaciones.
- Más espacios para capacitaciones, talleres y formación técnica tanto con la ciudadanía como con los funcionarios públicos.
- Evaluar las herramientas utilizadas en las estrategias para revisar incidencia e impacto de las actividades.
- Procesos de formación previos a vinculación laboral para el caso de la estrategia ALI y rutas de empleo diferencial.
- Acompañamiento y promoción de organizaciones y eventos LGBTI.

7. Lecciones Aprendidas del uso de Herramientas Innovadoras

- El uso de talleres como el CSC permitieron recibir retroalimentación de manera rápida sobre las problemáticas y cuestiones nacidas a partir del taller. Resultado de eso es la respuesta en video del director de la DDS.

- El uso de co-creación permitió que fueran los mismos involucrados en la ejecución de la PPLGBTI quienes pensaran en soluciones.
- Las herramientas innovadoras permitieron llegar a preguntas de investigación sin sesgo por parte de los investigadores, en el sentido de que nacieron a partir de aquellos directamente involucrados en la política.
- El uso de herramientas innovadoras permitió tener aspectos cualitativos de investigación que complementaron los aspectos cuantitativos.
- Las herramientas innovadoras en el marco de SADCI permiten otras formas de recolección de información que pueden ampliar el espectro de análisis de la metodología.
- Los resultados dan cuenta de oportunidades para el uso de más herramientas innovadoras aún después del proceso de análisis. De manera que se requiere un proceso expost al análisis para tener más detalles de procesos más específicos.

Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá. (25 de junio de 2007). *Por el cual se modifica parcialmente la estructura interna de la Secretaría Distrital de Planeación*. [Decreto 256 de 2007]. Recuperado de: https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25508&dt=S.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (1 de abril de 2009*). Por medio del cual se establecen lineamientos de política pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales y transgeneristas-LGBT- y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones*. [Acuerdo 371 de 2009]. Recuperado de: http://intranet.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/AcuerdoDistrital371de2009.pdf

Alcaldía Mayor de Bogotá. (9 de junio de 2016). *Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Mejor para Todos" 2016-2020 Tomo 1*. [Acuerdo 645 de 2016]. Recuperado de: http://www.sdp.gov.co/gestion-a-la-inversion/planes-de-desarrollo-y-fortalecimiento-local/planes-de-desarrollo-local/bogota-mejor-todos.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (7 de febrero de 2014). *Por el cual se adopta la Política Pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gay, bisexuales, transgeneristas e intersexuales- LGBTI – y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones*. [Decreto Distrital 062 de 2014]. Recuperado de: http://www.saludcapital.gov.co/Politicas/DECRETO_062_DE_2014.pdf.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría Distrital de Planeación. [http://www.sdp.gov.co]. (Fecha de consulta 6 de septiembre de 2019). Recuperado de http://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/diversidad-sexual/mids

Constitución Política de Colombia. [Const.] .(6 de julio de 1991).Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html.

CARE International. (2015). *CARE's experience with community score cards: what works and why?*. Londres. Recuperado de: https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9451.pdf.

Consejo de Bogotá. (2009*). Por medio del cual se establecen lineamientos de política pública para la garantía plena de los derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales y transgeneristasLGBT- y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones.* [Acuerdo 371 de 2009]. Recuperado de: http://intranet.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/AcuerdoDistrital371de2009.pdf.

Christiansen, J. & Bunt, L. (2012). *Innovation in policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance*. Nesta. Mind Lab. Recuperado de: https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_policy_RgbLJKC.pdf.

Sala Plena de la Corte Constitucional. (29 de marzo de 2000). Sentencia C-371/00. [MP Carlos Gaviria Diaz].

Sala Plena Corte Constitucional. (4 de septiembre de 2003). Sentencia T-772/03. [MP Manuel Jose Cepeda Espinoza]

Sala Plena Corte Constitucional. (27 de enero de 2004). Sentencia C-044/04. [MP Jaime Araujo Rentería].

Hilderbrand, M. & Grindle M. (1995). Building State Capacity in the Public Sector. What can be done?. *Public Administration and Development,* 15(5), pp. 441-463.

