



# Evaluación de Operaciones de la Política Pública Distrital de Juventud





# EVALUACIÓN DE OPERACIONES DE LA POLÍTICA PÚBLICA DISTRITAL DE JUVENTUD CONPES D.C. 08

Informe de resultados

Bogotá, D.C., agosto de 2025



→ Carlos Fernando Galán Pachón  
**Alcalde Mayor de Bogotá**

→ **Secretaría Distrital de Integración Social**

✓ Roberto Angulo Salazar  
**Secretario Distrital de Integración Social**

✓ Juliana Sánchez Calderón  
**Subsecretaria Técnica**

✓ Natalia Martínez Pardo  
**Dirección Poblacional**

✓ Iván Osejo Villamil  
**Director de Análisis y Diseño Estratégico**

✓ Diego Fernando Duque Gaitán  
**Subdirector para la Juventud**

→ **Autores: Equipo de Políticas Públicas -  
Subdirección para la Juventud**

- ✓ Felipe Calvo Cepeda
- ✓ David Stiven Peralta Mendieta
- ✓ Danna Valentina Morales Beltrán
- ✓ Jenny Carolina Hernández Cardozo
- ✓ Maria Juliana Lozano Jiménez
- ✓ Juan Camilo Díaz Moreno
- ✓ Jimmy Ricardo Álvarez Rodríguez
- ✓ Miguel Iván Perez Cubides





## Tabla de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>1.1. Ser Joven en Bogotá</b> .....	18
<b>1.1.1. Panorama actual y desafíos de ser joven en Bogotá</b> .....	24
<b>1.2. Juventudes en Colombia: perspectivas institucionales y académicas</b> ...	27
<b>1.2.1. Perspectivas institucionales</b> .....	27
<b>1.2.2. Perspectivas académicas</b> .....	29
<b>1.3. Marco normativo e institucional</b> .....	32
<b>1.3.1. Reconocimiento del sujeto juvenil en la Constitución y la ley</b> .....	33
<b>1.3.2. Mandato distrital para la formulación de políticas juveniles</b> .....	34
<b>1.3.3. Política Pública de Juventud para Bogotá D.C. 2006-2016</b> .....	35
<b>1.3.4. Sistema Distrital de Juventud, Consejos de Juventud y la ley estatutaria</b> .....	36
<b>1.3.5. Actualización de la Política Juventud y Metodología CONPES D.C.</b> .....	38
<b>1.3.6. Otras instancias y actualizaciones normativas</b> .....	42
<b>1.4. Las Casas de Juventud</b> .....	45
<b>1.4.1. Línea de tiempo de las Casas de Juventud</b> .....	49
<b>1.4.2. Atención en Casas 2020-2024</b> .....	50
<b>2. CADENA DE VALOR</b> .....	57
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	68
<b>3.1. Metodología cualitativa</b> .....	69
<b>3.2. Metodología cuantitativa</b> .....	73
<b>4. RESULTADOS</b> .....	78
<b>4.1. Mapeo de actores</b> .....	79
<b>4.1.1. Análisis de redes</b> .....	87
<b>4.2. Dimensión Ser Joven</b> .....	90
<b>4.2.1. Avances del plan de acción</b> .....	94
<b>4.2.2. Procesos formulados y procesos implementados</b> .....	97
<b>4.2.3. Procesos de articulación interna y externa</b> .....	102



4.2.3.1.	Articulación con Casas de Juventud .....	102
4.2.3.2.	Articulación interna .....	105
4.2.3.3.	Articulación externa .....	107
4.2.4.	Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos 111	
4.3.	Dimensión Inclusión Social y Productiva.....	116
4.3.1.	Avances del plan de acción .....	118
4.3.2.	Procesos formulados y procesos implementados .....	121
4.3.3.	Procesos de articulación interna y externa .....	126
4.3.3.1.	Articulación con Casas de Juventud .....	127
4.3.3.2.	Articulación interna .....	129
4.3.3.3.	Articulación externa .....	131
4.3.4.	Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos 133	
4.4.	Dimensión Salud Integral y Autocuidado .....	136
4.4.1.	Avances del plan de acción .....	138
4.4.2.	Procesos formulados y procesos implementados .....	146
4.4.3.	Procesos de articulación interna y externa .....	149
4.4.3.1.	Articulación con Casas de Juventud .....	149
4.4.3.2.	Articulación interna .....	150
4.4.3.3.	Articulación externa .....	151
4.4.4.	Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos 153	
4.5.	Dimensión Cultura, Recreación y Deporte .....	156
4.5.1.	Avances del plan de acción .....	158
4.5.2.	Procesos formulados y procesos implementados .....	162
4.5.3.	Procesos de articulación interna y externa .....	164
4.5.3.1.	Articulación con Casas de Juventud .....	166
4.5.3.2.	Articulación interna .....	167
4.5.3.3.	Articulación externa .....	167



4.5.3.4. Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos .....	170
5. RECOMENDACIONES .....	173
6. BIBLIOGRAFÍA .....	184
7. ANEXOS.....	192



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones de la Política Pública Distrital de Juventud y los productos analizados para la evaluación intermedia .....	16
Figura 2. Etapas de desarrollo juvenil .....	18
Figura 3. Evolución de población joven respecto a la población total en Bogotá, Pirámides de población de la ciudad en 2019 y 2025 .....	20
Figura 4. Distribución de jóvenes en Bogotá por localidades (porcentajes), 2019 y 2025.....	23
Figura 5. Línea de tiempo del marco normativo e institucional de la PPDJ.....	44
Figura 6. Ubicación de las Casas de Juventud de Bogotá, 2025. ....	48
Figura 7. Línea del tiempo de las Casas de Juventud de Bogotá .....	50
Figura 8. Número de asistentes a las Casas de Juventud .....	51
Figura 9. Perfil sociodemográfico de los asistentes a las Casas de Juventud, años 2023 y 2024.....	52
Figura 10. Localidades con mayor número de asistentes en las Casas de Juventud entre 2020 y 2024 .....	54
Figura 11. Estructura general de generación de valor público de la política .....	58
Figura 12. Tipos de evaluación según la cadena de valor.....	59
Figura 13. Cadena de valor de los productos asociados al servicio de Casas de Juventud.....	60
Figura 14. Modelo de evaluación implementado - metodología cualitativa.....	69
Figura 15. Tablero de seguimiento a la PPDJ 2019-2030.....	74
Figura 16. Porcentaje de jóvenes según rango etario, que respondieron la encuesta de percepción.....	76
Figura 17. Análisis de redes de los actores involucrados en la implementación de los productos evaluados .....	88
Figura 18. Avance cuantitativo de los productos evaluados de la Dimensión Ser Joven .....	95
Figura 19. Ilustración y síntesis de los resultados de la dimensión Ser Joven.....	115
Figura 20. Avance cuantitativo de los productos evaluados de la Dimensión Inclusión Productiva .....	119
Figura 21. Ilustración y síntesis de los resultados de la dimensión Inclusión Social y Productiva .....	135
Figura 22. Avance cuantitativo de los productos evaluados de la Dimensión Salud y Autocuidado, número de visitantes de plataformas.....	141
Figura 23. Avance cuantitativo de los productos evaluados de la Dimensión Salud y Autocuidado, avance en términos de porcentajes.....	143



<i>Figura 24. Ilustración y síntesis de los resultados de la dimensión Salud Integral y Autocuidado</i> .....	155
<i>Figura 25. Productos y resultados de la Dimensión de Cultura, Recreación y Deportes</i> .....	160
<i>Figura 26. Ilustración y síntesis de los resultados de la dimensión Cultura, Recreación y Deporte</i> .....	171
<i>Figura 27. Percepción de la gestión de la PPDJ.</i> .....	218

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Porcentaje de población joven de Bogotá por localidad, 2019 y 2025</i> .....	22
<i>Tabla 2. Comparación de Indicadores de Cultura Política (%) para Jóvenes (18-28 años) y adultos de Bogotá entre 2019 y 2023</i> .....	25
<i>Tabla 3. Comparación de avance de productos evaluados vs productos totales de la política</i> .....	65
<i>Tabla 4. Actores entrevistados</i> .....	70
<i>Tabla 5. Clasificación de las tipologías de conexiones entre actores</i> .....	83
<i>Tabla 6. Productos evaluados de la dimensión Ser Joven</i> .....	90
<i>Tabla 7. Productos evaluados de la dimensión Inclusión Social y Productiva</i> .....	116
<i>Tabla 8. Productos evaluados de la dimensión Salud Integral y Autocuidado</i> .....	136
<i>Tabla 9. Productos evaluados de la dimensión Cultura, Recreación y Deporte</i> .....	156
<i>Tabla 10. Recomendaciones</i> .....	176
<i>Tabla 11. Productos evaluados</i> .....	192
<i>Tabla 12. Preguntas orientadoras de la evaluación.</i> .....	195
<i>Tabla 13. Recomendaciones de la evaluación participativa de la PPDJ 2006-2016.</i> .....	197
<i>Tabla 14. Dirección de las Casas de Juventud</i> .....	199
<i>Tabla 15. Preguntas del cuestionario de percepción</i> .....	206
<i>Tabla 16. Clasificación de los actores identificados</i> .....	220



## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Productos evaluados y resultado esperado.....</i>	<i>192</i>
<i>Anexo 2. Preguntas orientadoras de la evaluación.....</i>	<i>195</i>
<i>Anexo 3. Diferencia en la composición de población de Bogotá entre 2019 y 2025 .....</i>	<i>196</i>
<i>Anexo 4. Recomendaciones de la evaluación participativa de la Política Pública de Juventud de Bogotá 2006 -2016.....</i>	<i>197</i>
<i>Anexo 5. Dirección de las Casas de Juventud .....</i>	<i>199</i>
<i>Anexo 6. Uso de IAG en la categorización de los actores .....</i>	<i>200</i>
<i>Anexo 7. Preguntas del cuestionario de percepción. ....</i>	<i>206</i>
<i>Anexo 8. Percepción sobre la gestión de la política .....</i>	<i>217</i>
<i>Anexo 9. Mapeo de actores.....</i>	<i>220</i>
<i>Anexo 10. El servicio Jóvenes con Oportunidades.....</i>	<i>232</i>

## LISTA DE SIGLAS

**ADE:** Agencia Distrital de Empleo

**CONFIS:** Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal.

**CPS:** Contrato de Prestación de Servicios

**DADE:** Dirección de Análisis y Diseño Estratégico

**EAL:** Espacios Alternativos de Lectura

**EMB:** Encuesta Multipropósito de Bogotá

**ETB:** Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá

**FDL:** Fondos de Desarrollo Local

**GOYN:** Global Opportunity Youth Network

**IARAJ:** Intervención de Apoyo Restablecimiento en Administración de Justicia

**IAG:** Inteligencia Artificial Generativa

**IBM:** International Business Machines Corporation (Corporación Internacional de Máquinas de Negocios)

**ICBF:** Instituto Colombiano de Bienestar Familiar

**IDIPRON:** Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud

**IDRD:** Instituto Distrital de Recreación y Deporte

**IMG:** Ingreso Mínimo Garantizado

**IPS:** Institución Prestadora de Salud

**LAV:** Libro al Viento

**MSPS:** Ministerio de Salud y Protección Social

**NNAJ:** Niñas, Niños, Adolescentes y Jóvenes



**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible  
**OPS:** Organización Panamericana de la Salud  
**OSO:** Orientación socio-ocupacional  
**PAE:** Programa de Alimentación Escolar  
**PARD:** Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos  
**PDD:** Plan Distrital de Desarrollo  
**PII:** Plan de Intervención Individual.  
**PPDJ:** Política Pública Distrital de Juventud  
**PPLEO:** Política Pública de Lectura, Escritura y Oralidad - La LEO  
**PPP:** Paraderos Paralibros Paraparques  
**PSC:** Prestación de Servicios a la Comunidad  
**PSPIC:** Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas  
**RIAJ:** Ruta Integral de Atención para Jóvenes  
**ROJ:** Ruta de Oportunidades Juveniles  
**RUV:** Registro Único de Víctimas  
**SAJ:** Servicios de Acogida Juvenil  
**SCRD:** Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte  
**SDDE:** Secretaría Distrital de Desarrollo Económico  
**SDIS:** Secretaría Distrital de Integración Social  
**SDS:** Secretaría Distrital de Salud  
**SED:** Secretaría de Educación del Distrito  
**SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje  
**SFR:** Servicio Forjar Restaurativo  
**SIM:** Sistema de Información Misional  
**SIRBE:** Sistema de Información para el Registro de Beneficiarios  
**SISBEN:** Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales  
**SISE:** Sistema de información del servicio de empleo  
**SPA:** Sustancias Psicoactivas  
**SRPA:** Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes  
**ICI:** Subdirección para la Identificación, Caracterización e Integración  
**TMC:** Transferencias monetarias condicionadas  
**UPI:** Unidad de Protección Integral.  
**VRD:** Valoración del riesgo del desempleo



## LISTA DE ACRÓNIMOS

**BibloRed:** La Red Distrital de Bibliotecas Públicas de Bogotá

**CESPA:** Centro de Servicio Judiciales para Adolescentes

**DILE:** Dirección Local de Educación

**FICCO:** Festival Independiente de Cómic Colombiano

**FILBO:** Feria Internacional del Libro

**GIS:** (Mesa Técnica de) Gestión Integral Social

**IDARTES:** El Instituto Distrital de las Artes

**SiBiBo:** Sistema Distrital de Bibliotecas de Bogotá

**SIMAT:** Sistema de Información de Matrícula

**SISA:** Sistema Integrado de Seguimiento y Análisis de la Niñez, Adolescencia y Juventud

**SUBRED:** Subred Integrada de Servicios de Salud

**Unidades operativas:** Plantas físicas de las Casas de Juventud

### **Nota sobre el uso de lenguaje incluyente:**

En coherencia con los principios de la Política Pública Distrital de Juventud (PPDJ), este documento adopta un enfoque de lenguaje incluyente y diferencial. Por ello, se emplean preferentemente los términos “las juventudes”, “población joven” y, en algunos casos, “las y los jóvenes”, lo cual reconoce que la juventud no es un colectivo homogéneo. Las trayectorias, oportunidades y barreras que enfrentan las juventudes están marcadas por factores como el género, la pertenencia étnico-racial, la clase social, el territorio, la orientación sexual, la identidad de género, la discapacidad, entre otros.

Este enfoque busca visibilizar la diversidad de las experiencias juveniles y promover intervenciones más justas y pertinentes con el fin de evitar reproducir desigualdades estructurales en las respuestas institucionales.

+  
+  
+  
+

# 1. Introducción

→ → →





## 1. INTRODUCCIÓN

La Política Pública Distrital de Juventud (PPDJ) 2019-2030 – CONPES D.C. 08, formulada por la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS), surge como respuesta a la necesidad de garantizar el acceso equitativo de las juventudes de Bogotá a oportunidades de desarrollo en las áreas personal, social y laboral. Esta política tiene su origen en el Estatuto de Ciudadanía Juvenil (Ley 1622 de 2013), el cual define a la juventud como una etapa de transición clave hacia la vida adulta. En este período, las y los jóvenes tienen la oportunidad de ejercer sus derechos y asumir sus responsabilidades como miembros activos de la sociedad. De este modo, la PPDJ busca proporcionar una base sólida para que las personas entre 14 y 28 años puedan fortalecer sus proyectos de vida, tomando decisiones informadas y participando activamente en la construcción de su entorno social y político.

La formulación de la PPDJ 2019-2030 se basó en un diagnóstico participativo que permitió identificar las principales necesidades y desafíos estructurales que limitan el acceso de las juventudes a recursos y oportunidades en la ciudad. La política está orientada hacia la promoción de una ciudadanía plena para las y los jóvenes, con énfasis en diversas dimensiones del desarrollo juvenil como la participación ciudadana, educación, inclusión productiva, salud y hábitat. La PPDJ se estructura en siete objetivos específicos que se materializan en 36 resultados operacionalizados a través de 110 productos de política pública, cuya implementación involucra a 25 entidades distritales. La correcta implementación de estos productos y su seguimiento continuo son fundamentales para asegurar el éxito en el mediano y largo plazo de la política.

Es importante aclarar que, en este documento, el término “juventudes” se entiende como el conjunto de personas entre 14 y 28 años cumplidos, conforme al Estatuto de Ciudadanía Juvenil (Ley 1622 de 2013). Hablar de “juventudes” implica reconocer la pluralidad de trayectorias, necesidades y realidades que viven las y los jóvenes, marcadas por cruces de factores como género, clase social, pertenencia étnico-racial, territorio, orientación sexual e identidad de género, entre otros. Este enfoque diferencial e inclusivo busca visibilizar la diversidad interna de este grupo poblacional.

Ahora bien, uno de los pilares fundamentales de la PPDJ es la focalización y territorialización de sus intervenciones a través de las Casas de Juventud, las cuales se presentan como espacios clave para la provisión de servicios y oportunidades de desarrollo para la población joven. Estas casas, ubicadas en diversas localidades de Bogotá, constituyen el principal punto de acceso para las juventudes a servicios



relacionados con el reconocimiento de su diversidad y el desarrollo de capacidades. Las Casas de Juventud no solo funcionan como centros de desarrollo y formación, sino también como lugares de encuentro y expresión juvenil, esenciales para el ejercicio pleno de la ciudadanía en un contexto urbano diverso y en constante cambio. Este es uno de los motivos por los cuales las Casas de Juventud tienen un producto asociado a su operación en el plan de acción de la PPDJ (producto 1.1.2); además, recientemente, se estableció un nuevo producto relacionado a la infraestructura física, el cual busca garantizar mínimo una Casa de Juventud por localidad (producto 1.1.7) (En la sección 4.2.1 se profundiza con mayor detalle).

A lo largo de su proceso de consolidación, las Casas de Juventud han superado la noción de una estructura fija, convirtiéndose en espacios dinámicos que permiten articular y estructurar la oferta de servicios entre distintos sectores de la administración distrital. Desde su invención, las Casas de Juventud han sido un pilar para el desarrollo y promoción de la juventud, de tal forma que su formulación e implementación han involucrado 5 administraciones y 2 políticas distritales de juventud, como es el caso del actual Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 'Bogotá Camina Segura', que establece la meta de operar al menos una Casa de la Juventud en cada una de las localidades del Distrito. Además, las Casas de Juventud han propiciado la consolidación y reconocimiento de la marca "Distrito Joven", un espacio de articulación y estructuración entre distintos actores y sectores clave de la administración distrital para brindar la oferta enmarcada en el documento CONPES D.C. Este es el motivo por el cual las Casas de Juventud se siguen consolidando como un eje central del distrito para la promoción del bienestar en la población joven.

Dada la relevancia que las Casas de Juventud tienen para la implementación de la PPDJ, se considera necesario delimitar la evaluación en función de los productos asociados a estos espacios. Así, de los 36 resultados planteados en la PPDJ, se identificaron aquellos directamente relacionados con las Casas de Juventud (ver *Figura 1*) lo que dio lugar a 9 resultados específicos, operacionalizados a través de 24 productos, abarcando 4 dimensiones clave de la política: (1) Ser Joven, orientada a aumentar la participación incidente y el acceso de las juventudes a la toma de decisiones públicas; (2) Inclusión productiva, que busca ampliar las oportunidades para el empleo digno, el desarrollo de emprendimientos y el fortalecimiento de economías colaborativas, solidarias y populares; (3) Salud integral y autocuidado, enfocada en garantizar una atención integral y diferencial en salud, promoviendo el cuidado y autocuidado para la prevención y tratamiento de eventos de salud física y mental; y (4) Cultura, recreación y deporte, cuyo propósito es aumentar las oportunidades de acceso y disfrute del arte, la cultura, la diversidad, el patrimonio,



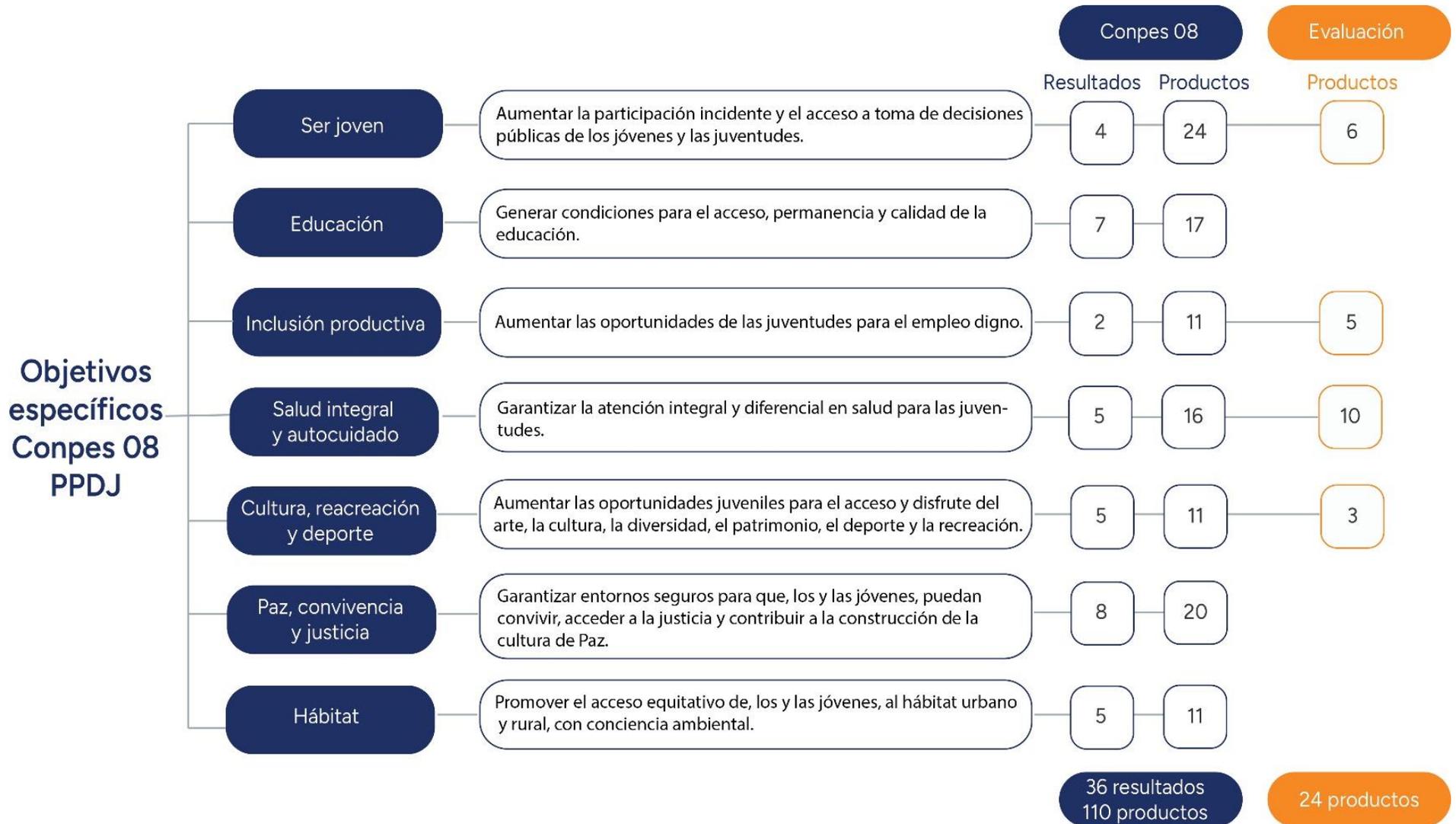
el deporte y la recreación por parte de las juventudes. En el Anexo 1 se detalla la descripción de cada producto evaluado.

A partir de esta focalización, se realizó una evaluación de operaciones para profundizar en los vacíos y limitaciones identificados en la cadena de valor de los procesos evaluados (ver sección 2). Este enfoque permite identificar los cuellos de botella específicos en la ejecución y la prestación de servicios, en lugar de una evaluación de resultados que se centra en el impacto final. De esta manera, se busca optimizar la implementación de los productos y mejorar la atención brindada a las juventudes de la ciudad.



# Evaluación de Operaciones de la Política Pública Distrital de Juventud

Figura 1. Dimensiones de la Política Pública Distrital de Juventud y los productos analizados para la evaluación intermedia



Fuente: Elaboración propia con base en CONPES D.C. 08.



Dicho esto, la presente evaluación, que forma parte de los requisitos de monitoreo y seguimiento del capítulo 6 del CONPES D.C. 08, tiene como objetivo evaluar los procesos para la elaboración de los productos (bienes y servicios) asociados a las Casas de Juventud que son entregados a las y los jóvenes con el objetivo de generar recomendaciones que permitan su optimización. En consonancia con los lineamientos definidos por la Secretaría Distrital de Planeación en su Guía de Evaluación (SDP, 2024), la presente evaluación plantea, además del objetivo general, los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar la coherencia entre los procesos formulados e implementados.
- Identificar la articulación entre los actores responsables de los procesos para la generación de productos.
- Identificar los cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos.
- Proyectar recomendaciones de ajuste al plan de acción de la PPDJ que permitan mejorar los procesos.

Con base en estos objetivos, y los lineamientos de la guía de evaluación de políticas públicas (SDP, 2024) se desarrollaron las preguntas orientadoras que guían este ejercicio (ver Anexo 2). Así, la metodología utilizada para la evaluación tiene un enfoque mixto, conocido como un modelo concurrente bajo un enfoque convergente paralelo, el cual combina técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de datos (ver sección 3). En primer lugar, la metodología cualitativa se centró en la recolección de diversas fuentes de análisis, tanto primarias como secundarias, para identificar los factores relacionados con la operación de los actores responsables de la implementación de los productos. Para esto, se realizaron entrevistas con actores clave, grupos focales con población joven y revisión documental de los manuales operativos y guías de procedimientos, entre otros. En segundo lugar, la metodología cuantitativa se centró en la recolección de datos que permitieran contrastar y comparar los resultados identificados mediante la metodología cualitativa. Para ello, se aplicó una encuesta a personas jóvenes de Bogotá y se construyó un tablero de análisis de los avances cuantitativos del plan de acción de la PPDJ.

Además de la introducción presentada, la sección 1 del presente documento presenta una contextualización de la Política Pública Distrital de Juventud y su formulación, donde se detallan sus objetivos generales y específicos. Posteriormente, hay 4 secciones adicionales estructuradas de la siguiente manera: en la sección 2 se presenta la cadena de valor construida para la evaluación de la política, donde se señalan los cuellos de botella que motivan el tipo de evaluación



implementado. La sección 3 describe la metodología empleada en la evaluación. La sección 4 presenta los resultados, con un análisis de los avances alcanzados en cada una de las dimensiones clave de la evaluación de la PPDJ (Ser Joven, Inclusión Productiva, Salud Integral y Autocuidado, y Cultura, Recreación y Deporte). Por último, la última sección presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación.

## 1.1. Ser Joven en Bogotá

A partir del marco normativo que guía la PPDJ, el cual se detalla en la sección 1.3, es clave profundizar en la noción de juventud desde la cual se estructuran las acciones que guían esta política pública en el distrito. Según el Estatuto de Ciudadanía Juvenil, se considera joven a toda persona entre 14 y 28 años cumplidos. Esta etapa se caracteriza por la transición hacia la vida adulta y la consolidación de la autonomía intelectual, física, moral, económica, social y cultural, en la que las personas ejercen ciudadanía como miembros activos de una comunidad política (Ley 1622 de 2013).

Las juventudes constituyen un grupo social diverso. Al reconocer su heterogeneidad, la PPDJ establece una división en tres etapas: adolescencia, juventud y joven adulto (ver Figura 2) y adhiere algunas características más allá de su rango etario. Esta tipología permite orientar acciones específicas que respondan a las necesidades diferenciales en cada etapa del transcurrir vital.

Figura 2. Etapas de desarrollo juvenil



Fuente: CONPES D.C. 08 (2019)

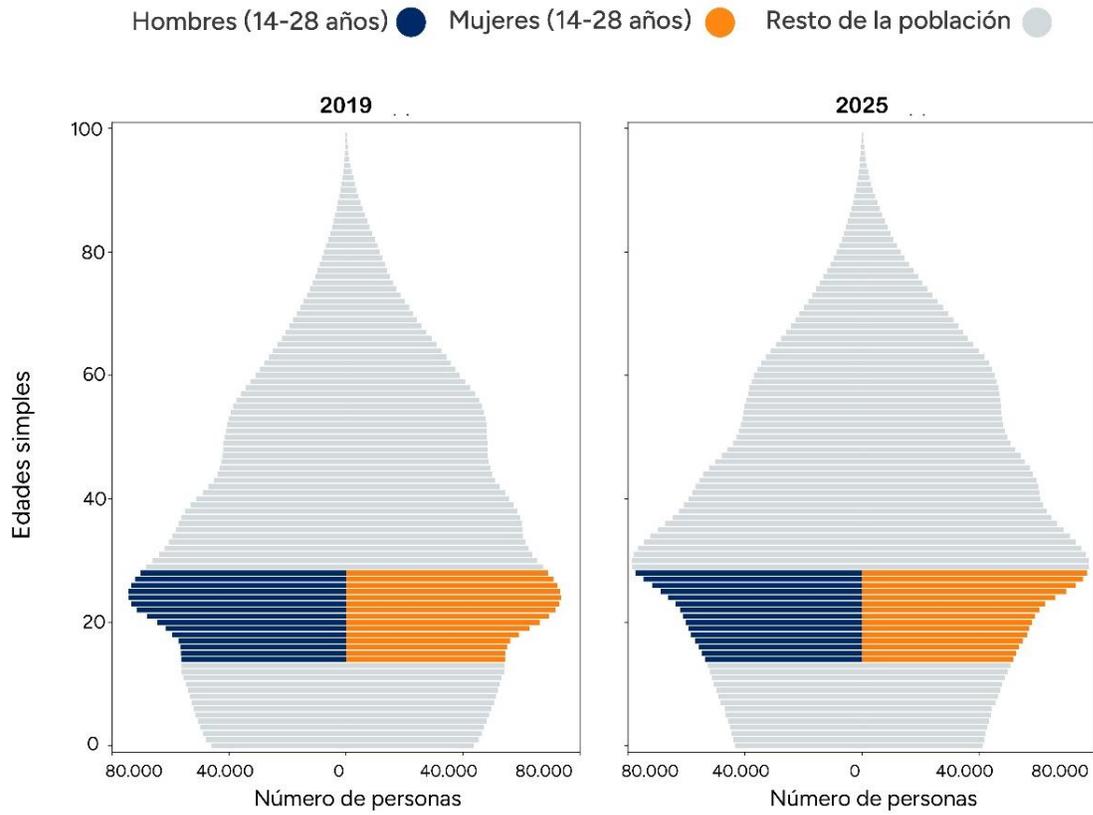


La población joven en Bogotá ha experimentado transformaciones a través del tiempo, en términos de composición, intereses y formas de participación. Como se evidencia en la Figura 3), la juventud ha presentado una reducción progresiva en términos absolutos, donde se refleja la transición demográfica que experimenta el país, caracterizada principalmente por el descenso de la fecundidad y mortalidad (Organización de las Naciones Unidas ONU, 2007).

Este proceso de transición demográfica señala que, si bien la población de la ciudad sigue siendo relativamente joven, entre 2019 y 2025 se observa una menor concentración de personas con edades entre 14 a 28 años y un incremento relativo en los grupos de edad adulta. Esto evidencia la necesidad de seguir aprovechando el bono demográfico, entendido como el periodo en el que la proporción de población en edad productiva es mayor frente a la población dependiente (niños y personas mayores), lo que genera una oportunidad para el crecimiento económico y el desarrollo social. En el caso de Colombia, este bono demográfico aún está presente, pero se encuentra próximo a finalizar, razón por la que es fundamental fortalecer las políticas públicas que permitan capitalizar esta ventana de oportunidad antes de que finalice (Ramírez, Acosta y Pardo, 2013; ONU y CEPAL, 2015).

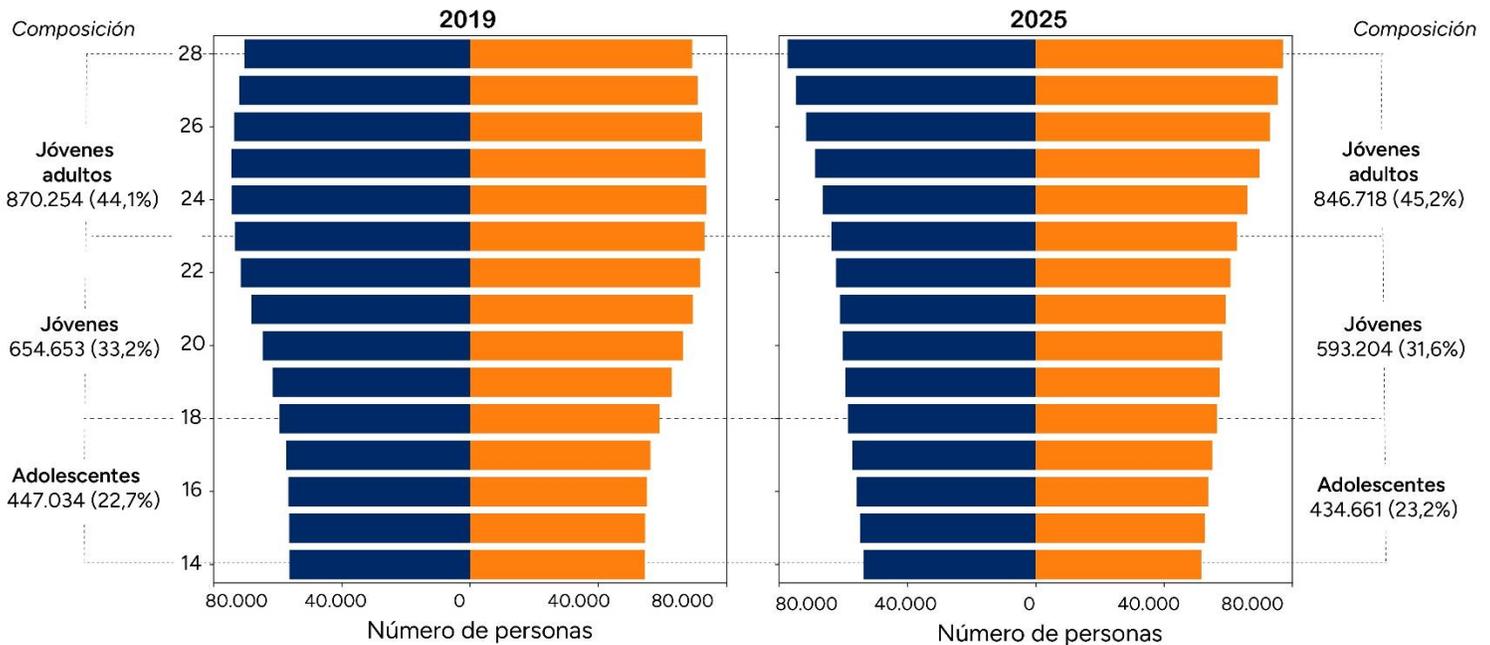


Figura 3. Evolución de población joven respecto a la población total en Bogotá, Pirámides de población de la ciudad en 2019 y 2025





## Zoom del grupo etario de juventud



*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Proyecciones Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV - 2018 DANE. Proyecciones departamentales para el periodo 2018-2050 con base en el CNPV 2018, proyección actualizada el 30 de julio de 2025<sup>1</sup>.*

Tras la realización del Censo Nacional de 2018, la PPDJ inició con datos demográficos actualizados más cercanos a la realidad respecto a lo inicialmente planteado en el CONPES D.C. 08. Para el 2019, primer año de ejecución de la PPDJ, las proyecciones basadas en este censo estimaban en Bogotá un total de 1.971.941 jóvenes, equivalente al 26,1% de la población total de la ciudad. Para 2025, a seis años del inicio de esta política, las proyecciones indican que la ciudad cuenta con aproximadamente 1.874.583 jóvenes, lo que representa el 23,6% de la población total (DANE, 2023). Esta cifra refleja una disminución de 97.358 jóvenes (10,8% menos) frente a la cifra proyectada en 2019, lo cual significa una caída de 2,5 puntos porcentuales (p.p.) en su participación respecto al total poblacional.

En 2019, la media de la proporción de población joven de las 20 localidades fue 25,8%, mientras que en 2025 esta medida se reduce a 21,9%. Como muestra la Tabla

<sup>1</sup> Nota técnica: aunque varias proyecciones se basan en el mismo censo (CNPV 2018), los resultados presentados en esta sección pueden variar entre actualizaciones debido a ajustes en supuestos demográficos, incorporación de estadísticas vitales y revisión de flujos migratorios.



1, el porcentaje de población joven disminuye en todas las localidades durante el periodo analizado. La Candelaria presenta la menor variación, manteniendo cerca de un 29% de población joven en ambos años. Sin embargo, esta localidad también concentra muy pocas personas jóvenes de la ciudad; solo el 0,3% de jóvenes de la ciudad viven ahí (tanto en 2019 como en 2025). La información completa se presenta en el Anexo 3.

Tabla 1. Porcentaje de población joven de Bogotá por localidad, 2019 y 2025

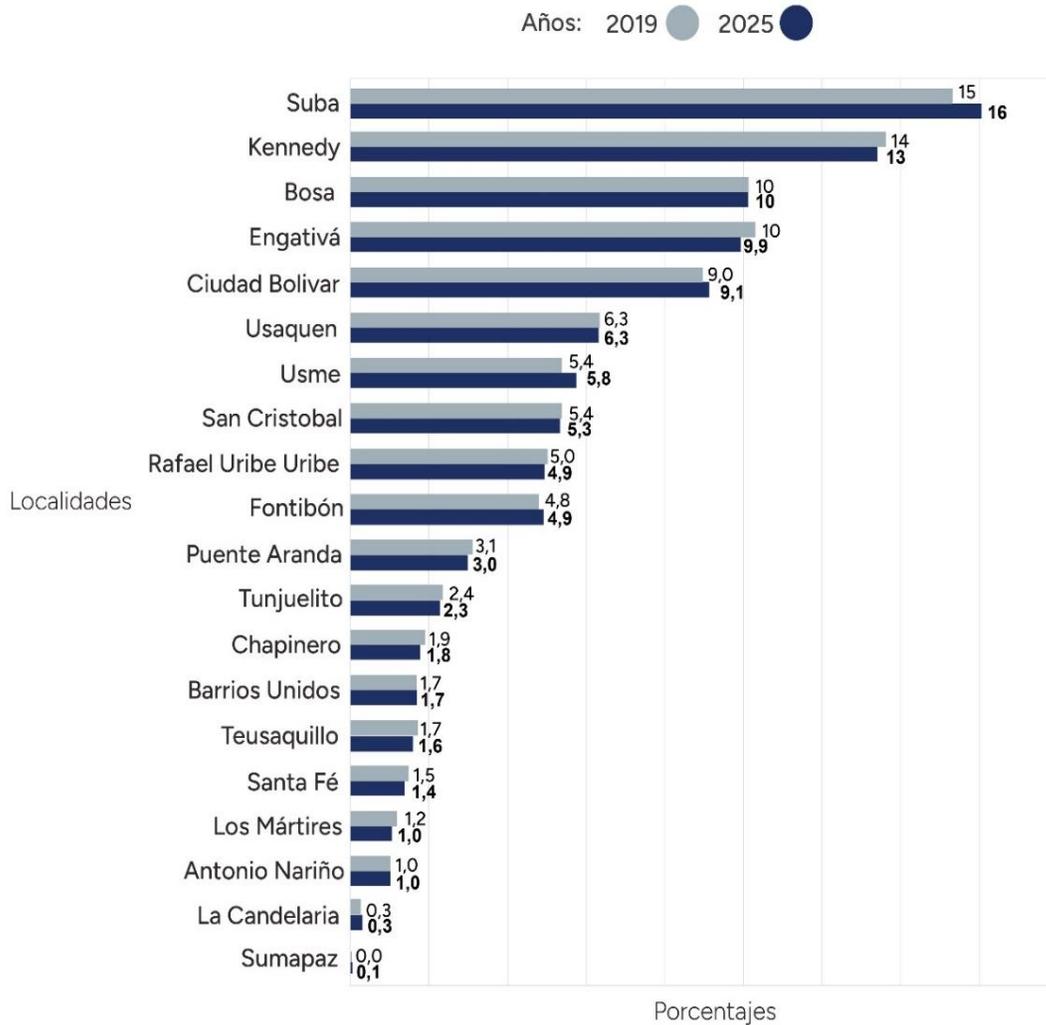
Localidad	Diferencia en población joven por localidad (2025-2019) (miles)	Diferencia en población joven por localidad (2025-2019) (en p.p.)
Usaquén	-12	-4.0
Chapinero	-5.9	-5.9
Santa Fe	-4.6	-4.7
San Cristóbal	-11	-3.9
Usme	-3.3	-4.0
Tunjuelito	-5.7	-4.6
Bosa	-19	-3.7
Kennedy	-29	-3.2
Fontibón	-6.8	-3.7
Engativá	-26	-3.7
Suba	-16	-3.8
Barrios Unidos	-3.0	-5.0
Teusaquillo	-5.5	-5.0
Los Mártires	-4.7	-5.6
Antonio Nariño	-1.9	-4.0
Puente Aranda	-8	-4.3
La Candelaria	0.3	-0.7
Rafael Uribe Uribe	-11	-4.1
Ciudad Bolívar	-14	-3.9
Sumapaz	0.1	-0.9
<b>Total, Bogotá D.C.</b>	<b>-186</b>	<b>-3.9</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Proyecciones Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV - 2018 DANE. Proyecciones de población desagregadas por localidades 2018-2035 y UPZ 2018-2024, actualizado: Noviembre-04-2021.



Con respecto a la concentración de personas jóvenes por localidades, Suba, Kennedy, Bosa, Engativá y Ciudad Bolívar encabezan la lista (Figura 4). En conjunto, estas cinco localidades reúnen el 58,6% de la población joven en 2019 y 58,3% en 2025 (aproximadamente seis de cada diez jóvenes de la ciudad).

Figura 4. Distribución de jóvenes en Bogotá por localidades (porcentajes), 2019 y 2025.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Proyecciones Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV - 2018 DANE. Proyecciones de población desagregadas por localidades 2018-2035 y UPZ 2018-2024, actualizado: Noviembre-04-2021.



## 1.1.1. Panorama actual y desafíos de ser joven en Bogotá

Uno de los objetivos de la PPDJ es aumentar la participación de las juventudes en decisiones públicas, reconocer sus identidades, fortalecer sus organizaciones y facilitar el acceso a bienes y servicios adaptados a sus necesidades en sus territorios. Para evaluar el estado de estos desafíos, a seis años del inicio de la política, en este apartado se presenta un análisis comparativo de la Encuesta de Cultura Política (ECP) del DANE para los años 2019 y 2023<sup>2</sup>.

Los retos señalados en el CONPES D.C. 08 destacan la baja participación juvenil, reflejada en apatía política, baja votación y escasa confianza en las instituciones; dificultades para organizar y movilizar colectivos juveniles por falta de articulación, formación insuficiente y recursos limitados; desconocimiento y discriminación hacia identidades juveniles debido a edad, orientación sexual, etnia o condición socioeconómica; y brechas en el uso y acceso a Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), lo cual limita las oportunidades de participación digital. Retos que aún permanecen para la población bogotana en general.

Con base en la Encuesta de Cultura Política (ECP) 2019 y 2023 del DANE, y según cálculos propios para Bogotá (ver Tabla 2), se confirma que estos retos persisten. La confianza en las instituciones y el acceso a información política disminuyeron más aceleradamente en la población joven (18–28 años) que en la de 29 años o más. Entre 2019 y 2023, la confianza de las personas jóvenes en la Alcaldía cayó 5,8 puntos porcentuales (p.p.), en el Congreso 5,1 p.p. y en las Fuerzas Militares 14,3 p.p., retrocesos mayores que los registrados en la población adulta. En el mismo periodo, el porcentaje de jóvenes que usan internet para informarse sobre política se redujo 14,3 p.p. y el de quienes recurren a redes sociales disminuyó en 2,2 p.p., contrastando con disminuciones menores o incluso leves aumentos en adultos. Esta tendencia es especialmente relevante si se considera que las juventudes, en general, se mueven y participan más en la esfera digital; aun así, incluso en estos entornos su vinculación con la política se ha reducido.

Pese al aumento en la participación de los jóvenes en las urnas, que pasó del 60,5 % en 2019 al 69,3 % en 2023 (ver Tabla 2), persiste un distanciamiento frente a las formas tradicionales de la política. La identificación con partidos políticos se mantuvo baja, incluso disminuyó de 9,1 % a 8,1 %, y la proporción de jóvenes que consideran importante la política pasó de 23,1 % a 10,3 % (ECP 2019; 2023). Esto sugiere que el aumento en el voto podría responder más a factores coyunturales,

---

<sup>2</sup> El último año con datos disponibles para realizar el análisis es el 2023.



como las dinámicas de cambio político o las movilizaciones ciudadanas, que a una confianza sostenida en el sistema político tradicional.

Tabla 2. Comparación de Indicadores de Cultura Política (%) para Jóvenes (18-28 años) y adultos de Bogotá entre 2019 y 2023

Preguntas ECP	2019		2023		Cambio de 2019-2023	
	Joven (18-28)	Otro (29+)	Joven (18-28)	Otro (29+)	Joven (18-28)	Otro (29+)
<b>Confianza en las instituciones</b>						
Confianza: Alcaldía	14.2	16.9	8.4	11.5	-5.8	-5.4
Confianza: Congreso	10.4	11.1	5.3	6.7	-5.1	-4.4
Confianza: Fuerzas Militares	30.9	33.4	16.6	22.4	-14.3	-11.1
Confianza: Partidos Políticos	7.0	7.6	3.2	4.5	-3.7	-3.1
Confianza: Policía	15.2	18.4	10.5	14.5	-4.7	-3.9
Confianza: Presidencia	13.2	21.4	12.0	10.9	-1.2	-10.5
<b>Participación política</b>						
Considera fácil organizarse	16.4	17.1	8.4	8.7	-8.0	-8.5
Considera la política importante	23.1	18.7	10.7	13.3	-12.4	-5.4
Identificación con un partido político	9.1	14.8	8.1	12.7	-1.0	-2.1
Pertenencia a organizaciones comunitarias*	0.1	0.5	0.1	0.5	0.0	0.0
Participación electoral*	60.5	77.8	69.3	83.5	8.8	5.6
No participan electoralmente por desinterés	15.1	10.4	28.6	28.4	13.5	17.9
<b>Brechas de información</b>						
Se Informa sobre política	62.7	67.1	60.5	66.6	-2.2	-0.5
Usa internet para informarse sobre política	45.4	34.6	31.1	24.9	-14.3	-9.7
Usa redes sociales para informarse sobre política	53.6	40.1	51.4	42.5	-2.2	2.4

Fuente: Cálculos propios a partir de la Encuesta de Cultura Política (ECP) 2019 y 2023, DANE. Datos para Bogotá, aplicando los factores de expansión del Censo 2018 para garantizar la representatividad de los resultados <sup>3</sup>. Estas cifras se

<sup>3</sup> Todos los porcentajes presentados se calculan sobre el total de personas en cada grupo etario. El análisis se basa en los siguientes tamaños muestrales ponderados: Para 2023, 1.114.327 jóvenes (18-28 años) y 5.119.620 personas de 29 años o más. Para 2019, 1.482.788 jóvenes (18-28 años) y 4.605.445 personas de 29 años o más.



*calculan sobre el total de personas de cada grupo etario. Las variables señaladas con asterisco (\*) tuvieron modificaciones metodológicas entre 2019 y 2023, por lo que su comparación directa debe realizarse con cautela <sup>4</sup>.*

La percepción de facilidad para organizarse también disminuyó; Mientras en 2019 el 16,4 % de las personas jóvenes lo consideraban fácil, en 2023 solo el 8,4 % compartía esa opinión. Además, la pertenencia a organizaciones juveniles se mantuvo marginal, con apenas el 0,1 % en ambos años.

Estos datos toman especial relevancia en el contexto actual debido a las elecciones a nivel nacional de los Consejos Municipales y Locales de Juventud que se realizarán en octubre de 2025. Esto representa una ventana inmediata para convertir la alta intención de voto juvenil en participación organizada. Resulta pertinente que la PPDJ funcione, a través de los bienes y servicios que brinda, como un canal de difusión para la promoción de la participación electoral juvenil en estos comicios. Así, poder fortalecer la incidencia juvenil en la participación política por medio de las listas juveniles, de modo que el capital cívico existente se traduzca en liderazgo colectivo y contribuya a superar las barreras de organización persistentes.

En un plano más amplio, los desafíos de la juventud permanecen en un contexto en el cual es vital capitalizar su potencial. Colombia es uno de los países que aún cuenta con un bono demográfico vigente, lo que representa una ventana de oportunidad única para fortalecer el desarrollo económico y social. No aprovecharlo significaría desaprovechar una condición estratégica que, según la dinámica de la transición demográfica, no volverá a repetirse en estos términos.

---

<sup>4</sup> Si bien entre 2019 y 2023 se introdujeron algunos cambios en los cuestionarios, la mayoría de las preguntas se mantienen comparables. No obstante, es importante señalar una modificación metodológica relevante en la medición de la participación electoral: la encuesta de 2019 preguntó directamente sobre el voto, mientras que la de 2023 introdujo una pregunta filtro sobre la inscripción previa, lo que podría influir en la comparación directa de este indicador. De manera similar, la pregunta sobre pertenencia a organizaciones comunitarias amplió sus ejemplos en 2023 para incluir igualmente a organizaciones de personas con discapacidad y de la comunidad LGBTIQ+, lo que puede influir sutilmente en la comparabilidad de este indicador. Todos los porcentajes presentados se refieren al total de personas en cada grupo etario.



## 1.2. Juventudes en Colombia: perspectivas institucionales y académicas

La evaluación de políticas públicas es una herramienta fundamental para comprender su impacto, identificar fortalezas y debilidades, y orientar futuras intervenciones del Estado. En Colombia, la atención a la población joven ha sido un tema recurrente en la agenda pública, materializándose en diversas políticas diseñadas para abordar sus necesidades y promover su desarrollo integral.

El presente estado del arte tiene como objetivo ofrecer una base sólida para la evaluación de la Política Pública Distrital de Juventud. Para ello, se analizarán los planteamientos y experiencias de las juventudes en Colombia desde dos enfoques complementarios: desde las perspectivas institucionales, derivadas de las experiencias de evaluación de políticas en Colombia, y desde las perspectivas académicas, a partir de la literatura reciente especializada en las juventudes, con énfasis en las experiencias y estudios desarrollados en Bogotá.

### 1.2.1. Perspectivas institucionales

Según Roth (2009), la evaluación de políticas públicas debe ser un proceso sistemático para determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las intervenciones estatales. En el ámbito de las políticas de juventud, esta evaluación adquiere una relevancia particular debido a la complejidad de las problemáticas que afectan a esta población y la diversidad de enfoques necesarios para abordarlas. **Como señalan Otálvaro-Marín y Vergara-Argotty (2016), las evaluaciones de políticas de juventud deben ir más allá de la simple medición de resultados, para centrarse en comprender los procesos, la participación de los actores y la construcción de sentidos en torno a la política.**

Los tipos de evaluación pueden variar, incluyendo evaluaciones ex-ante, de proceso, de resultados y ex-post (Chen, 1990; Martínez, 1998). En el contexto colombiano, las evaluaciones de políticas de juventud han tendido a enfocarse en aspectos ex-post, valorando lo que se ha implementado y sus efectos. Asimismo, se observa una inclinación hacia metodologías cualitativas y participativas, lo que permite una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de las juventudes y otros actores involucrados (Lozano García, S.f., p. 1).

Diversas ciudades colombianas han avanzado en este tipo de ejercicios. En Bogotá, el Diagnóstico y Propuesta de Actualización del Sistema Distrital de Juventud (Secretaría Distrital de Planeación, 2018) ofrece una revisión exhaustiva de la arquitectura del sistema, incluyendo actores, instancias, mecanismos y procesos. Si bien es un diagnóstico, sentó las bases para futuras evaluaciones al identificar áreas de mejora y proponer actualizaciones. A su vez, la Evaluación participativa de la



Política Pública de Juventud de Bogotá (Pontificia Universidad Javeriana, 2013) representó un esfuerzo significativo por incorporar la voz de las juventudes en el proceso evaluativo y por resaltar la importancia de contar con líneas base sólidas y diagnóstico de condiciones de vida. En el Anexo 4 se presentan las propuestas de ajuste y recomendaciones derivadas de la evaluación.

En Cali y Dosquebradas también se han desarrollado ejercicios relevantes. En Cali, la evaluación de la Política Pública de Juventud de Cali (Otálvaro-Marín & Vergara-Argotty, 2016) identificó limitaciones como el desconocimiento de la política por parte del mundo adulto e institucional, así como la ausencia de sistemas de información que orienten la toma de decisiones, lo que resalta la necesidad de fortalecer la difusión y el acceso a la información sobre las políticas de juventud. En Dosquebradas, Montilla (2020) proporciona un análisis de la implementación de la Política Pública de Juventud a nivel municipal que subraya la relevancia de llevar a cabo evaluaciones a nivel local para adaptar las políticas a las realidades específicas de cada territorio. Otros estudios, como los realizados en Armenia (Agudelo Tabares & Castaño Henao, 2022) y Fusagasugá (Várelo Martínez, 2024), resaltan la importancia de considerar variables contextuales, como el impacto de la pandemia y las condiciones de la juventud, además de resaltar la necesidad de analizar las diferencias entre el diseño y la implementación de las políticas públicas.

Un patrón común en las evaluaciones analizadas es el predominio del enfoque cualitativo. Lozano García (s.f.) señala que las evaluaciones de políticas públicas de juventud en Bogotá, Cali y Medellín adoptaron principalmente el enfoque constructivista y la metodología cualitativa. Esto se complementa con tipos de evaluación ex-post, mixtos y participativos, con énfasis en la revisión de fuentes secundarias y la valoración de programas y proyectos (Lozano García, s.f., p. 1).

La metodología cualitativa es valorada por su capacidad para “comprender desde la perspectiva de los actores los procesos y resultados de las intervenciones sociales realizadas” (Otálvaro-Marín & Vergara-Argotty, 2016, p. 519). Adicionalmente, otros patrones comunes que sobresalen son el uso predominante de enfoques participativos; la importancia de contar con sistemas de información robustos y actualizados; la necesidad de fortalecer la coordinación entre instituciones; y la necesidad de generar evaluaciones que integren la voz de las juventudes para así fortalecer su incidencia en las políticas públicas.



### 1.2.2. Perspectivas académicas

La investigación sobre juventud en Colombia ha experimentado una evolución significativa, en paralelo con los cambios en el contexto político, social y económico del país. A partir de la Constitución de 1991, y su apertura a nuevos marcos de derechos, las juventudes comenzaron a ser reconocidas no solo como actores sociales, sino también como sujetos activos de derechos y participación política, lo cual marcó un giro en la producción investigativa.

Cuartas et al. (2019) realizaron un balance sobre el estado de la investigación en temas de juventud en Colombia, así como un mapeo de las fuentes de información disponibles para analizar los principales problemas que afectan a esta población. Entre los principales hallazgos, los autores evidencian que, aunque Colombia ha registrado avances significativos en indicadores sociales y económicos, el país aún no aprovecha plenamente su bono demográfico. Para la juventud, persisten profundas disparidades en el acceso a empleo digno, educación de calidad, salud y participación política efectiva, especialmente entre jóvenes en condiciones de pobreza, rurales o afectados por la violencia, lo cual resalta un alto nivel de desigualdad y baja movilidad social que impacta el desarrollo juvenil.

Asimismo, el documento identifica cómo la salud mental y emocional de las juventudes es un aspecto crítico en el país; reconocida como un eje transversal, la salud mental y emocional condiciona las trayectorias de vida al tener una injerencia directa en el proyecto de vida de las y los jóvenes. La evidencia revela una alta prevalencia de trastornos mentales entre adolescentes y jóvenes fuertemente asociados con la pobreza, la desigualdad y, particularmente, con la exposición directa o indirecta a la violencia. **Las afecciones mentales limitan no solo el desempeño académico y laboral de las juventudes, sino también su capacidad de agencia, lo que genera persistencia de los ciclos de pobreza y exclusión en la movilidad social.**

Uno de los aportes centrales del documento es la sistematización de 31 fuentes de información clave para el análisis sobre juventud, clasificadas por áreas temáticas como educación, salud, violencia, mercado laboral y opinión pública. Si bien se evidencia una progresiva ampliación de los marcos interpretativos y temáticos, aún es necesario fortalecer las investigaciones con enfoques participativos, interseccionales y de largo plazo que permitan comprender su diversidad e incidir en políticas públicas pertinentes. Además, se señala que el país carece de una encuesta nacional representativa centrada específicamente en la población joven, lo cual impide una comprensión integral de sus necesidades y una formulación efectiva de políticas públicas orientadas al bienestar de esta población.



En Bogotá, el interés por comprender las realidades juveniles ha sido impulsado tanto por un marco normativo cada vez más fortalecido, como el Estatuto de Ciudadanía Juvenil (Ley 1622 de 2013) y las dos Políticas Públicas Distritales de Juventud (2006 y 2019), como por los movimientos sociales juveniles que han demandado mayor visibilidad, reconocimiento y participación efectiva en los asuntos públicos.

Con respecto a lo anterior, el informe elaborado por Global Opportunity Youth Network (GOYN) aporta un panorama sobre las oportunidades y desafíos que enfrentan la juventud con menor acceso a empleo, educación o formación en Bogotá (GOYN, 2023). Este informe se publica periódicamente y a partir de un enfoque colaborativo ofrece evidencia para comprender las brechas estructurales que afectan a esta población y propone una guía para articular soluciones desde el trabajo conjunto entre sectores públicos y privados.

Uno de los hallazgos más relevantes es la identificación de unas juventudes heterogéneas, limitadas por barreras socioeconómicas, educativas y culturales que obstaculizan su acceso a trayectorias de vida dignas. El documento insiste en que las juventudes en Bogotá no constituyen un grupo homogéneo ni pasivo, sino actores sociales con agencia, capacidades y aspiraciones, muchas veces invisibilizados por los enfoques convencionales. Asimismo, destaca la necesidad de avanzar en modelos de gobernanza colaborativa para enfrentar retos como el desempleo juvenil, la desconexión con el sistema educativo y la baja participación institucional.

**Estos desafíos estructurales no solo afectan las trayectorias individuales de las juventudes, sino que también exponen limitaciones en el diseño institucional y en la capacidad de respuesta del Estado para reconocer y atender la diversidad juvenil.** En esta línea, el diseño institucional enfrenta desafíos importantes, como la baja continuidad de los procesos, la limitada articulación entre niveles de gobierno y las barreras socioculturales que restringen la participación de las y los jóvenes no escolarizados, en situación de vulnerabilidad o pertenecientes a grupos históricamente excluidos. Calvo et al. (2021) señalan cómo la estigmatización, basada en la apariencia, los gustos o las formas de expresión, continúa restringiendo el reconocimiento y la agencia juvenil, especialmente en contextos marcados por el conflicto intergeneracional.

Frente a este panorama, los autores promovieron una nueva narrativa sobre las juventudes, reconociéndolas como agentes de cambio en temas clave como la educación, el trabajo digno, el medio ambiente y los derechos humanos. Este enfoque buscó generar una relación más horizontal entre las juventudes, adultos e



instituciones. Además, esta nueva narrativa permite transformar la manera de entender y relacionarse con las juventudes que no solo se expresa en planteamientos institucionales o acuerdos simbólicos, sino que también se traduce en acciones institucionales concretas que permiten a los y las jóvenes ejercer su ciudadanía de forma activa. De esta forma, los espacios territoriales de participación, como las Casas de Juventud en Bogotá, representan una materialización de esa nueva narrativa basada en la horizontalidad, el reconocimiento y la corresponsabilidad.

Es en este contexto donde las Casas de Juventud de Bogotá han emergido como una de las expresiones más visibles de la política pública distrital orientada a la juventud. Según Ruiz (2022), estos espacios no solo ofrecen actividades culturales, artísticas y recreativas, sino que se configuran como escenarios clave para que las juventudes identifiquen, prioricen y propongan soluciones a los problemas de sus territorios. Con base a lo propuesto por Ingellis y Leone (2016), el valor de las Casas de Juventud radica en su doble función: por un lado, promueven el empoderamiento individual y colectivo mediante procesos formativos y expresivos; por otro lado, actúan como canales institucionales de interlocución entre las juventudes y las entidades públicas. De este modo, las Casas de Juventud y los mecanismos de participación se constituyen como pilares fundamentales en la construcción de ciudadanía juvenil, mientras que la inclusión social emerge como un factor clave para la equidad y el cumplimiento de las trayectorias de vida de las y los jóvenes.

Otro pilar que resalta en función de las Casas de Juventud es el reconocimiento de la heterogeneidad de las juventudes, marcada por su diversidad en origen étnico, territorio, género, discapacidad, entre otras características. Esta diversidad exige la incorporación de un enfoque diferencial que permita visibilizar y comprender las experiencias, necesidades y barreras específicas que enfrentan los distintos grupos juveniles. Esta perspectiva no solo enriquece la producción de conocimiento, sino que también mejora la pertinencia e impacto de las políticas públicas, al orientarlas hacia la garantía efectiva de derechos para todas las juventudes, en sus múltiples expresiones y contextos.

Como ejemplo sobre la diversidad juvenil, diferentes estudios demuestran cómo los jóvenes que viven en zonas rurales, como Sumapaz, enfrentan profundas desigualdades sociales, económicas y territoriales frente a sus pares urbanos. Gallego y Vanegas (2021) plantean que la juventud rural es clave en la sostenibilidad del campo y la construcción de territorios de paz. No obstante, su permanencia en el territorio está amenazada por la precariedad en el acceso a educación, salud, empleo y tierras. Esta investigación resalta que el abandono de las juventudes



rurales obedece no solo a factores económicos, sino también a la falta de reconocimiento institucional de sus saberes y prácticas culturales (Gallego & Vanegas, 2021).

De igual forma, Ibagón-Guerrero (2023) estudia los factores que inciden en la definición del proyecto de vida de las y los jóvenes estudiantes de décimo grado en la localidad de Sumapaz. Uno de los principales hallazgos es que muchos jóvenes no logran proyectarse fuera del territorio ni dentro de él debido a la desinformación sobre opciones académicas, escasa orientación vocacional y baja confianza en el sistema educativo.

Así, la literatura sobre juventud en Colombia y, especialmente, en Bogotá, permite observar diversos avances en el fortalecimiento de la ciudadanía juvenil, pero también deja entrever retos que persisten y son importantes. Por este motivo, las evaluaciones y la investigación sobre la juventud demuestra ser un mecanismo crucial para la identificación de retos y oportunidades en la implementación de políticas para esta población. Se observa que, si bien se ha llegado a avances significativos en términos normativos e institucionales, aún persisten desafíos frente a la efectividad de la coordinación institucional, la inclusión de las juventudes en los procesos de formulación y seguimiento de las políticas y las barreras socioeconómicas que dificultan su acceso a derechos fundamentales.

**Otra conclusión que sobresale es la relevancia de la incorporación de metodologías participativas y el fortalecimiento de los sistemas de información, ya que son clave para que las políticas se adapten a la realidad de las juventudes en Bogotá.** En esta ruta, la existencia de estructuras como las Casas de Juventud no solo permite territorializar la oferta institucional, sino que amplía los canales de participación permitiendo que las juventudes incidan de manera más directa en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas en las que están inmersas. En otras palabras, estos espacios no se limitan a ser mecanismos de consulta simbólica, sino que, cuando se articulan efectivamente con el ciclo de las políticas públicas, contribuyen a alinear con más precisión las necesidades de las juventudes y la oferta institucional.

### 1.3. Marco normativo e institucional

El actual diseño de la PPDJ, asociado a las directrices del Consejo Distrital de Política Económica y Social (CONPES), responde a la configuración y transformación paulatina de actores, roles, marco normativo y pautas técnicas surgidas a través del tiempo en torno a las necesidades de la población joven de Bogotá. La PPDJ no debe entenderse exclusivamente a la luz de sus instrumentos



de formulación y seguimiento más recientes, sino desde el devenir histórico de acontecimientos que han moldeado su estructura y revisten validez jurídica y técnica. En otras palabras, dichos acontecimientos han sido la representación del consenso social e institucional en torno a las apuestas en favor de la juventud. En esta línea, a continuación, se presenta una secuencia de hechos organizada cronológicamente, cuyo desarrollo culmina en una representación gráfica en forma de línea de tiempo que sintetiza la evolución del marco normativo e institucional de la PPDJ (Figura 5).

### 1.3.1. Reconocimiento del sujeto juvenil en la Constitución y la ley

La Constitución Política de Colombia 1991, en su artículo 45 (vigente), reconoce expresamente a la juventud como sujeto de derechos, al indicar que el Estado y la sociedad deben garantizar su participación activa en organismos públicos y privados. El inciso 2 del artículo 45 señala que “El Estado y la sociedad garantizan la participación activa de los jóvenes en los organismos públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y progreso de la juventud”.

En consonancia, la Ley 375 de 1997, Ley de la Juventud (Derogada), estableció el marco institucional que orientó la formulación de políticas, planes y programas para la población joven. Esta ley consagró principios como la participación política, la equidad de género, la formación integral y la concertación interinstitucional para el diseño de políticas que respondieran a las realidades juveniles. Mientras que el artículo 1 especifica que “Esta ley tiene por objeto establecer el marco institucional y orientar políticas, planes y programas por parte del Estado y la sociedad civil para la juventud”, el artículo 26 señala que:

El Estado, los jóvenes, organismos, organizaciones, y movimientos de la sociedad civil que trabajen en pro de la juventud, concertarán las políticas y el plan nacional, departamental, municipal y distrital de juventud, que contribuyan a la promoción social, económica, cultural y política de los jóvenes a través de las siguientes estrategias, entre otras [...] (\*) Consolidar los sistemas nacional, departamental, municipal y distrital de atención interinstitucional a la juventud. (\*) Promover la ampliación del acceso de los jóvenes a bienes y servicios.

En suma, la Constitución y la Ley 375 de 1997 sientan las bases para el reconocimiento de las y los jóvenes como sujetos de derechos y actores clave en la construcción de políticas públicas. Aunque esta ley fue derogada, su enfoque participativo, de equidad y corresponsabilidad institucional dejó una huella normativa y política que influyó en el desarrollo de lineamientos distritales. Este



reconocimiento legal e institucional refuerza la obligación del Estado y la sociedad de garantizar condiciones efectivas para la participación, inclusión y desarrollo integral de la población joven en todos los niveles de gobierno.

### 1.3.2. Mandato distrital para la formulación de políticas juveniles

En Bogotá, los cimientos del marco normativo se erigen con el Acuerdo 159 de 2005 (derogado por el artículo 18 del acuerdo 672 de 2017), el cual establece las directrices para la elaboración y construcción de la Política Pública de Juventud para Bogotá. Mediante este acuerdo se define su objeto, fundamentos, principios, ámbitos estratégicos y lineamientos de acción. Así, se fortaleció el reconocimiento de las juventudes como sujetos activos en la transformación social y determinó que la política debía garantizar el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de sus derechos, así como las condiciones necesarias para su participación plena en la vida social, económica, cultural y democrática del Distrito. Tal como lo señala el artículo 1 “El presente acuerdo tiene como objeto establecer las directrices para la elaboración y construcción de la Política Pública de Juventud para Bogotá y definir otras disposiciones para la promoción de la organización y la participación juvenil.”

Conforme a lo descrito en el artículo 8, la implementación de la Política Pública de Juventud debía exigir una corresponsabilidad entre el Estado, el Distrito, la sociedad civil y, especialmente, las juventudes. Dentro de los roles esbozados en el acuerdo se estipuló que en todo tiempo el Estado en el nivel nacional debe garantizar un marco normativo y estratégico adecuado, el Distrito Capital debe liderar su ejecución mediante planes, recursos y mecanismos de seguimiento, y del mismo modo, las juventudes deben asumir un papel activo y transformador en todo el proceso.

En general, el Acuerdo 159 de 2005 representó un marco normativo que no solo estructuró los elementos esenciales para la formulación de la PPDJ en Bogotá, sino que también sentó las bases para una gobernanza participativa centrada en el reconocimiento, la corresponsabilidad y el protagonismo juvenil. Al establecer principios claros, definir ámbitos estratégicos de acción y fortalecer el papel de las instancias de participación, el acuerdo consolidó una visión de política pública integral y proyectada al largo plazo. Su articulación posterior con el Decreto 499 de 2011 permitió avanzar en la institucionalización de un SDJ que recoge las voces de los y las jóvenes, promoviendo una intervención pública más democrática, efectiva y acorde con sus realidades y aspiraciones.



### 1.3.3. Política Pública de Juventud para Bogotá D.C. 2006-2016

El Decreto 482 de 2006 de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (en desuetudo), que reguló la Política Pública de Juventud para el periodo 2006–2016, formalizó la adopción de una política orientada a garantizar el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos de los y las jóvenes de la ciudad. Esta política tuvo su base legal en el Acuerdo 159 de 2005 y fue resultado de un proceso participativo que involucró a más de quince mil jóvenes de diferentes localidades. El decreto estructuró la política sobre un enfoque de derechos, lo cual incentivó el reconocimiento a la juventud como una población heterogénea, con subjetividades, identidades y trayectorias diferenciadas. Además, estableció lineamientos institucionales para su implementación en el marco del desarrollo social del Distrito Capital.

La política se sustentó en un conjunto de principios orientadores, que incluyeron la universalidad, la equidad de género, la participación con decisión, la inclusión y promoción de la diversidad, la integralidad, la descentralización, la territorialidad, la sostenibilidad y la gerencia pública y humana. Estos principios guiaron tanto el diseño como la ejecución de las acciones, programas y estrategias previstas, con un énfasis en la articulación interinstitucional y la garantía de derechos. Además, se promovió el reconocimiento del simbolismo cultural juvenil para valorar las expresiones, narrativas y lenguajes propios de los y las jóvenes como parte fundamental del tejido social y político de la ciudad.

Por medio del Decreto 482 de 2006 se incorporó un componente metodológico que estableció la necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación continuo, sustentado en indicadores específicos y en el diseño de un Sistema Distrital de Información Juvenil. Este sistema buscaba articular los sistemas distritales y nacionales de información, con el fin de consolidar una base de datos que orientara la toma de decisiones, permitiera medir impacto y facilitara la rendición de cuentas. Por otro lado, la política también dispuso la formulación periódica del Plan de Acción y el Plan Distrital de Juventud como instrumentos de planeación vinculantes para cada administración.

Aunque su periodo de vigencia concluyó en 2016, este decreto representó un precedente normativo y político clave para el reconocimiento institucional de la juventud en Bogotá y sentó las bases para desarrollos posteriores en materia de políticas públicas juveniles en el Distrito.



### 1.3.4. Sistema Distrital de Juventud, Consejos de Juventud y la ley estatutaria

Las instancias de participación juvenil resultantes de los procesos vinculados al seguimiento del accionar del Gobierno Distrital, en general, y de la PPDJ actual, en particular, se organizan y reglamentan a partir de la creación del SDJ.

Mediante el Decreto 499 de 2011 (vigente) se crea el SDJ, el cual se instituye como un dispositivo central para coordinar, planear y evaluar la PPDJ; que apunta a una implementación intersectorial que garantiza el ejercicio efectivo de los derechos juveniles en Bogotá. Su creación representa un esfuerzo por consolidar una estructura que, mediante procesos organizados de interlocución y participación, posibilite la gestión articulada entre los distintos actores e instancias relacionados con la población joven del Distrito Capital.

El SDJ se define como un sistema orientado a la interacción organizada de instituciones y actores sociales para dinamizar la política pública desde una perspectiva integral, con finalidades específicas como fortalecer la dimensión político-administrativa, coordinar los planes y programas asociados y asegurar su seguimiento y evaluación (en la sección 4.1 se profundiza sobre estos procesos de interacción institucional). Todo ello sustentado en principios rectores como la participación con decisión, la inclusión y diversidad, la territorialidad, la integralidad y la corresponsabilidad, así como en criterios de gestión como la descentralización, articulación y seguimiento integral. Estos elementos le otorgaron al SDJ un carácter estratégico como plataforma estructurante para la política juvenil distrital.

Durante el mismo periodo, otras normativas vigentes como la Ley 1098 de 2006, el Acuerdo 257 de 2006, el Acuerdo 33 de 2001, entre otras, sirvieron de base para la expedición del Decreto 687 de 2011, que armoniza el marco normativo relacionado con los Consejos de Juventud y los Equipos de Apoyo Interinstitucional.

Al respecto, y en relación con la participación juvenil que se buscó desarrollar en el marco de la implementación del SDJ, las principales características que la normativa expuesta otorgó a las instancias de consejos distritales y locales de Juventud son el Decreto 687 de 2011 y el Decreto 058 de 2022. Por un lado, el Decreto 687 de 2011 definió al Consejo Distrital de Juventud (CDJ) como un organismo colegiado de carácter social y autónomo, integrado tanto al Sistema Nacional como al Sistema Distrital de Juventud; Su objeto principal del CDJ fue servir como espacio de coordinación y consulta, con capacidad para analizar, asesorar y apoyar los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la Política Pública Distrital de Juventud.



De forma complementaria se expidió el Decreto 058 de 2022 (vigente) “Por medio del cual se organizan y desarrollan los estímulos, incentivos y apoyos para consejeros y consejeras locales de juventud en los términos de las Leyes Estatutarias 1622 de 2013 y 1885 de 2018”. Este decreto estableció una serie de estímulos e incentivos dirigidos a los Consejeros y Consejeras Locales de Juventud de Bogotá con el fin de promover su participación y permanencia en el cargo.

Con base en la Ley 1622 de 2013 (vigente) o Estatuto de Ciudadanía Juvenil, desde el nivel nacional se generó un marco jurídico para el reconocimiento de los y las jóvenes como sujetos de derechos, con capacidad de ejercer ciudadanía activa, que implica a su vez un marco de responsabilidades institucionales, dentro de los cuales es menester destacar en esta sección la responsabilidad de los entes municipales y distritales. En efecto, la Ley establece que las entidades territoriales, en concordancia con el Sistema Nacional de Juventud, deben formular, implementar y evaluar políticas públicas de juventud articuladas a los planes de desarrollo, con enfoque de derechos, participación y equidad.

El Estatuto de Ciudadanía Juvenil constituye, además, el andamiaje jurídico y clarifica lo relativo al *Subsistema Institucional de las Juventudes*, el *Subsistema de Participación de las Juventudes* y los *Consejos de Juventudes*. El primero como el conjunto de instancias conformadas por el Consejo Nacional de Políticas Públicas de Juventud y aquellas creadas en los niveles territoriales para atender los asuntos juveniles, donde consolida la estructura institucional encargada de formular y coordinar las políticas públicas dirigidas a esta población; El segundo que reconoce como el entramado de actores, mecanismos, agendas y prácticas organizativas construidas desde las juventudes, bajo el principio de autonomía. Por último, los *Consejos de Juventudes* como mecanismos autónomos que permiten la participación incidente de los y las jóvenes en el control y vigilancia de la gestión pública, así como en la concertación de propuestas e interlocución con los gobiernos locales y nacional, para servir como canal directo para expresar necesidades, problemáticas, propuestas y potencialidades desde sus realidades territoriales.

Posteriormente la Ley 1885 de 2018 (vigente) modifica el estatuto de Ciudadanía Juvenil en lo relativo a las *Definiciones*, conforme a las nuevas dinámicas y demandas sociales; Igualmente lo relacionado los Consejos de Juventud, Consejos Municipales de Juventud, convocatoria para la elección de los Consejos Municipales, Locales y Distritales de Juventud, inscripción de jóvenes electores, inscripción de candidatos, definición del número de curules y método de asignación de curules, jurados de votación, censo electoral, testigos, comité organizador de la



elección de Consejos de Juventud, escrutinios e inhabilidades; adicionalmente estableció modificaciones respecto a las Plataformas de las Juventudes, su convocatoria y funciones. Esta ley modifica otros aspectos operativos y normativos de las diferentes instancias de incidencia y participación del nivel nacional y territorial.

### **1.3.5. Actualización de la Política Juventud y Metodología CONPES D.C.**

El acuerdo 645 de 2016 (Derogado por el art. 320, Acuerdo Distrital 927 de 2024, Derogado por el art. 157, Acuerdo Distrital 761 de 2020, salvo artículos exceptuados) por el cual se adoptó El Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2016 - 2020 Bogotá Mejor Para Todos, mediante el artículo 127 creó el Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital, como un órgano de alto nivel presidido por el Alcalde Mayor e integrado por los Secretarios de Despacho, encargado de orientar y coordinar las políticas económicas y sociales del Distrito. Entre sus funciones, se estableció apoyar el desarrollo de las estrategias del Plan Distrital de Desarrollo, coordinar acciones entre unidades ejecutoras, definir programas económicos y sociales, y establecer lineamientos generales para las entidades responsables de su implementación.

El numeral 6, asignó al Consejo la función de emitir directrices y definir agendas para la evaluación de impacto y de resultados de los programas distritales, reafirmando la importancia del seguimiento riguroso como instrumento de gestión pública. La Secretaría Técnica del Consejo quedó a cargo de la Secretaría Distrital de Planeación, lo cual consolida su rol articulador y estratégico en la planeación del desarrollo de la ciudad.

Para el mismo periodo 2016 finalizaron los términos de implementación del Decreto 482 de 2006, de este modo mediante el Acuerdo 672 de 2017 (vigente) se establecen los lineamientos para la actualización de la Política de Juventud del Distrito Capital y se deroga el Acuerdo 159 de 2005, el acuerdo contempla el nuevo andamiaje institucional generado a partir de la implementación del Estatuto de Ciudadanía Juvenil.

El Acuerdo 672 de 2017 en el artículo 1. Objeto, contempló:

Establecer los lineamientos para la actualización de la Política Pública de Juventud del Distrito Capital; en concordancia con los componentes definidos en la Constitución Política de Colombia y el marco jurídico vigente, con el fin de garantizar el ejercicio pleno de la Ciudadanía Juvenil y el goce efectivo de los derechos de las y los jóvenes durante todo el ciclo de la Política Pública de Juventud del Distrito Capital.



El artículo 6 dispuso un conjunto de 28 principios rectores que debían orientar el proceso de actualización y formulación de la Política Pública de Juventud del Distrito Capital. Entre ellos, se destacaron la autonomía y autodeterminación, que reconocieron a las juventudes como sujetos libres con capacidad de definir y materializar sus proyectos de vida, así como la participación, entendida como componente central para el ejercicio pleno de la ciudadanía juvenil, mediante procesos amplios, incidentes y concertados. Se incluyeron también principios como corresponsabilidad, coordinación, concurrencia, concertación y complementariedad que apuntaron a la articulación interinstitucional y al trabajo conjunto con actores estratégicos.

En el período 2017 y en atención a lo estipulado en el Acuerdo 645 de 2016, artículos 127 y 128, se expidió el Decreto 668 de 2017 (vigente) que reglamenta dichos artículos. Dada la importancia técnica que reviste esta normatividad para la formulación e implementación de la PPDJ Juventud 2019-2030, a continuación, se enuncia explícitamente cada uno de los artículos clave respecto a la metodología adoptada por el Distrito:

El artículo 1. Objeto, contempló:

Reglamentar los artículos 127 y 128 del Acuerdo 645 de 2016, en el sentido que el Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital - CONPES D.C. adelantará la articulación en la formulación, la implementación y el seguimiento de las políticas públicas distritales, garantizando la unidad de criterio y la coordinación de las actividades de las distintas unidades ejecutoras de la política económica y social.

El artículo 2. Ámbito de aplicación:

Los sectores y las entidades responsables de formular políticas públicas distritales deberán seguir las orientaciones definidas por el CONPES D.C. para su aprobación, en los términos del procedimiento que para tales efectos dicte la Secretaría Distrital de Planeación, en su calidad de secretaria técnica de dicha instancia, y de acuerdo con la Guía para la Formulación e Implementación de las Políticas Públicas del Distrito Capital que expida la Secretaría Distrital de Planeación, de acuerdo con la delegación contenida en el artículo 3 del presente Decreto.

El artículo 5. Formulación de las Políticas Públicas Distritales:

La entidad cabeza de sector será la responsable de presentar a consideración del CONPES D.C. la formulación de la política pública distrital, incluyendo el Plan de Acción respectivo, la cual debe seguir los lineamientos



metodológicos que se establezcan en la Guía para la Formulación e Implementación de las Políticas Públicas del Distrito Capital y el procedimiento fijado por el CONPES D.C.