Instituto Distrital para la Participación y la Acción Comunal. (2017). *Línea Técnica Política Pública LGBTI.* Recuperado de: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/linea_tecnica_idpac_0.pdf

Lab Office of Personnel Management. (2017). *Design Education Modules.* Washington.

Land, T. (2000). *Implementing Institutional and Capacity Development: Conceptual and Operational Issues*. Maastricht, Paises Bajos: ECDPM.

Migdal, J. (1988). *Strong Societies and Weak States State-Society Relations and State Capabilities in the Third World.* New Jersey, United States: Princeton University Press.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (s.f). *Servvice blueprinting.* San José. Recuperado de: https://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_service_blueprinting.pdf.

Nelissen, N. (2002). The Administrative Capacity of New Types of Governance. *Public Organization Review: A Global Journal,* 2(1), pp. 5-22.

Organuización de Estados Americanos. (2008). *Derechos Humanos, Orientación Sexual e Identidad de Género.* [AG/RES. 2435 (XXXVIII-O/08)].Recuperado de: https://www.oas.org/dil/esp/AG-RES_2435_XXXVIII-O-08.pdf

Ortegon, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. *Serie Manuales CEPAL (42).* Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf.

Oszlak, O. (2004). Privatización y capacidad de regulación estatal: una aproximación teórico-metodológica. *Política y gestión pública*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica, CLAD.

Oslak, O., & Orellana, E. (1993). El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. Buenos aires, Argentina.

Ospina, S. (2002). Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora. *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.*

Pérez, M., & Quiñones, V. (2015). El diagrama bluprint o del servicio: herramienta de diseño y control en la prestación de los intangibles. *Horizontes Empresariales,* 8(1), pp 63-72.

Presidencia de la República de Colombia. (21 de julio de 1993) .*Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá.* [Decreto Nacional 1421 de 1993]. Recuperado de: http://www.gobiernobogota.gov.co/sgdapp/sites/default/files/normograma/Decreto%201421%20de%201993.pdf.

Presidencia de la República de Colombia. (2 de marzo de 2007). *Por el cual se establece la escala de asignación básica para los empleos de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil y se dictan otras disposiciones en materia salarial.* [Decreto 608 de 2007]. Recuperado de: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90375.

Principios de Yogyakarta. (2007). *Principios sobre la aplicación de la legislación internacional de derechos humanos en relación con la orientación sexual y la identidad de género.* Yogyakarta, Indonesia: Comisión Internacional de Juristas y Servicio Internacional para los Derechos Humanos Recuperado de: https://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=48244e9f2.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). *Innovations in monitoring & evaluating results*. Discussion Paper, United Nations.

Púñez, N. (2017). El Pensamiento visual: una propuesta didáctica para pensar y crear. *Horizonte de la Ciencia*, 7 (12), pp. 161-177.

Reppeto, F. (2004). Capacidad Estatal: requisito para el mejoramiento de la Política Social en América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo,* documentos de trabajo I-52.

Rosas A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura,* 30, pp. 119-134.

Secretaría Distrital de Planeación. Política Pública LGBTI. [Página web]. (Fecha de consulta 20 de marzo de 2019). Recuperado de: http://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/diversidad-sexual/mids.

Secretaría Distrital de Planeación. (2015). *Documento Lineamiento Conceptual de la Política Pública LGBTI.* Recuperado de: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/lineamiento_conceptual_de_la_politica_publica_lgbti.pdf

Sikkink, K. (1993). *Las capacidades y la autonomía del estado en Brasil y la Argentina: un enfoque neoinstitucionalista*. Desarrollo Económico, 32 (128), pp. 543–74.

Tobelem, A. (1992). Institutional Capacity Analysis and Development System (ICADS). *Public Sector Management Division, Technical Department Latin America and the Caribean Region of the World Bank.* LATPS Occasional Papers, Series Nº 9.