Al respecto, es importante destacar que el Decreto 668 de 2017 consolidó al CONPES D.C. como la instancia técnica central para coordinar la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas en Bogotá. Este decreto definió el rol rector de la Secretaría Distrital de Planeación y estableció lineamientos metodológicos obligatorios para todas las entidades del Distrito que permitan asegurar unidad de criterio, articulación interinstitucional y enfoque técnico. Así, se fortaleció el marco institucional y metodológico que rige la Política Pública Distrital de Juventud 2019–2030.

Por la misma ruta, el Decreto 084 de 2022 (vigente), que modifica el artículo 6 del Decreto Distrital 668 de 2017, establece que las políticas públicas distritales pueden ser adoptadas mediante documentos CONPES D.C. o decretos, según los criterios definidos por el CONPES D.C. y la Guía para la Formulación e Implementación de Políticas Públicas del 2024. Se dispuso además que toda política debía contar con un plan de acción alineado con los lineamientos metodológicos definidos en dicha guía, la cual sería expedida por la Secretaría Distrital de Planeación para garantizar así un enfoque prospectivo y de largo plazo.

A partir de estos lineamientos, y mediante la conciliación de los aspectos de participación incidente, metodología, guías y criterios técnicos formulados a partir de la normatividad que antecede, y a la luz de lo contemplado en la Ley, se expidió el CONPES D.C. 08 de 2019 como documento técnico de la PPDJ. Este Documento, expedido por el CONPES D.C., establece el marco estratégico, operativo y financiero que guiará la acción del Distrito durante más de una década para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las juventudes. En su elaboración se atendieron los lineamientos del Decreto 668 de 2017 y de la Guía para la Formulación e Implementación de Políticas Públicas del Distrito del 2024, con base en lo cual se definieron, entre otros, diagnóstico, objetivo general, objetivos específicos, sectores y entidades corresponsables y acciones institucionales.

Conforme a lo descrito con anterioridad, al documento le acompañan los instrumentos metodológicos definidos por el CONPES D.C. para el seguimiento y evaluación de las acciones institucionales. El documento articula las responsabilidades sectoriales e intersectoriales de las entidades distritales, lo cual incluye mecanismos para el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas. Asimismo, él incorpora un enfoque de derechos humanos, diferencial, poblacional y territorial para promover la participación activa de las juventudes en todas las



etapas del ciclo de política. En suma, el CONPES D.C. 08 de 2019 representa la hoja de ruta oficial del Distrito para orientar la acción pública en materia de juventud hasta el año 2030.

El documento dedicó un componente específico al sistema de seguimiento y monitoreo de la política, en el cual se concibe la evaluación como una herramienta esencial para garantizar su efectividad. La Secretaría Distrital de Integración Social, en el marco de sus competencias, asumió el seguimiento trimestral de productos, metas e indicadores, en atención a los lineamientos generados por el CONPES D.C. 08 y la Secretaría Distrital de Planeación. Como se establece en el documento:

La evaluación de esta política será liderada por la Secretaría Distrital de Integración Social en colaboración con la instancia técnica institucional de la política. Se adelantarán dos (2) evaluaciones de resultado (intermedia) y una (1) Ex-post de impacto durante el período 2019-2030. (2019, p. 151).

Adicionalmente, y según lo dispuesto en el CONPES D.C. 08., el diseño y uso de los instrumentos de evaluación deberá integrar los principios establecidos por el Estatuto de Ciudadanía Juvenil, especialmente aquellos relacionados con la participación juvenil. De forma complementaria, los instrumentos para el proceso de evaluación deberán incluir la batería de indicadores del plan de acción de la política, el Índice de Desarrollo Juvenil (IDJ) para evaluar el impacto, así como los resultados de estudios sobre juventud realizados por la administración distrital o en colaboración con el sector académico o privado. Asimismo, el seguimiento y evaluación de la política deberá realizarse en sinergia con los procesos, mecanismos e instancias definidos en el SDJ.



## 1.3.6. Otras instancias y actualizaciones normativas

Actualmente, se cuenta con decretos que regulan o modifican algunas instancias que inciden en el proceso de implementación, seguimiento y evaluación de la PPDJ, a partir de su expedición en la metodología adoptada por el CONPES D.C.

El Decreto 375 de 2019 (vigente) por el cual se racionalizan y actualizan las instancias de coordinación del Sector Gobierno, en el artículo 7 modificó el artículo 20 del Decreto 499 de 2011, para indicar que dentro de las Mesas de Trabajo de la Comisión Intersectorial Diferencial-Poblacional del Distrito Capital se cuenta inicialmente con la Mesa de Trabajo de Juventud que tendrá, cuyo objeto se orientó a la articulación de las acciones de implementación de la PPDJ.

Por otra parte, el Decreto 614 de 2022 (vigente) reglamenta y creó la instancia de Comisión de Concertación y Decisión en materia de juventud en Bogotá, en atención a lo descrito en el artículo 67 del Estatuto de Ciudadanía Juvenil.

Crear la Comisión Distrital de Concertación y Decisión en materia de juventud del Distrito Capital, como instancia de concertación y decisión cuyo objeto será la planeación y concertación de agendas públicas en materia de juventud, así como la generación de los mecanismos de ejecución de las mismas en el territorio. (Decreto 614 de 2022, artículo 1)

Esta comisión tuvo como funciones principales la concertación de dichas agendas, la definición de mecanismos para su ejecución, la incidencia en la planeación presupuestal distrital y la incorporación de las propuestas juveniles en los Planes Operativos Anuales de Inversión.

Otro decreto que toma relevancia es el 543 de 2023 (vigente), el cual regula en la actualidad el Consejo Distrital de Política Social y sus instancias derivadas. Respecto a su naturaleza y objeto, se consolidó como una instancia consultiva de carácter mixto, encargada de articular agendas estratégicas en materia de política social, en coherencia con el Plan de Desarrollo Distrital que se encuentre vigente. Su rol también incluyó ser la instancia de más alto nivel para la toma de decisiones, orientación y evaluación del Sistema Nacional de Bienestar Familiar en el ámbito distrital, lo cual integra actores estatales, privados y de la sociedad civil organizada. Asimismo, facilitó la construcción de agendas conjuntas entre entidades públicas, sociedad sector privado y organismos multilaterales. Esta articulación permitió el desarrollo coordinado de la política social en Bogotá.

Finalmente, la Secretaría Distrital de Planeación (2024) actualizó los lineamientos metodológicos para la evaluación de políticas públicas mediante la publicación de la Guía de evaluación de políticas públicas distritales. Este instrumento revisa y



modifica los criterios establecidos en la sección “Seguimiento y Evaluación” de los documentos CONPES D.C., lo cual introduce una mayor flexibilidad en los parámetros evaluativos en función de la disponibilidad de recursos por parte de los actores responsables de la implementación de las políticas:

Considerando las características propias del desarrollo de cada política, los tiempos de ejecución, la calidad y cantidad de información que se produce, puede implicar una variación sobre lo dispuesto para la evaluación en los documentos destinados para la formulación de las políticas públicas; en este sentido, lo indicado no es restrictivo o limitante a que se pueda realizar otro tipo de evaluación a la indicada en estos documentos o modificarse el alcance a la misma.

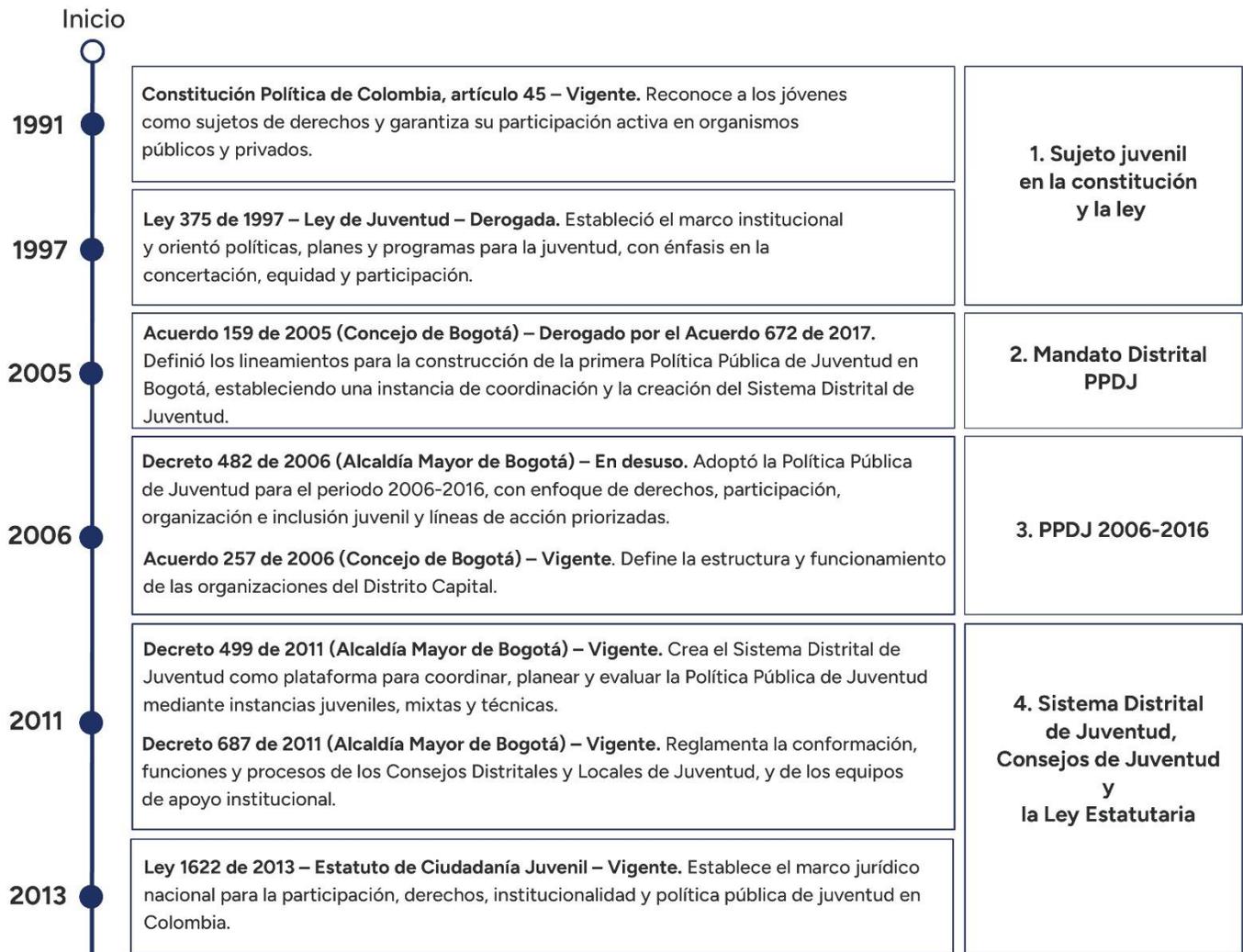
Si bien la evaluación comprende una fase del ciclo de las políticas públicas, también es posible realizarla a alguno de los planes, programas o proyectos que contribuyen a su implementación, conforme a los requerimientos y las necesidades que se presenten al momento de ser realizadas. (SDP, 2024, p.p. 14-15).

Lo anterior implica que, si bien el documento CONPES D.C. 08 contempla la realización de dos evaluaciones de resultados intermedias, este esquema puede ser ajustado según las necesidades de la política y la disponibilidad de recursos asignados para tal propósito. Esta flexibilidad adquiere especial relevancia en el contexto de la presente evaluación dado que, como se expondrá en el siguiente apartado, el análisis de la cadena de valor de la PPDJ evidenció la pertinencia de realizar una evaluación intermedia de operaciones en lugar de una evaluación de resultados.

En conclusión, este recorrido evidencia que la PPDJ no puede entenderse como un hito individual, sino como el resultado de un proceso institucional y participativo de largo aliento que ha generado marcos legales, estructuras técnicas e instancias de gobernanza para promover el desarrollo integral de la juventud. En la Figura 5 se presenta la línea de tiempo descrita a lo largo de esta sección.



Figura 5. Línea de tiempo del marco normativo e institucional de la PPDJ





Fuente: Elaboración propia.

## 1.4. Las Casas de Juventud

Una parte integral de la PPDJ son las Casas de Juventud dado que se proponen como espacios que permiten territorializar y consolidar la oferta que el distrito brinda a las juventudes. En este sentido, toman relevancia como un espacio donde la política puede lograr el cumplimiento de sus objetivos en beneficio de los y las jóvenes.

Las Casas de Juventud surgen como respuesta a los múltiples desafíos que enfrentan las juventudes, entre los que sobresalen (I) una alta incidencia de pobreza, (II) la exclusión de oportunidades de formación e inclusión productiva, especialmente entre jóvenes en situación de pobreza y vulnerabilidad, y (III) la presencia de factores de riesgo tales como consumo problemático de sustancias



psicoactivas, maternidades y paternidades tempranas, violencias basadas en género y la carencia de habilidades socioemocionales para la salud mental de los jóvenes.

A partir de las problemáticas identificadas, las Casas de Juventud son espacios que buscan fortalecer los proyectos de vida de las y los jóvenes mediante el desarrollo de capacidades y habilidades, además de la promoción de su participación en los ámbitos social, cultural y productivo de la ciudad. Por lo tanto, el servicio contempla los siguientes ejes de oferta:

- **Orientación y proyecto de vida:** se acompaña a los y las jóvenes en el fortalecimiento de sus metas personales, educativas y profesionales, brindándoles herramientas que potencien su capacidad para construir un proyecto de vida sólido. Asimismo, se promueve la toma de decisiones conscientes, autónomas e informadas, fundamentadas en el conocimiento y ejercicio pleno de sus derechos.
- **Inclusión productiva:** se promueve la inserción de los y las jóvenes en actividades económicas mediante alianzas y procesos de formación para el empleo y emprendimiento.
- **Cultura, creatividad y recreación:** se promueve la participación de los y las jóvenes en espacios y actividades culturales, artísticas y recreativas, fomentando y fortaleciendo el desarrollo de talentos, la innovación y el manejo del tiempo libre.
- **Acceso a tecnologías y recursos digitales (TIC):** entre las acciones impulsadas en las Casas de Juventud, se brindará acceso a herramientas tecnológicas y se ofertarán capacitaciones en habilidades digitales para el fomento de la innovación, siempre y cuando las condiciones de acceso a las TIC lo permitan en las unidades operativas.
- **Incidencia, participación y liderazgo juvenil:** se fortalecen los procesos de organización y participación de los y las jóvenes en la toma de decisiones, promoviendo su liderazgo en espacios comunitarios, sociales y políticos.
- **Bienestar:** se promueve el bienestar integral de los y las jóvenes por medio del desarrollo de habilidades en el marco de la promoción de sus derechos sexuales y reproductivos, salud mental, prevención de violencias basadas en género, prevención de las maternidades y paternidades tempranas y prevención de consumo de sustancias psicoactivas.

Igualmente, la ejecución del servicio adopta tres enfoques. En primer lugar, la ejecución del servicio se basa en un enfoque de derechos humanos que promueve la participación juvenil en la prevención de riesgos asociados a las trayectorias de



la población joven. Esto abarca el énfasis en la prevención de maternidades y paternidades tempranas y la prevención de los derechos sexuales y derechos reproductivos, el cuidado de la salud mental, la prevención del consumo problemático de sustancias psicoactivas y la lucha contra las diferentes violencias que experimenta la población joven.

En segundo lugar, el servicio social busca incorporar un enfoque diferencial para facilitar y promover la participación a diversos segmentos de la población joven en la ciudad, tales como personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado, grupos étnicos, población LGBTI, mujeres y hombres jóvenes cuidadores entendiendo sus necesidades y dinámicas particulares para que puedan acceder a la oferta que brindan las Casas de Juventud.

En tercer lugar, el enfoque territorial permite ampliar la cobertura y contribuir a reducir la segregación espacial en el acceso a oportunidades. Este enfoque asegura una mejor adaptación a las dinámicas locales y a las necesidades específicas de cada territorio. Además, se fomenta la integración intersectorial promoviendo la articulación con servicios complementarios y la colaboración con diversos actores a nivel territorial, lo que fortalece la eficacia y el impacto del servicio.

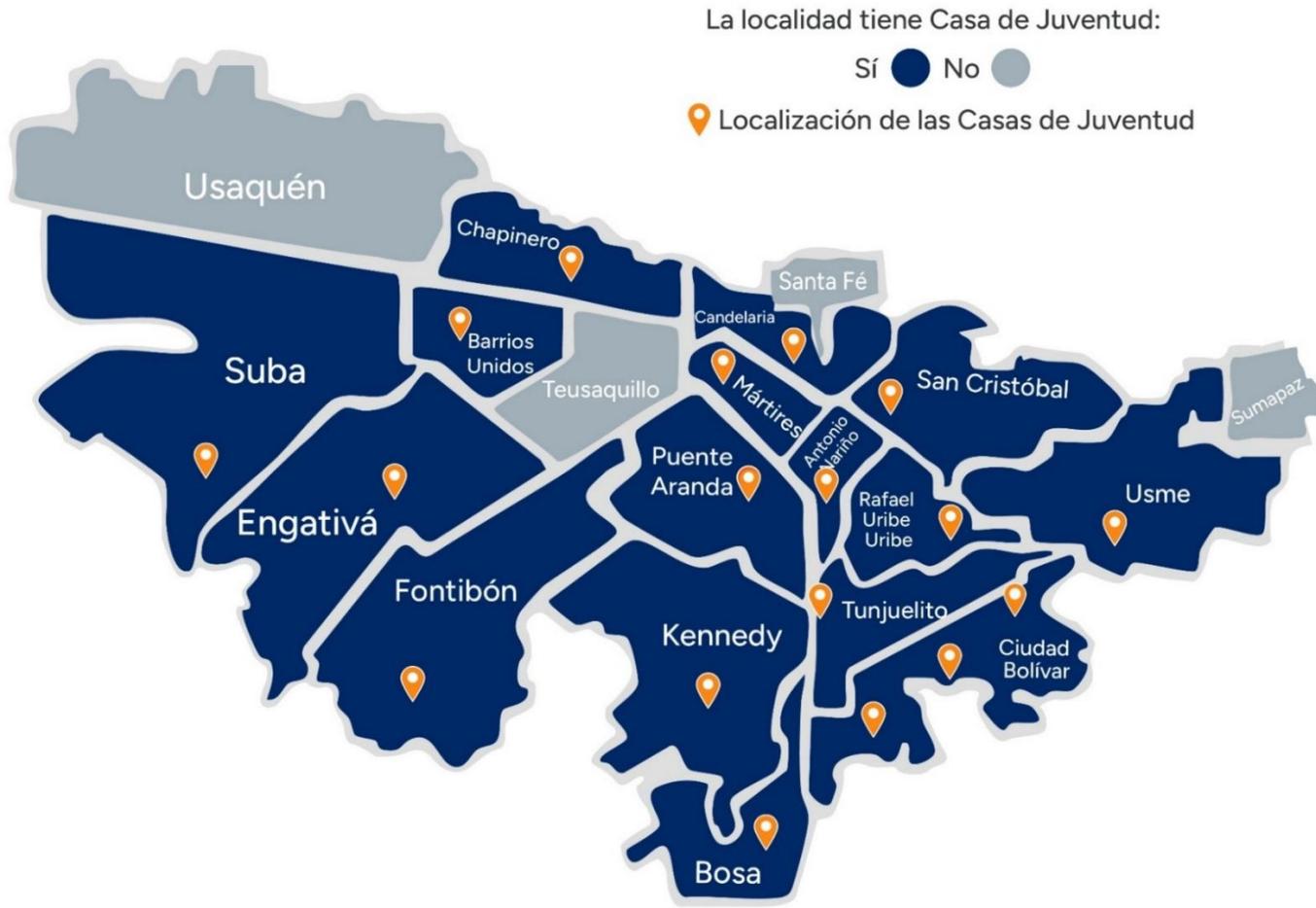
A partir de este enfoque, en el 2025 se desarrolla la estrategia móvil e itinerante del servicio. Mediante esta, se pretende ampliar el alcance de las Casas de Juventud al llevar su oferta a nuevos territorios y adaptándola a las necesidades específicas de cada localidad. Esta modalidad aplica en aquellas zonas de Bogotá que son focalizadas y priorizadas para la atención, con las juventudes en contextos de alta vulnerabilidad, o que no cuenten con una unidad operativa a menos de 2 kilómetros de distancia.

Dada su importancia para la materialización de la PPDJ, en el 2025 el distrito cuenta con 18 Casas de Juventud, también conocidas como Unidades Operativas, ubicadas en 16 localidades, además de la unidad móvil descrita previamente. El mapa de la *Figura 6* presenta la ubicación de las 18 Unidades Operativas que están en el distrito. Para ver la dirección de cada Casa de Juventud, consulte el Anexo 5.



# Evaluación de Operaciones de la Política Pública Distrital de Juventud

Figura 6. Ubicación de las Casas de Juventud de Bogotá, 2025.



Fuente: Elaboración propia.



## 1.4.1. Línea de tiempo de las Casas de Juventud

El origen de las Casas de Juventud empezó desde la implementación de la Política Pública de Juventud del periodo 2006-2016, regulada mediante el Decreto 482 de 2006. La literatura señala los primeros intentos para crear las Casas de Juventud en Bogotá desde la última década del siglo XX (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011; Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014; SDIS, 2014, 2015<sup>a</sup>).

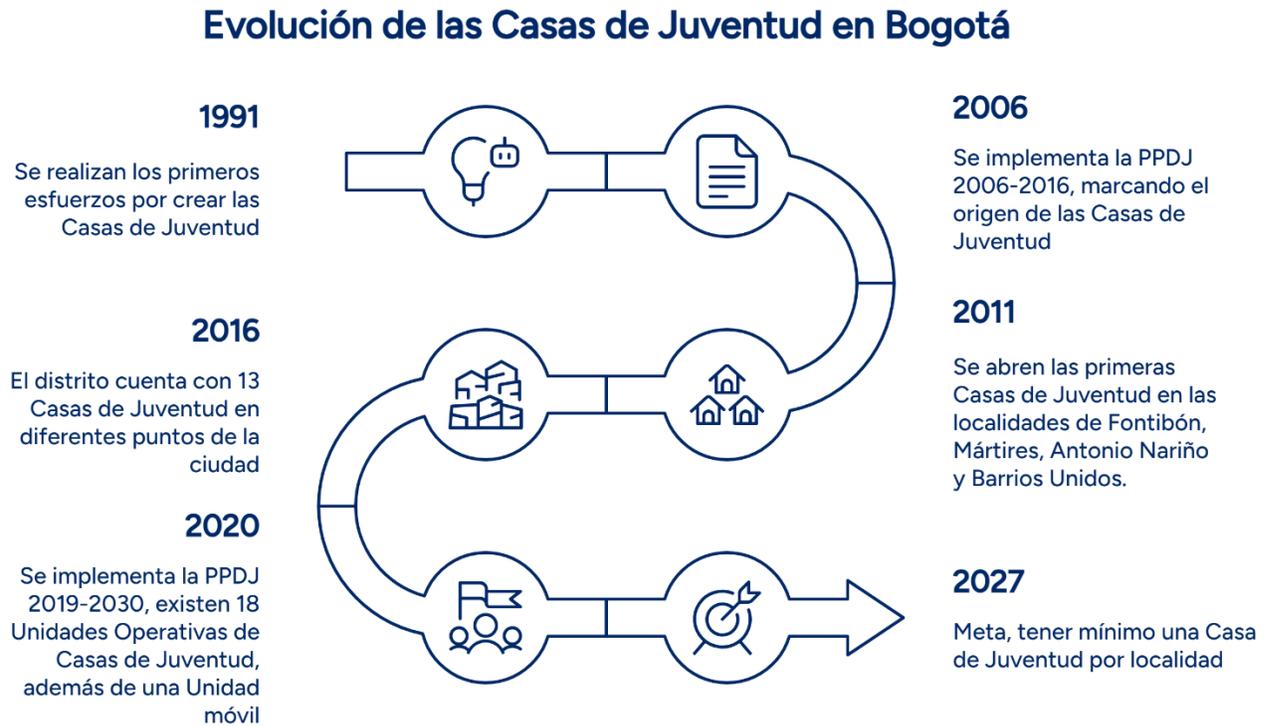
Uno de los primeros esfuerzos significativos para la consolidación de las Casas de Juventud fue el Proyecto 764, titulado Jóvenes activando su ciudadanía, desarrollado en el 2011. Esta iniciativa tuvo como propósito potenciar las habilidades y capacidades de los y las jóvenes en diferentes niveles: individual, familiar, social y organizativo. En este contexto, las Casas de Juventud fueron concebidas como espacios para la participación activa, el fortalecimiento organizativo y el impulso a procesos liderados por jóvenes.

Las primeras Casas de Juventud establecidas en la ciudad se abrieron en 2011 en las localidades de Fontibón, Mártires, Antonio Nariño y Barrios Unidos. Más adelante, durante la administración de Bogotá Mejor para Todos, se ejecutó el Proyecto 1116 conocido como “Distrito Joven”. Este tuvo como objetivo central el fortalecimiento de capacidades juveniles y la ampliación de oportunidades mediante acciones orientadas al empoderamiento de los y las jóvenes y a la apropiación de la política pública de juventud, lo cual buscaba garantizar el ejercicio pleno de sus derechos. De esta forma, se empezaron a consolidar estos espacios a través de la apertura de nuevas sedes. Para el año 2016 el distrito ya contaba con 13 Casas de Juventud (SDIS, 2016) y en la actualidad, como se resaltó, existen 18 Unidades Operativas, además de una Unidad móvil.

La conformación y consolidación de las Casas de Juventud ha tomado tanta importancia que en el documento CONPES D.C. 08 se incluye un producto (1.1.2) relacionado directamente con el servicio Casas de Juventud de la siguiente manera: Jóvenes que asisten a las casas de juventud en las localidades que brindan espacios para el reconocimiento de su diversidad y el desarrollo de capacidades. Además, para la fecha de publicación de la presente evaluación, se creó un producto nuevo (1.1.7) directamente relacionado con la ampliación del número de Casas de Juventud: Número de localidades de la ciudad con al menos una casa de la juventud en operación. Este producto, como se resalta en la sección 904.2, establece como meta tener mínimo una Casa de Juventud por localidad para el año 2027. En la Figura 7 se sintetiza visualmente la línea de tiempo de las Casas de Juventud.



Figura 7. Línea del tiempo de las Casas de Juventud de Bogotá



Fuente: Elaboración propia.

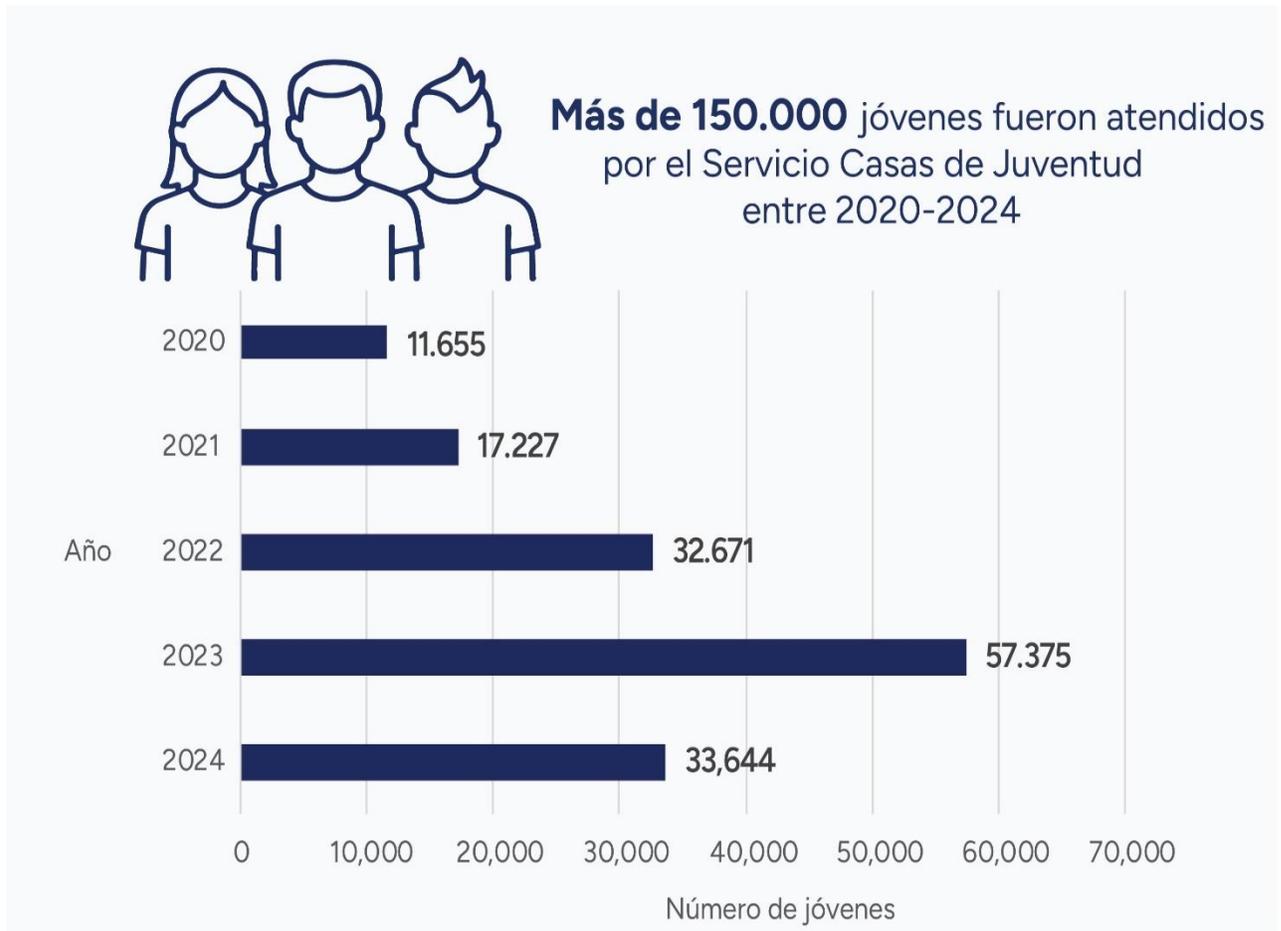
En consonancia con esta relevancia, la importancia de las Casas de Juventud también se evidencia en el número de jóvenes atendidos entre 2020 y 2024, desde el inicio de la PPDJ. En el siguiente apartado se presenta la información más destacada relacionada con la cobertura y atención brindada en estos espacios.

#### 1.4.2. Atención en Casas 2020-2024

Como se muestra en la Figura 8, entre 2020 y 2024, más de 150.000 jóvenes fueron atendidos por el servicio Casas de Juventud del Distrito. Aunque en 2020 el servicio registró una baja participación debido a la pandemia, a partir de 2021 se observó un crecimiento sostenido que consolidó estas unidades como espacios estratégicos para el encuentro, la formación y la participación juvenil.



Figura 8. Número de asistentes a las Casas de Juventud

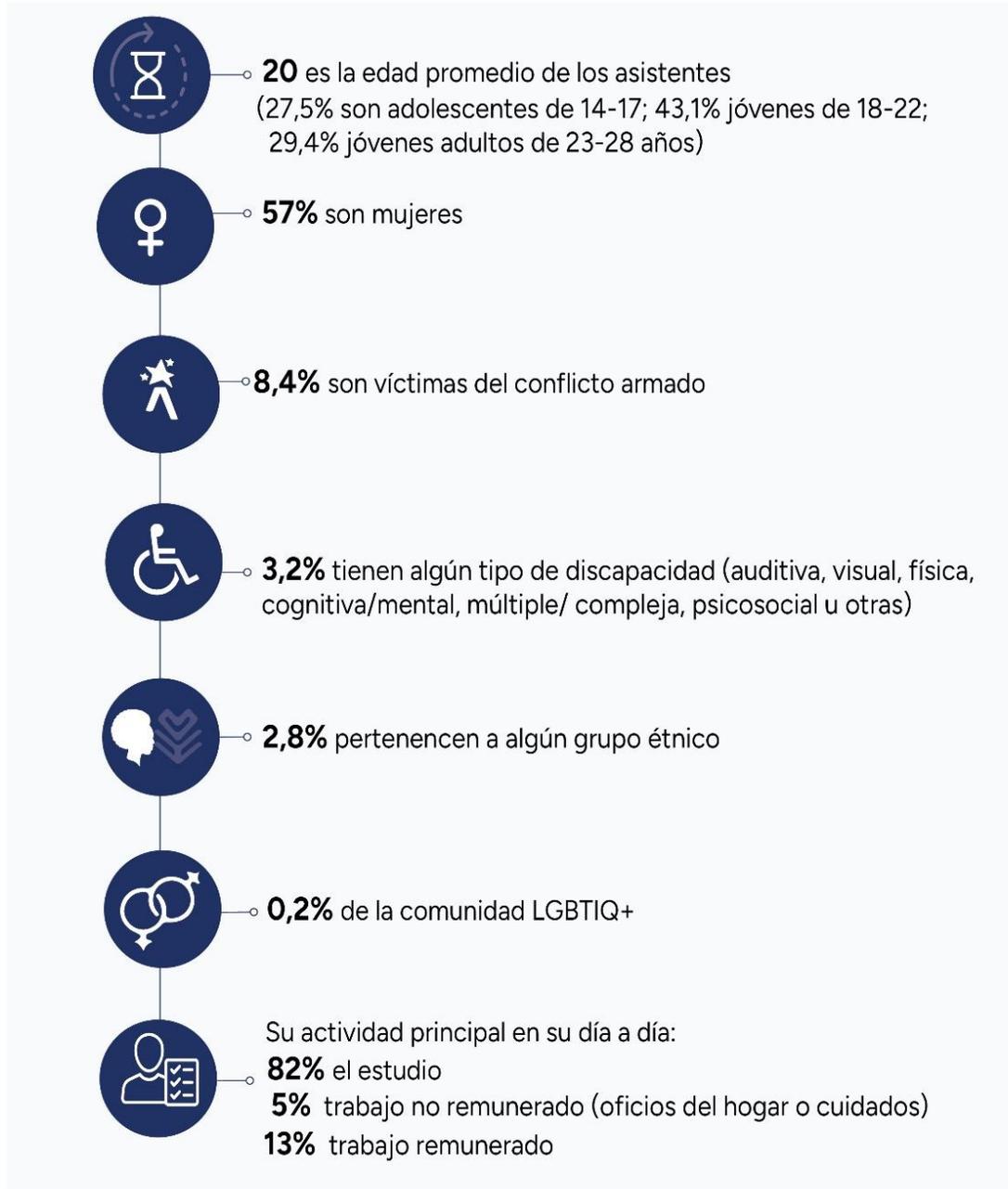


*Fuente: los datos corresponden al número de jóvenes atendidos en cada año calendario, según el Producto 1.1.2 “Jóvenes que asisten a las Casas de Juventud”. No se presentan como acumulados, por lo que difieren de la serie Creciente del plan de acción, donde cada año incluye la sumatoria de los indicadores en los años anteriores.*

Debido a limitaciones en los datos, solo fue posible realizar un análisis descriptivo del perfil sociodemográfico de los jóvenes que asistieron a las Casas de Juventud entre el 2023 y el 2024. Al analizar las características de quienes acceden al servicio durante este periodo se evidencia la diversidad de perfiles que participan en las Casas de Juventud. La edad promedio de los asistentes es de 20 años, y la mayoría son mujeres, (57 % de la población atendida). Cerca del 0,2 % (aproximadamente 200) de las y los participantes se reconocen como parte de la comunidad LGBTIQ.



Figura 9. Perfil sociodemográfico de los asistentes a las Casas de Juventud, años 2023 y 2024



Fuente: Sistema para el Registro de Beneficiarios - SIRBE de la Secretaría Distrital de Integración Social (Replica Misión) con fecha de consulta del 15 de julio del 2025 para el periodo enero-diciembre de ambos años.

Las Casas de Juventud también han proveído atención a poblaciones históricamente excluidas. En 2023 y 2024, más de 7.000 jóvenes víctimas del conflicto armado accedieron al servicio (8,4 % del total de participantes). El 3,2 %



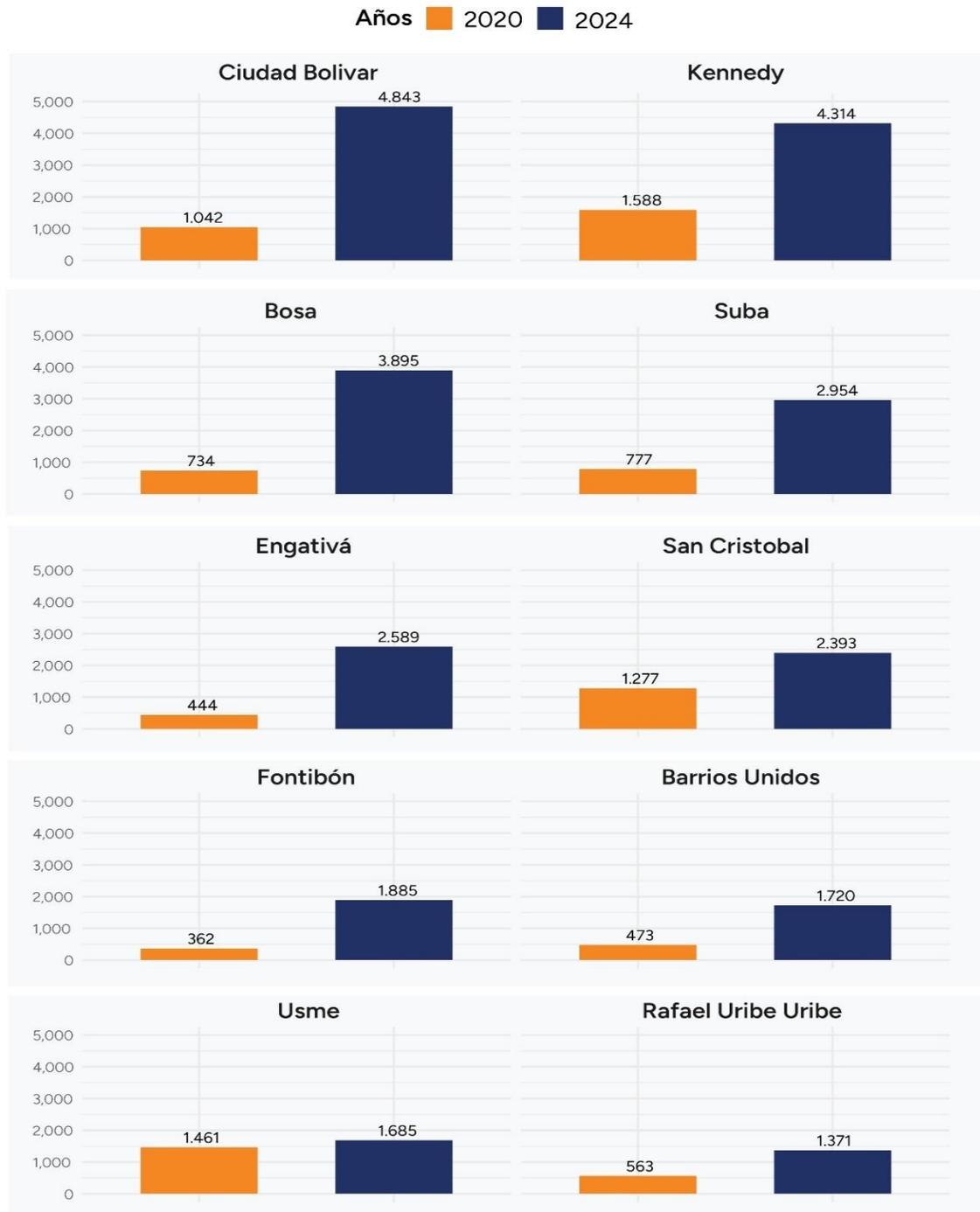
tiene algún tipo de discapacidad (auditiva, visual, física, cognitiva/mental, múltiple/compleja, psicosocial u otras); además, el 2,8 % de los participantes se identifica como parte de algún grupo étnico, incluyendo más de 1.700 afrocolombianos y cerca de 900 jóvenes indígenas.

En cuanto a su actividad principal, la mayoría de las juventudes vinculadas al servicio se encuentra estudiando (82 % del total). Un 13 % se encuentra vinculado a algún tipo de trabajo remunerado, mientras que un 5% realiza trabajo no remunerado, principalmente en labores del hogar o cuidado. Estos datos permiten comprender con mayor profundidad el alcance y el impacto de las Casas de Juventud como espacios que promueven la inclusión, el reconocimiento y el fortalecimiento de capacidades juveniles, en concordancia con los propósitos de la Política Pública Distrital de Juventud.

Diez localidades concentran la mayor parte de las atenciones del servicio Casas de Juventud. En la Figura 10. Localidades con mayor número de asistentes en las Casas de Juventud entre 2020 y 2024. Este patrón de concentración sugiere que, si bien las Casas de Juventud tienen cobertura en múltiples localidades, su alcance es especialmente alto en territorios históricamente caracterizados por una alta densidad poblacional juvenil, condiciones de vulnerabilidad y necesidades de fortalecimiento del tejido social. En la mayoría de estas localidades, las atenciones crecieron más del 100 % entre 2020 y 2024, y en algunas, como Ciudad Bolívar, Bosa y Engativá, se cuadruplicaron o incluso quintuplicaron. Esto refleja un incremento sustancial en el uso del servicio y su capacidad de respuesta. En estas zonas, las Casas de Juventud se consolidan como infraestructuras clave para la garantía de derechos, la generación de oportunidades y la construcción de proyectos de vida para las juventudes.



Figura 10. Localidades con mayor número de asistentes en las Casas de Juventud entre 2020 y 2024





*Fuente: Sistema para el Registro de Beneficiarios -SIRBE de la Secretaría Distrital de Integración Social (Replica Misión) con fecha de consulta del 15 de julio del 2025 para el periodo enero-diciembre de ambos años de análisis<sup>5</sup>.*

La información presentada pone de manifiesto la importancia estratégica del servicio Casas de Juventud como eje articulador de la Política Pública de Juventud (PPDJ). Estos espacios constituyen escenarios clave para la atención e inclusión de una población juvenil, lo que contribuye al fortalecimiento de la cohesión social con el resto de la población bogotana.

Sin embargo, tal como se expondrá en la sección 4.2, se evidencian limitaciones que restringen la disponibilidad y calidad de la información necesaria para la toma de decisiones con base en evidencia. En particular, se identifican discrepancias entre los datos de SIRBE y aquellos consignados en el plan de acción de la PPDJ, lo que sugiere oportunidades de mejora en los procesos institucionales de consolidación y transmisión de la información. En este sentido, se considera prioritario el diseño e implementación de recomendaciones orientadas a subsanar dichas limitaciones, las cuales se desarrollan con mayor detalle en la sección 5 del presente documento.

---

<sup>5</sup> Nota: Para el 2023 y 2024 se eliminaron identificadores duplicados y se acotó la muestra a personas entre 14 y 28 años, lo cual muestra diferencias con respecto a los indicadores reportados en el producto 1.1.2 del plan de acción de la PPDJ; no obstante, las cifras se mantienen en rangos similares, con más de 11.000 jóvenes atendidos en 2020 y más de 33.000 en 2024. Las diferencias en jóvenes atendidos en 2020 y 2024 son menores a 300 casos.

+  
+  
+  
+

## 2. Cadena de valor

→ → →





## 2. CADENA DE VALOR

La metodología CONPES D.C. establece como marco metodológico la teoría de la generación del valor público (SDP, 2018a, 2024). De acuerdo con esta teoría, propuesta por Moore (1995), el estado “está en la capacidad de producir bienes y servicios que son entregados a la población con el fin de satisfacer necesidades sociales que difícilmente pueden estar cubiertas sin la intervención estatal” (SDP, 2018a, p. 7). En esta línea, la generación de valor público se produce mediante la cadena de valor (SDP, 2018a, 2024).

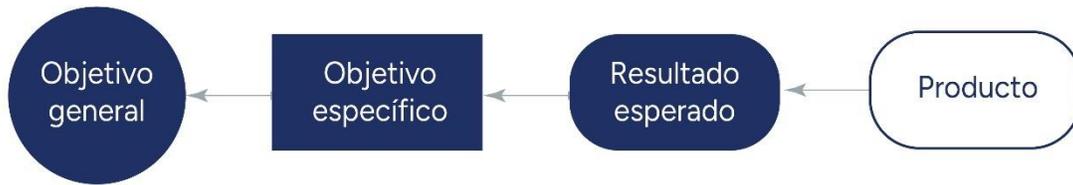
La PPDJ fue formulada centrando su valor público en la necesidad de ampliar las oportunidades generadas por parte de la sociedad y el Estado para que las juventudes puedan usar su libertad de elección en condiciones de igualdad. Esta libertad no solo implica el ejercicio autónomo de decisiones individuales sobre proyectos de vida, sino también la capacidad colectiva de incidir en el desarrollo y las transformaciones de la ciudad. De esta manera, la política reconoce que el uso efectivo de la libertad de elección requiere tanto condiciones personales de bienestar y desarrollo, como entornos colectivos que promuevan el ejercicio pleno de la ciudadanía y el mejoramiento de los entornos relacionales.

Como se mencionó anteriormente, los procesos de agenda pública y formulación de la PPDJ se desarrollaron teniendo en cuenta el Estatuto de Ciudadanía Juvenil, donde se define el marco institucional para garantizar el ejercicio pleno de la ciudadanía juvenil y fortalecer las capacidades de las y los jóvenes, lo cual ayuda a asegurar condiciones de igualdad en el acceso a oportunidades. En este sentido, la política adopta y territorializa en Bogotá los propósitos del estatuto, alineando sus objetivos con el mandato nacional.

Con base en los resultados de la fase de agenda pública, la PPDJ se estructuró, como se señaló en la sección 1.1, en torno a siete objetivos específicos orientados a ampliar las oportunidades individuales y colectivas de las juventudes. Estos objetivos, también denominados dimensiones, están diseñados para alcanzar resultados esperados a largo plazo. Con base en la metodología CONPES D.C., para cada resultado se define al menos un producto específico, entendido como un bien o servicio que una entidad del Distrito debe proveer para atender necesidades relevantes de la población joven, cuya satisfacción sería limitada sin la intervención del Estado. La Figura 11 presenta la estructura de generación de valor público con la implementación de cada producto de la política.



Figura 11. Estructura general de generación de valor público de la política



Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, cada producto de la política contiene los siguientes elementos:

- Entidad responsable o corresponsable: indica qué entidad del Distrito Capital es la encargada de implementar el producto, ya sea de manera directa o en coordinación con otras.
- Presupuesto estimado: se especifica el valor indicativo asignado para la implementación del producto, con proyecciones hasta el año 2030.
- Metas asociadas: cada producto tiene metas específicas que permiten medir el grado de avance y cumplimiento esperado.
- Metodología de medición y fórmula de cálculo: describe la forma en que se recopilan los datos para computar fórmulas de cálculo, con las cuales se mide el avance del producto.
- Vigencia de ejecución: se define el periodo o años en los cuales se espera ejecutar el producto.
- Dimensión u objetivo específico: cada producto está vinculado con uno de los siete objetivos específicos de la política, lo que busca su coherencia con el objetivo general de la política.
- Enfoque: se indica si el producto tiene un enfoque diferencial, territorial o poblacional particular dentro del grupo de juventudes.

Estos elementos conforman la base del plan de acción de la política y permiten su seguimiento y evaluación a lo largo del ciclo de implementación.

Con base en la estructura global de generación de valor público de la PPDJ, es preciso definir una cadena de valor. La cadena de valor es un instrumento metodológico que permite representar de forma lógica y secuencial el proceso de creación de valor público. Esta cadena parte de la identificación de insumos



(recursos humanos, financieros, normativos, entre otros), que pasan por procesos (actividades de implementación), para la generación de productos (bienes y servicios entregados), que generarán resultados o impactos (cambios deseados en la población) (SDP, 2024).

La definición de la cadena de valor es indispensable para identificar cuellos de botella, es decir, “vacíos o elementos que no están claramente definidos desde la formulación y/o en la (ejecución de la intervención)” (SDP, 2024, p. 18). A partir de este insumo se logra identificar la evaluación requerida para cualquier política (ver Figura ).

Figura 12. Tipos de evaluación según la cadena de valor



Fuente: SDP (2024).

En ese sentido, un primer paso consiste en construir la cadena de valor agregada para el objeto de estudio y alcance de la evaluación; esto es, los productos asociados al servicio de Casas de Juventud.



Figura 13. Cadena de valor de los productos asociados al servicio de Casas de Juventud





## PROCESOS

### Ser Joven

- Implementar, seguir, analizar y socializar el modelo de acción integral y la ruta de atenciones juveniles.
- Elaborar e implementar el manual operativo de las Casas de Juventud
- Gestionar, administrativa y predialmente, la operación de las Casas de Juventud
- Entregar ayuda humanitaria (alimentación, vestimenta, aseo personal, alojamiento...) a jóvenes en emergencia social.
- Entregar Transferencias Monetarias Condicionadas.
- Desarrollar programas de educación formal.

### Inclusión Productiva

- Implementar programas de formación y empleo.
- Desarrollar talleres de formación en habilidades blandas.
- Aumentar la oferta de programas en formación de competencias laborales (tanto ETDH como educación superior).
- Suscribir convenios de formación juvenil y estrategia OSO (estrategia de orientación socio-ocupacional y acompañamiento socioemocional).

### Salud Integral y Autocuidado

- Promover el acceso a plataforma virtual para la promoción, prevención y gestión del riesgo en salud mental, prevención del consumo de SPA y la promoción de los derechos sexuales y reproductivos.
- Constituir equipos multidisciplinares para la atención en salud mental.
- Implementar estrategias para el fortalecimiento de liderazgo juvenil.
- Implementar estrategias para prevención del consumo de SPA.
- Desarrollar estrategias de promoción, apropiación y ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos.

### Cultura, Recreación y Deporte

- Desarrollar actividades para el fomento de la lectura y escritura.
- Desarrollar actividades para el fomento de deportes comunitarios, además de actividades de recreación.
- Formar jóvenes deportistas en ámbitos comunitarios y escolares.
- Apoyar la formación de jóvenes deportistas de alto rendimiento.



## PRODUCTOS

### Ser Joven

- Atención para la prevención.
- Formación para el proyecto de vida.
- Orientación para el manejo del tiempo libre.
- Asesoría jurídica y participación.
- Vinculación a procesos de voluntariado.
- Atención en situación de emergencia social.
- Entrega de transferencias monetarias.
- Procesos de desarrollo de capacidades orientados a la inclusión económica.

### Inclusión Productiva

- Remisión de jóvenes a programas de empleo.
- Formación para el trabajo y el empleo.
- Fortalecimiento de competencias blandas.
- Implementación de estrategias de orientación socio-ocupacional.
- Acompañamiento socioemocional.

### Salud Integral y Autocuidado

- Promoción de la salud.
- Desarrollo de habilidades para el liderazgo.
- Atención del riesgo.
- Orientación y prevención del consumo de SPA.
- Atención para reducir riesgos y daños por consumo de SPA.
- Prevención de maternidades y paternidades tempranas.
- Promoción de derechos sexuales y reproductivos.
- Creación y promoción de contenidos digitales en salud.

### Cultura, Recreación y Deporte

- Acciones para el fomento de la lectura y escritura.
- Jornadas recreativas y deportivas, en los parques y escenarios de las localidades de Bogotá.
- Formación deportiva en los barrios, con el apoyo del gobierno distrital y empresas privadas.

## RESULTADOS

### Jóvenes que:



- Acceden a servicios sociales de acuerdo con sus intereses.
- Acceden al mercado laboral.
- Identifican y previenen riesgos en salud mental.
- Tienen consciencia de sí, del cuidado de los demás y del ambiente.
- Toman decisiones libres frente a la maternidad y paternidad.
- Ejercen sus derechos sexuales y reproductivos.
- Leen.
- Se sienten satisfechos con actividades recreativas y deportivas en sus territorios.
- Realizan actividades deportivas.

Fuente: Elaboración propia



En términos generales, los insumos o entradas necesarios para la implementación de los productos están bien definidos, con recursos definidos en 12 sectores de la Administración Distrital. En cuanto a los tipos de insumos, los de tipo tecnológico son los que presentan mayores cambios tras cinco años de implementación de la política, especialmente por las actualizaciones de los sistemas de información para el registro de atenciones y acciones; no obstante, estos registros siempre han existido, por lo que no se identifican cuellos de botella en los insumos analizados.

En cuanto al eslabón de procesos, la construcción de la cadena de valor permitió evidenciar previo al despliegue de la evaluación diversos retos que es preciso señalar:

- **Falta de análisis en los procesos:** Se identifican actividades que se ejecutan sin una teoría de cambio, lo que impide detectar cuellos de botella y tomar decisiones basadas en evidencia. Por ejemplo, el producto “1.1.1 Implementación de las atenciones integrales para jóvenes.” plantea desde su formulación procesos de análisis de resultados del modelo de atención, lo cual no se evidencia de forma sistemática en el modelo y las rutas de atención.
- **Ambigüedad o generalidad de los procesos:** Se encuentran procedimientos vagamente descritos que pueden estar sujetos a múltiples interpretaciones por parte de los actores responsables del proceso. Por ejemplo, en el producto “4.4.1 Programa de prevención y atención de la maternidad y paternidad temprana con acciones fortalecidas en las localidades con mayores tasas de fecundidad en mujeres jóvenes.” se evidencian acciones artísticas y culturales generales que no necesariamente guardan relación estrecha con el producto.
- **Diferencias entre procesos formulados e implementados:** Lo planteado en el plan de acción en 2019 en documentos oficiales difiere de la implementación observada a través del seguimiento que realiza SDIS, sin perder de vista los efectos de la pandemia de COVID-19; no obstante, se considera que estas diferencias no son necesariamente negativas, a menos que el avance acumulado del producto hasta la vigencia 2024 sea inferior al 75%. Por ejemplo, el producto “3.1.3. Jóvenes que participan en programas de cierres de brechas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.” no contemplaba procesos de certificación de competencias laborales, algo que sí se evidencia en el plan de acción; o, por ejemplo, la inclusión de actividades deportivas asociadas a eSports en el producto “5.4.1 Jóvenes vinculados a jornadas recreativas y deportivas en los parques y escenarios de las



localidades, que promuevan el goce del tiempo libre, la apropiación de hábitos saludables y el cuidado del ambiente, con enfoques de género, diferencial y poblacional.”.

- **Carencia de convenios para procesos específicos:** Faltan acuerdos formales sostenibles con entidades aliadas, especialmente para procesos de orientación socio-ocupacional. Esto se evidencia en el producto “3.1.5. Jóvenes vinculados a la estrategia de orientación socio-ocupacional y acompañamiento socioemocional.” en donde se destacan estrategias de orientación formuladas por la propia entidad responsable, no obstante, se formuló que se debía realizar mediante convenios.
- **No hay procesos definidos para el mantenimiento y adecuación de espacios y equipos empleados:** este último cuello de botella fue identificado con respecto a la operatividad de las Casas de Juventud. Esto se evidencia en el producto “1.1.2 Jóvenes que asisten a las Casas de Juventud, en las localidades, que brindan espacios para el reconocimiento de su diversidad y el desarrollo de capacidades.” que concibió la creación e implementación de un estándar de operación (manual operativo), procesos de gestión predial y administrativa, así como la dotación y equipamiento de casas, sin embargo, quedaron por fuera de la formulación procesos asociados al mantenimiento de las casas.

Con respecto a los productos, estos se observan claramente definidos en el plan de acción de la política, y con corte al 31 de diciembre de 2024, el avance acumulado de la política alcanzó un 76,4%, por lo que, entendiendo que la trayectoria ideal de implementación debería ser de 63% de avance, actualmente la política tiene una brecha positiva de 13,4 p.p. (SDP, 2025). Esta brecha positiva se explica por una proporción del 35% de productos de toda la política en sobre-ejecución, como se muestra en la Tabla 3. Al comparar las proporciones de avances entre los productos globales de la política y los productos evaluados, se observan más productos con cumplimiento bajo en la muestra de productos evaluados, lo que muestra dificultades en la cadena de valor entre los eslabones de procesos y productos.



Tabla 3. Comparación de avance de productos evaluados vs productos totales de la política

Tipo de avance	(%) Productos evaluados con el tipo de avance	(%) Productos del total de la política con el tipo de avance
Sobre-ejecución +125%	38%	35%
Cumplimiento alto +75%	25%	54%
Cumplimiento medio Entre 50% y 75%	4%	5%
Cumplimiento bajo <50%	33%	6%

Fuente: Elaboración propia. Corte: avance del plan de acción al 31 de diciembre de 2024.

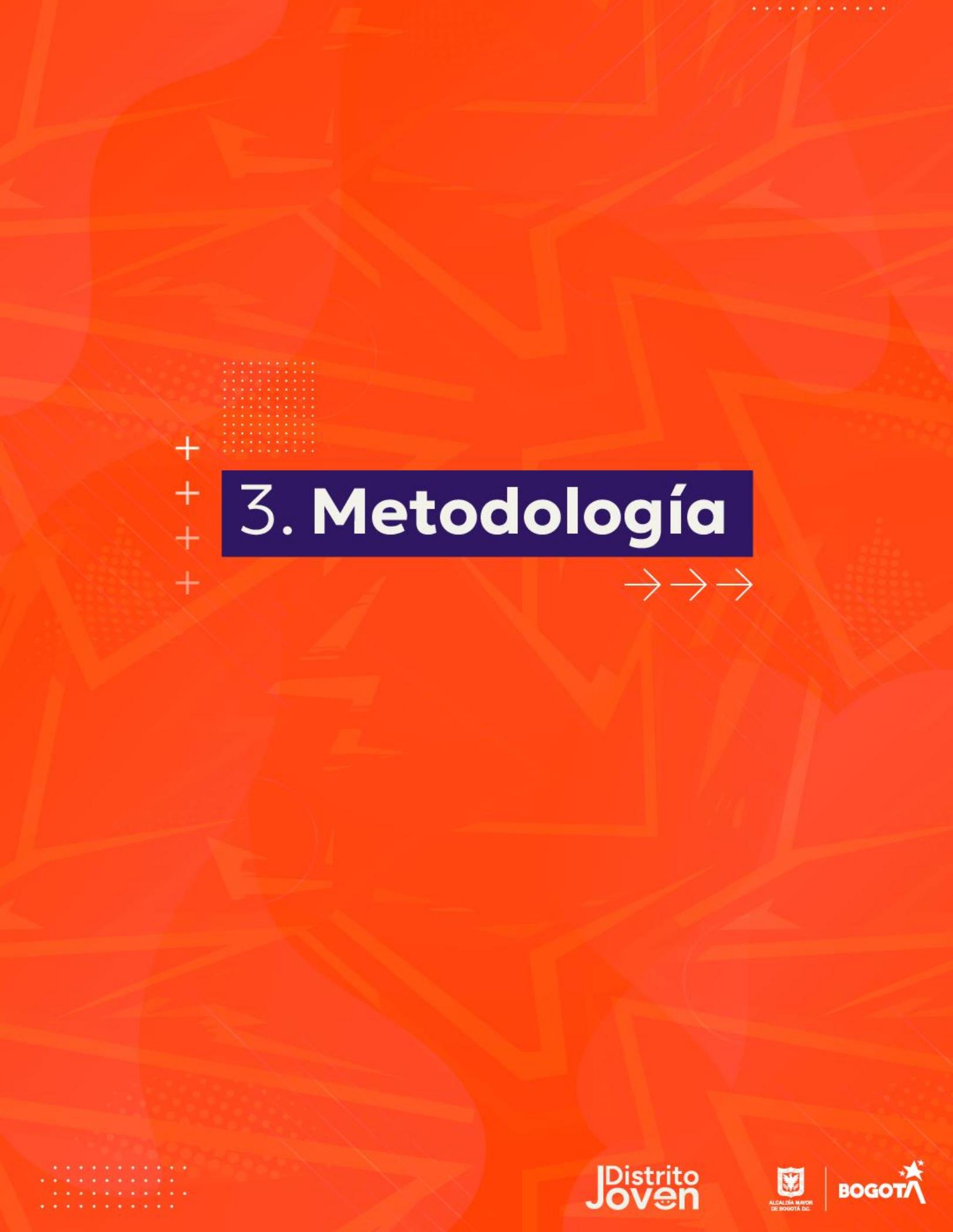
En relación con la sobre-ejecución de productos también es necesario señalar que la pandemia del COVID-19, oficializada el 6 de marzo del 2020 (Ministerio de Salud y Protección social), incrementó sustancialmente el número de atenciones a los y las jóvenes, con lo cual las líneas base para numerosos productos y resultados rápidamente quedaron desactualizadas al inicio de la implementación de la política. Esta y otras consecuencias de la pandemia serán exploradas en la sección 4.

En conclusión, con base en la elaboración y análisis de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, se logra identificar que no hay cuellos de botella relevantes relacionados a los insumos que limiten el cumplimiento de la PPDJ. En el caso de los procesos se evidencian varias limitaciones importantes, como la falta de análisis, la ambigüedad en la definición de procesos, la discrepancia entre lo formulado y lo implementado, barreras en la creación de convenios para la ejecución de diferentes procesos. En cuanto a los productos y resultados se destaca la falta de articulación institucional y el uso de indicadores desactualizados o con variaciones significativas tras la pandemia.

Debido a lo anterior, se logra evidenciar que los cuellos de botella se generan a partir del eslabón de los procesos, razón por la cual se hace necesario realizar una evaluación de operaciones ya que, de acuerdo con la SDP (2014), este tipo de evaluación permite analizar los procesos de la implementación de la política, lo cual permite verificar el cumplimiento de las metas operativas.



A partir de esto, se establece el objetivo general y los objetivos específicos, además de las preguntas orientadoras que guían la presente evaluación (ver sección 1). Al tener claridad sobre esto, a continuación, se presenta la metodología utilizada en el marco de la presente evaluación.



# 3. Metodología





## 3. METODOLOGÍA

Para responder a las preguntas orientadoras de la investigación (ver Anexo 2) se empleó una metodología mixta de análisis. Bajo esta metodología se emplean técnicas de recolección y análisis de información focalizadas en la comprensión de los procesos adelantados por los actores relevantes en el logro de los productos evaluados que están en mercados en la PPDJ. De acuerdo con Creswell (2017), esta metodología permite realizar un análisis exploratorio de los procesos, mediante técnicas cualitativas y contrastar la información con datos estadísticos, los cuales permiten comparar y mejorar la robustez de los resultados obtenidos.

Para lograr esto, se empleó un modelo concurrente bajo un enfoque convergente paralelo, también conocido como triangulación. De acuerdo con Rogers et al. (como se cita en Creswell, 2017), el modelo de análisis a implementar se identifica a partir de la evaluación de 4 parámetros fundamentales de la investigación: (1) Tiempo de recolección de los datos cuantitativos y cualitativos, (2) ponderación de la metodología principal, (3) el análisis de la información y (4) la teoría bajo la cual se desarrolla la investigación. A continuación, se realiza la descripción de cada parámetro y cómo se refleja en la presente evaluación:

- **Tiempo:** este parámetro hace referencia al momento en el cual se recolecta la información cualitativa y cuantitativa durante la evaluación. Con respecto a la evaluación de operaciones adelantada, este proceso se realiza concurrentemente. En otras palabras, tanto la información cualitativa como la información cuantitativa se recolectan paralelamente durante el estudio.
- **Ponderación:** Este parámetro hace referencia al peso que tiene la metodología cualitativa y cuantitativa en el marco de la evaluación adelantada. Debido al interés enfocado en la evaluación de los procesos, se prioriza la metodología cualitativa dado que permite comprender y comparar tanto los procesos formulados, como aquellos implementados y viceversa. Lo anterior no implica la ausencia de relevancia de la metodología cuantitativa, solo que la prioridad, dado el objetivo general de la evaluación, se centra en la comprensión de los procesos enfáticamente.
- **Mezcla de los resultados:** un parámetro fundamental para definir el tipo de modelo mixto a implementar consiste en cómo se realizará la convergencia de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos durante la evaluación. En la presente evaluación, la información recolectada se comparó y analizó con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos desde ambas metodologías. Este enfoque de análisis permite un modelo de triangulación

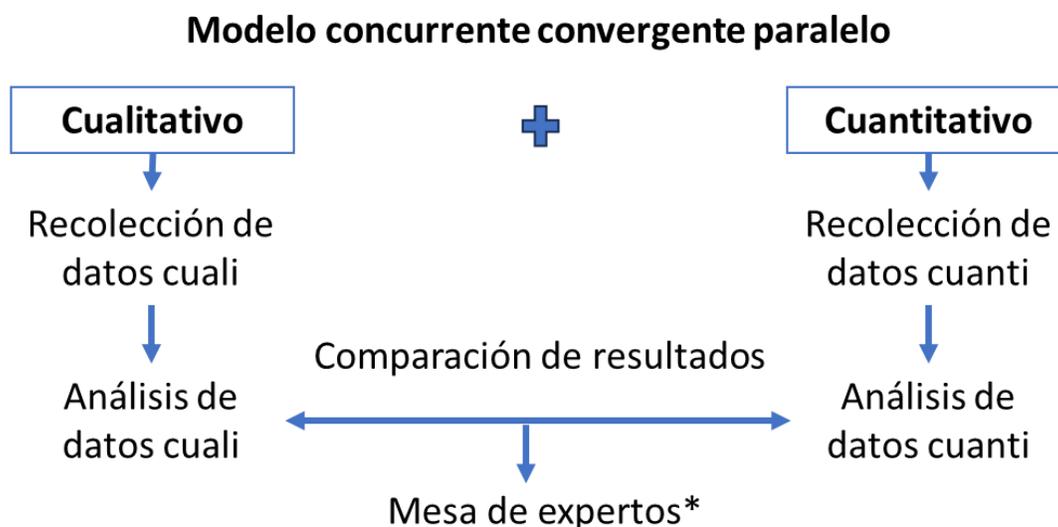


de la información, lo cual ayuda a contrastar y robustecer los resultados principales.

- **Teoría de análisis:** Finalmente, la teoría de análisis establece los lineamientos metodológicos con respecto a la teoría central que guía la evaluación. Para el caso actual, como se expuso en la sección previa, la teoría del cambio (Moore, 1997), mediante la formulación de la cadena de valor, guía la presente evaluación.

Con base en lo anterior, un modelo concurrente bajo un enfoque convergente paralelo permite recolectar la información cualitativa y cuantitativa simultáneamente, pero de forma independiente. De esta forma, con la información disponible, los resultados son analizados por separados y posteriormente se mezclan; es decir, se comparan, relacionan e integran durante la interpretación de los resultados. Así, se obtiene una comprensión más completa de los procesos adelantados por los actores responsables de los productos enmarcados en la PPDJ ya que permite identificar si los resultados cualitativos y cuantitativos convergen (se corroboran mutuamente), divergen (se contradicen) o se complementan (Creswell, 2017). La Figura muestra la representación visual del modelo implementado.

Figura 14. Modelo de evaluación implementado - metodología cualitativa



Fuente: Elaboración y traducción con base en Creswell (2017)

### 3.1. Metodología cualitativa

La metodología cualitativa consistió en la recolección de diversas fuentes de análisis tanto primarias como secundarias que permitieran identificar los factores relacionados a la operación adelantada por los actores para el logro de los



productos. Para esto, se realizaron entrevistas a actores claves, grupos focales con juventudes de Bogotá, revisión documental de los manuales operativos, guías de procedimientos y el avance cualitativo del plan de acción de la PPDJ; adicionalmente, con esta información recolectada se consolidó un ejercicio de mapeo de actores. A continuación, se describe cada una de las técnicas implementadas:

**Entrevistas con actores clave:** Se realizaron entrevistas a 13 actores clave en el desarrollo de la PPDJ. 6 actores fueron entidades externas responsables de los productos que se estaban evaluando. Una entrevista se realizó a la Subdirección para la Identificación, Caracterización e Integración (ICI) de la SDIS. 3 entrevistas se realizaron a servicios a cargo de la SDIS; en concreto, se entrevistó a los equipos de los servicios *Forjar restaurativo (SFR)*, *Casas de Juventud* y *Jóvenes con Oportunidades*. Finalmente, se entrevistó a los 3 subdirectores que han sido responsables de la implementación de la política desde 2020. La tabla presenta los actores entrevistados durante la evaluación.

Tabla 4. Actores entrevistados

Siglas	Entidad	Actor
SDIS	Secretaría Distrital de Integración Social	Subdirección para la Identificación, Caracterización e Integración Servicio Jóvenes con Oportunidades Servicio Forjar Restaurativo Servicio Casas de Juventud Subdirector para la Juventud Ex-Subdirector para la Juventud Ex-Subdirector para la Juventud
SDDE	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	No aplica
SDS	Secretaría Distrital de Salud	Entrevista a los actores responsables de los productos 4.2.1, 4.2.2, 4.3.1, 4.3.3, 4.5.1, 4.5.2 Entrevista a los actores responsables de los productos 4.2.3, 4.2.4
SCRD	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	Red de Bibliotecas Públicas (BibloRed)
IDRD	Instituto Distrital de Recreación y Deporte	No aplica



Siglas	Entidad	Actor
IDIPRON	Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud	No aplica

*Fuente: Elaboración propia*

**Gestión documental:** Se realizó una revisión documental que incluyó manuales operativos, documentos de procedimientos, guías de implementación, entre otros materiales relevantes que guiaran los procesos de los 24 productos evaluados. En total, se identificaron 35 documentos mediante un ejercicio interno de búsqueda en las páginas de transparencia de las entidades evaluadas; adicionalmente, las entidades compartieron otros 36 documentos adicionales a los previamente identificados. En total, se analizaron 71 documentos asociados a los procesos de los productos evaluados.

**Revisión de los avances cualitativos del plan de acción:** El plan de acción de la PPDJ incluye los reportes de avances cualitativos (descripción de avances) y cuantitativos (indicadores de los productos y resultados) de la política desde el inicio de su implementación. Dada su relevancia para la trazabilidad de los avances, se analizaron los avances cualitativos reportados en el último trimestre de cada año para cada uno de los 24 productos evaluados anualmente<sup>6</sup>.

**Grupos focales:** Dar voz a los y las jóvenes de Bogotá es un componente integral del CONPES D.C. 08. Aunque una evaluación de operaciones no requiere intrínsecamente la participación directa de éstos, los beneficiarios de la política, se optó por incluir sus perspectivas a través de grupos focales y una encuesta de percepción no probabilística (sección 3.2). Si bien los hallazgos de esta encuesta no son estadísticamente representativos ni generalizables a toda la población joven del distrito, ofrecen un esbozo de cómo se percibe la política.

En total, se realizaron 2 grupos focales en Bogotá. El primer grupo se reunió en la Casa de Juventud Los Mártires (CACMA) el 31 de mayo de 2025, con una duración de tres horas. Los participantes fueron principalmente jóvenes con liderazgo activo en consejos y plataformas juveniles, así como integrantes de una banda musical vinculada a la misma Casa de Juventud. El rango de edad de los asistentes osciló entre los 16 y 25 años. El tipo de muestreo fue por conveniencia mediante una convocatoria pública, por medio de redes sociales, por lo que 30 jóvenes se inscribieron para participar, de los cuales 5 confirmaron su asistencia, aunque

<sup>6</sup> Debido al tipo de indicador de diferentes productos, se optó por analizar la información reportada en el último trimestre para evitar la duplicidad de información en los reportes de productos con indicadores semestrales y anuales.



finalmente asistieron solo 4 personas. Además, se unieron 4 jóvenes más, todos ellos miembros de la misma banda musical que se encontraban presentes en la CACMA al momento de realizar el grupo focal.

El segundo grupo se reunió en la Casa de Juventud Rafael Uribe Uribe (Chiguazá) el 17 de junio de 2025, con una duración de una hora y media. Los participantes fueron mujeres jóvenes, también en el rango de edad de 16 a 25 años. El tipo de muestreo fue por conveniencia y estuvo dirigido a este grupo específico de jóvenes, dentro del marco del programa Jóvenes en Paz, para las mujeres que ya realizan actividades en la casa de juventud.

En los grupos focales se abordaron temas relacionados con la percepción de acceso y atención a servicios relacionados con las 4 dimensiones evaluadas. Con respecto al número de grupos focales que se realizaron, esto respondió principalmente a la saturación de información. Este criterio establece que el número de grupos focales está determinado con base en la información recolectada hasta que no se obtiene nueva información relevante con respecto a las preguntas orientadoras de la evaluación (saturación de la información). Como se puede observar previamente, el muestreo para ambos grupos fue por conveniencia.

**Mapeo de actores:** El proceso de mapeo de actores se orientó a identificar a los distintos actores institucionales, sociales y comunitarios que inciden, de manera directa o indirecta, en la implementación de políticas, programas, proyectos e iniciativas vinculadas a la PPDJ. El objetivo fue comprender la gobernanza de la política y el grado de articulación entre los actores asociados a los procesos evaluados.

Para determinar las tipologías de conexión entre actores, se desarrolló un procedimiento en tres etapas:

1. **Descripción de conexiones:** Se registró la relación entre cada par de actores, especificando su propósito principal.
2. **Clasificación asistida por inteligencia artificial:** Se utilizó un modelo de inteligencia artificial generativa (IAG) para identificar patrones en las conexiones y proponer una clasificación preliminar. El sistema sugirió nueve tipologías iniciales. El proceso detallado que se implementó en esta fase se presenta en el Anexo 6.
3. **Depuración y validación:** Dos investigadores revisaron y ajustaron la clasificación de acuerdo con los objetivos de la evaluación, consolidando finalmente cinco tipologías:



- I. Articulación para la divulgación y territorialización de la oferta: alianzas para ampliar el alcance territorial y divulgar la oferta disponible.
- II. Remisión y conexión de beneficiarios: derivación de jóvenes hacia ofertas específicas (empleo, formación, atención especializada, entre otras).
- III. Diagnóstico, identificación, caracterización o reporte: provisión de información sobre necesidades y perfiles para focalizar la atención o generar reportes.
- IV. Soporte técnico, normativo y de validación: provisión de lineamientos, validación de calidad o apoyo técnico para el desarrollo de servicios.
- V. Vínculo por estructura orgánica: relaciones inherentes a la posición de los actores en el organigrama distrital.

De manera complementaria, para profundizar en el análisis de las interacciones generadas en la implementación de los productos evaluados se aplicó la técnica de análisis de redes sociales. Esta metodología permite describir y cuantificar la estructura de relaciones entre actores (instituciones, personas o grupos) y analizar el flujo de información, poder o recursos en el sistema.

Las métricas estimadas, con base en Kumu (2025) y Zhang & Luo (2017), fueron:

- *Degree*: número de vínculos directos de cada actor.
- *Betweenness*: frecuencia con la que un actor actúa como “puente” en la ruta más corta entre otros dos.
- *Closeness*: proximidad promedio de un actor respecto a todos los demás.
- *Eigenvector*: influencia de un actor según su conexión con otros igualmente influyentes.
- *Reach y reach-efficiency*: capacidad y eficiencia para llegar a otros actores en la red.
- *Micmac influence*: peso de influencia estratégica.
- *Size*: peso o escala declarada del actor.

### 3.2. Metodología cuantitativa

La metodología cuantitativa se centró especialmente en la recolección de datos que permitieran contrastar y comparar los resultados identificados mediante la metodología cualitativa descrita previamente. Para esto, se construyó un tablero de análisis de los avances cuantitativos del plan de acción de la PPDJ y se realizó una encuesta de percepción a jóvenes de Bogotá. A continuación, se describe cada una de las técnicas implementadas:



**Revisión de los avances cuantitativos del plan de acción:** Además del análisis cualitativo del plan de acción, se construyó un tablero para el análisis de los resultados cuantitativos del plan de acción<sup>7</sup>. Este tablero, como se observa en la Figura 15, compara los avances en los indicadores con la meta programada en el plan de acción para cada producto anualmente. De esta forma, se observan las tendencias en la ejecución de los productos, además de permitir evaluar la volatilidad a través del tiempo con respecto a la sub-ejecución, sobre-ejecución, o ejecución acorde a la meta programada:

Figura 15. Tablero de seguimiento a la PPDJ 2019-2030



<sup>7</sup> El tablero completo se puede consultar en <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZjg2MjQ5YTgtODc4MS00NGI0LTliZGQzZDM2M2I4NTM1YzgwliwidCI6ImIzZTMwODA4LWU5YTgtNGYyYS05YmMxLWE3NjBhZTkxMGNmNSIsImMiOiR9>



## Política Pública Distrital de Juventud 2019-2030



Filtros Dimensión de la política: 1. Ser Joven Sector Líder: Todas

1

Ser Joven

Productos

1

1. Aumentar la participación incidente y el acceso a toma de decisiones públicas de los jóvenes y las juventudes.

Objetivo

### Productos e indicadores

Producto esperado	Nombre indicador de Producto	2020	2021	2022	2023	2024
1.1.1 Implementación de las atenciones integrales para jóvenes	Número de jóvenes vinculados en las atenciones integrales para jóvenes	4.200,0	28.882,0	67.149,0	57.105,0	32.327,0
1.1.2. Jóvenes que asisten a las casas de juventud en las localidades que brindan espacios para el reconocimiento de su diversidad y el desarrollo de capacidades.	Número de jóvenes que asisten a las casas de la Juventud	11.655,0	28.882,0	61.553,0	118.928,0	152.572,0
1.1.3. Jóvenes en emergencia social atendidos	Número de jóvenes en emergencia social beneficiados.	0,0	3.766,0	7.166,0	1.202,0	2.841,0
1.1.4. Jóvenes migrantes extranjeros en situación de vulnerabilidad o	Número de jóvenes migrantes beneficiados	589,0	8.457,0	3.368,0	3.838,0	6.043,0

### Producto esperado:

1.1.1 Implementación de las atenciones integrales para jóvenes

Sector líder	Tipo de anualización	Indicador Tipo
Integración Social	Constante	Valor

### Indicador de producto y gráfica:



¿Qué es el tipo de anualización?

Ver análisis cualitativo



Fuente: Elaboración propia

**Encuesta de percepción a jóvenes:** Se realizó una encuesta de percepción a jóvenes de Bogotá sobre el acceso y calidad de los servicios asociados a las 4 dimensiones de los procesos que se estaban evaluando. La encuesta fue difundida por medio de redes sociales mediante un muestreo por conveniencia no probabilístico. Dado lo anterior, los resultados identificados no tienen representatividad de la población joven de Bogotá, razón por la cual se recomienda discreción con los resultados obtenidos. El cuestionario, compuesto por 44 preguntas, se construyó con base en la *Encuesta de percepción ¿Bogotá Cómo vamos? (2024)*, la *Gran Encuesta Integrada de Hogares (2024)*, la *Encuesta de Lectura, Escritura y Oralidad (2023)*, y el *Estudio de Consumo de Sustancias Psicoactivas en Bogotá D.C., 2022 (2022)* (ver Anexo 7). Adicionalmente, las preguntas relacionadas con la dimensión de salud y autocuidado fueron evaluadas y ajustadas por el equipo de profesionales en estas áreas de la SDIS, dada la sensibilidad de los temas abordados. La encuesta estuvo activa entre el 24 de mayo y el 15 de junio de 2025.

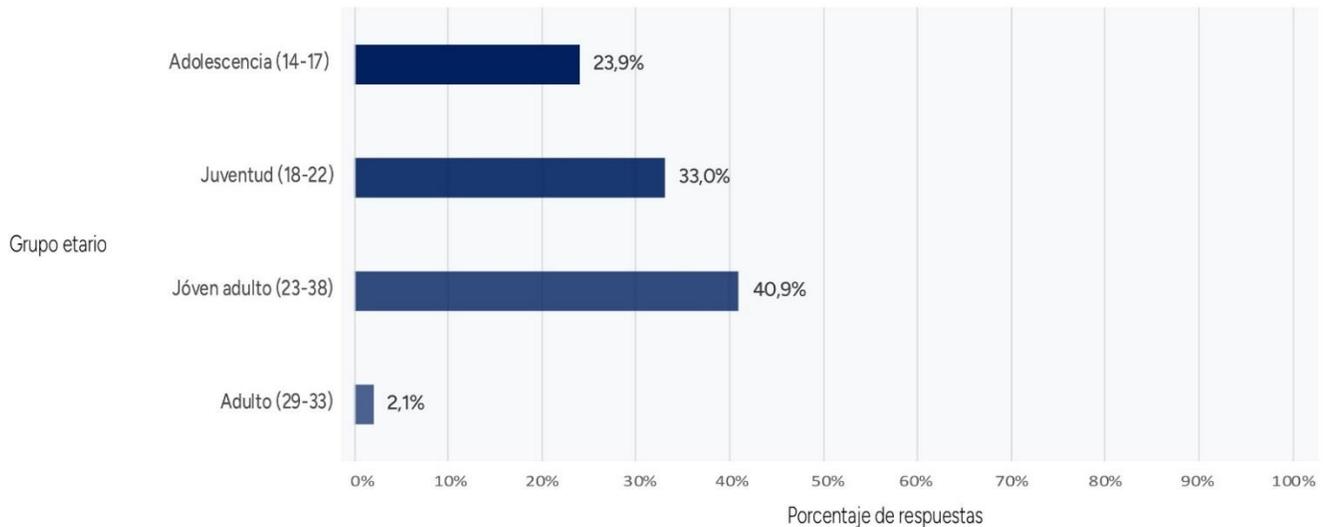
Además de la percepción sobre los bienes y servicios de las dimensiones evaluadas, la encuesta incluyó preguntas relacionadas con la percepción sobre la gestión de la política por parte de las entidades responsables. Los resultados pueden ser revisados con detalle en el Anexo 8.