Universidad Nacional de Colombia & SENA. (2009). *Herramienta participativa: Juego de roles para el análisis de la institucionalidad y la presencia del Estado*. Bogotá. Recuperado de: http://tropenbos.sena.edu.co/documentos/DIPLOMADOS/modulo_6_juego_de_roles.pdf.

Veeduría Distrital. (1993). *Por el cual se determina la estructura orgánica de la Veeduría Distrital, se definen sus funciones generales por dependencia; se establece su planta de personal; se adopta el sistema especial de nomenclatura y clasificación de cargos; se fija la escala de remuneración para los distintos empleos y se dictan otras disposiciones.* [Acuerdo 24 de 1993]. Recuperado de: https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Acuerdo_24_1993_0.pdf.

Veeduría Distrital. Misión y Visión. [Página Web]. (Fecha de consulta 20 de marzo 2019). Recuperado de: http://www.veeduriadistrital.gov.co/transparencia/organizacion#mision.

Veeduría Distrital. (2016). *Documento de Formulación Proyecto de Inversión 1060: Laboratorio de Innovación para la Gestión Pública Distrital.* Bogotá. Recuperado de:

https://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/20190227%20formulaci%C3%B3n%20Proyecto%201060.PDF.

Veeduría Distrital. (2018*). Portafolio de Instrumentos Innovadores para la Evaluación de Políticas Públicas*. Bogotá. Recuperado de: http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/Publicaciones%202018/Portafolio%20de%20instrumentos%20innovadores%20para%20la%20evaluacion%20de%20politicas%20publicas%20VF%20(25%20jul%2018).pdf.

Weiss, L. (1998). *The myth of the powerless state.* New York, United States: Cornell University Press.

Anexos

Tabla 30. Cadena de valor PPLGTI

Aspecto de la PPLGBTI	*Descripción*
Actos Administrativos	Acuerdo 371 de 2009 del Concejo de Bogotá Por medio del cual se establecen lineamientos de política pública para la garantía plena de los derechos de las personas LGBT y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el Distrito Capital. Decreto 062 de 2014 de la Alcaldía Mayor de Bogotá por medio del cual se adopta la política pública LGBTI de Bogotá.
Objetivo General de la Política Pública	Garantizar el ejercicio pleno de derechos a las personas de los sectores LGBTI como parte de la producción, gestión social y bienestar colectivo de la ciudad
Insumos normativos	Constitución Política de Colombia, Decreto 608 de 2007 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Ley 1482 de 2011, Decreto 062 de 2014, Decreto Distrital 016 del 2013, Acuerdo 257 de 2016, Decreto 762 del 2018 Ministerio del Interior, Decreto 587 de 2017, Acuerdo 371 de 2009 del Concejo de Bogotá, Acuerdo 308 del 2008. Plan de Desarrollo Bogotá Positiva, Acuerdo 489 del 2012. Plan de Desarrollo Bogota Humana, Acuerdo 645 de 2016. Plan de desarrollo Bogotá Mejor para todos,
Sistemas de Información	Observatorio de la Politica Publica LGBT, SEGPLAN, Sistema de seguimiento del Plan de Accion de la polìtica Publica LGBTI 2012,
Recurso Humano	Dirección de Diversidad Sexual, Subdireccion para asuntos LGBTI, Gerencia de Mujer y Género del IDPAC, Secretaría de gobierno: Dirección de Derechos Humanos. Secretaría de Salud Dirección de Salud Pública. Secretaría de Educacion: Direccion de Inclusión de Poblaciones, IDIPRON Secretaría de Ambiente: Sector gestión pública integrado por la Secretaría General y el Departamento Administrativo del Servicio Civil: Sector Hacienda Secretaría de Desarrollo Económico 1 referente, Instituto para la Economía Social, el Instituto Distrital de Turismo Sector Cultura recreación y deporte, integrado por la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte 1 referente el Instituto para la Recreación y el Deporte, el Instituto de Patrimonio Cultural Sector Ambiente compuesto por la Secretaría de Ambiente,