El análisis se basa en 330 encuestas validadas de un total inicial de 422 respecto a filtros que aseguraban la calidad de la información. Los participantes entrevistados



fueron jóvenes residentes en Bogotá en el rango de edad de 14 a 33 años. La ampliación del rango etario, más allá del límite de 28 años establecido para la juventud en Bogotá, se realizó con el fin de incluir a aquellos beneficiarios y beneficiarias que eran jóvenes al inicio de la política y hoy pueden valorar los primeros seis años de su implementación (Figura 16):

*Figura 16. Porcentaje de jóvenes según rango etario, que respondieron la encuesta de percepción*



*Fuente: Elaboración propia. Cálculos propios, encuesta de percepción realizada por SDIS.*

Por su parte, el perfil demográfico predominante de los encuestados corresponde a personas jóvenes adultas de estrato socioeconómico 1 (17,5%), 2 (44,8%) y 3 (30,6%), residentes principalmente en las localidades de Kennedy (18,2%), Usme (12,4%) y San Cristóbal (9,4%); es importante señalar que no hubo respuesta de población joven residente en la Localidad de Sumapaz. De igual forma, no se evidenciaron diferencias con respecto al género de los encuestados, con una ligera mayoría femenina (52,7%). Se logró incluir igualmente, aunque en menor proporción, la perspectiva de jóvenes migrantes de otros países (1,5%), así como de personas con identidades de género diversas (2,4%).



+

+

+

+

# 4. Resultados

→ → →





## 4. RESULTADOS

Para la presentación de los resultados, se planeó una estructura que guardara coherencia con los objetivos específicos de la evaluación (ver sección 1). La estructura propuesta quedó configurada de la siguiente manera: primero, se realizó un mapeo de actores involucrados en la producción de los bienes y servicios evaluados. Este ejercicio es fundamental para entender la gobernanza en el universo de la PPDJ entre las distintas entidades públicas, organizaciones juveniles, sector privado, el subsistema de participación juvenil (consejos y plataformas), entre otros actores relevantes. Además, con base en esta información, se logra profundizar en estas interacciones mediante un análisis de redes sociales, una técnica que permite cuantificar y visualizar las relaciones entre actores, proporcionando una visión clara de cómo fluye la información, los recursos y el poder dentro del sistema.

Segundo, los resultados de los procesos fueron organizados por las dimensiones clave de la evaluación: (4.2) Ser Joven, (4.3) Inclusión Social y Productiva, (4.4) Salud Integral y Autocuidado y, (4.5) Cultura, Recreación y Deporte. A partir de la información obtenida desde las diferentes fuentes, se consolidó toda la información en función de los objetivos específicos de la evaluación. Con esta información consolidada y organizada, se planteó la siguiente estructura: primero, se introduce el objetivo específico establecido en el CONPES 08, además de señalar los procesos específicos que se evaluaron para cada dimensión; posteriormente, se realiza el análisis de los avances cualitativos y cuantitativos reportados en el plan de acción de la política para cada uno de los procesos evaluados por dimensión; finalmente, se presentan los resultados en función de: 1) procesos formulados y procesos implementados; 2) procesos de articulación interna y externa y; 3) cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos. A continuación, se describe con mayor detalle cada uno de estos 3 apartados para cada dimensión.

**Procesos formulados y procesos implementados:** A partir de la información recolectada, se compararon los procesos formulados en el plan de acción y los diferentes manuales de procedimientos para cada producto con los procesos que se estaban implementando (identificados a través de las entrevistas, otros documentos o las demás fuentes de información obtenidas. Es importante aclarar que estos procesos responden especialmente a la disponibilidad de información; como se resaltaré en algunos casos específicos, hubo entidades que no compartieron los documentos de procesos que guían sus acciones, razón por la cual los resultados responden exclusivamente a la recolección de datos de los investigadores y la información recolectada durante las entrevistas.



**Procesos de articulación interna y externa:** La articulación entre entidades juega un papel fundamental en el logro de los objetivos planteados por la PPDJ. Esta se puede observar tanto en el relacionamiento interno de los actores responsables de los productos, como en la cooperación con otras entidades. Con especial relación, en el marco de la presente evaluación, se incluye un especial énfasis en el relacionamiento con las Casas de Juventud, dada su importancia como espacio que fomenta la materialización física de la política. Posteriormente, se analiza la articulación interna entre los actores responsables de los productos asociados a cada dimensión y, finalmente, se describen los resultados identificados con respecto a la articulación externa entre las entidades.

**Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos:** Diversos eventos imprevistos representan cambios significativos en los procesos formulados en comparación con aquellos realmente implementados. Como ejemplo de ello, uno de los casos más notorios que se observa en la PPDJ fue la coincidencia en el inicio de su implementación con la pandemia por COVID-19. Este suceso obligó a reformular los procesos de varios productos, aunque su impacto no fue uniforme: en algunos casos fue más significativo que en otros. Además de este evento, hay otros factores que motivan el ajuste de los procesos implementados para el logro de los diferentes productos. Por estos motivos, en cada dimensión se analizará cuáles fueron aquellos eventos que motivaron el ajuste de los procesos, con especial relevancia a la pandemia por COVID-19.

**Nota sobre el uso de Sistema de IAG:** Durante la elaboración de la presente investigación, los autores usaron ChatGPT (versiones 3 y 4) y NotebookLM para procesos de síntesis, categorización y corrección de estilo. Después de su uso, los autores revisaron, editaron y validaron la información, razón por la cual asumen plena responsabilidad por el contenido de la publicación.

## 4.1. Mapeo de actores

En el marco del mapeo de actores y el análisis de redes descritos en la metodología (ver sección 3.1), se identificaron las principales relaciones y tipologías de conexión entre los actores vinculados a la implementación de la PPDJ. Este ejercicio permitió visualizar el grado de articulación entre entidades públicas, organizaciones sociales y comunitarias, consejos y plataformas juveniles, empresas privadas e instancias de participación.



En el marco de la evaluación de la PPDJ, al caracterizar los actores del ecosistema de juventud se puede identificar qué roles, capacidades y relaciones existen entre los diferentes tipos de actores, los vacíos o desconexiones que pueden afectar la implementación de la política, entre otros resultados que fungen como insumos esenciales para mejorar su implementación.

Para los 24 productos que se analizan en esta evaluación se encontró un total de 62 actores involucrados. Estos incluyen entidades y dependencias públicas, programas y servicios sociales, organizaciones del tercer sector, empresas privadas y actores comunitarios. Para efectos del análisis, se clasificaron en tres tipos de actores: actores públicos, actores privados y actores del tercer sector. En el siguiente apartado (4.1.1), la Figura 17 presenta la visualización del mapeo de actores elaborados. De igual forma, el *Anexo 8. Percepción sobre la gestión de la política*.

Al evaluar la percepción de la política, sobresalen los siguientes resultados: primero, resalta que el bajo conocimiento de la PPDJ (solo el 43,6% la conoce), la dificultad para encontrar servicios pertinentes (solo el 37,2% cree que en su localidad hay servicios que se ajustan a las necesidades de las juventudes), y la insuficiencia de espacios de participación juvenil (solo el 39% consideran que su localidad cuenta con suficientes escenarios de expresión y participación) resaltan las limitaciones vigentes en relación con la PPDJ.

Segundo, los resultados muestran que, respecto a Bogotá como lugar para vivir, la mayoría de los jóvenes presenta una percepción positiva: el 39,9 % se declara “algo satisfecho” y el 14,2 % “completamente satisfecho”. Un 29,2 % manifiesta una postura neutral, mientras que un 13,9 % se considera “insatisfecho” y un 3 % “completamente insatisfecho”.

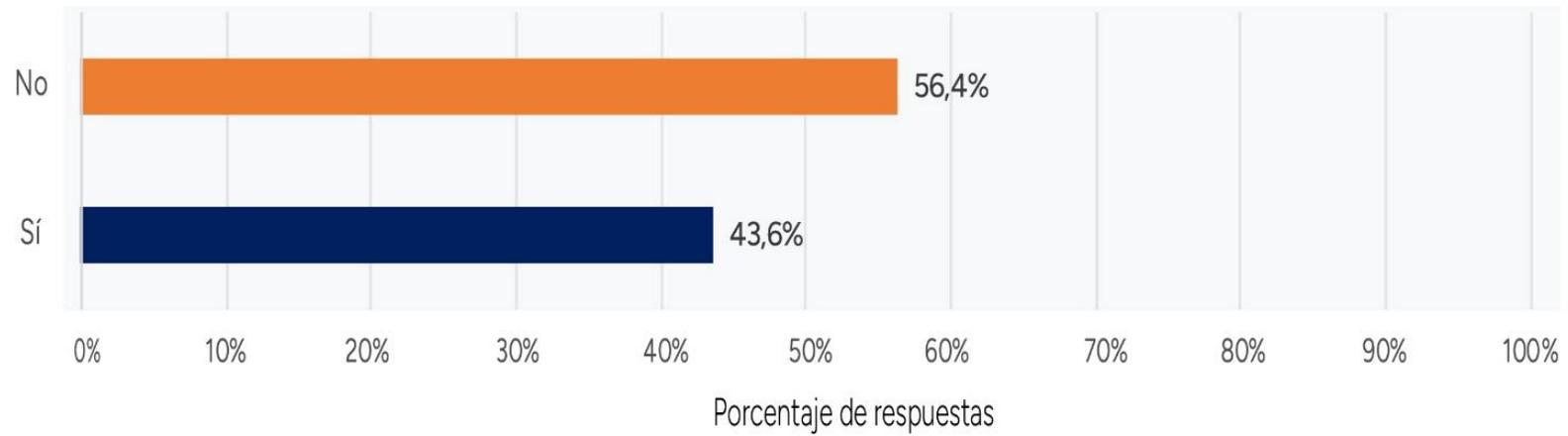
Tercero, al evaluar la percepción de las y los jóvenes con respecto a las entidades evaluadas, el nivel de conocimiento varía, donde destaca la Secretaría Distrital de Salud (SDS) como la más conocida por los jóvenes (93,3 %) mientras que la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) es la menos conocida con un 73,3 % como la menos conocida entre las evaluadas. Al evaluar la percepción sobre el trabajo de las entidades, las mayores proporciones de satisfacción (“algo satisfecho” y “completamente satisfecho”) se observan en BibloRed (63,9 %) e IDR (59,6 %), mientras que la menor satisfacción se presenta en SDDE (47,4 %).

En general, este panorama refleja que, aunque existe una valoración global positiva hacia Bogotá y las entidades, persisten importantes diferencias según la institución evaluada, donde BibloRed e IDR se presentan como las mejor valoradas y la SDDE la que presenta mayor oportunidad de mejora en percepción para las juventudes en Bogotá.



Figura 27. Percepción de la gestión de la PPDJ.

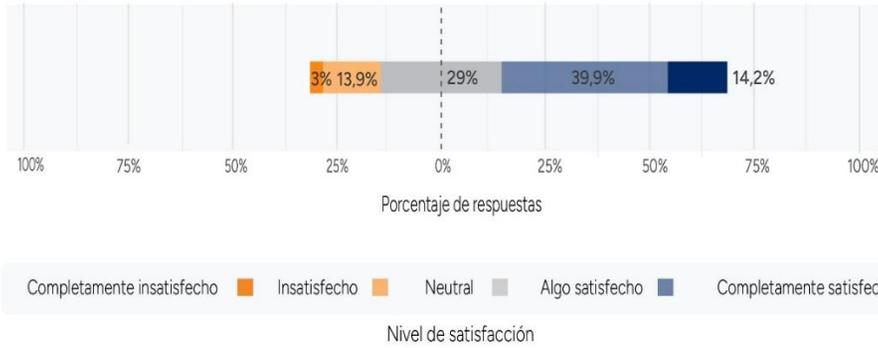
## ¿Conocen la Política Pública Distrital de Juventud ?





# Evaluación de Operaciones de la Política Pública Distrital de Juventud

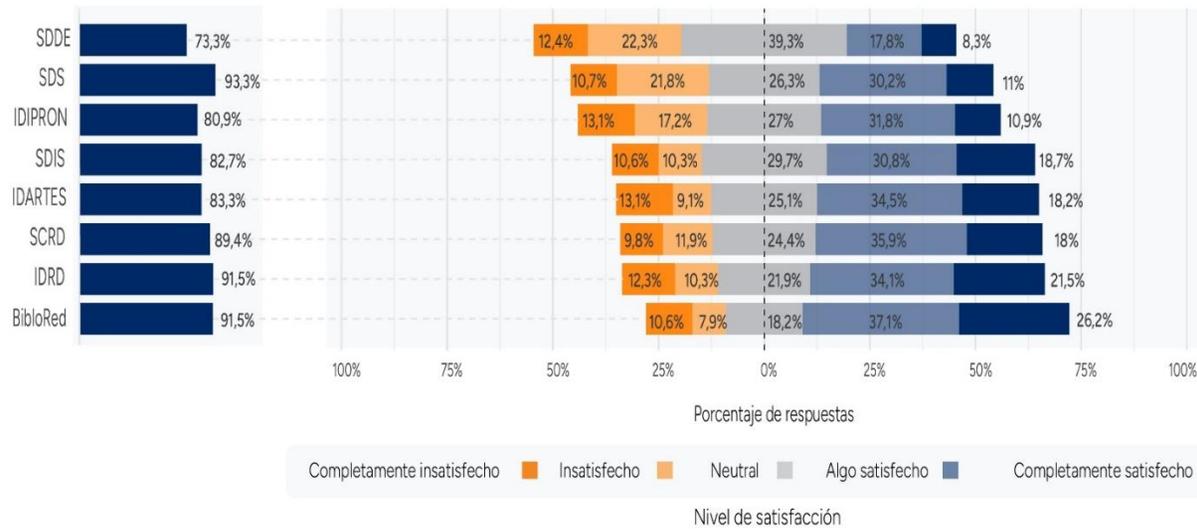
¿Qué tan Satisfechos están los Jóvenes con Bogotá como lugar para vivir?



¿Qué tan Satisfechos están los Jóvenes con las entidades?

Conocen la entidad

Satisfacción de aquellos que conocen el trabajo de la entidad



Fuente: Elaboración propia. Cálculos propios, encuesta de percepción realizada por SDIS.



El Anexo 9 presenta el detalle de los actores identificados, lo cual incluye su clasificación y la descripción de su articulación con otros actores.

De los 62 actores, el 77,4 % corresponde al sector público (48 actores), mientras que tanto el sector privado (11,3%) como el tercer sector (11,3%) representan el restante 22,2% (7 actores cada uno). Esta distribución refleja una predominancia del sector público, lo cual es coherente dado que es una política pública del distrito. En otras palabras, las entidades públicas son responsables directas de sus productos del plan de acción.

En cuanto al sector privado, se identificó que 12 de 14 de sus conexiones se concentran en tres sectores: Salud, Integración Social y Desarrollo Económico, cada uno con igual proporción. Las dos conexiones restantes se realizan con los sectores de Cultura y Educación respectivamente. Estas relaciones estuvieron principalmente orientadas a la validación de contenidos y a la provisión de información para la caracterización de las juventudes. Por su parte, las conexiones del tercer sector se concentraron casi exclusivamente en los sectores de Salud (3 de 8 conexiones) e Integración Social (4 de 8 conexiones). Estas relaciones estuvieron orientadas a la validación de contenidos y a la provisión de información relevante para la atención de personas jóvenes.

A partir del mapeo y de la clasificación de las conexiones descrita en la sección de metodología, se analizaron 117 interacciones identificadas entre los diferentes actores vinculados a la implementación de la PPDJ. Este análisis permitió agrupar las conexiones en cinco tipologías, lo que facilita comprender la naturaleza de las conexiones y su papel en la articulación de la política. La Tabla 5 presenta la distribución de las conexiones según cada tipología.

*Tabla 5. Clasificación de las tipologías de conexiones entre actores*

Tipo de conexión	Descripción	Porcentaje de conexiones	Ejemplo
1. Articulación para la divulgación y territorialización de la oferta.	Se refiere a casos en los que un actor se alía con otro que tiene acceso al territorio para divulgar y/o ampliar el alcance de su oferta.	5,1% 6 de las 117 conexiones.	Las Casas de la Juventud divulgan la oferta de servicios de la Agencia Distrital de Empleo a las juventudes, favoreciendo su acceso. Por



Tipo de conexión	Descripción	Porcentaje de conexiones	Ejemplo
2. Remisión y conexión de beneficiarios.	Permite direccionar a la población joven hacia una oferta específica, como pueden ser oportunidades de empleo, formación o atención especializada.	37,6% 44 de las 117 conexiones	medio de las actividades desarrolladas en las Casas de Juventud, como ferias de empleabilidad, se conecta a los y las jóvenes con vacantes disponibles  Las Defensorías de Familia remiten a las juventudes al Servicio Forjar Restaurativo para el cumplimiento de medidas de restablecimiento de derechos o estrategias en el marco de procesos restaurativos.
3. Diagnóstico, identificación, caracterización o reporte.	Este rol es cumplido por actores que brindan información a otro sobre las necesidades y el perfil del joven, con el fin de brindar una atención focalizada; o cuando se brinda información para	17,9% 21 de las 117 conexiones	La Secretaría de Educación Distrital facilita a la Secretaría Distrital de Salud el sistema de alertas escolares con el fin de priorizar los



Tipo de conexión	Descripción	Porcentaje de conexiones	Ejemplo
	generar un reporte de acciones.		colegios a intervenir.
4. Soporte técnico, normativo y de validación.	Ocurre cuando se proveen lineamientos, valida calidad u ofrece soporte para el desarrollo de un servicio.	19,6% 23 de las 117 conexiones	El Fondo de Población de las Naciones Unidas Funge como ente de validación del contenido educativo de la plataforma de salud de la Secretaría Distrital del Salud,
5. Vínculo por Estructura Orgánica.	La relación entre dos actores es inherente a su posición en el organigrama del Distrito.	19,6% 23 de las 117 conexiones	Según la estructura orgánica, el servicio Jóvenes con Oportunidades es prestado por la Subdirección para la Juventud de la Secretaría de Integración Social.

Fuente: Elaboración propia.

La tipología de conexiones muestra que las dinámicas entre actores son diversas. La mayoría de los vínculos establecidos (37,6%) corresponden a relaciones de remisión y conexión de beneficiarios, lo cual demuestra un enfoque operativo en la articulación de rutas de atención, formación o empleo para personas jóvenes, a la vez que muestra articulación entre entidades para la atención integral de las juventudes.



Al ahondar en esta tipología, se encontró una participación importante de las Casas de la Juventud, las cuales representan 10 de 44 (22,7%) conexiones del total de esta tipología. De estas, 8 conexiones están enfocadas en llevar oferta de formación laboral, bienestar, cultura, educación, entre otras, a las unidades operativas de las Casas de la Juventud. No obstante, como se señalará en la sección 4.2.3, este resultado contrasta con los hallazgos con respecto al tipo de relacionamiento que los actores tienen con las Casas de Juventud, donde se observa un patrón unilateral, mas no bidireccional, de remisión de beneficiarios.

Por su parte, la categoría de soporte técnico, normativo y de validación se refiere a la provisión de lineamientos, soporte y acompañamiento con el fin de respaldar y controlar la calidad de la prestación del servicio. Esta categoría contó con el 19,6 % de las conexiones, lo cual resalta la importancia de la institucionalidad y del marco organizativo formal en la implementación y funcionamiento de los servicios. No obstante, este hallazgo sugiere que una parte de las conexiones entre actores requiere de alineaciones jerárquicas y/o normativas que definen la articulación entre dependencias, lo cual puede limitar la flexibilidad de la prestación y, en ese sentido, su alcance y eficacia. Dentro de este tipo de conexión destaca que tanto las Casas de la Juventud como la Red Distrital de Bibliotecas Públicas permiten a la ciudadanía ser agentes protagonistas en el desarrollo de los servicios mediante espacios de diálogo donde la población objetivo puede direccionar la oferta.

Finalmente, los roles asociados a la identificación, diagnóstico o reporte (17,9%) y a la divulgación y territorialización de la oferta (5,1%) presentan una participación menor dentro del total de conexiones. En cuanto a la territorialización de la oferta, esto puede sugerir una concentración de este rol en las alcaldías locales y en las mismas Casas de la Juventud, lo cual sugiere oportunidades de mejora en la diversificación de canales. Este resultado guarda relación con lo expresado por las juventudes en los grupos focales, donde manifestaron que la institucionalidad debe acercarse a ellos, en lugar de esperar que sean los y las jóvenes quienes vayan a la institucionalidad (para mayor detalle, revisar la sección 4.2).

Con base en la clasificación y conformación de las conexiones presentadas hasta el momento, se observa que los actores con más conexiones son el IDIPRON (18 conexiones) y las Casas de Juventud (13 conexiones). En cuanto a el IDIPRON, la mayoría de sus conexiones (12) son de tipología de diagnóstico, identificación y caracterización, lo que permite al IDIPRON acceder a información de población joven potencialmente beneficiaria y caracterizarla. Esto puede sugerir una dependencia operativa para alcanzar la población objetivo, lo cual, a su vez, resalta



la necesidad de contar con sistemas de información integrados y centralizados que disminuyan la carga operativa.

Por su parte, las Casas de Juventud cuentan con 10 conexiones para la remisión y conexión de beneficiarios. La cantidad y la tipología de las conexiones que surgen de este servicio muestran su importancia como punto articulador de la oferta distrital. De este análisis se desprende que las unidades operativas tienen un potencial importante para centralizar la oferta de la PPDJ, además de fungir como un canal de remisión a otros servicios. Esto evidencia su importancia para la territorialización de la PPDJ. Con respecto al análisis del tipo de relacionamiento entre entidades públicas y privadas, así como entre entidades públicas entre sí, este se aborda con mayor profundidad en el apartado siguiente (4.1.1) y en la sección de articulación externa de las secciones posteriores (4.2.3.3, 4.3.3.3, 4.4.3.3, 4.5.3.3).

### **4.1.1. Análisis de redes**

Para profundizar el entendimiento de las interacciones que se generan a partir de la implementación de los productos analizados, se aplicó una técnica de análisis denominada análisis de redes sociales. Esta técnica busca describir y cuantificar la estructura de relaciones entre actores (instituciones, personas o grupos) para entender cómo fluye la información, el poder o los recursos en un sistema (ver sección 3.1)

Con base en las métricas estimadas, se observa una red de tipo core-periferia (Figura 17) donde una cantidad controlada de entidades públicas y programas y estrategias juveniles dominan tanto las interacciones directas como los flujos intersectoriales. Esto indica que hay un núcleo altamente organizado, pero que hay pocos vínculos, ya sea entre miembros de la periferia, o entre miembros del núcleo y miembros de la periferia. El IDIPRON (18 enlaces) y el servicio Casas de la Juventud (14) sobresalen como actores de primer orden, seguidos por la Agencia Distrital de Empleo (12), la Secretaría Distrital de Salud (11) y el Servicio Forjar Restaurativo (SFR) (10). Estas entidades y servicios concentran casi una cuarta parte de todos los lazos de la red, lo que las convierte en puntos naturales para articular iniciativas entre distintos sectores responsables de la PPDJ<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> El análisis de redes completo se puede consultar en:  
<https://embed.kumu.io/80c436a3c3eedff47c3ee4bedb750f42>





A partir de la métrica de influencia estructural (*eigenvector*) se destaca la importancia de las Casas de la Juventud como servicio articulador entre actores influyentes del núcleo, lo que sugiere que cualquier iniciativa ligada a juventud o empleabilidad que pase por este servicio gana visibilidad y respaldo dentro de la red. Los siguientes actores en esta métrica son la Agencia Distrital de Empleo, el IDIPRON, el servicio Jóvenes con Oportunidades y la Secretaría de Educación Distrital.

De forma conjunta, a partir de la superposición de métricas se identifica un triángulo estratégico formado por el IDIPRON, el servicio de Casas de la Juventud y la Agencia Distrital de Empleo, actores que concentran alto grado, alta intermediación o influencia simultáneamente, lo cual los hace funcionar como ejes para movilizar ofertas y programas de juventud y de empleo e inclusión social. Cabe destacar que tanto el servicio de Casas de Juventud como el IDIPRON cuentan con infraestructura y unidades operativas en las localidades del Distrito donde concurren los y las jóvenes; de ahí su importancia estratégica. En el caso de la Agencia Distrital de Empleo, su influencia reside en la necesidad permanente de las juventudes por el acceso a oportunidades laborales.

Para optimizar la articulación interinstitucional, resulta clave consolidar los nodos puente incorporando desde el inicio a IDIPRON y a las Casas de la Juventud, de modo que su capacidad de intermediación agilice la difusión y el acceso a ofertas y evite cuellos de botella en la circulación de información para la población joven (para mayor detalle, revise la sección 4.2), conocimiento de oportunidades presentes en la red, y alcance y vinculación efectiva de los y las jóvenes en la provisión de bienes y servicios. De forma simultánea, conviene aprovechar su elevada reputación relacional junto con la Agencia Distrital de Empleo para legitimar proyectos ante actores estratégicos. La existencia de actores periféricos con baja conectividad, en especial del sector privado y de organismos de cooperación, no representa un riesgo estructural, pues la ejecución de los productos de la PPDJ recae en entidades públicas; por el contrario, su participación constituye un valor agregado que demuestra la capacidad de gestión de las entidades distritales para enriquecer y complementar la oferta mediante alianzas con actores sin responsabilidad formal y directa en la política.



## 4.2. Dimensión Ser Joven

La dimensión Ser Joven conforma el primer objetivo específico de la PPDJ. De acuerdo con el documento CONPES D.C. 08, este objetivo busca:

Aumentar la participación incidente y el acceso a toma de decisiones públicas de los jóvenes y las juventudes a partir del reconocimiento de sus identidades, su capacidad de agencia, el fortalecimiento de sus organizaciones y su ciudadanía juvenil, que contribuyan a la transformación de la ciudad y del país. (2019, p. 128)

Para el logro de este objetivo hay 4 resultados operacionalizados a través de 24 productos, de los cuales 6 están relacionados con la operación de las Casas de Juventud. La Tabla 6 presenta los productos evaluados.

Tabla 6. Productos evaluados de la dimensión Ser Joven

Resultado esperado	Producto esperado	Dirección/Subdirección responsable
1.1 Jóvenes que acceden a servicios sociales de acuerdo con sus intereses.	1.1.1 Implementación de las atenciones integrales para jóvenes	Subdirección para la Juventud - SDIS
	1.1.2. Jóvenes que asisten a las casas de juventud en las localidades que brindan espacios para el reconocimiento de su diversidad y el desarrollo de capacidades.	Subdirección para la Juventud - SDIS
	1.1.3. Jóvenes en emergencia social atendidos	Subdirectora para la Identificación, Caracterización e Integración (ICI) - SDIS
	1.1.4. Jóvenes migrantes extranjeros en situación de vulnerabilidad o emergencia social atendidos	Subdirectora para la Identificación, Caracterización e Integración (ICI) - SDIS
	1.1.5 Jóvenes beneficiados con Transferencias Monetarias Condicionadas	Subdirección para la Juventud - SDIS
	1.1.6. Jóvenes atendidos en procesos de desarrollo de capacidades y generación de oportunidades orientadas a la inclusión económica	IDIPRON

Fuente: elaboración propia con base en el plan de acción del CONPES D.C. 08.



Cabe destacar que en el transcurso del proceso de evaluación se incorporaron al plan de acción de la PPDJ dos productos en esta dimensión, asociados al resultado 1.1, los cuales tienen relación directa con las Casas de Juventud:

- 1.1.7 Número de localidades de la ciudad con al menos una casa de la juventud en operación.
- 1.1.8 Número de jóvenes atendidos en los servicios del Sistema Distrital de Cuidado.

En cuanto al producto 1.1.7, la relación con las Casas de Juventud es directa en tanto busca que al año 2027 todas las localidades de Bogotá cuenten con al menos una Casa de Juventud en operación, en concordancia con las metas fijadas en el Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 'Bogotá Camina Segura'. Con respecto al producto 1.1.8, la relación con las Casas de Juventud se sustenta en que estas brindan atención a jóvenes cuidadores a través de estrategias de prevención de maternidades y paternidades tempranas, manejo del tiempo libre, y espacios para el desarrollo y formación de actividades artísticas, culturales y pedagógicas. No obstante, es preciso señalar que estos dos productos no hacen parte de la evaluación al empezar su implementación en el segundo trimestre del 2025.

Las acciones implementadas para el logro de los productos evaluados que están asociados a la dimensión Ser Joven se describen a continuación:

Transversalmente los productos buscan empoderar a las juventudes por medio de su reconocimiento como sujeto de derechos capaces de tomar decisiones, defender sus ideales y participar incidentemente en las decisiones políticas de su interés. Esto se logra mediante diferentes servicios ofertados por la SDIS e IDIPRON. Por un lado, la SDIS, mediante la Subdirección para la Juventud y la ICI, provee diferentes servicios como respuesta a las metas formuladas. Primero, desde la Subdirección para la Juventud se implementan los servicios *Jóvenes con Oportunidades* (producto 1.1.5), *Casas de Juventud* (producto 1.1.2) y el Servicio *Forjar restaurativo* (SFR) (producto 1.1.1).

Con respecto al servicio Jóvenes con Oportunidades, antes Parceros por Bogotá, las acciones formuladas responden a transferencias monetarias condicionadas (TMC) que permiten aliviar restricciones económicas que representan barreras para que las juventudes puedan acceder a servicios sociales clave como educación, salud, bienestar y participación, además de facilitar su inserción al mercado laboral. Para esto, el servicio está formulado para brindar servicios de formación, orientación y



acompañamiento institucional mediante mecanismos de intermediación laboral. Para más información acerca del servicio, ver el Anexo 10.

Las Casas de Juventud, por su parte, fomentan el acceso a servicios que se ajusten a las necesidades e intereses de los y las jóvenes para promover su reconocimiento como sujetos de derecho, capaces de tomar decisiones informadas y libres con respecto a diferentes áreas de su vida (formación laboral, salud sexual y reproductiva, entre otras). Para esto, la reestructuración del servicio incluye procesos enfocados en fortalecer las habilidades de las y los jóvenes, conectarlos con oportunidades y fomentar su participación, reconociendo sus intereses y necesidades (SDIS, 2015<sup>b</sup>). Además, este servicio busca promover su reconocimiento como sujetos de derecho, capaces de tomar decisiones libres e informadas sobre diversas dimensiones de su vida (ver sección 1.4).

Por su parte, el Servicio Forjar Restaurativo también desempeña un papel relevante en el logro del resultado al fomentar procesos restaurativos dirigidos a los y las jóvenes del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA), lo cual incluye procesos como el acompañamiento psicosocial, actividades culturales, pedagógicas y de construcción de ciudadanía y participación, así como el acompañamiento al post-egreso donde se pretende brindar un seguimiento a los beneficiarios del servicio, dándole continuidad a los procesos de inclusión social y productiva mediante el acceso a oportunidades, según los intereses y necesidades de los beneficiarios.

Por su parte, desde la ICI se identifican 2 productos enfocados a la atención de población joven local (producto 1.1.3) y migrante (1.1.4) que se encuentre en situación de vulneración o emergencia social. De esta forma, estos productos operacionalizan el acceso a servicios sociales para poblaciones juveniles en condiciones extremas de vulnerabilidad, lo cual se alinea con el principio de equidad planteado por la política. Además, estos productos reconocen explícitamente las especificidades de las y los jóvenes migrantes extranjeros, lo que representa un avance frente a políticas anteriores que tendían a homogenizar la juventud. No obstante, no se evidencia una formulación de acciones para el seguimiento y transformación de las condiciones estructurales que originan las emergencias sociales de las y los jóvenes atendidos, lo cual puede limitar los procesos implementados a un enfoque exclusivamente asistencialista.

Por último, IDIPRON también tiene un producto enfocado en el logro del resultado 1.1 (producto 1.1.6), el cual tiene en su formulación la atención en programas de educación formal acompañada de estímulos de corresponsabilidad a jóvenes



mayores de 18 años. Como procesos vinculados, se establece la formación en aspectos específicos como el buen uso del dinero y la satisfacción de sus necesidades básicas bajo parámetros del modelo pedagógico del IDIPRON<sup>9</sup>.

Al contrastar el objetivo de la dimensión con la percepción de las y los jóvenes que participaron en la evaluación, estos describen su experiencia en Bogotá como una combinación entre sobrevivencia y resistencia, marcada por desigualdades estructurales que limitan sus posibilidades de desarrollo. Ser joven, según sus voces, implica transitar una etapa de construcción de identidad atravesada por una profunda fragilidad emocional y social, derivada de la escasez de oportunidades reales. Como resultado, se observa una visión crítica frente a la institucionalidad, a la que perciben como adulto-céntrica y desconectada de los territorios: “Nuestra voz como jóvenes es muy condicionada [...] los espacios supuestamente participativos responden a dinámicas hostiles y adulto-céntricas” (Hombre de 25 años).

Sumado a esto, ser joven en Bogotá representa una experiencia ambivalente, en la que coexisten oportunidades con riesgos estructurales y cotidianos. El miedo a la violencia y el acoso fue una constante expresada por las participantes de los grupos focales. Las jóvenes sienten que el espacio público no es seguro, especialmente para las mujeres, debido a múltiples formas de violencia basada en género. Esta percepción impacta directamente su movilidad y participación en espacios públicos, lo que las obliga, en muchos casos, a restringir su participación social como lo comenta una mujer de 16 años que participó en los grupos focales: “Es que una sale, no sé, con vestido o falda, lo que sea. Ellos [otras personas en la calle] empiezan a echar ojo y empiezan a decir un montón de cosas, entonces una se siente incómoda, entonces ya una permanece encerrada en la casa”.

Así, aunque se evidencia una mayor incidencia en el fortalecimiento de la toma de decisiones y la percepción de oportunidades para el reconocimiento de sus identidades y su capacidad de agencia, todavía se perciben limitaciones en el fortalecimiento de sus organizaciones y su ciudadanía juvenil, sumado a la percepción de riesgo e invisibilizarían a mujeres y minorías como la comunidad LGBTIQ+.

---

<sup>9</sup> Para consultar en detalle el modelo pedagógico del IDIPRON visite: <https://www.idipron.gov.co/modelo-pedagogico-idipron>



### 4.2.1. Avances del plan de acción

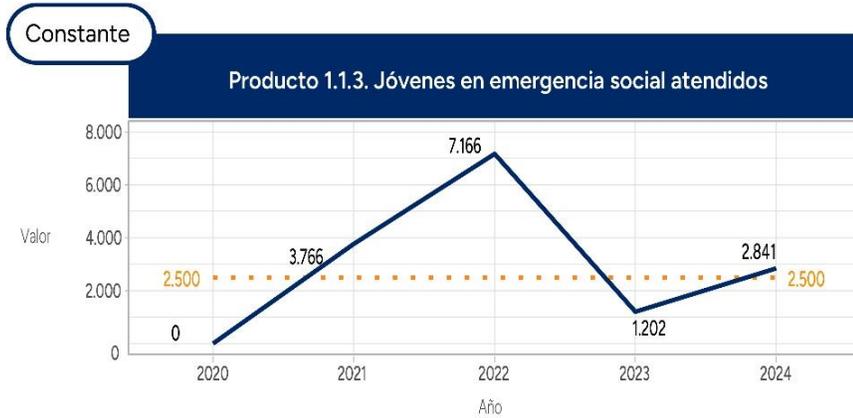
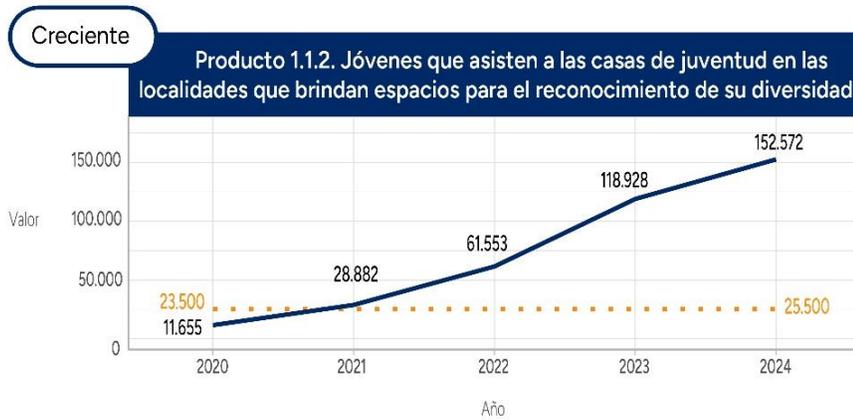
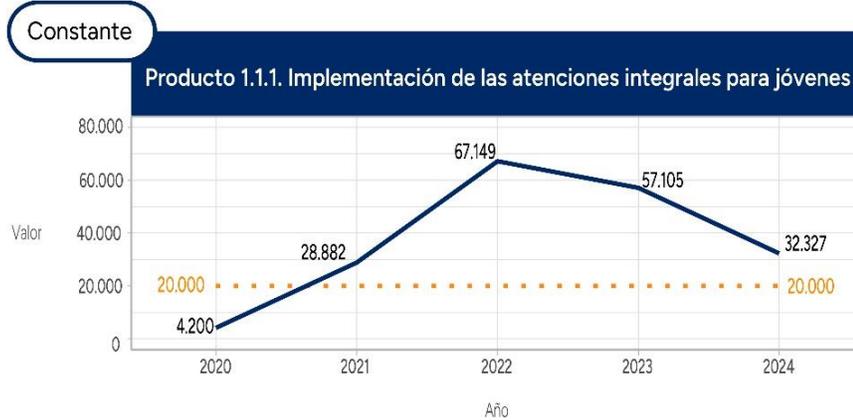
Mediante el plan de acción, los actores responsables de cada producto tienen la responsabilidad de reportar los avances, tanto cualitativos como cuantitativos en la entrega de los bienes y servicios. Al analizar esta información, se pudo observar que su ejecución contempla enfoques diferenciales (territorial, étnico, de género y generacional), y están diseñados con periodicidades de medición mensuales, trimestrales o anuales.