Aspecto de la PPLGBTI	*Descripción*
	El Sector Movilidad, integrado por la Secretaría de Movilidad, el Instituto de Desarrollo Urbano, Transmilenio y Terminal de transportes Sector Hábitat, la Secretaría Distrital de Hábitat Sector Mujeres: Dirección de enfoque diferencial
Financieros, Metas del Plan de Desarrollo Distrital	Plan de Desarrollo Bogotá Positiva 2008 - 2012. Bogotá Positiva para vivir mejor: Programa Bogotá Respeta La Diversidad. Metas: Implementar 40 acciones del plan de acción de la Política Pública para los sectores LGBT; Atender 22.000 personas en los cuatro centros comunitarios LGBT; Sensibilizar 20.000 personas, entre servidores públicos del Distrito y sectores de la sociedad civil, sobre identidad de género, orientación y diversidad sexual; Acompañar y fortalecer 1 agenda social de los sectores LGBT
	Plan de Desarrollo Bogotá Humana 2012-2016. Programa Lucha contra distintos tipos de discriminación y violencias por condición, situación, identidad, diferencia, diversidad o etapa del ciclo vital. Metas: 1. Disminuir en quince puntos porcentuales la percepción de discriminación, violencias y exclusión social de las personas de los sectores LGBTI, que les impide el ejercicio pleno de sus derechos percepción de discriminación o vulneración de derechos de estos sectores sociales y una ejecución de recursos de $1.613.000. 2. Promoción del empoderamiento social y político de las personas de los sectores LGBTI mediante la creación de un centro comunitario distrital, meta que tuvo en su ejecución la creación y puesta en funcionamiento de dos centros de atención integral a la diversidad sexual en las localidades de Teusaquillo y los Mártires y la atención a 11.597 personas de los sectores LGBTI, familias y redes de apoyo a través de los centros y de la estrategia de territorialización implementada en las localidades de Bogotá con un presupuesto ejecutado de $2.676.999. 3. Creación y puesta en funcionamiento de una Casa Refugio para la recepción y atención de personas víctimas de la violencia intrafamiliar de los sectores LGBTI, con el objeto de brindar refugio y atención integral y especializada a personas de los sectores LGBTI, en situación de riesgo inminente debido a violencias en el entorno familiar, u otros tipos de violencias que amenacen su vida e integridad personal con una ejecución de $3.134.000
	Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para Todos, 2016-2020. Programa: Igualdad y Autonomía para una Bogotá incluyente. Metas 1. Disminuir en 18 puntos porcentuales la percepción de discriminación, violencias y exclusión social de las personas de los sectores LGBTI, que les impide el ejercicio pleno de sus derechos. En su desarrollo ha atendido 4.929 (955 en 2016 y 3974 en 2017) personas de los sectores LGBTI sus familias y redes a través de la identificación, caracterización y articulación intra e inter institucional para la activación de rutas de atención con una ejecución de $802.633.000. 2. Disminuir en 5% el número de personas que perciben a las personas de los sectores LGBTI como un riesgo para la sociedad. En su implementación la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Dirección de Diversidad Sexual de la Secretaría Distrital de Planeación adelanta la estrategia de cambio cultural, En Bogotá se puede ser, que tiene como objetivo fomentar una cultura de respeto y libre de discriminación por