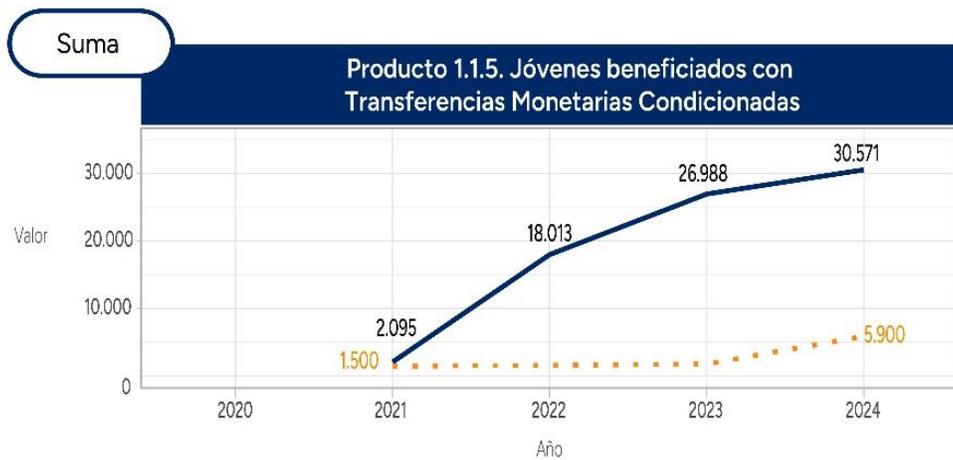
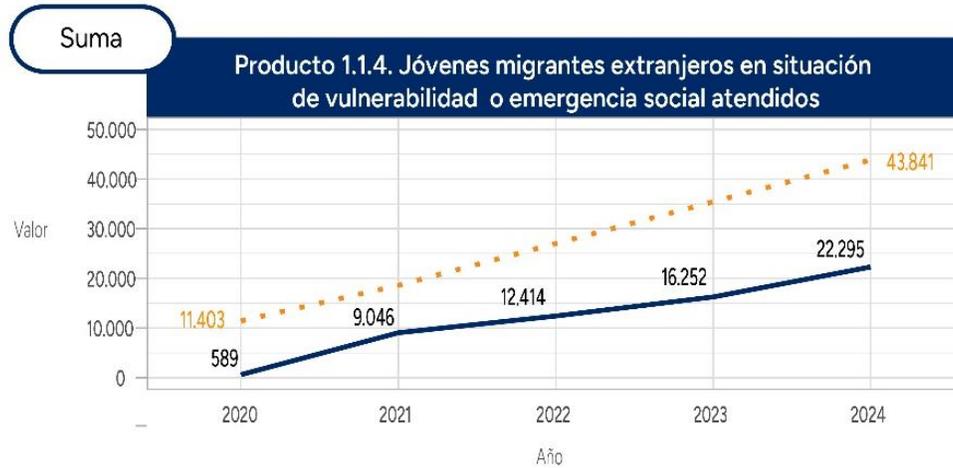
Con respecto a los avances cuantitativos, la tendencia ha sido la sobre-ejecución en comparación con las metas programadas. De los 6 productos evaluados en esta dimensión, 4 presentan una sobre ejecución que ha sido constante a través del tiempo. Como ejemplo Las gráficas de la Figura 18 presentan los avances cuantitativos de los productos de la dimensión Ser Joven evaluados en este apartado. En los casos del producto 1.1.2 (jóvenes que asisten a las Casas de Juventud) y el producto 1.1.5 (Jóvenes beneficiarios de TMC), el avance cuantitativo en comparación con la meta programada ha aumentado constantemente desde el inicio de la PPDJ hasta llegar en la actualidad a una sobre-ejecución del 598% y 518%, respectivamente.



Figura 18. Avance cuantitativo de los productos evaluados de la Dimensión Ser Joven

Meta - - - - - Producto reportado — Tipo de anualización de los indicadores





Fuente: Elaboración propia

Aunque hay mayor volatilidad a través del tiempo para los otros productos, la tendencia ha sido similar. El producto 1.1.1, por ejemplo, ha presentado una sobre-ejecución sostenida desde el inicio de la PPDJ; sin embargo, en 2024 (sobre-



ejecución del 161%) se observó una reducción importante con respecto al año 2023 (sobre-ejecución del 285%) y 2022 (sobre-ejecución del 335%). Caso similar se observa para el producto 1.1.3. Por su parte, los productos 1.1.4 y 1.1.6 son los únicos que han presentado sub-implementación de avances en comparación con la meta programada.

Para profundizar estos datos, el reporte cualitativo de los productos permite observar características importantes. En primer lugar, se observan acciones que evidencian la voluntad institucional para el logro de los productos, donde resalta la implementación de los enfoques diferenciales (territorial y de género principalmente), la ejecución de procesos pedagógicos orientados a la inclusión económica de jóvenes excluidos del sistema educativo, así como los esfuerzos por aumentar la entrega de TMC y otros insumos, especialmente asistencialistas, para las y los jóvenes con mayor vulnerabilidad social y económica. Estas acciones han permitido una cobertura creciente y el fortalecimiento de Bogotá como una ciudad que se compromete con las juventudes.

Sin embargo, persisten importantes limitaciones operativas y estructurales que debilitan la consolidación de los avances logrados. Una de las principales dificultades es la falta de estandarización en los procesos de atención, lo que genera ambigüedad sobre qué tipo de acciones se contabilizan como parte de la medición de algunos productos, lo que a su vez genera retos en el seguimiento a los avances. Otra dificultad que sobresale es la atención territorial. A pesar de que esta ha sido una mejora significativa en comparación con la política anterior, todavía se identifican deficiencias en la cobertura territorial, especialmente en zonas de alta vulnerabilidad, sumado a la falta de recursos. Otra limitación importante está relacionada con la escasez de talento humano especializado y una alta rotación de personal contratista, lo que afecta la continuidad y calidad de los servicios prestados. Lo anterior se refleja particularmente en la atención a jóvenes en emergencia social y jóvenes migrantes.

### **4.2.2. Procesos formulados y procesos implementados**

Los productos evaluados, relacionados con la dimensión Ser Joven, reflejan una importante discrepancia entre los procesos formulados y aquellos implementados por los actores responsables. Sobresale la ausencia de manuales operativos y protocolos claramente establecidos antes de la operación de diversos productos. Servicios como las Casas de Juventud no contaban con manuales operativos antes de la implementación de la PPDJ. Esto señala la adaptación de los procesos como respuesta a momentos contextuales y no a objetivos de los productos en el mediano y largo plazo, como están establecidos en el plan de acción.



Para empezar, el servicio Jóvenes con Oportunidades, a pesar de estar formulado desde el 2019 en la ficha técnica del producto 1.1.5, empezó su diseño e implementación hasta abril del 2021 con la resolución 509 (SDIS, 2021). Este programa nació con la política, lo cual hace comprensible la ausencia de un manual operativo al inicio de la PPDJ. Por consiguiente, la ejecución del producto de TMC estuvo vigente mediante resoluciones hasta la creación del primer manual operativo en diciembre del 2021<sup>10</sup>. Posteriormente, se rediseña el servicio mediante el Servicio Social Parceros Por Bogotá, el cual estuvo en operación entre el 2022<sup>11</sup> y el 2024<sup>12</sup>. Finalmente, Desde el 2025 el programa fue nuevamente reestructurado y ahora es el servicio Jóvenes con Oportunidades, el cual está guiado por el manual del servicio MNL-PSS-023.

En términos generales, se observa que este producto, aunque ha sido implementado con una sobre ejecución importante y sostenida en el tiempo, fue formulado sin una ruta de operación claramente definida. Si bien esta condición no derivó en el incumplimiento de las metas operativas, sí implicó un proceso marcado por una alta incertidumbre, lo cual introduce una volatilidad no deseada en los resultados y puede llegar a comprometer su sostenibilidad a futuro.

La situación es similar en el caso de las Casas de Juventud. Aunque este servicio ha estado en funcionamiento por más de una década, su primer manual operativo – MNL-PSS-014 – fue publicado hasta el 2022, dos años después del inicio de la implementación de la PPDJ. Esta demora no significa el incumplimiento en el servicio, pero sí ha representado que los procesos no estén bien articulados con otros actores internos y externos (ver sección 4.2.3.1) y tampoco se observa una oferta de servicios con una visión definida claramente en el mediano y largo plazo. En otras palabras, las actividades ofrecidas han estado enfocadas principalmente en el cumplimiento de metas cuantitativas (por ejemplo, el número de jóvenes que acceden a las Casas de Juventud), pero sin asegurar que dicha participación genere valor real en los y las jóvenes para el logro de sus objetivos personales, educativos y profesionales, entre otros. En contraste con lo anterior, es importante resaltar que en la actualidad el servicio se está reestructurando para formular una oferta de servicios que tenga como objetivo central el desarrollo del proyecto de vida (SDIS, 2015<sup>b</sup>).

---

<sup>10</sup> Manual De Funcionamiento Servicio Social Para La Seguridad Económica De La Juventud. Presentado en Mesa para la Gestión Integral Social -GIS-13 de diciembre de 2021

<sup>11</sup> Manual Operativo Servicio Social Parceros Por Bogotá Presentado en Mesa para la Gestión Integral Social -GIS-13 de octubre de 2022.

<sup>12</sup> Manual Operativo Servicio Social Parceros Por Bogotá Oficializado en Fecha: Memo 12024006634 - 08/03/2024.



Ahora bien, los resultados identificados con respecto a las Casas de Juventud contrastan con la percepción las juventudes encuestadas. En primer lugar, más de la mitad (60,6%) señaló conocer las Casas de Juventud; de este grupo, el 81,0% manifestó satisfacción con este servicio (al sumar 45,5% "Completamente satisfecho" y 35,5% "Algo satisfecho"), mientras que el 7,5% manifestó no estarlo (al sumar 5,0% "Algo insatisfecho" y 2,5% "Completamente insatisfecho"). El restante 11,5% indicó no sentirse ni satisfecho ni insatisfecho. Con respecto a la atención, las actividades culturales y artísticas (72,5%), seguidas por los espacios que fomentan la participación (57,0%) y la percepción de un ambiente seguro y libre de discriminación (54,5%) son los servicios que más destacan. Estos resultados, aunque no se pueden relacionar causalmente, podrían responder a la actualidad del servicio, el cual se está reestructurando en función del proyecto de vida de los y las jóvenes.

En tercer lugar, el Servicio Forjar Restaurativo cuenta con lineamientos generales a nivel nacional desde entidades como el ICBF y el Ministerio de Justicia que guían algunos procesos, no obstante, la Administración Distrital a través del Subcomité de Política Pública y Desarrollo Normativo derivado del Comité Distrital del SRPA evidencia el reto de afinar los protocolos y lineamientos para la operación diaria de atención a la población. A lo anterior se suma que la transición del servicio desde la Subdirección hacia la Infancia a la Subdirección para la Juventud en septiembre del 2020 ha implicado que el servicio deba acoplarse y actualizarse de forma más deliberada hacia la política de juventud.

Solo hasta el 2025 se crea el modelo de atención integral para adolescentes y jóvenes vinculados al Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes (SRPA). Con esto, desde la Subdirección para la Juventud se crea este modelo con el apoyo del equipo interno del servicio, el cual incluye los acuerdos de convivencia que contemplan las condiciones que se deben cumplir en el marco de la ejecución de procesos, así como tiene en cuenta los protocolos de atención a crisis y porte de armas. Adicionalmente, se identifica que las acciones del SFR deben detallar mejor sus protocolos de operación. Por ejemplo, este servicio incluye en el modelo de atención implementar la Ruta de Oportunidades Juveniles (ROJ) "a través de alianzas público, privadas y de trabajo intersectorial para el desarrollo de la ciudadanía juvenil y la generación de competencias laborales, a través de procesos de formación y vinculación al mercado laboral" (SDIS, 2023a, p. 7).

A pesar de su formulación, no se observan procesos estructurados que permitan la implementación de la ROJ en los beneficiarios del SFR. Lo anterior no significa que no se esté implementando la ruta, sino que no hay estándares definidos que



permitan la consolidación de instancias formales de participación, incidencia y articulación entre el SFR y los demás servicios liderados por la Subdirección para la Juventud para la atención generalizada a todos los y las jóvenes del SRPA. Lo anterior lo resalta uno de los actores entrevistados al indicar que “esa es una de las falencias de la política pública [...] y es el cómo hacer para implementarlo [...] no hay como una línea técnica clara”.

En esta línea, la ROJ, diseñada para articular el acceso a educación, empleo, cultura y salud tanto para jóvenes del SRPA, como para sus familias, hoy depende de “voluntades”. La reducción del personal de enlace y la limitada disposición empresarial para contratar a las juventudes que egresan del SFR ha dejado la ruta sin un canal formal para los procesos de alianzas estratégicas con otros servicios clave ofrecidos por entidades externas e incluso por otros servicios de la SDIS como las Casas de Juventud o Jóvenes con Oportunidades, como se señala previamente. La ausencia de instancias formales de participación, incidencia y articulación, junto con la falta de procesos estandarizados de la Subdirección que dinamicen la ROJ de manera general, genera un desfase entre los estándares técnicos y la realidad del servicio (en la sección 4.2.3 se profundiza el análisis de este hallazgo). Esto limita la efectividad de la intervención integral que la PPDJ pretende garantizar para esta población específica, que requiere además una línea de atención diferenciada dentro de la ROJ.

En esta línea, la percepción de los y las jóvenes que participaron en los grupos focales refleja estos hallazgos, para la juventud en general, con respecto a la ROJ. Ellos hablaron de los estigmas que enfrentan por su apariencia o por pertenecer a grupos culturales como las barras de fútbol, donde se les asocia rápidamente con la delincuencia. Esta criminalización simbólica de la juventud alimenta la exclusión y el prejuicio en su vida diaria. Como consecuencia, se limita el acceso a oportunidades educativas, laborales y socioculturales, como lo señala una joven de 18 años: “Si uno se viste ancho o algo así, ya lo tienen caracterizado, como que uno es un ñero, un ladrón o algo así. Lo mismo con los que son aficionados al fútbol, dicen que son vándalos”.

La ausencia de manuales operativos no es el único factor que contribuye a la desarticulación entre los procesos formulados y aquellos implementados. La existencia de manuales desactualizados también incide en esta discrepancia. Un ejemplo de ello es el caso de la ICI, donde los lineamientos vigentes no han sido actualizados, lo que provoca que los procesos diseñados difieran de los que se llevan a cabo en la práctica. Por ejemplo, para la implementación de sus procesos, la ICI contaba con el modelo itinerante que guiaba las acciones de alcance territorial



y permitía una respuesta inmediata en zonas no cubiertas por unidades fijas, pero este modelo fue eliminado, sin que todavía se haya realizado la actualización del manual operativo conforme a la nueva operación <sup>13</sup>:

Hasta el cuatrienio 2020-2024 tuvimos dos proyectos de inversión: uno era el de territorios cuidadores donde se implementaba la estrategia de territorios cuidadores con el servicio de respuesta social, y el otro proyecto era el 7730 que tenía que ver con el servicio de atención a migrantes. Cada proyecto tenía su meta [...] había un equipo en territorio con agenda y acuerdos con localidades [...] Cuando pasamos al nuevo plan de desarrollo, eso implicó integrar proyectos. Ahora tenemos un solo proyecto condensado en una meta. (actor entrevistado de la ICI)

Sumado a lo anterior, no se identifican lineamientos, ni desactualizados ni actualizados, que respondan específicamente a la población joven atendida en los documentos de procesos de la ICI. La ausencia de una ruta de atención definida para jóvenes implica que la oferta de servicios sigue siendo generalizada para toda la población, sin un enfoque diferenciado que responda a los objetivos específicos de la PPDJ, lo cual hace que se limiten estas acciones a atenciones asistencialistas más que a la resolución de los problemas estructurales que mantiene a las juventudes en estos ciclos viciosos de vulnerabilidad.

Estos resultados se muestran en línea con la percepción de las juventudes encuestadas. De los y las jóvenes que reportaron recibir algún apoyo (23,0%), el 86,8% mencionó haber recibido transferencias monetarias, el 18,2% atención médica o psicosocial, y el 58,3% alimentación. Otros apoyos con menor porcentaje incluyeron: canalización a otros servicios, orientación jurídica, y alojamiento temporal. Ahora, con respecto a la satisfacción, más del 70% manifestó estar satisfecho con el trato recibido (84,2%), la facilidad para acceder al apoyo (73,7%) y la pertinencia de los servicios (73,7%). Sin embargo, el aspecto que generó menor satisfacción fue el seguimiento posterior al apoyo recibido, con un 61,9% satisfechos y 17,1% insatisfechos. Estos resultados señalan como, aunque los y las jóvenes valoran positivamente los apoyos, todavía es limitada la percepción de un seguimiento que los ayude a superar las barreras estructurales que los mantiene en situación de vulnerabilidad.

Del mismo modo, el IDIPRON evidencia rutas claramente definidas, a través de su modelo pedagógico, para la atención y formación. No obstante, a nivel práctico, se observan desfases, entre lo descrito formalmente en los documentos técnicos y lo

---

<sup>13</sup> Para la fecha de evaluación de los productos, la ICI indicó que se encuentran en proceso de actualización de los manuales operativos que guían sus procesos.



que efectivamente se implementa. Los procesos formulados, tanto en las fichas técnicas de los productos como en el plan estratégico presentan una ruta ideal que incluye diagnóstico temprano, articulación intersectorial, seguimiento individualizado y cierre con egreso exitoso hacia la educación, el empleo o la inclusión social. Sin embargo, en la implementación se observan ajustes permanentes a estas rutas debido a condiciones operativas, contextos territoriales y necesidades individuales de las juventudes.

Al entrevistar a los actores de IDIPRON, ellos identifican y reconocen que, si bien existen lineamientos y formatos de seguimiento, estos no siempre se aplican con rigurosidad, ya sea por alta rotación del personal, tiempos limitados o dificultades para sostener la articulación con actores externos como colegios, clínicas, secretarías o comisarías: "Este documento [modelo pedagógico del IDIPRON] no se ha modificado, o sea, es como la Biblia ya, pero ¿Se usa? ¿No se usa? ¿Funciona? ¿No funciona?" (actor del IDIPRON). Sumado a esto, como respuesta a las necesidades de los beneficiarios, el IDIPRON se ve en la obligación, para cumplir con sus compromisos, en invertir recursos que inicialmente no estaban presupuestados; esto, con el objetivo de suplir bienes y servicios como los de salud y educación. Al respecto, un entrevistado resalta que "Nosotros no tenemos profesores, por así decirlo, sino que nosotros contratamos unos tutores pedagógicos, por llamarlo así. Cierto, entonces, en este marco estamos trabajando para que la Secretaría de Educación reconozca ese ejercicio". Estas diferencias no implican que el modelo pedagógico de IDIPRON fracase, sino que revelan la necesidad de adaptación constante por medio de mejoras en los procesos de retroalimentación y seguimiento.

### **4.2.3. Procesos de articulación interna y externa**

#### **4.2.3.1. Articulación con Casas de Juventud**

Con respecto a la articulación de diferentes actores con las Casas de Juventud se puede identificar, generalmente, que todavía son limitados, o sujetos a voluntades individuales, los procesos de articulación con este servicio, con excepción de Jóvenes con Oportunidades.

El programa Jóvenes con Oportunidades se encuentra estrictamente vinculado a las Casas de Juventud, pero se observa que esta cooperación está relacionada con que ambos servicios son responsabilidad de la SDIS. Desde el inicio del programa de TMC, se han utilizado los espacios físicos de las Casas de Juventud para realizar procesos de inscripción y formación. En la actualidad, el servicio Jóvenes con Oportunidades cuenta con un ciclo formativo de proyecto de vida, pero que es



directamente brindado por el equipo de psicólogos de Jóvenes con Oportunidades y no por el equipo de las Casas de Juventud. En este sentido, la articulación observada es principalmente basada en el préstamo de recursos, pero no en la articulación de servicios.

Se requiere planear rutas de acción conjuntas que permitan movilizar la oferta de servicios entre Jóvenes con Oportunidades y las Casas de Juventud de manera sistematizada. Aunque no es un proceso formulado, en la actualidad las Casas de Juventud buscan articular la oferta de los servicios con aquellos jóvenes que no son seleccionados a Jóvenes con Oportunidades:

Con la información de los jóvenes que no fueron seleccionados [a Jóvenes con Oportunidades], yo a estos jóvenes los invito a activarse en Casas de Juventud por medio de correo electrónico. La idea es que, si no fueron seleccionados en Jóvenes con Oportunidades, entonces yo les puedo hacer otras ofertas. (Actor entrevistado de la SDIS)

Por su parte, los demás actores asociados con la dimensión ser joven evidencian una mayor desconexión con las Casas de Juventud. Con respecto a la ICI y el SFR, a pesar de ser servicios internos de la SDIS, los documentos analizados no mencionan ni tienen procesos formulados directamente en articulación con las Casas de Juventud. Esto se complementa con las entrevistas donde los actores señalan una baja cooperación para el logro de los productos:

Ellos [el SFR] conocen nuestros servicios de manera mensual, y si quieren inscribir a los jóvenes y asistir, las puertas están abiertas como para cualquier joven. De hecho, lo que nos estamos pensando también es que ya en el momento del post-egreso de los jóvenes [del SFR], ellos puedan conectarse de manera directa con las Casas de Juventud. (Actor entrevistado de las Casas de Juventud de la SDIS)

Como se puede observar, y resalta el énfasis en este hallazgo, una de las dificultades con respecto a la articulación con las Casas de Juventud es el conocimiento de la oferta. Siguen siendo limitados los canales de divulgación y transmisión de la oferta, no solo con las juventudes, sino al interior de la SDIS.

Con actores externos como el IDIPRON, la situación es similar. En el análisis de la entrevista se identifica una articulación limitada entre los procesos pedagógicos desarrollados por el IDIPRON y los espacios promovidos por la Subdirección para la Juventud de la SDIS. Aunque se reconoce que ambos escenarios buscan promover el ejercicio de derechos y la inclusión social de las juventudes, los procesos aún no se encuentran integrados en una ruta operativa formal o estandarizada.



Nuevamente, se evidencia que la escasa articulación entre estos actores muchas veces está mediada por voluntades individuales por parte de los equipos responsables de los procesos: “Nos gustaría que los chicos pudieran ir a las Casas de Juventud como parte del proceso, pero eso no está coordinado” (Actor entrevistado del IDIPRON). Esta falta de articulación sistemática dificulta el aprovechamiento de los recursos comunitarios existentes, que podrían potenciar las rutas de formación, liderazgo y empleabilidad de las juventudes vinculadas al modelo pedagógico de IDIPRON.

Dado este relacionamiento entre los actores con las Casas de Juventud, se evidencia la necesidad de establecer mecanismos de coordinación regular, que permitan no solo referenciar a las y los jóvenes hacia las Casas de Juventud, sino construir conjuntamente rutas integradas de atención, en línea con los enfoques diferenciales y de corresponsabilidad entre los actores responsables de los productos asociados a esta dimensión. Estas acciones también ayudarán a reconfigurar la relación entre la institucionalidad y las juventudes, reconociendo y articulando espacios autogestionados, y acercando los servicios del Estado a los territorios en lugar de exigir que las y los jóvenes se adapten a estructuras formales y centralizadas.

En esta línea, los participantes de los grupos focales plantearon la necesidad de fortalecer la formación política y ciudadana desde edades tempranas, con un enfoque crítico, territorial y transformador que promueva el pensamiento autónomo y la participación activa. Asimismo, destacaron la importancia de aumentar la visibilidad y presencia de las Casas de Juventud en colegios y universidades, con equipos profesionales que comprendan y acompañen los procesos juveniles desde su realidad. Finalmente, llamaron a superar el enfoque adulto-céntrico en el diseño y gestión de la política pública, mediante el reconocimiento de la capacidad de decisión, liderazgo y agencia de los y las jóvenes en todos los niveles: “No se trata de traer a los jóvenes a la institucionalidad, sino de llevar la institucionalidad a las dinámicas juveniles” (hombre de 25 años); “Debe haber una convergencia real entre colegios, universidades y Casas de Juventud para formar ciudadanía y comunidad desde la base” (hombre de 22 años).



### 4.2.3.2. Articulación interna

Al evaluar la articulación interna entre los actores se observa que, en la mayoría de los casos, los actores realizan esfuerzos por mejorar la coordinación, pero también presentan importantes desafíos sistemáticos que impiden una estandarización y fluidez en la entrega de productos y servicios a los y las jóvenes.

Con respecto a la articulación interna de los servicios asociados a la SDIS, como se resaltó previamente, se observa una fuerte cooperación unidireccional de servicios como SFR y las Casas de Juventud para apoyar la operación de Jóvenes con Oportunidades. Este último, por ejemplo, cuenta con el apoyo de la unidad móvil y las unidades operativas de las Casas de Juventud para la atención de los beneficiarios. No obstante, en la dirección contraria no es posible identificar esta coordinación.

Por un lado, el SFR enfrenta retos en su articulación con otros servicios distritales que, en la práctica, reflejan la ausencia de una línea técnica transversal desde la Subdirección para la Juventud que establezca espacios formales de encuentro entre estos 3 servicios. Como resultado, la relación entre los servicios ha sido intermitente y dependiente de voluntades individuales, sin una línea técnica formal ni mecanismos de articulación estables. Por ejemplo, un actor resalta que con “Jóvenes con Oportunidades no tanto [no hay cooperación] porque ellos tienen unos criterios específicos de focalización, de cómo poder acceder a esas rutas y ha sido super complejo [involucrar a los y las jóvenes del SFR en el programa Jóvenes con Oportunidades]” (Actor entrevistado de la SDIS). Así, se observa una vinculación débil debido a dos factores principales: el estigma que enfrentan las juventudes del SRPA en las empresas, y la existencia de un marco operativo propio en el programa que no contempla a esta población como prioritaria para hacerla partícipe de la ROJ.

Por otro lado, la transición de modelos de atención, ajustes en servicios y ajustes institucionales no tienen una comunicación fluida ni lineamientos claros al interior de los equipos, entre dependencias técnicas y operativas. Esto ha llevado a que primero se implementen cambios importantes en los procesos y solo después se socialicen y definan los lineamientos, cuando debería ser al revés: primero establecer las directrices y luego ejecutar los ajustes. A pesar de esto, actores como ICI han intentado responder con capacitaciones y apropiación de nuevas directrices, pero enfrentan el reto de consolidar un marco estable, validado y operativo para orientar el accionar de todos los niveles involucrados internamente. Por ejemplo, la discontinuación del modelo itinerante desde el 2023, que guiaba las acciones de la ICI en relación con los productos de la PPDJ, ha sido motivo de crítica ya que ha dejado vacíos en la ejecución territorial que aún no han sido resueltos por



estrategias alternativas. Estos problemas, son reconocidos por los actores de la ICI que fueron entrevistados:

El modelo de atención itinerante estaba compuesto por unos integrantes [...] pero a partir del 2023 ya se cambió y se está atendiendo la población migrante en las unidades operativas [...] Nos falta afinar como equipo técnico esos análisis y este diseño de estos productos de la política, incluso ahorita que nos ha llevado a la formulación.

Pese a estas debilidades, existen fortalezas importantes en la articulación interna que también aportan valor significativo al logro de los productos. Un caso que resalta es la articulación de los procesos entre los equipos técnicos y operativos en la atención de migrantes, como la operación de centros de atención focalizada (por ejemplo, el Centro Integral de Atención al Migrante y sedes en Suba y Kennedy). Estos espacios permiten una respuesta más efectiva a las necesidades del territorio. Por otra parte, se han creado nuevos procesos que mejoran la prestación de los servicios. Como ejemplo, con respecto a Jóvenes con Oportunidades, se creó la Dirección de Transferencias, la cual cambió el esquema operativo y financiero del programa, lo que agilizó procesos al incorporarse como un nuevo actor interno responsable de operar, ordenar el gasto y tramitar los pagos con Tesorería Distrital.

En el mismo sentido, recientemente se han implementado mejoras operativas en las Casas de Juventud que están centradas en la formulación de nuevos lineamientos y servicios con el apoyo de expertos especializados en cada línea de atención (SDIS, 2015<sup>b</sup>). Esta reestructuración permite ofrecer servicios focalizados y coherentes con el desarrollo del proyecto de vida de las juventudes. Estas acciones se complementan con procesos de capacitación dirigidos al personal, lo que fortalece sus capacidades para implementar las nuevas directrices. Al respecto un actor de la SDIS señala que:

Hoy diseñamos una estructura en la que personas expertas en diferentes temas entrarán a liderar esos temas en particular [las líneas de las CASAS DE JUVENTUD]. Entonces hoy existen como varios liderazgos en el servicio. Está la coordinación y ahí luego está el liderazgo [de los componentes].

Es importante aclarar que esto último hace referencia a procesos implementados que fueron resaltados por los actores entrevistados, pero cuyos manuales de procedimientos están en proceso de formulación, lo cual limita la comparación de la información con documentos oficiales.



### 4.2.3.3. Articulación externa

La articulación externa hace referencia a la coordinación entre entidades de diferentes sectores, tanto públicas como privadas, con el objetivo de mejorar la calidad y cantidad de bienes y servicios ofertados a los beneficiarios. En este sentido, en relación con los productos asociados a esta dimensión, se observan los siguientes resultados:

Los convenios con otras entidades juegan un papel fundamental en el logro de los objetivos. Diferentes actores cuentan con apoyos tanto locales como internacionales para el adecuado desarrollo de sus procesos. Para empezar, durante la operación de Parceros por Bogotá (actualmente Jóvenes con Oportunidades) entre los años 2021 y 2024 hubo un fuerte componente de articulación externa, primero, con la vinculación de Alcaldías Locales a través de sus Fondos de Desarrollo Local para aportar recursos mediante convenios. Esto permitió territorializar las transferencias monetarias, con la condición de que el componente práctico de la ruta pedagógica (también conocido como "servicio social") fuera realizado en las localidades. De esta manera, actores como las alcaldías locales fungieron como propulsores de este programa. En otras palabras, como contraprestación al apoyo brindado, las juventudes beneficiarias debían implementar el servicio social como retribución a sus respectivas comunidades. A pesar de no estar formulado en los documentos analizados, la implementación de estas alianzas ha significado un avance importante en el desarrollo de los productos asociados a las TMC:

Este servicio tenía un anclaje territorial muy fuerte y he ahí porque nosotros, desde Parceros, siempre pudimos tener un relacionamiento muy directo con los actores locales, con las organizaciones juveniles, tenía un enfoque muy territorial y lo que buscábamos era que los jóvenes que se formaban en el componente teórico pudiesen aplicar esas horas prácticas en sus territorios, en sus localidades, con sus comunidades. (Actor entrevistado de la SDIS)

Este no es el único caso en el que se puede evidenciar la importancia de la articulación externa en esta dimensión. En la ICI, el apoyo de actores de cooperación internacional representa un eje fundamental para atender las necesidades detectadas en salud, regularización y protección de los y las jóvenes beneficiarios. Por medio de las unidades operativas como el Centro Integral de Atención al Migrante en Mártires, la Terminal, Suba y Kennedy, se coordinan acciones con entidades públicas, privadas y de cooperación internacional (ACNUR, ONGS, cooperación internacional, entre otros) para facilitar la atención complementaria y más integral para jóvenes en emergencia social y migrantes.



La Cooperación Internacional nos apoyaba mucho con tema monetario [...] ellos ayudaban con temas de arriendo, les otorgaban dinero por 6 meses [a los beneficiarios]. Ellos hacían una validación, iban y los visitaban y miraban si la población realmente necesitaba el recurso. (Actor entrevistado de la IC)

Lo anterior, se observa claramente delimitado en el modelo de atención itinerante formulado, donde se especifica que el objetivo de estas alianzas es “Generar articulaciones con organizaciones internacionales y entidades distritales para la coordinación de la integración socioeconómica y cultural” (p.18) de los beneficiarios (SDIS, 2022).

En términos generales, se resalta la flexibilidad institucional para adaptarse a los cambios operativos que los diferentes actores enfrentan, por lo cual hay una mayor adaptación, aunque sin lineamientos previamente formulados, para mantener la atención a jóvenes mediante una articulación con actores que ofrecen salud, educación, regularización migratoria, entre otros servicios a las juventudes beneficiarias de los productos asociados a la dimensión Ser Joven.

Otro caso relevante es el asociado con las Casas de Juventud donde, previo a la reestructuración de los servicios ofertados en las Unidades Operativas, ya había alianzas implementadas (por ejemplo, con el programa de maternidades y paternidades tempranas, que se incorporó al servicio de las Casas de Juventud en 2024). En la actualidad, una de las líneas que mayor relevancia toma con respecto a las alianzas con actores externos es la de inclusión social y productiva. Esto se debe a que permite promover el acceso a oportunidades de acuerdo con los intereses de las juventudes.

Los privados tienen mucho interés, en medio de sus razones sociales, en temas de juventud. Entonces se empezó a materializar [alianzas] gracias a la llegada de una persona a despacho [...] en el caso de la Subdirección para la Juventud [...] el servicio sí genera beneficios para ambas partes, sobre todo porque permite derrumbar, digámoslo así, como un estereotipo. Y es que el joven [...] tiene una muy mala percepción de la empresa, del empresario, entonces lo consideran un enemigo, cuando realmente, pues no debería ser así y eso ha sido como la gran motivación por parte de las empresas privadas y es como nosotros ayudamos a limar esas perspectivas". (Entrevista a Casas de Juventud).

Un análisis más detallado de este relacionamiento se presenta en la sección 4.3.

Sumado a lo anterior, estas alianzas contribuyen a mejorar la imagen de actores privados, como las empresas, al visibilizar sus aportes al desarrollo de las



juventudes. Socialmente, las juventudes han percibido el sector privado más como un enemigo y no como un aliado para la generación de oportunidades. En este sentido, el trabajo conjunto con las Casas de Juventud permite trabajar en cambiar esta percepción y, así, construir una colaboración de beneficio mutuo entre ambos actores.

Si bien las fortalezas identificadas se reflejan en el cumplimiento de las metas operativas de los productos, también es importante reconocer ciertas limitaciones y debilidades que, entendidas como oportunidades de mejora, pueden fortalecer y diversificar la oferta de servicios dirigida las juventudes del distrito. En este marco, resulta fundamental que tanto la articulación institucional como las oportunidades ofrecidas incorporen un enfoque diferencial, adaptado a las realidades específicas de los distintos grupos juveniles.

En primer lugar, se subraya la necesidad de que la articulación y la oferta de oportunidades tenga en cuenta el enfoque diferencial de acuerdo con los bienes y servicios ofrecidos. Por ejemplo, para las juventudes del SFR, la oferta que funciona para la población joven en general no resulta adecuada, dado que provienen de contextos periféricos, con fragilidad socioeconómica y otros factores estructurales que requieren un abordaje diferenciado. Si bien los documentos formales del SFR establecen la necesidad de la articulación externa para garantizar la atención integral y la inclusión social a través de la ROJ, se observa que esta articulación no está completamente institucionalizada a nivel de la Subdirección para la Juventud. Depende en gran medida de esfuerzos informales y la voluntariedad de aquellos líderes y lideresas del SFR, quienes actúan activamente como buscadores de aliados a pesar de las limitaciones técnicas, presupuestales y de personal:

Esa es una de las falencias de la política pública [los lineamientos para la consolidación de alianzas], no solo de juventud, sino en general las otras políticas públicas, y es el cómo el cómo hacer para implementarlo [...] una cosa es que normativamente se haya regulado x, y, pero en la práctica y en la implementación es algo totalmente distinto. (Actor entrevistado del SFR)

En segundo lugar, el apoyo de actores externos, como cooperación internacional, se ha debilitado por factores tanto operativos como normativos. En el plano operativo, la desaparición del equipo itinerante ha debilitado la capacidad de atención a jóvenes migrantes. A nivel normativo y técnico, se añade que en los productos responsabilidad de la ICI se observa que algunos indicadores siguen haciendo referencia a resoluciones desactualizadas (ej. Resolución 825 de 2018), mientras que el marco vigente es la Resolución 218 de 2023, la cual reorganiza los criterios de ingreso, priorización y egreso a través de fichas técnicas actualizadas. Lo



anterior representa retos en la búsqueda de nuevas alianzas con actores externos clave al no contar con lineamientos claramente establecidos para la formalización.

En tercer lugar, El tipo de actor con el cual se busca establecer alianzas también desempeña un papel fundamental en la capacidad de cooperación para la provisión de bienes y servicios. Si bien en teoría no deberían existir diferencias significativas según se trate de entidades públicas, privadas o internacionales, en la práctica se observan variaciones sustanciales. Particularmente, algunos actores entrevistados identifican que las alianzas con otras entidades del sector público suelen presentar mayores desafíos debido a los trámites burocráticos que se requieren:

Con la empresa privada se ejecuta más rápido que con las mismas entidades de la misma alcaldía. Hay secretarías con las que uno ha intentado trabajar o generó cercamientos y claro, se enfrenta a todo el tema de lo público. Uno avanzaba con una persona, no seguía con su contrato y hasta ahí llegaban las cosas, mientras llegaba otro y tocaba volver de arrancar. La empresa privada permite materializar y ejecutar todo de la mejor manera y son más eficientes. (Actor entrevistado de la SDIS)

En cuarto lugar, no solo los lineamientos son limitados o inexistentes en la mayoría de los casos, también se observa que esta articulación tiende a ser dependiente de relaciones personales o voluntades institucionales específicas más que de protocolos institucionalizados. Si bien existen convenios y comités interinstitucionales, su funcionamiento no siempre es continuo ni operativo en el terreno. Para el caso del IDIPRON, por ejemplo, se identifican tensiones derivadas de diferencias en enfoques, tiempos de respuesta y sistemas de información no interoperables. Se requiere avanzar en acuerdos operativos sostenibles y en mecanismos de corresponsabilidad técnica entre sectores.

Finalmente, para el caso de las Casas de Juventud, es importante resaltar que la articulación tanto con empresas como con otras entidades públicas está desarrollándose actualmente en un canal unilateral de acceso a las juventudes. Con excepción de las alianzas para servicios específicos acordadas con algunos actores particulares, las entidades tanto públicas como privadas están a la expectativa de que la población joven acceda a sus servicios por medio de las Casas de Juventud. Esto implica que las entidades externas recurren a las Casas de Juventud con el fin de captar a las y los jóvenes para la prestación de sus servicios, pero, en la mayoría de los casos, no remiten jóvenes a los servicios que son directamente gestionados por las Casas de Juventud. Esta situación representa una limitación que obstaculiza los canales de atención, ya que no existen directrices claras que faciliten el proceso de remisión bidireccional entre los actores externos y las Casas de Juventud.



Además, la ausencia de mecanismos para una remisión bidireccional restringe la colaboración y el intercambio de recursos entre las entidades para evitar la duplicidad de esfuerzos en la oferta de servicios, lo que dificulta una atención integral y coordinada. Con respecto a este tema, Un actor entrevistado de la SDIS señala que:

Ninguna entidad nos trae jóvenes a nosotros [a las CASAS DE JUVENTUD]. De hecho, todas las entidades nos buscan a nosotros para que los tengan [los jóvenes] y participen. Desde las entidades privadas, como las públicas. Por ejemplo, [una entidad] ya me dice: tengo este taller, y ellos esperan llegar a la casa de juventud y que el salón esté lleno.

#### **4.2.4. Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos**

Diversos eventos imprevistos representan cambios significativos en los procesos formulados en comparación con aquellos realmente implementados. Uno de los casos más notorios que se observa en la PPDJ fue la coincidencia en el inicio de su implementación con la pandemia por COVID-19. Este suceso obligó a reformular los procesos de varios productos, aunque su impacto no fue uniforme: en algunos casos fue más significativo que en otros.

Para empezar, debido a la pandemia, el programa de TMC tuvo la posibilidad de expandirse en la medida que la entrega de transferencias fue una política pública nacional y distrital para mitigar los impactos negativos a nivel social y económico en poblaciones vulnerables; es decir, el programa pudo crecer dado el impulso promovido como respuesta a la pandemia para impulsar políticas sociales mediante la entrega de este tipo de transferencias. Además de la expansión del programa, hubo procesos relacionados con la difusión y registro de los beneficiarios que se debieron reformular. Por ejemplo, entre 2021 y 2022, el proceso de preinscripción y caracterización de las juventudes interesadas se realizó mediante búsqueda activa puerta a puerta coordinando esfuerzos con el equipo territorial en polígonos específicos habitados por las juventudes más vulnerables. Fue necesario llegar a pequeños grupos de jóvenes y desplegar fuertes esfuerzos territoriales para llegar a, dado que no se podían hacer eventos masivos.

Los procesos asociados con la atención física fueron aquellos que se vieron más expuestos, lo cual llevó a la creación de nuevos procesos. Por ejemplo, la atención virtual se convirtió en un proceso clave ya que permitió avanzar con la atención por medio de entrevistas telefónicas y seguimientos en línea para mantener los servicios.



Para la ICI, por ejemplo, la atención social se replanteó mediante un programa de respuesta especial denominado “rescate social post-COVID” que incluyó transferencias monetarias no condicionadas a jóvenes. Este evento, junto con las modificaciones de los flujos migratorios, obligó a replantear modelos de atención anteriores. Además, expuso limitaciones estructurales en la capacidad de respuesta local y la dependencia de alianzas internacionales para la sostenibilidad de servicios básicos como alojamiento y alimentación.

La pandemia no es el único evento imprevisto. Con respecto al SFR se observó que con el ingreso progresivo de más jóvenes que adolescentes a este servicio, producto de la demora en los procesos judiciales<sup>14</sup>, obligó al programa a transitar de la Subdirección para la Infancia a la Subdirección para la Juventud en septiembre del 2020. Al respecto, un actor de la SDIS señala que esta transición, realizada sin soporte técnico ni presupuestal suficiente, dejó vacíos operativos como la pérdida del programa de sistematización digital. El servicio pasó de una plataforma en línea a registros en papel para atender el mayor volumen de casos, lo que se señala como un “retroceso” en la sistematización.

Estos eventos han generado que las metas operativas de diferentes productos tengan que reformularse. En el caso de Jóvenes con oportunidades, aunque el de transferencias nace sin fuentes de financiamiento claras, se ha conseguido recursos y las metas han estado sobre-ejecutadas de forma consistente a partir del año 2021. La importancia de este programa para atender los eventos imprevistos también se evidencia en la evaluación interna de resultados del servicio, donde se destaca que las oportunidades que brinda Jóvenes con Oportunidades van más allá de la transferencia y por ejemplo se desarrollan habilidades blandas que aportan a la formación integral de las juventudes (SDIS, 2023).

Otros procesos, como aquellos relacionados con la sistematización y seguimiento de los beneficiarios, se han visto expuestos a través de estos eventos, donde quedan en evidencia las limitaciones tecnológicas y de recursos que muchos actores tienen. Por ejemplo, con respecto a IDIPRON se observa que uno de los elementos más relevantes identificados es la gestión de la información dentro del sistema SISA y su articulación con los sistemas distritales. Si bien SISA permite un registro centralizado y detallado del seguimiento a las juventudes, su interoperabilidad con plataformas como el Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta (SIRECI) o los sistemas sectoriales es limitada. Esta desconexión genera barreras para reportes oportunos y dificulta el análisis de impacto longitudinal de

---

<sup>14</sup> No se puede determinar una relación causal entre el aumento de casos de ingreso al SFR con la pandemia dada la ausencia de evidencia.



las intervenciones. Adicionalmente, se identifican desafíos en la calidad de los datos registrados, su actualización y la capacidad de análisis por parte de los equipos. En otras palabras, no se observa un flujo de información que garantice la trazabilidad de los datos desde el primer contacto con la población joven hasta los informes de política pública, los cuales son esenciales para mejorar la toma de decisiones.

Ante esta limitación administrativa, se observan desviaciones en el uso de herramientas tecnológicas como el SISA. Aunque esta plataforma debería consolidar toda la trazabilidad del joven, muchas veces se convierte solo en un requisito administrativo, lo que limita su potencial como herramienta de seguimiento real. Por otro lado, el enfoque de corresponsabilidad de actores, que en el diseño se posiciona como clave para la sostenibilidad del proceso, en la práctica enfrenta retos para su implementación efectiva, tanto por falta de seguimiento como por ausencia de condiciones materiales que permitan su cumplimiento por parte del joven.

Además de los eventos imprevistos identificados previamente, se observa otra variable importante que tiene efecto sobre la implementación de los procesos y está relacionado con los ciclos políticos. Los cambios de gobierno, que con frecuencia introducen nuevos lineamientos y objetivos, han dificultado la continuidad de los programas existentes. Esto representa una notable desconexión entre la planificación técnica y el logro operativo. Con respecto al programa de TMC, por ejemplo, se observan esfuerzos individuales, por parte de la Subdirección para la Juventud para ampliar su alcance, y de forma concreta, lograr entregar más transferencias monetarias, para lo cual se evidencian gestiones que buscan ampliar fuentes de financiación más allá de los recursos asignados al proyecto de inversión a cargo de la Subdirección para la Juventud. En ese proceso se resaltan la gestión en búsqueda de financiación con los Fondos de Desarrollo Local, lo que llevó a la Subdirección a implementar nuevos procesos no formulados, tal como la suscripción de convenios con Fondos de Desarrollo Local, gestiones de tesorería en CONFIS y con la Secretaría Distrital de Hacienda, y procesos de seguimiento para la verificación de condicionalidades y pagos efectivos de transferencias.

Otro efecto importante relacionado con los cambios de administración está asociado a la oferta de bienes y servicios. En las Casas de Juventud, por ejemplo, se identifica con el cambio en la oferta de servicios. A pesar de que existen unos servicios directamente formulados por medio del SIRBE, actualmente se está reestructurando el servicio, lo cual implica cambios en la oferta que responden a los nuevos objetivos planteados por la actual administración, los cuales están enfocados en el desarrollo del proyecto de vida de las juventudes. Uno de los



entrevistados de la SDIS señala que “estamos en el proceso del cambio [de la oferta de servicios de SIRBE], pero esto requiere mucho tiempo, entonces lo que nosotros hicimos fue unas homologaciones [de la oferta de servicios]”.

En conclusión, los procesos relacionados a esta dimensión evidencian los esfuerzos por aumentar la participación y el acceso de las juventudes a la toma de decisiones públicas, reconociendo sus identidades y fortaleciendo sus organizaciones. En esta línea, los avances cuantitativos resaltan la superación significativa de las metas planteadas al inicio de la PPDJ, lo que indica un crecimiento en la cobertura y la voluntad institucional.

A pesar de estos avances, se observan limitaciones significativas en la articulación, los lineamientos y los procesos implementados significan retos importantes para superar las desigualdades estructurales, escasez de oportunidades reales y una institucionalidad percibida como adulto-céntrica y desconectada de las juventudes. Por ejemplo, estas limitaciones operativas y estructurales persisten, debilitando la consolidación de los avances. Otros aspectos que destacan son la falta de estandarización en los procesos de atención, la ambigüedad en la medición de algunos productos y las deficiencias en la cobertura territorial, especialmente en zonas vulnerables. La articulación interna y externa entre las entidades es débil e inconsistente, dependiendo a menudo de voluntades individuales en lugar de protocolos institucionalizados. Las juventudes valoran el apoyo recibido, pero expresan insatisfacción con la falta de seguimiento posterior para abordar las barreras estructurales. En síntesis, la *Figura 19* presenta los hallazgos relacionados a los procesos evaluados para esta dimensión.



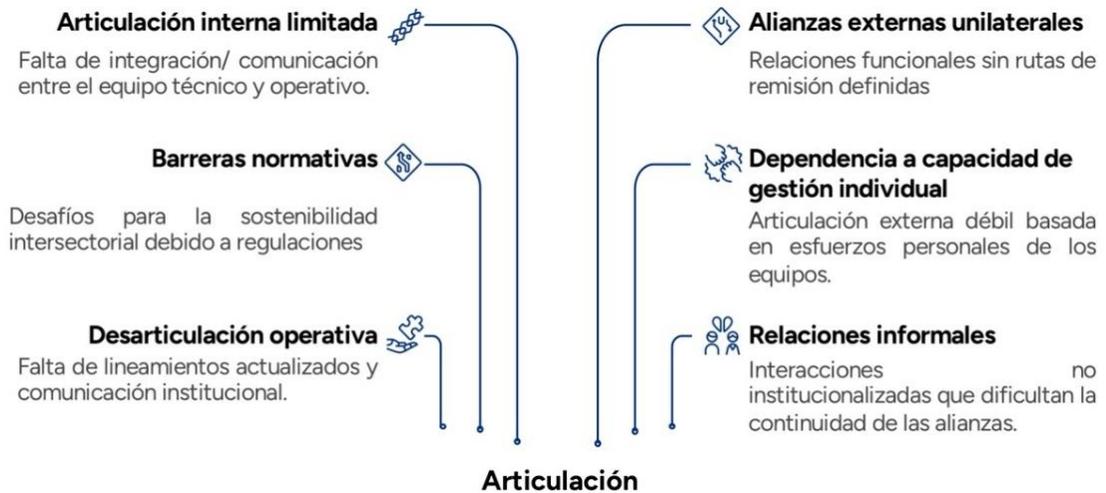
Figura 19. Ilustración y síntesis de los resultados de la dimensión Ser Joven

**Formulación vs implementación**

<p><b>Casas de Juventud</b> Implementación tardía respecto a la formulación, priorizando cantidad sobre calidad.</p>	<p><b>Jóvenes con Oportunidades (JCO)</b> Operación inestable por falta de marco normativo</p>	<p><b>Servicio Forjar Restaurativo</b> La falta de procesos estructurados limita el impacto restaurativo</p>	<p><b>SUBICI</b> La desactualización normativa reduce el alcance estructural de las acciones</p>	<p><b>IDIPRON</b> Requiere ajustes continuos que afecta la estabilidad de la implementación</p>
--	--	--	--	---

Los productos fueron formulados con un enfoque transversal de empoderamiento juvenil y reconocimiento de derechos, logrando que evolucionen con el tiempo los manuales, rutas y adaptaciones operativas que han permitido sobre-ejecuciones sostenidas, altos niveles de satisfacción y respuestas flexibles a las necesidades reales de los jóvenes.

**Cambios visibles en los servicios**



Fuente: elaboración propia.



### 4.3. Dimensión Inclusión Social y Productiva

La dimensión “inclusión social y productiva” conforma el tercer objetivo específico de la PPDJ. De acuerdo con el documento CONPES D.C. 08, este objetivo busca:

Aumentar las oportunidades de las juventudes para el empleo digno, el desarrollo de emprendimientos y de economías colaborativas, solidarias y populares a través del fortalecimiento de estrategias de inserción laboral, competencias socio- ocupacionales y empresariales, de forma que los y las jóvenes cuenten con las herramientas necesarias para decidir libremente sobre sus proyectos de vida. (2019, p. 135)

Para el logro de este objetivo hay 2 resultados operacionalizados a través de 11 productos, de los cuales 5 están relacionados con los servicios de las Casas de Juventud. La Tabla 7 presenta los productos evaluados.

*Tabla 7. Productos evaluados de la dimensión Inclusión Social y Productiva*

<b>Resultado esperado</b>	<b>Producto esperado</b>	<b>Dirección /Subdirección/ Grupo/ Entidad responsable</b>
3.1. Jóvenes que acceden al mercado laboral mediante la oferta de programas de formación, vinculación y remisión a empleadores	3.1.1. Jóvenes remitidos por los programas de Empleo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
	3.1.2. Jóvenes formados en competencias blandas y transversales que complementen la oferta de los centros de empleo autorizados, con especial atención a la población diferencial, en riesgo y vulnerabilidad.	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
	3.1.3. Jóvenes que participan en programas de cierres de brechas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.	Subdirección de empleo y formación- SDDE
	3.1.4. Jóvenes vinculados a la estrategia de empleo para jóvenes en condición de vulnerabilidad aplicando el enfoque diferencial, que contenga el desarrollo de formación técnica en competencias laborales y posibilite la inserción laboral formal de jóvenes.	Subdirección para la Juventud -SDIS



<b>Resultado esperado</b>	<b>Producto esperado</b>	<b>Dirección /Subdirección/ Grupo/ Entidad responsable</b>
	3.1.5. Jóvenes vinculados a la estrategia de orientación socio-ocupacional y acompañamiento socioemocional.	Subdirección para la Juventud -SDIS

*Fuente: Elaboración propia con base en el plan de acción del CONPES D.C. 08.*

En función del objetivo de esta dimensión y el resultado 3.1, los actores responsables de adelantar los procesos asociados a estos 5 productos son la SDDE y la SDIS. Con respecto a los productos que son responsabilidad de la SDDE, los productos evaluados buscan facilitar el acceso a oportunidades de empleo por medio de estrategias de coordinación entre la oferta (jóvenes que buscan empleo) y la demanda (empresas que requieren personal con habilidades específica) por medio de entidades distritales como la Agencia Distrital de Empleo (ADE) (producto 3.1.1). En este proceso de canalización, se observa la importancia de formar y certificar a las y los jóvenes en competencias blandas y técnicas demandadas por el mercado (producto 3.1.2). Especialmente, se hace un énfasis en procesos que se enfoquen en la superación de brechas socioeconómicas de las juventudes con mayor vulnerabilidad (producto 3.1.3).

Por otra parte, la SDIS tiene 2 productos asociados cuyos procesos buscan la formalización de convenios anuales para la formación y fortaleza en habilidades y capacidades de empleo (producto 3.1.4) y la implementación de una estrategia de orientación-ocupacional que les permita a las juventudes tomar decisiones informadas sobre sus trayectorias y proyecto de vida (producto 3.1.5).

Es preciso destacar que la inclusión productiva no debe evaluarse exclusivamente como un proceso estacionario de acuerdo con la etapa de vida actual de cada individuo. Debe pensarse como un proceso transversal al desarrollo de vida de cada individuo, lo cual involucra metas de productos asociados a la sensibilización y el desarrollo de habilidades personales enfocadas a los ciclos económicos que puede afrontar cada persona durante su vida.

Ahora bien, al contrastar el objetivo con la percepción de las y los jóvenes que participaron en la evaluación, se pueden destacar los siguientes detalles: Para empezar, los resultados de la encuesta señalan que uno de los desafíos más grandes es la precariedad laboral y las barreras para el primer empleo. En esta línea,



aunque el 31,8% de jóvenes manifiesta tener algún tipo de ocupación laboral (ya sea como empleados o como independientes), solo un 21,8% afirma tener un empleo formal. A esto se suma que apenas el 29,1% del total de encuestados cotiza seguridad social, lo que evidencia un alto índice de informalidad. El acceso al mercado laboral, además, depende en gran medida del capital social puesto que el 44,9% consigue empleo gracias a redes personales, mientras que el 50,9% considera difícil o muy difícil encontrar información sobre formación o vacantes.

En línea con los resultados de la encuesta, las juventudes que participaron en los grupos focales manifestaron múltiples barreras en su proceso de acceso al empleo. Entre las principales problemáticas identificadas se expuso el carácter subjetivo de muchos procesos de selección, donde factores como el “caer bien” al entrevistador pesan más que la formación o la experiencia real. Esta lógica excluyente limita el acceso a oportunidades laborales justas: “Uno consigue trabajo si le cae bien al entrevistador, no por lo que sabe” (Hombre de 25 años).

A pesar de que el resultado 3.1 tiene por objetivo aumentar el acceso al mercado laboral de todas las personas jóvenes, al comparar la meta con la percepción de los y las jóvenes, estos +entienden la transición de las aulas al mercado laboral sin experiencia como un “salto al vacío” que obliga a muchos a aceptar trabajos informales o en sectores de tercerización de servicios como los *call centers* que, si bien son una puerta de entrada al mundo laboral, se perciben como trabajos precarizados que no se alinean con sus proyectos de vida a largo plazo.

### 4.3.1. Avances del plan de acción

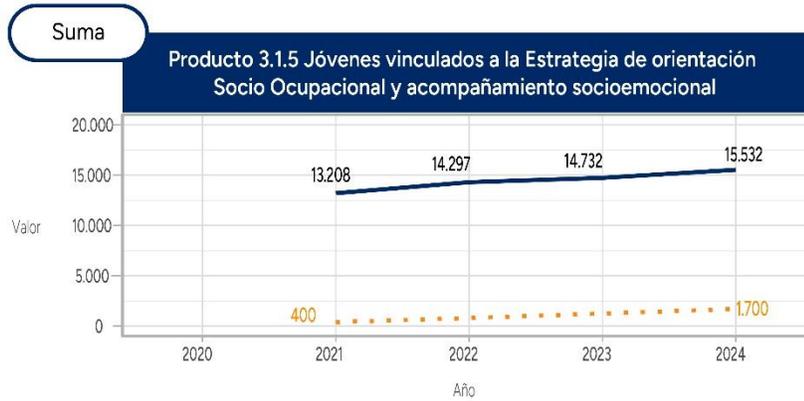
Al analizar los reportes cualitativos y cuantitativos del plan de acción que están asociados a estos productos, con corte a 31 de diciembre de 2024, sobresalen las acciones centradas en cerrar brechas de acceso al mercado laboral formal, mejorar las competencias blandas y técnicas de las juventudes, y facilitar conexiones efectivas con oportunidades de ingreso y sostenimiento económico. Estos productos combinan indicadores de remisión, formación, participación y vinculación juvenil. Todos los indicadores de estos productos son de tipo suma, enfocados en el número de beneficiarios atendidos en los servicios. El enfoque de inclusión se articula con metas de superación de pobreza, sostenibilidad económica y empoderamiento juvenil, aunque existen dificultades en el seguimiento, cobertura sostenida y articulación de oferta pública y privada.



## Figura 20. Avance cuantitativo de los productos evaluados de la Dimensión Inclusión Productiva

Meta - - - - - Producto reportado — Tipo de anualización de los indicadores





Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los avances cuantitativos, la tendencia de todos los productos, excepto el producto 3.1.2, está asociado con la sobre-ejecución en comparación con las metas programadas. El producto 3.1.2 es el único que ha tenido una implementación que sigue la meta establecida para cada año, únicamente con una sobre-ejecución importante en el 2024 (254%). Todos los indicadores de estos productos están asociados al número de jóvenes que participan en programas de empleo, formación y cierre de brechas. En este caso sobresalen los productos 3.1.1, 3.1.3 y 3.1.5 al presentar la mayor sobre ejecución. Con respecto al producto 3.1.1, asociados a Jóvenes remitidos por los programas de Empleo Joven, el cual presenta una sobre-ejecución del 407 % (70,528 jóvenes remitidos en comparación con la meta de 17,304 para el 2024). La situación es similar para el producto 3.1.3 sobre jóvenes que participan en programas de cierres de brechas donde hay una sobre-ejecución de 1,346% (35,687 jóvenes remitidos en comparación con la meta de 2,650 para el 2024) (ver Figura 20).

Por último, a diferencia de los productos previamente descritos, el producto 3.1.5 también presenta una sobre ejecución de 913%. La diferencia con respecto a los demás productos se observa en la tendencia histórica. Mientras que los demás



productos han aumentado exponencialmente desde el inicio de la política, el producto 3.1.5 tuvo una sobre implementación importante el primer año de implementación, en el 2021 (sobre-ejecución del 943%); posteriormente, no ha existido un aumento exponencial en la sobre-ejecución. Dado que el indicador es de tipo suma (sumatoria del total de jóvenes atendidos), la sobre-ejecución marcada en el primer año de medición marca la sobre ejecución del producto, incluso en el último año de la política, donde la meta es de 4,330 jóvenes atendidos (ver Figura 20).

En consonancia, los reportes cualitativos evidencian que las acciones reportadas evidencian distintas iniciativas para mejorar la empleabilidad juvenil, lo cual incluye programas de formación en competencias blandas, digitales y técnicas como "Empleo Joven" y "Fórmate Bogotá". A lo largo de los años, se ha fortalecido la oferta de empleo con la creación de agencias y alianzas, donde se destaca la estrategia "Parceros por Bogotá", actualmente Jóvenes con Oportunidades, que ha logrado fortalecer la inclusión productiva de las juventudes en Bogotá. Además, se han realizado actividades de acompañamiento socioemocional y orientación vocacional, centradas en el desarrollo integral y el autoconocimiento de las juventudes.

Por otra parte, aunque se reportan múltiples iniciativas de formación y empleo, en algunos casos no se especifican claramente los procesos implementados ni los resultados alcanzados. La falta de detalles sobre la continuidad de ciertas estrategias, como las acciones socioemocionales de 2024, y la escasa referencia a las juventudes no escolarizadas en los procesos de orientación y formación, también son debilidades evidentes. En este sentido, aunque se logró un alto impacto en la vinculación laboral a través de iniciativas como "Parceros por Bogotá", la sobre ejecución de algunos programas señala la volatilidad constante para la planificación adecuada frente a la demanda.

### **4.3.2. Procesos formulados y procesos implementados**

Los productos evaluados que están liderados por la SDDE se ven claramente delimitados y definidos. La ruta de atención y los servicios ofertados a las juventudes permite observar un proceso organizado y ágil que guarda relación con la formulación presente en los documentos de procesos analizados. Desde la SDDE conocen este proceso como las rutas de empleabilidad, las cuales están dirigidas, en la mayoría de los casos, a la población en general. Son limitados los programas que se enfocan exclusivamente en población joven. Sin embargo, esto no se observa como una limitación para la prestación de los servicios dado que el mayor número



de beneficiarios de las rutas de empleabilidad son las y los jóvenes. Al respecto, los actores entrevistados señalan que:

Todos a la U tiene esa vocación, tiene la vocación de formación no necesariamente de jóvenes, pero claramente, digamos lo que sucede con muchos de los programas [...] es que puede que salgan manera general, pero la gran mayoría de la población que por supuesto accede por obvias razones son los jóvenes. (Actor entrevistado de la SDDE)

A pesar de la estructura claramente definida de los procesos de la SDDE, también se presentan nuevos procesos que buscan mejorar la focalización de la oferta. Este es el caso del instrumento de valoración del riesgo del desempleo (VRD) que se incluyó en la ruta de empleabilidad. De acuerdo con lo comentado por los entrevistados, la VRD surge como una actualización del proceso denominado "Triage psicosocial", desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el marco del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Agencia Pública de Empleo del Distrito. Este proyecto tuvo como objetivo diseñar e implementar una estrategia de acompañamiento psicosocial para buscadores de empleo y personas colocadas en situación de vulnerabilidad, con el fin de mejorar sus niveles de empleabilidad y/o permanencia laboral en un periodo de seis (6) meses. Este instrumento, ahora implementado en la ruta de empleabilidad, es una iniciativa con alta relevancia que se pudo identificar en el flujo de procesos y los documentos compartidos por la SDDE. A pesar de su relevancia, sin embargo, se percibe como una acción aislada dentro del conjunto de estrategias que implementa la SDDE, lo que incrementa el riesgo de que desaparezca ante un eventual cambio de administración u otros factores exógenos. Por consiguiente, es importante consolidar esta estrategia en el flujo de procesos mediante una estructura institucional más sólida y articulada interinstitucionalmente (a nivel público y privado).

El caso contrario se observa con respecto a los productos que son responsabilidad de la SDIS. Para responder a estos productos, la SDIS, por medio del programa Jóvenes con Oportunidades y las Casas de Juventud, implementa acciones que no estaban formuladas al inicio de la política y que tampoco se han consolidado dada su actual reestructuración. Por consiguiente, las rutas de atención no están estandarizadas, lo cual no implica el incumplimiento en los compromisos, como se resalta a continuación.

Otra característica que sobresale con respecto a los procesos formulados para los productos de la SDIS es su implementación. A pesar de que el plan de acción de la PPDJ señala que "se contempla realizar un convenio interadministrativo anual para



implementar una estrategia de acompañamiento socioemocional y orientación socio ocupacional con especial atención en jóvenes” (p. 3.1.5), hasta la fecha los procesos asociados para los productos 3.1.4 y 3.1.5 han sido implementados directamente por la SDIS a través de los programas Jóvenes con Oportunidades, y las Casas de Juventud. En otras palabras, este ha sido un proceso que no se ha implementado desde el inicio de la política, pero que ha sido atendido oportunamente por la SDIS para el cumplimiento de las metas operativas.

En esta línea, al evaluar los procesos implementados directamente por la SDIS, se evidencia que Jóvenes con oportunidades y las Casas de Juventud cuentan con rutas exclusivamente dedicadas a la inclusión social y productiva. Por un lado, Jóvenes con Oportunidades tiene un foco especial en la inclusión social y productiva por medio de TMC que incentiva a las y los jóvenes a entrar a una ruta de formación y orientación laboral, a la vez que reciben un acompañamiento psicosocial. De esta forma, en la medida que el beneficiario verifica el cumplimiento de acciones de la ruta, se le asignan transferencias monetarias. Con este programa se brinda acceso a oportunidades formativas y de empleo, sin dejar por fuera el ámbito psicosocial de cada joven. Como se describe en los documentos analizados, este programa ayuda a “contribuir a la inclusión social y productiva de jóvenes en pobreza extrema, pobreza moderada [...] a través de oportunidades de formación, acompañamiento psicosocial y acompañamiento y orientación laboral durante su tiempo de permanencia en el servicio” (SDIS, 2025, p. 13).

Por otro lado, la ruta exclusiva para esta dimensión en las Casas de Juventud es conocida como “componente de inclusión social y productiva”. Esta ruta, que se está reformulando actualmente, se divide en 2: la ruta corta que se enfoca en conectar a las juventudes con oportunidades laborales y la ruta larga que busca desarrollar habilidades. Con respecto a la ruta corta, se busca ayudar a inscribir a la población joven interesada en las bolsas de empleo que tienen aliados públicos y privados de las Casas de Juventud<sup>15</sup>. Con respecto a la ruta larga, se enfoca en actividades relacionadas en brindar herramientas a las juventudes para su búsqueda exitosa de trabajo. Por ejemplo, se realizan actividades como mejorar la hoja de vida, ayudar a preparar entrevistas de trabajo, enseñar sobre tipos de contrato, talleres de emprendimiento, entre otros.

De forma complementaria, y en respuesta a la creciente demanda, un proceso que ha cobrado relevancia para todos los productos es la certificación de habilidades. Aunque el producto 3.1.2 es el único que tiene un indicador basado en el número de

---

<sup>15</sup> Las casas de Juventud no tienen bolsas de empleo propias; solo fungen como intermediario con terceros para inscribir a los jóvenes.



certificados entregados, todos los servicios, tanto de la SDDE como de la SDIS, resaltan la importancia de implementar este proceso. Como lo destacan los actores entrevistados, el mercado laboral responde de manera más favorable a las y los jóvenes que cuentan con certificaciones que validan las competencias adquiridas, incluso aquellas desarrolladas por fuera de procesos formales de formación:

Por ejemplo, la persona que ha sido reciclador toda su vida, pero no tiene una formación en eso. Entonces aquí es donde hablamos de esa formación. Evaluación y certificación de competencias laborales ya. Certificamos eso que ellos saben hacer para facilitarles su ingreso laboral. (Actor entrevistado de la SDDE)

Sin embargo, este proceso presenta una limitación importante: la falta de claridad institucional sobre qué entidad debe asumir la responsabilidad de emitir los certificados. Por ejemplo, para la SDDE no hay lineamientos claros, en el relacionamiento con la Secretaría de Educación del Distrito y otros actores involucrados para la expedición de este tipo de certificados.

A pesar de que los productos evaluados en esta dimensión han estado generalmente sobre-ejecutados a través del tiempo, lo cual señala el alto número de personas jóvenes que acceden a los servicios de la SDDE y la SDIS, se observa una preocupación con la relación entre la formación y el acceso al mercado laboral. Ni en la formulación ni en los procesos implementados para ningún producto se evidencian acciones concretas enfocadas en fortalecer la permanencia en el mercado laboral y no exclusivamente el acceso. El ingreso de una persona joven al mercado laboral no garantiza su permanencia en él ya que pueden persistir barreras contextuales que aumenten el riesgo de desempleo futuro en el mediano y largo plazo.

En línea con estos hallazgos, los participantes en los grupos focales resaltan que la precariedad laboral es una constante entre las juventudes. Ante las limitaciones en el acceso y permanencia en el mercado laboral que estén alineados con sus proyectos de vida, ellos se ven en la obligación de acceder a empleos con demanda masiva, como en call centers, que no están alineados con sus intereses ni sus proyectos de vida, pero que se convierten en las únicas alternativas viables. Esta situación genera frustración y desmotivación: “Para buscar un trabajo se me ha hecho complicado... más que todo hay trabajos en call center y de resto posibilidades sin experiencia no reciben” (Mujer de 19 años).

Además de la permanencia en el mercado laboral, la caracterización y focalización de las juventudes es otro proceso que representa limitaciones importantes en el



desarrollo de los productos. Esto sigue siendo una problemática que limita la oportuna oferta laboral con base en los intereses laborales/perfil profesional de las y los jóvenes. Asociado a esta problemática, como una posible razón, los entrevistados señalan una alta tasa de deserción en los programas de formación (aproximadamente el 40%). En la medida que no se logre establecer una sincronía clara entre los intereses de las juventudes, la demanda del mercado laboral y la oferta formativa, la ruta puede estar limitada en su objetivo final, aunque no forme parte de los productos, que es la permanencia en el mercado laboral. Para lograr esta sincronía entre la formulación y la implementación, es necesario mejorar la focalización y caracterización de la población joven, especialmente aquella con mayor vulnerabilidad.

Una problemática similar se evidencia con Jóvenes con Oportunidades y las Casas de Juventud, donde persisten desafíos relacionados a la precariedad de un sistema de información interoperable que permita saber el estado y avance de cada joven en cada ruta.

Ante la ausencia de estos sistemas de información, el acceso a oportunidades de acuerdo con las necesidades de las juventudes se limita. Incluso, los mismos jóvenes señalan los procesos de selección y entrega de oportunidades responden a procesos diferentes a las condiciones de mayor vulnerabilidad social y económica: “Programas como Atenea dicen ser incluyentes, pero priorizan la excelencia académica sobre condiciones reales de vulnerabilidad. Eso es excluyente” (Hombre de 25 años).

Aunque el factor meritocrático juega un papel fundamental, este no puede evaluarse en igualdad de condiciones ante la presencia de barreras socioeconómicas. Por consiguiente, sistemas de información completos y actualizados permitirán no solo evaluar meritocracia sino también las necesidades de las juventudes para la toma de decisiones que mejoren la movilidad social. Como un avance ante esta problemática, aunque todavía precario, en las Casas de Juventud actualmente se está incorporando un formulario para evaluar la percepción de las juventudes respecto a los servicios recibidos. Con esta información, se espera poder ajustar la oferta con base en las mismas necesidades que las y los jóvenes expresen en búsqueda de su desarrollo para responder a las necesidades cambiantes de la juventud en Bogotá.

Finalmente, un proceso que resalta, el cual ha sido implementado, pero no estaba formulado por parte de la SDDE, consiste en los incentivos, no solo financieros para estimular la contratación de población vulnerable por parte de las empresas. Como ejemplo, el Sello Bogotá incluyente, que es una iniciativa creada en el 2023 y busca



fomentar la contratación de población vulnerable y diferencial, lo cual incluye jóvenes, y como contraprestación se otorgan beneficios preferenciales y un acompañamiento personalizado que ayuda a las empresas a superar los obstáculos que les impiden ser más incluyentes. Es decir, se desarrolla un círculo virtuoso mediante el cual las empresas contratan a jóvenes, y reciben apoyo de la SDDE para seguir mitigando obstáculos que impiden la contratación de esta población. Este aprendizaje es resaltado fehacientemente por los actores entrevistados de la SDDE:

El sello Bogotá incluyente sí es un reconocimiento que se le hace a las empresas por hacer una contratación incluyente. Esto no solamente es llegar y decir: ay ¿usted tiene jóvenes? Listo, perfecto, check y tiene su sello. No, es estar con la empresa, bueno, venga ¿cuáles son las necesidades de usted como empresa? ¿Qué es lo que realmente necesitamos y cómo hacemos ese clic entre los dos para poder beneficiar a la empresa y al buscador? (Actor entrevistado de la SDDE)

En este contexto, las juventudes reconocen a las empresas privadas como actores clave con los cuales es necesario fortalecer las alianzas interinstitucionales, a fin de mejorar las rutas de acceso a empleos dignos, sostenibles y alineados con los proyectos de vida juveniles. Sin embargo, persiste una brecha en la percepción de esta relación, ya que se tiende a ver el sector privado más como opositor que como aliado en el desarrollo laboral juvenil. Por ello, las juventudes enfatizan la urgencia de cambiar la narrativa institucional que posiciona a las juventudes como población inexperta o problemática, y proponen en su lugar, promover una imagen positiva, capaz y valiosa de las mismas dentro del mercado laboral: “Se necesita una estrategia de cambio de narrativa para que los empleadores vean a los jóvenes como personas valiosas, no como un problema” (Hombre de 25 años).

### **4.3.3. Procesos de articulación interna y externa**

En la dimensión de inclusión social y productiva, la articulación se configura como un eje central, dada su importancia para la generación de alianzas estratégicas que faciliten el cumplimiento de los productos y resultado esperados. En este sentido, los convenios con actores del sector público, privado y del tercer sector permiten habilitar oportunidades concretas para la movilidad social, mediante el acceso a procesos de formación, empleo y otras alternativas de desarrollo. Asimismo, las Casas de Juventud tienen el potencial de ofrecerse como una puerta de entrada efectiva a este conjunto de oportunidades.



### 4.3.3.1. Articulación con Casas de Juventud

La articulación de las Casas de Juventud con los actores responsables de los productos evaluados en esta dimensión tiene un alto potencial, que hasta el momento no se observa implementado en los procesos. Para empezar, la SDDE percibe a las Casas de Juventud como un actor de alto valor con potencial para la consolidación de procesos de inclusión laboral. Aunque actualmente solo se observa a las Casas como un aliado para actividades particulares, como las ferias de oportunidades laborales, no se percibe la importancia que puede tener en los procesos generales enfocados a las juventudes.

Tanto en la revisión documental como en las entrevistas realizadas, no se identificaron procesos para establecer mecanismos de articulación formal que utilice a las Casas como puertas de acceso a las oportunidades de inclusión social y productiva. Lo que se evidencian son acciones aisladas por lograr estos espacios de conexión. Esto es observado tanto por la SDDE como por las juventudes que participaron en la evaluación. Por un lado, los actores entrevistados de la SDDE resaltan el potencial que las Casas pueden tener para el logro de sus productos, pero consideran que son limitados los esfuerzos tanto de ellos como de la SDIS para coordinar acciones comunes:

Aquí surge la pregunta que le hacen, no solamente en esta política, sino en cualquier otra ¿cuál es la diferencia en que yo vaya solito a la Agencia Pública de Empleo o que entre por la política pública de juventud? Entonces, pues teóricamente se supone que, en el marco de la política pública de juventud, pues hay una atención más integral y más a la medida. (Actor entrevistado de la SDDE).

Como ejemplo de esta barrera, al interior de las Casas de Juventud se reconoce la ausencia de una articulación con el nivel central. Si bien existen esfuerzos de colaboración con algunas unidades operativas para responder a actividades puntuales o necesidades específicas, estos no se desarrollan en el marco de una visión clara y compartida orientada por los lineamientos de la PPDJ:

Pues cada equipo de cada localidad [de las Casas de Juventud] invita a las entidades [externas] y sus equipos territoriales asisten, y ahí también llegan a acuerdos y a diferentes articulaciones. Teniendo en cuenta, en teoría, pues las necesidades de los jóvenes y demás. Entonces, en algunas localidades algunas de estas entidades participan en esos espacios y pues también articulan actividades de manera territorial (Actor entrevistado de la SDDE)



Además de la percepción de los actores institucionales, las juventudes también evidencian esta desconexión. Aunque reconocen el potencial de las Casas de Juventud para promover y difundir la oferta de oportunidades, no perciben que dicho potencial se materialice en acciones concretas. En la encuesta adelantada a jóvenes, se evidenció que el 69,1% de las personas encuestadas no cree que las oportunidades de formación para el trabajo están adaptadas al mercado actual, y un 47,9% está en desacuerdo sobre el apoyo disponible en la ciudad para emprender, considerando que no hay suficientes actividades o programas que ayuden a las juventudes a emprender. A partir de esta información, se logra inferir que, a pesar de la existencia de una oferta institucional, no hay canales como las Casas de Juventud a través de los cuales se pueda socializar esta oferta, motivo por el cual las juventudes entrevistadas la perciben poco accesible.

Con respecto a la articulación de Jóvenes con Oportunidades, como se describió en la sección Ser Joven, esta se centra exclusivamente en el préstamo de escenarios para los procesos de selección y formación de los beneficiarios. Cada servicio tiene sus propios profesionales y no se articulan para la atención. Ante esta realidad, se debe fortalecer la articulación entre estos dos programas, especialmente para diversificar la oferta de servicios a las juventudes, lo cual incluye una mayor difusión tanto de casas como de Jóvenes con oportunidades.

Finalmente, las Casas de Juventud también tiene un proceso de articulación muy fuerte con actores del sector privado. Las alianzas con actores externos para la línea de Inclusión social y productiva resaltan como una de las más importantes desde antes de la reestructuración del servicio. Basado en el nuevo enfoque de generación de oportunidades, esta línea es trabajada internamente como aquella de mayor relevancia. Una de las razones identificadas es que las Casas de Juventud no ofrecen oportunidades laborales o de educación formal directamente, pero sí funciona como canal de conexión con aquellos actores que sí lo hace. En este sentido, se fortalecen las oportunidades para las juventudes mediante la promoción de ferias educativas y de empleo:

Nosotros no somos ni empresas ni emprendimientos, ni tiendas para dar directamente trabajos a los jóvenes, entonces por eso es que ahorita estamos trabajando de manera muy fuerte para generar diferentes articulaciones con empresas tanto privadas y entidades públicas para lograr abrir estas oportunidades, pero de manera segura para los jóvenes. (Actor entrevistado de las Casas de Juventud)



### 4.3.3.2. Articulación interna

La coordinación interna para avanzar en los procesos asociados a los productos evaluados en esta dimensión refleja una adecuada sincronía por parte de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE). Dadas las rutas de procesos claramente definidas e implementadas por parte de la entidad, Cada actor interno comprende y desarrolla ágilmente sus funciones para la entrega de los bienes y servicios que debe entregar la entidad. Los mismos actores lo reconocen y así lo señalaron en la entrevista:

Esa no ha cambiado [la ruta de empleabilidad], son más procesos de forma. De pronto, los roles que ejerce cada persona. La profesión que debe tener cada persona, por ejemplo, para un orientador. ¿Qué perfil debe tener para una persona de formación? Es más, como ese tipo de cosas, más que la ruta como tal. (Actor entrevistado de la SDDE)

Por su parte, la articulación interna de la SDIS con respecto a los productos de esta dimensión presenta características similares con respecto a las señaladas en la dimensión Ser Joven. Para comenzar, en relación con las Casas de Juventud, uno de los principales desafíos identificados en los procesos fue el limitado conocimiento territorial por parte de los gestores de las Unidades Operativas. En la práctica, muchos de estos funcionarios no contaban con un conocimiento real y profundo del entorno que debían cubrir, lo que generaba una desconexión con las dinámicas locales. Esta situación restringía su capacidad para implementar acciones contextualizadas y eficaces, disminuyendo el impacto territorial que se espera de su rol dentro de las Casas de Juventud.

Actualmente, esta problemática está siendo abordada mediante procesos de ajuste, particularmente a través de estrategias de formación orientadas al fortalecimiento de las capacidades del equipo interno: "Es muy curioso que el rol se llama gestor territorial, pero nadie conoce el territorio y nadie sabe hacer estrategias territoriales para que los jóvenes vengan a las casas" (Actor entrevistado de la SDIS). Es importante señalar que estos hallazgos se basan exclusivamente en la información proporcionada por los actores entrevistados, ya que no se encontraron documentos que permitieran contrastar o verificar dicha información de manera independiente:

Ahora bien, como una mejora operativa reciente en las casas de juventud, además de los procesos de formación para los gestores territoriales, se han desarrollado nuevos lineamientos y la formulación de servicios a lo largo de las diferentes líneas de acción, con el acompañamiento de expertos en cada área en las Casas de Juventud. Esta reestructuración, con respecto al componente de Inclusión social y



productiva, permite consolidar una oferta más coherente y orientada a objetivos específicos, particularmente al fortalecimiento del proyecto de vida de las juventudes. A estos avances se suman los procesos de capacitación que actualmente se están implementando para el personal de las Casas de Juventud, con el fin de mejorar su capacidad técnica y operativa.

Hoy diseñamos una estructura en la que personas expertas en diferentes temas entrarán a liderar esos temas en particular [las líneas de las Casas de Juventud]. Entonces hoy existen como varios liderazgos en el servicio. Está la coordinación y ahí luego está el liderazgo [de las líneas] [...] Ellos lo primero que hacen es diseñar currículums para que estén en cualquiera de las modalidades. Entonces yo para cada una de estas líneas tengo un currículo específico y eso es lo que yo le oferto a los jóvenes. (Actor entrevistado de la SDIS)

Con respecto a la articulación Interna de Jóvenes con Oportunidades, uno de los principales hallazgos que sobresale por parte de la SDIS, es la creación de la Dirección de Transferencias. Esta nueva dirección se encarga de “administrar y elaborar los listados de priorización y dispersión de transferencias monetarias, además de consolidar informes y reportes relacionados con el pago de las mismas” (SDIS, 2023, p. 1). Este es un avance importante en la operación dado que esta nueva Dirección cambió el esquema operativo y financiero del programa, lo que agilizó procesos porque SDIS era responsable de operar, ordenar el gasto y tramitar los pagos con Tesorería Distrital. Esto es reconocido por los actores responsables del programa, quienes señalan:

En qué momento pasa la dirección de transferencia, si se constituye la dirección de transferencias en integración social. Hasta qué momento esa dirección operó en Hacienda y luego en qué momento salta a Integración Social. Y ahí nos cambia a nosotros un poco el esquema tanto operativo administrativo, el manejo de transferencias, como en términos de los recursos. Y Hacienda también toma la decisión de no vuelvo a tener yo no creo más depósitos en hacienda de ahora en adelante, el trámite lo maneja directamente la entidad responsable con la tesorería, con la tesorería distrital. (Actor entrevistado del programa Jóvenes con Oportunidades)

Finalmente, con respecto a la articulación entre las Casas de Juventud y el programa Jóvenes con Oportunidades, se limita a la prestación de escenarios físicos para la atención de las y los jóvenes. Aquí es importante señalar la importancia que debe tener la articulación interna entre estos actores para fomentar el oportuno acceso a oportunidades de inclusión social y productiva. Un joven que asista a las Casas de



Juventud debe tener las herramientas necesarias para construir su proyecto de vida, lo cual implica la autonomía y amplia oferta de oportunidades para acceder al mercado laboral de forma independiente o mediante la contratación de una empresa.