Aspecto de la PPLGBTI	*Descripción*
	orientación sexual o identidad de género en la ciudadanía general, a través del intercambio de experiencias y construcciones políticas, pedagógicas, culturales y organizativas. En este marco esta Dirección en coordinación con diferentes sectores y entidades de la administración distrital, las alcaldías locales y del sector privado, ha realizado como su principal actividad, durante los años 2016 y 2017 la sexta y séptima versión de la Semana por la Igualdad con un impacto en el desarrollo de cerca de 30 mil personas y una ejecución para la meta de $340.000.000.
Procesos: Línea Base de la Política Publica	Línea de Base de la Política Pública para la garantía plena de derechos de las personas de los Sectores LGBT (2010) Medición de la Línea de Base de la PPLGBTI (2015) Integra los siguientes capítulos: 1) las representaciones sociales que la ciudadanía y las y los servidores públicos de la Administración Distrital tienen en relación con las personas de los sectores LGBT 2) la capacidad y la oferta institucional de la Administración Distrital para la implementación de la política pública; 3) la situación de derechos de las personas de los sectores LGBT.
Procesos: Formulación de la Política Pública para la Garantía de Derechos de personas LGBTI	En el marco de la formulación de la política pública LGBTI, posterior a la definición de la problemática se seleccionaron las alternativas posibles de solución como respuestas ante las situaciones problema identificadas participativamente. Estas alternativas estuvieron orientadas hacia los siguientes aspectos - Cambio cultural: acciones que permitieran identificar y cambiar imaginarios negativos que la sociedad en general puede tener hacia personas de los sectores LGBTI. - Garantía de derechos: acciones enfocadas hacia la garantía, restitución y promoción de los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales. - Adecuación institucional: orientadas a generar fortalecimiento de las instituciones para que desde este marco se desarrollen acciones que garanticen los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales. La política pública para la garantía plena de los derechos de lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas e intersexuales se estructuró bajo un objetivo general y cuatro objetivos específicos, a saber: Durante la etapa que antecedió a la expedición del Decreto 608 del 28 de diciembre de 2007, se desarrolló un conjunto de acciones concertadas con las personas y organizaciones de los sectores LGBT y direccionadas desde las entidades de la Administración. En este proceso se realizó una Consulta Ciudadana, durante los meses de agosto y septiembre de 2007. El Instituto de la Participación y la Acción Comunal coordinó la participación de personas y organizaciones de los sectores LGBT y en él se identificaron la situación de derechos de las personas de estos sectores sociales. De igual forma se llevó a cabo la identificación e intercambio de experiencias nacionales e internacionales en el tema a partir del desarrollo del Encuentro Nacional e Internacional De Políticas Públicas Para Lesbianas, Gays, Bisexuales Y Transgeneristas, que tuvo como objetivo compartir experiencias, generar insumos y debatir los avances del proceso de formulación de la política pública para las personas de los sectores sociales LGBT de Bogotá, a la luz de los conocimientos y lecciones aprendidas que sobre el tema existían para la fecha a nivel nacional e internacional.
Procesos: Formulación del Plan de Acción de la Política Pública para la Garantía de derechos de	La formulación de los Planes de Acción de la PPLGBTI se han desarrollado a partir de procesos de participación ciudadana a través de múltiples escenarios y de mesas técnicas de definición y concertación. Plan de Acción 2008-2012. En el año 2008 se formuló el plan de acción de la política

Aspecto de la PPLGBTI	*Descripción*
las personas LGBTI	pública a 2020. El plan integró 79 acciones, de las cuales fueron priorizadas 40 para ser ejecutadas en el período 2008-2012 que cubrió el Plan de Desarrollo Bogotá Positiva. No integró metas ni indicadores. Se realizó una evaluación endoformativa del plan. Plan de Acción 2013-2016 se reformuló el Plan de Acción de la PPLGBTI y se proyectó el desarrollo de 47 acciones y 126 metas e indicadores. El Plan se adoptó a través del Decreto 062 de 2014 y es de responsabilidad de 11 de 13 sectores distritales. El proceso de formulación integró Plan de Acción 2017-2020 El plan integra 60 acciones, 227 metas e indicadores de responsabilidad de los 15 sectores distritales. La formulación de los Planes de Acción de la PPLGBTI se han desarrollado a partir de procesos de participación ciudadana a través de múltiples escenarios y de mesas técnicas de definición y concertación. Plan de Acción 2008-2012. En el año 2008 se formuló el plan de acción de la política pública a 2020. El plan integró 79 acciones, de las cuales fueron priorizadas 40 para ser ejecutadas en el período 2008-2012 que cubrió el Plan de Desarrollo Bogotá Positiva. No integró metas ni indicadores. Se realizó una evaluación endoformativa del plan. Plan de Acción 2013-2016 se reformuló el Plan de Acción de la PPLGBTI y se proyectó el desarrollo de 47 acciones y 126 metas e indicadores. El Plan se adoptó a través del Decreto 062 de 2014 y es de responsabilidad de 11 de 13 sectores distritales. El proceso de formulación integró Plan de Acción 2017-2020 El plan integra 60 acciones, 227 metas e indicadores de responsabilidad de los 15 sectores distritales.
Procesos: Ejecución del Plan de Acción de la Política Pública para la Garantía de derechos de las personas LGBTI	Al respecto, el Acuerdo 371 de 2009 define en el artículo 13: “A los tres meses de la expedición de cada Plan de Desarrollo del Distrito Capital, cada Administración deberá adoptar un plan de acción y definir las líneas de acción y las metas para dar cumplimiento a la política pública”. Se ha realizado la ejecución de los Planes de Acción de la Política Pública.
Procesos: Seguimiento del Plan de Acción de la Política Pública para la Garantía de derechos de las personas LGBTI	El seguimiento y monitoreo a la ejecución del plan de acción de la política pública que se realiza de acuerdo a lo establecido en el artículo 12 del Decreto 062 de 2014 por parte de éste, mediante el Módulo Virtual de Seguimiento SIPA y que a través de esta herramienta las quince secretarías distritales y diez institutos responsables de la ejecución de 60 acciones, 227 metas e indicadores del plan de acción de la política pública LGBTI vigencia 2017-2020 reportan los avances en su implementación.
Evaluación de la Política Pública para la garantía de los derechos de persona LGBTI	En relación con la evaluación de la política pública LGBT, en el marco de la consultoría realizada por la Fundación Foro Cívico y como sustento para la formulación del plan de acción 2013-2016 se realizó un proceso de evaluación endoformativa. Este proceso de evaluación partió, de una de las principales falencias del plan de acción 2008-2020, la inexistencia de indicadores y metas. Frente a esta carencia se optó, al considerarlo como el más pertinente, el desarrollo de una evaluación endoformativa, para analizar lo formulado y ejecutado en la vigencia anterior, 2008-2012 y efectuar los ajustes necesarios y pertinentes en el período 2013-2016. El objetivo de la evaluación endoformativa fue fortalecer la capacidad de los diferentes sectores del Distrito en la formulación de acciones realistas y pertinentes en el marco de los procesos estratégicos y componentes de la Política, garantizando la articulación intersectorial con el Plan de Desarrollo Bogotá Humana y la apropiación de aprendizajes frente a su quehacer. En relación con el plan de acción 2013-2016 se realizó una evalauación en relación con el cumplimiento de las 176 metas e indicadores de ejecu
Balances cuatrieniales de	Balances y perspectivas de la Política Pública LGBTI 2008-2011.

Aspecto de la PPLGBTI	*Descripción*
la ejecución de la política pública LGBTI	Balances y perspectivas de la Política Pública LGBTI 2012-2015.
Productos: Centro comunitario de mártires y teusaquillo	Dos Centros de Atención Integral a la Diversidad Sexual en las localidades de Teusaquillo y los Mártires. Atención a 11.597 personas de los sectores LGBTI, familias y redes de apoyo a través de los centros y la estrategia de territorialización.
Productos: Casa nutrir diversidad	El comedor comunitario Casa Nutrir Diversidad para la atención de 150 personas de los sectores LGBTI en inseguridad alimentaria, con las cuales se trabaja un proceso de inclusión social.
Productos: Casa refugio LGBTI (SecretarIa de Gobierno y Secretaría de la Mujer)	La Casa Refugio tiene como objeto brindar refugio y atención integral y especializada a personas de los sectores LGBTI que estén en situación de riesgo inminente, debido a violencias en el entorno familiar y a otros tipos de violencias que amenacen su vida e integridad personal.
Productos: Atención psicosocial a personas de los sectores LGBTI.	Se brinda atención psicosocial a las personas de los sectores LGBTI.
Productos: Fortalecimiento de las redes de afecto de personas de los sectores LGBTI	Se fortalecen redes de afecto de las personas de los sectores LGBTI.
Productos: Subsidios para las personas de los sectores LGBTI en condiciones de vulnerabilidad	Se entregan subsidios a personas de los sectores LGBTI en alta vulnerabilidad
Productos: Unidad contra la discriminación	La Unidad contra la Discriminación UCD, desde la cual se asesora y acompaña casos de discriminación por orientación e identidad de género en Bogotá.
Productos: Ruta de atención a violencias dirigida a las personas de los sectores LGBTI, atendiendo las necesidades específicas de cada momento del transcurrir vital.	Se atendieron casos de discriminación originada en la orientación sexual y la identidad de género de las y los habitantes de la ciudad.
Productos: una ruta de atención integral a casos de hostigamiento escolar	Una ruta de Atención Integral a Víctimas de Hostigamiento orientada a garantizar al interior de los colegios del distrito y en otros escenarios de socialización que las niñas, niños y adolescentes víctimas sean protegidos frente a la desescolarización, el maltrato físico, verbal o psicológico.
Productos: estrategia ambientes laborales inclusivos	Orientada a promover que las personas de los sectores LGBTI que laboran en el Distrito no sean discriminadas en razón a su orientación sexual o su identidad de género.
Productos: terminación del bachillerato por énfasis	Primaria y bachillerato para personas adultas de los sectores LGBTI.

Aspecto de la PPLGBTI	*Descripción*
Resultados: Centro comunitario de Mártires y Teusaquillo	Se han atendido integralmente a 15.000 personas de los sectores LGBTI y a personas intersexuales en los Centros de Atención, se consolida el servicio social: atención integral a personas de los sectores LGBTI, sus familias y redes de apoyo en la Secretaría de Integración Social, el cual ha atendido a 10.230 personas desde dos modalidades: (i) asesoramiento y acompañamiento a personas LGBTI y sus familias para la promoción del ejercicio de derechos; y (ii) construcción de democracia por medio de la promoción y el fortalecimiento de grupos y organizaciones de los sectores LGBTI.
Resultados: Casa nutrir diversidad	Para el cumplimiento de la meta de un comedor comunitario que atienda a personas de los sectores LGBTI en mayor situación de vulneración y discriminación, en el 2014 se pone en operación un comedor comunitario denominado Casa Nutrir Diversidad para 150 personas, de las cuales más del 70% son personas de los sectores LGBTI, en su mayoría transgeneristas en ejercicio de prostitución. Allí se brinda una comida caliente de lunes a sábado y se realizan actividades de inclusión social.
Resultados: Casa refugio LGBTI (Secretaría de Gobierno y secretaría de la Mujer)	La Casa Refugio ha atendido integralmente a 200 personas de los sectores LGBTI.
Resultados: Ruta de atención a violencias dirigida a las personas de los sectores LGBTI, atendiendo las necesidades específicas de cada momento del transcurrir vital.	Se atendieron 654 situaciones jurídicas a personas de los sectores LGBTI en relación con los derechos a la vida, a la integridad y a la salud, y los derechos patrimoniales. En general, se atendieron casos de discriminación originada en la orientación sexual y la identidad de género de las y los habitantes de la ciudad.
Metas plan de desarrollo	Disminución de la percepción de discriminación de los sectores LGBTI en 28,7 puntos porcentuales entre el 2010 y el 2014, pasando de 98,16% a 69,4% la percepción de discriminación o vulneración de derechos de estos sectores sociales. El 69,4% de las personas de sectores LGBT encuestadas expresó haber sido discriminada o que sus derechos fueron vulnerados. Este indicador se constituye en la línea de base de la meta de resultado del Plan de Desarrollo Bogotá Mejor Para Todos (2016-2020): Disminuir en 18 puntos porcentuales la percepción de discriminación, violencias y exclusión social de las personas de los sectores LGBTI, que les impide el ejercicio pleno de sus derechos. El otro resultado a destacar indicó que el 14,1% de los bogotanos considera que las personas de los sectores LGBT son un riesgo para la comunidad, a partir del cual se definió como meta de resultado del actual plan de desarrollo: Disminuir en 5% el número de personas que perciben a las personas de los sectores LGBTI como un riesgo para la sociedad.

FIN