Jóvenes con Oportunidades puede aprovechar significativamente el apoyo de las Casas de Juventud para ampliar la oferta de servicios que permita a las juventudes superar las barreras que limitan su movilidad social. A modo de ejemplo, como un proceso temporal durante la pandemia, la estrategia móvil de las Casas de Juventud fue clave para la búsqueda activa puerta a puerta de jóvenes cuando había restricciones de movilidad por la pandemia.

### 4.3.3.3. Articulación externa

Para la SDDE y la SDIS, la articulación con otros actores externos para el logro de los productos tiene diversos mecanismos como la licitación, alianzas y convenios, lo cual facilita su implementación a nivel territorial, es decir, por localidades. Especialmente, las alianzas con el sector privado son fundamentales para la creación de oportunidades de formación y acceso al mercado laboral. A pesar de la importancia que representa, se observan limitaciones cruciales que afectan directamente a la formalización de alianzas. Incluso, se resalta el papel que debe jugar la SDIS, como líder de la política para construir un marco integral de atención a las juventudes. De esta forma, se podrían alcanzar resultados más coherentes y efectivos con los objetivos de la política.

[Con las otras entidades corresponsables de los productos de la política de juventud] pudiéramos generar reglas de acciones afirmativas que permitiera que los jóvenes que se forman en marketing digital van a tener una inmersión real en el mercado [...] Es decir, que estas acciones que nosotros desarrollamos desde nuestro sector, dentro del marco de la integralidad o de un accionar integral de todas las secretarías, tengan un resultado. Digamos, con educación se logran temas en formación [...] pero falta un poquito más [...] esa articulación. Si bien se maneja dentro de cada uno de los sectores, pues para cumplir lo que nos corresponde, pues falta un poquito más que nos articulemos. [Al final] terminan siendo un montón de acciones que llegan de manera aislada y la población no tiene como esa ruta” (Actor entrevistado de la SDDE)

Esta perspectiva no es solo evidenciada por la SDDE. En el mismo sentido, los programas internos de la SDIS ven fundamental la articulación entre actores para el logro sinérgico de los objetivos de la política. En este sentido, sobresale el caso de



Jóvenes con Oportunidades. Antes era liderado exclusivamente por la SDIS, ahora es en alianza con la Secretaría de Educación Distrital, SDDE y Atenea. Este es un esfuerzo importante para la expansión de la oferta y socialización de servicios como una ruta integral para las juventudes. Incluso, en el manual del servicio que se publicó este año, se deja formulado como un proceso fundamental la articulación entre los actores para la coordinación de esfuerzos en pro de los objetivos planteados:

La Secretaría Distrital de Integración Social lidera una alianza intersectorial formalizada mediante el Convenio Interadministrativo No. 1285 de 2025, que articula esfuerzos técnicos, administrativos, operativos, financieros y logísticos con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, la Secretaría de Educación del Distrito y la Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología – ATENEA –, en la implementación de una estrategia conjunta de inclusión social y productiva para la juventud del Distrito Capital (SDIS, 2025, p. 5).

A pesar de los avances, persisten retos relevantes que deben ser considerados. Dado que el convenio de asociación para el desarrollo de este programa es reciente, aún no se cuenta con información suficiente para realizar un análisis detallado sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora. No obstante, las entrevistas realizadas permitieron identificar algunos aspectos clave que deben tenerse en cuenta. En primer lugar, se evidencian preocupaciones relacionadas con los intereses individuales y las metas operativas específicas de cada entidad involucrada en el logro de los productos y resultados del programa. Aunque existe una meta común en torno al servicio, cada actor tiene responsabilidades particulares que debe cumplir, lo cual puede generar tensiones o superposiciones de intereses. Esta situación podría afectar el cumplimiento de los resultados esperados, especialmente cuando las prioridades institucionales no están completamente alineadas.

Para las Casas de Juventud también es relevante el papel que juega la articulación con actores externos para la promoción de la línea de inclusión social y productiva. Basado en el nuevo enfoque de generación de oportunidades, esta línea es trabajada internamente como aquella de mayor relevancia. Esto se debe a que las Casas de Juventud no ofrecen oportunidades laborales o de educación formal directamente, pero sí funciona como canal de conexión con aquellos actores que sí lo hace. En este sentido, se fortalecen las oportunidades para las juventudes jóvenes mediante la promoción de ferias educativas y de empleo. La limitación, como se comentó previamente, es que estos esfuerzos responden principalmente a voluntades



individuales y no a procesos formulados y sistematizados. Este hallazgo lo reconocen los mismos actores al interior de la SDIS, quienes señalan como ejemplo la articulación con la SDDE para la promoción de ferias de oportunidades:

En los comités operativos locales de juventud debe asistir el enlace territorial de la Secretaría de Desarrollo Económico. A través de esto se deben articular estas acciones. Entonces hay unas localidades que le dan más prioridad que otras. Por ejemplo, Chapinero casi que de manera mensual hace ferias de empleo en la Casas de Juventud. (Actor entrevistado de la SDIS)

Con base en estos hallazgos relacionados a la articulación externa, se identifica la necesidad de avanzar en estrategias más innovadoras y pertinentes que respondan a los intereses y expectativas reales de esta población. Los actores entrevistados coinciden en que, aunque existen esfuerzos institucionales para ampliar la cobertura de servicios, aún persiste una desconexión entre lo que se ofrece y lo que las juventudes perciben como valioso o significativo:

Entonces creo que a nivel distrito hacia afuera nos faltan más ese componente, tratar de buscar, digamos, más espacios, más acciones afirmativas, más temas para ese tema que yo identifico, que a veces aburre un poco al joven y es la percepción, porque dicen Ah, no otra vez otro curso, otra capacitación, y ellos creen que es que nosotros estamos simplemente utilizándolos para cumplir con nuestras metas. (Actor entrevistado de la SDDE)

#### **4.3.4. Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos**

Una de las dimensiones que presentó mayores ajustes por eventos imprevistos es esta. Como ejemplo, la pandemia implicó cambios significativos a nivel económico para la sociedad en general; en particular, las y los jóvenes afrontaron desafíos vinculados a su proceso de formación y al acceso al mercado laboral. Esto generó diversos aprendizajes y también ajustó procesos tradicionales.

Inicialmente, la formación durante la pandemia fue completamente virtual debido a las medidas de aislamiento social; sin embargo, con la reapertura y adaptación de diversos sectores económicos, muchos procesos de formación se adaptaron a estos cambios, lo que dio cabida a modelos híbridos, que combinan virtualidad y presencialidad, adaptándose a las necesidades detectadas. Sumado a esto, surgieron nuevos procesos enfocados en la capacitación de la población en habilidades tecnológicas para responder al cambio económico que está viviendo la capital:



Anteriormente la presencialidad era lo que firmaba ahora la virtualidad llegó con la pandemia y se quedó, se quedó en la postpandemia y eso. Entonces ¿qué pasa? Que uno de los retos fue fortalecer a toda la población en el tema de los tics. (Actor entrevistado de la SDDE)

Desde la perspectiva de los entrevistados, la pandemia no fue el problema central para la economía, sino las medidas de aislamiento que afectaron la economía. Como una respuesta a este fenómeno, se aumentaron los recursos a la SDDE y SDIS, para impulsar la reactivación económica, lo que permitió la creación de programas como Parceros por Bogotá, con énfasis en la población joven. Sin embargo, al ser una inyección de capital desarrollada para estimular la economía después de la pandemia, estos recursos se han estado reduciendo gradualmente desde el 2024. A pesar de esto, de acuerdo con los entrevistados, los recursos de la SDDE siguen siendo mayores a los destinados previo a la pandemia.

En relación con el punto anterior, se observa que la destinación de insumos (recursos físicos, tecnológicos, humano, financieros) dependen significativamente de los gobiernos de turno en la administración distrital. En el caso de la SDDE, a pesar de que existe una ruta de procesos claramente definida para la búsqueda de empleo, la cantidad de recursos destinados definen la cobertura a la que se puede llegar. Así, los lineamientos de atención a las juventudes, y la ciudadanía en general, están guiados por intereses transitorios que pueden cambiar con nuevas administraciones, a pesar de ser una política y no un programa de gobierno.

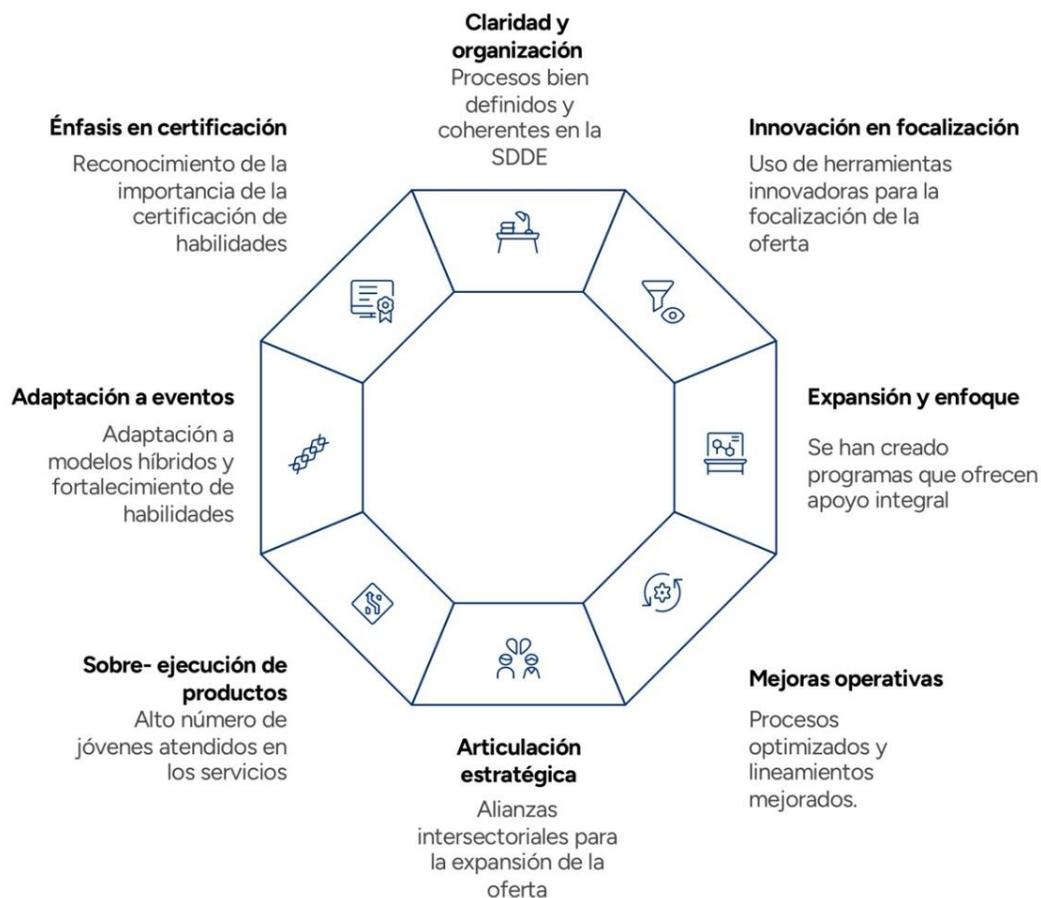
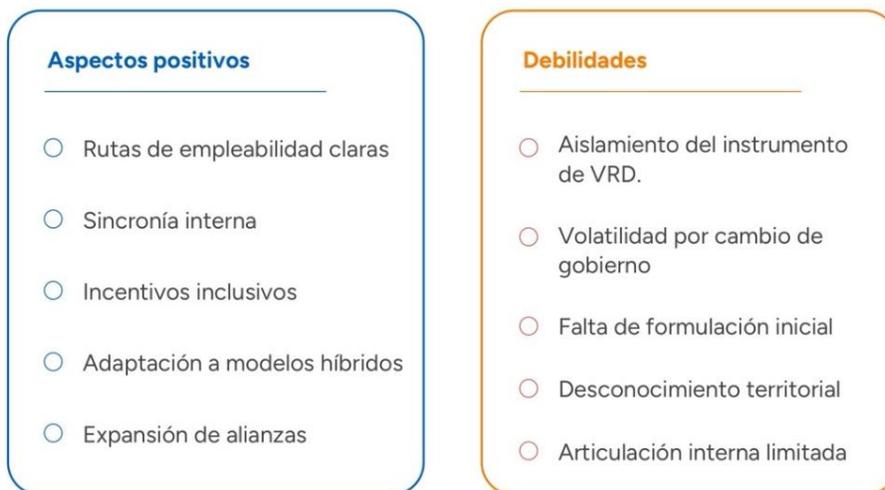
En línea con lo anterior, la percepción de las juventudes se puede ver afectada dada la volatilidad en los recursos asignados para los programas de inclusión social y productiva. Por ejemplo, las mujeres jóvenes que participaron en los grupos focales perciben a Bogotá como un lugar con muchas oportunidades, pero con múltiples barreras estructurales para acceder a ellas. Aunque ellas reconocen que en Bogotá hay más instituciones, programas y rutas formativas que en otras regiones del país, la alta demanda por parte de personas migrantes o provenientes de otras ciudades genera una competencia que supera la oferta de oportunidades: “Sí hay más oportunidades, pero mucha gente llega a Bogotá por eso [...] entonces es más difícil acceder a ellas” (Mujer de 19 años).

El mismo caso lo perciben con respecto a la creación de emprendimientos, donde todas coinciden en que les gustaría tener negocios propios o trabajar de forma independiente. Sin embargo, la falta de capital y la escasa orientación sobre cómo iniciar un emprendimiento son barreras que limitan estas aspiraciones. “Para generar un emprendimiento uno debe tener como una base... y de dinero. Y siento que eso es muy difícil para los jóvenes.” (Mujer de 19 años).



En síntesis, la Figura 21 presenta los hallazgos relacionados a los procesos evaluados para esta dimensión.

Figura 21. Ilustración y síntesis de los resultados de la dimensión Inclusión Social y Productiva



Fuente: elaboración propia.



#### 4.4. Dimensión Salud Integral y Autocuidado

La dimensión de “salud integral y autocuidado” corresponde al cuarto objetivo específico de la Política Pública de Juventud (PPDJ). De acuerdo con el documento CONPES D.C. 08 (2019), este objetivo busca “Garantizar la atención integral y diferencial en salud para las juventudes que promueva el cuidado, el autocuidado para la prevención y tratamiento de los eventos de salud física y mental” (P. 137).

Para el logro de este objetivo hay 5 resultados operacionalizados a través de 16 productos, de los cuales 3 resultados y 10 productos están relacionados con la operación de las Casas de Juventud (ver Tabla 8).

Tabla 8. Productos evaluados de la dimensión Salud Integral y Autocuidado

Resultado esperado	Producto esperado	Dirección/Entidad responsable
	4.2.1. Plataforma de interacción digital para la promoción, prevención y gestión del riesgo en salud mental	Secretaría Distrital de Salud
4.2. Jóvenes que pueden identificar y prevenir riesgos en salud mental, a través de la toma de decisiones informada	4.2.2. Estrategia de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo, en temas prioritarios en salud pública dirigida a jóvenes, de 14 a 28 años, en el espacio público de las 20 localidades del Distrito.	Secretaría Distrital de Salud IDIPRON e IDPAC
	4.2.3. Estrategia de grupos de líderes escolares para la comunicación en salud implementada progresivamente en todos los colegios del Distrito Capital para la población joven, de 14 a 18 años.	Secretaría Distrital de Salud Secretaria Distrital de Educación.
	4.2.4. Estrategia itinerante de promoción de la salud y gestión integral del riesgo dirigida a jóvenes, de 14 a 28 años, implementada en todas las localidades de forma progresiva.	Secretaría Distrital de Salud IDIPRON, IDPAC
4.3. Jóvenes con habilidades para tomar	4.3.1. Modelo intersectorial de prevención del consumo de sustancias psicoactivas de manera progresiva, en 10 localidades del Distrito Capital.	Secretaría Distrital de Salud Integración Social, Cultura, Educación,



Resultado esperado	Producto esperado	Dirección/Entidad responsable
decisiones conscientes frente a los factores asociados al consumo de SPA	4.3.3. Plataforma de orientación y prevención para el consumo de sustancias psicoactivas consultada	Seguridad, Desarrollo Económico, IDPAC Secretaría Distrital de Salud Secretaría Distrital de Integración Social
	4.3.4 Jóvenes atendidos por el componente de Reducción de riesgo y daño del consumo de SPA del IDIPRON.	IDIPRON
4.4 Jóvenes que toman decisiones libres frente a la maternidad y paternidad	4.4.1. Programa de prevención y atención de la maternidad y paternidad temprana con acciones fortalecidas en las localidades con mayores tasas de fecundidad en mujeres jóvenes	Secretaría Distrital de Integración Social
4.5. Joven que ejerce sus derechos sexuales y reproductivos, de manera planeada y protegida	4.5.1 Jornadas de promoción de la salud sexual y reproductiva dirigida a jóvenes, de 14 a 28 años, desarrolladas en Bogotá D.C.	Secretaría Distrital de Salud IDIPRON e IDPAC
	4.5.2 Plataforma de interacción digital para la promoción, prevención y gestión del riesgo en salud sexual y reproductiva para la población joven Sexperto visitada.	Secretaría Distrital de Salud Secretaría Distrital de Integración Social

*Fuente: elaboración propia con base en el plan de acción del CONPES D.C. 08.*

Estos productos buscan de manera transversal ampliar el acceso de las juventudes a servicios de salud, promover su autocuidado y prevenir riesgos en salud mental, consumo de sustancias psicoactivas y salud sexual y reproductiva. Para lograrlo, la Secretaría Distrital de Salud (SDS) lidera la implementación de estas acciones,



apoyándose en una red de articulación que opera tanto a nivel interno como externo. Internamente, la coordinación se realiza con las Subredes Integradas de Servicios de Salud, mientras que externamente se desarrollan intervenciones en entornos cuidadores como el educativo y comunitario, colaborando con entidades como la SDIS, la Secretaría de Educación, el IDIPRON y el IDPAC, entre otras.

Las acciones de la política se centran en cuatro áreas estratégicas. La primera es la promoción de la salud mental y la prevención de riesgos a través de la toma de decisiones informada (Resultado 4.2.). Para ello, se realizan intervenciones con barras de fútbol orientadas a fortalecer habilidades para la vida y se impulsan iniciativas de liderazgo escolar para la socialización de conocimientos en salud. La segunda área busca fomentar decisiones conscientes frente al consumo de sustancias psicoactivas (SPA), con acciones de orientación y seguimiento dirigidas a jóvenes con consumo inicial para favorecer el cese en el consumo y aumentar la percepción del riesgo (Resultado 4.3.). La tercera se centra en que los jóvenes tomen decisiones libres sobre la maternidad y paternidad (Resultado 4.4.), mediante acciones de articulación interinstitucional y acompañamiento en entornos educativos y comunitarios, priorizando localidades con mayor fecundidad adolescente. Finalmente, para garantizar el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos (Resultado 4.5.), se contribuye a la reducción del contagio de VIH mediante estrategias como la disposición de dispensadores de condones en instituciones educativas y el agendamiento de citas para la regulación de la fecundidad.

Para complementar estas intervenciones y abordar las barreras de acceso, la política impulsa el desarrollo de plataformas digitales. Estas herramientas buscan ampliar el acceso a información confiable y orientación profesional, lo cual aprovecha la afinidad de las juventudes con el entorno digital.

### **4.4.1. Avances del plan de acción**

Los productos de esta dimensión se monitorean con dos tipos de indicadores. Por un lado, indicadores de conteo, que registran el número de personas atendidas y las visitas a plataformas de atención, correspondientes a los productos 4.2.1, 4.3.3, 4.3.4 y 4.5.2. Por otro lado, indicadores porcentuales, que miden el avance anual de las estrategias, correspondientes a los productos 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.3.1, 4.4.1 y 4.5.1. Cada producto tiene un indicador específico de monitoreo. Estos se presentan por año en la Figura 22 (conteos) y en la Figura 23 (porcentaje de avance).

En el seguimiento del número de visitantes se monitorean plataformas digitales como LiteralMente, enfocada en salud mental (Producto 4.2.1); ConscienteMente,



orientada a la prevención del consumo de sustancias psicoactivas (Producto 4.3.3); y Sexperto para la promoción de la salud sexual y reproductiva (Producto 4.5.2). Asimismo, se monitorea el porcentaje de implementación de estrategias como el fortalecimiento de capacidades de liderazgo en salud pública (Producto 4.2.2) la comunicación en salud en colegios (Producto 4.2.3), el programa de prevención de maternidad y paternidad temprana (Producto 4.4.1), y la promoción de la salud sexual y reproductiva (Producto 4.5.1). Estas métricas se verifican a través de los contratos del Plan de Intervenciones Colectivas (PIC), que es el marco para la implementación de las acciones de salud pública. La Secretaría Distrital de Salud realiza el monitoreo y seguimiento a la ejecución de estos convenios, verificando la calidad, continuidad y oportunidad de los servicios prestados, y los resultados obtenidos contribuyen al cumplimiento de las metas del Plan Territorial de Salud (Secretaría Distrital de Salud, 2024).

Sin embargo, la implementación de estos productos ha enfrentado dificultades, como se evidencia en la *Figura 22*, donde los indicadores de los productos 4.2.1, 4.3.3, 4.3.4 y 4.5.2 indican una sub-implementación recurrente de acuerdo con las metas planteadas. De esto, se han identificado diversos retos que van desde fallas técnicas, a problemas contractuales, operativos y de presupuesto. Un desafío significativo son los recortes presupuestales, que han limitado la cobertura de algunas estrategias, como la de barras futboleras, reduciendo su operación a una única Subred

Por otro lado, en los productos relacionados en la *Figura 23*, si bien no hay una sub implementación sostenida, hubo retrasos iniciales en la implementación y puesta en marcha de productos como la Plataforma de interacción digital para la promoción, prevención y gestión del riesgo en salud mental (4.2.1), la Plataforma de orientación y prevención para el consumo de sustancias psicoactivas (4.3.3) y la Plataforma de interacción digital para la promoción, prevención y gestión del riesgo en salud sexual y reproductiva para la población joven Sexperto (4.5.2), que había previsto su desarrollo en 2022 a través de un convenio con la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y su lanzamiento el primer semestre de 2023. Sin embargo, los procesos asociados a la formalización y ejecución de dicho convenio impidieron que en el 2022 se garantizaran compromisos de acceso, reduciendo la meta programada a cero. El lanzamiento también se movió del primer semestre de 2023 a julio de ese año. La Secretaría de Salud mencionó al respecto dificultades contractuales que impedían el cumplimiento de estos productos (Secretaría Distrital de Integración Social, 2024).



Para junio de 2024, un daño en el servidor central de la Secretaría Distrital de Salud provocó la caída de varias plataformas, afectando la trazabilidad de la participación en éstas y el cumplimiento de metas. El servicio se restableció parcialmente a inicios de enero de 2025, tras más de seis meses de interrupción. En los informes de reporte de los productos, en el detalle cualitativo del producto 4.2.1, se incluye:

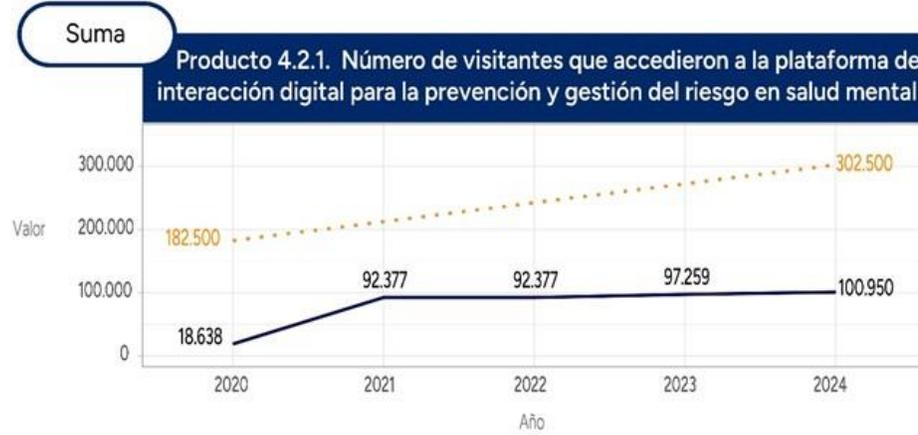
Se reportó una falla en el servidor principal de la SDS en febrero de 2024, lo que implicó la reconstrucción de la página "LiteralMente" y causó que no se registraran visitas durante el segundo semestre. El sistema fue restablecido en la primera semana de enero de 2025. (Instrumento Matriz de seguimiento y reporte a Plan de Acción Indicativo de Políticas Públicas Distritales, versión aprobada CONPES DC sección reporte cualitativo año 2025).

A ello se suman pérdidas de funcionalidades clave y desafíos de sostenibilidad operativa. Se detalla que componentes como chatbots o conexiones con líneas de atención han dejado de estar disponibles; por ejemplo, Sexperto perdió la opción de agendar citas, aunque se adelantan gestiones para restablecerla. Estos cambios limitan el uso sostenido de las plataformas.



Figura 22. Avance cuantitativo de los productos evaluados de la Dimensión Salud y Autocuidado, número de visitantes de plataformas

Meta - - - - - Producto reportado — Tipo de anualización de los indicadores  

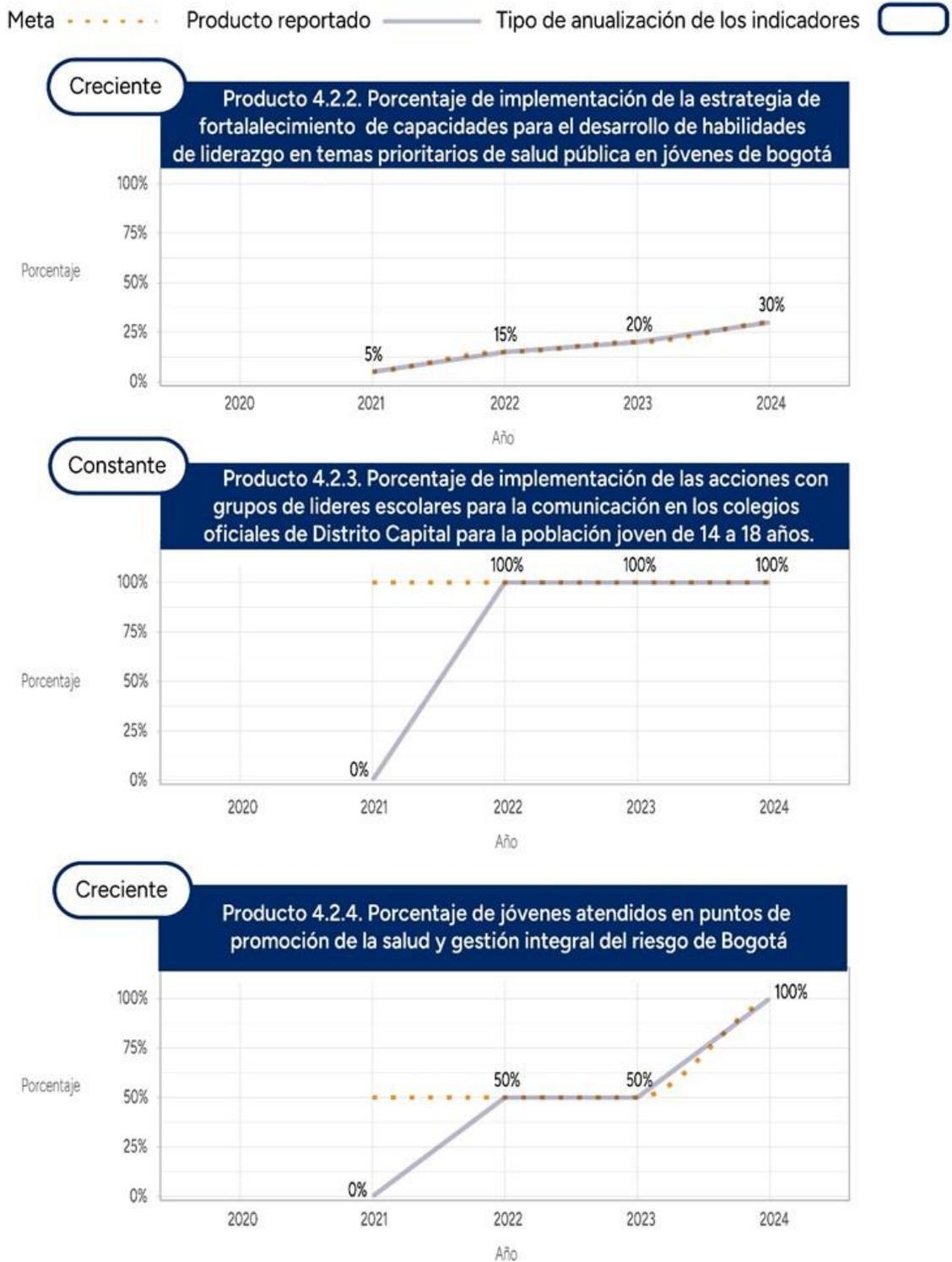


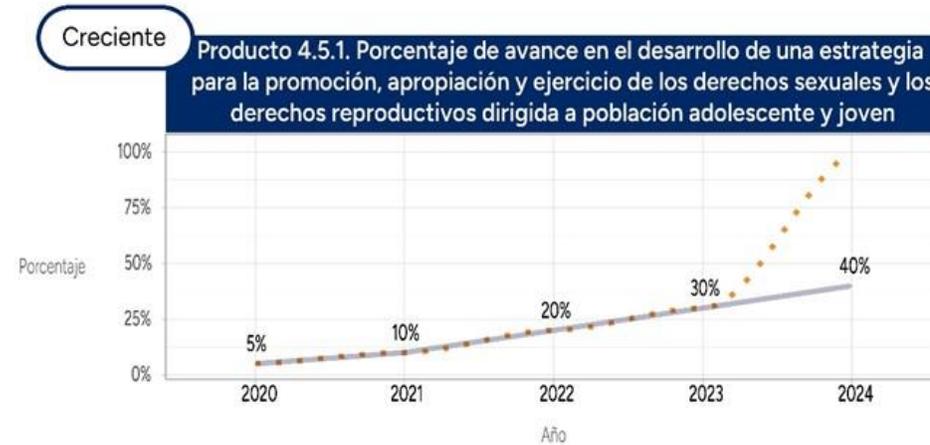


Fuente: Elaboración propia



Figura 23. Avance cuantitativo de los productos evaluados de la Dimensión Salud y Autocuidado, avance en términos de porcentajes





Fuente: Elaboración propia



A nivel de reporte, se presentan oportunidades de mejora en la redacción de indicadores. En el caso del Producto 4.2.2 (Barras Futboleras), el detalle cualitativo del indicador presenta variaciones en las unidades de medida: número de actividades (7 en 2021-Q4; 1.843 en 2023-Q3; 237 en 2023-Q4), grupos de jóvenes o barras (6 en 2021-Q4 y 2022-Q1) y participantes únicos (2.432 en 2022-Q3; 9.143 en 2023-Q2; 1.350 en 2024-Q2; 5.131 en 2024-Q4). Esta diversidad de unidades, y la falta de consistencia en su reporte, dificulta comparaciones trimestrales sin normalización o explicación de su relación.

En la misma línea, cuando el avance anual sea inferior al 100 %, se recomienda que el reporte cualitativo detalle las acciones no ejecutadas y sus causas. En 2023, por ejemplo, el Producto 4.4.1 reporta un rezago del 10 % por “demanda operativa” sin mayor precisión; describir las acciones pendientes y sus causas facilitaría la verificación, la prevención de futuros rezagos y la formulación de un plan de reprogramación.

En el Producto 4.5.1 (Promoción de derechos sexuales y reproductivos), se evidencia igualmente esta discrepancia entre el indicador del producto y su seguimiento cualitativo. Entre 2022 y 2023, la métrica principal reportada fue el número de nacimientos en adolescentes de 15 a 19 años (932 en 2022-Q1; 3.910 en 2022-Q3; 98 en 2023-Q4), indicador de resultado y no de producto. En 2024, el reporte cambió hacia métricas de intervención directa: familias con adolescentes, familias en sesiones educativas, docentes y estudiantes abordados, y número de sesiones realizadas. Dado que el producto mide porcentaje de avance de la estrategia, el reporte debería reflejar principalmente el cumplimiento de ésta, un dato que acompañe directamente el porcentaje de avance que evidencian, especificando el número de tareas ejecutadas y las pendientes en pro de la estrategia, ejemplo, un cronograma o gráfico de Gantt que permita visualizar el estado de cada actividad en el tiempo.

A pesar de estos desafíos, los reportes de los productos evidencian una constante voluntad institucional para adaptar la oferta y mantener la atención a los jóvenes. Esto se manifiesta en la evolución de la oferta digital, por ejemplo, con la consolidación de plataformas en el ecosistema "LiteralMente". Asimismo, la búsqueda explícita de la institucionalización de programas como el de líderes escolares demuestra un compromiso con la sostenibilidad de las acciones a largo plazo.

Por tanto, se recomienda complementar el seguimiento con indicadores cualitativos que evalúen la pertinencia, satisfacción y percepción de impacto de las intervenciones, junto con las métricas de ejecución. También, estandarizar, desde el



diseño, las definiciones y unidades de medida utilizadas en los reportes, asegurando su consistencia en el tiempo para facilitar la comparación histórica y la interpretación de resultados. Finalmente, se sugiere implementar simulaciones de escenarios y planes de contingencia para prevenir y mitigar riesgos técnicos, como la pérdida de datos, mediante la creación de respaldos automáticos y protocolos claros de recuperación de información. Además de implementar mecanismos de coordinación interinstitucional que permitan identificar y corregir oportunamente cuellos de botella en el trabajo conjunto.

### 4.4.2. Procesos formulados y procesos implementados

La implementación de la política de juventud se articula con herramientas distritales como el Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas (PSPIC) y el Modelo de “Salud MAS Bienestar”. Sin embargo, en la evaluación de sus operaciones se identifica que varios productos de la política, como las plataformas digitales, ya existían antes de su formulación y fueron adaptados posteriormente. Esta integración, aunque aprovecha la experiencia existente, ha generado desfases entre lo planeado y lo ejecutado. Esta brecha se evidencia en el caso de las plataformas digitales. La plataforma “Piénsalo”, por ejemplo, que originalmente incluía un enfoque de reducción de daño, se reformuló hacia una promoción más general, reduciendo su efectividad para jóvenes que ya están en contacto con el consumo.

La desconexión entre el diseño y la puesta en funcionamiento también se observa en el alcance de las estrategias territoriales. La intervención con barras futboleras, aunque proyectada para las veinte localidades, se ha visto limitada por temas presupuestales, operando principalmente desde la Subred Norte y dirigida a grupos específicos como “La Guardia Albirroja Sur de Santa Fe, Comandos Azules y Blue Rain de Millonarios, La Nación Verdolaga y Los Del Sur Bogotá de Nacional y Disturbio Rojo de América de Cali” (Secretaría Distrital de Salud, 2024a, p. 82).

Se observa una brecha similar en la promoción de la salud sexual y reproductiva. El documento operativo de la estrategia establece que su alcance debía incluir la “búsqueda de instituciones de educación superior, centros de formación técnica, centros de validación del bachillerato, colegios en jornada diurna y nocturna” (SDS, 2024b, p. 39). Sin embargo, en la práctica, la implementación se ha focalizado principalmente en universidades y centros de validación.

Esta reorientación deja con una cobertura limitada a una parte importante de la población juvenil. Si bien los colegios son atendidos a través de otros productos de la política, se identifica que los centros de formación técnica no cuentan con esta



misma priorización, lo que los convierte en un grupo particularmente desatendido por esta oferta.

Aunque los procesos formulados en la PPDJ planteaban la articulación y complementariedad de acciones para la prevención y atención de la maternidad y paternidad temprana, en la práctica su implementación se ha caracterizado por intervenciones fragmentadas y sin un horizonte común. El producto 4.4.1, por ejemplo, centra su medición en el número de acciones cumplidas por distintos actores distritales, lo que ha permitido mostrar avances y reconocer el esfuerzo institucional. No obstante, este enfoque privilegia la contabilización de actividades sobre su impacto real en las juventudes que más requieren estos servicios, reproduciendo dinámicas asistencialistas en lugar de potenciar la construcción de proyectos de vida alrededor de la salud sexual y reproductiva de las juventudes. Así, aunque los resultados reportados cumplen con las metas establecidas, persisten retos vinculados a la atención de demandas emergentes, lo que se traduce en una subejecución parcial y en la necesidad de fortalecer los mecanismos de planeación y de flexibilidad operativa para asegurar la integralidad de la estrategia.

A estos desfases en el enfoque y alcance se suman dificultades en la sostenibilidad operativa de las herramientas digitales. Se reportó que componentes clave, como el chatbot o la conexión directa con líneas de atención, han tenido cambios de funcionalidad y acceso con el paso del tiempo, lo que dificulta que las juventudes conozcan y reconozcan las plataformas y herramientas tecnológicas y las usen de forma sostenida en el tiempo.

La percepción de las juventudes revela las barreras que dificultan su acceso a los servicios de salud. La salud mental, por ejemplo, es vista como un tema con poco acceso y rodeado de tabúes. En los grupos focales, las y los jóvenes manifiestan no sentirse en confianza al buscar apoyo emocional en las instituciones, ya sea por temor al juicio, la falta de confidencialidad o experiencias previas de atención inadecuada. La atención psicológica institucional es vista como reactiva, limitada y basada en enfoques rígidos, sin ofrecer una intervención sostenida. Una participante de un grupo focal mencionó que “Si uno va al psicólogo, entonces dicen que uno está loco, que no sé qué, que somos la generación de cristal, que por todo lloramos, que todo nos hace daño” (Mujer de 19 años). Los resultados de la encuesta de percepción refuerzan esta idea, pues cerca de la mitad de encuestados (41.8%) no sabe cómo obtener ayuda psicológica. En esta línea, las juventudes demandan la formación de pares de su edad, al considerar que la cercanía generacional es más efectiva para generar confianza.



Me parece difícil como tal que una persona la cual... se está sintiendo mal, ya simplemente vaya y diga, quiero hablar contigo [...] Se tiene muy todavía es muy tabú el tema de la salud [...] Siempre he pensado que la juventud tiene también como pues más contacto con la propia juventud y es mucho más eficiente si tú como joven te acercas a otro chico y le dices: “Oye, ¿estás bien?”, a que una persona de 20, 30 años la cual tal vez es un poquito más ajena a tu realidad (Hombre de 16 años).

Otro aspecto que resalta es la percepción sobre una dificultad general para acceder al sistema de salud, lo cual incluye largos tiempos de espera y la percepción de que “la salud es buena cuando tú pagas” (Mujer de 24 años). Las juventudes del régimen subsidiado señalan una atención más lenta y estigmas, además de sentir que sus tiempos de espera son mayores. Además, más de la mitad de las personas encuestadas (58.5%) cree que las personas jóvenes no tienen acceso a servicios para detectar problemas de salud a tiempo.

En este contexto se identifica una oportunidad estratégica clave: la participación de un joven en cualquier oferta estatal, sin importar su naturaleza, se convierte en una puerta de entrada para conectarlo con el ecosistema completo de servicios del distrito. Un ejemplo concreto que ilustra este mecanismo está en uno de los grupos focales llevados en la localidad de Rafael Uribe Uribe, donde se evidenció que varias jóvenes que llegaron a la Casa de la Juventud Chiguazá a través del programa Jóvenes en Paz, encontraron allí un puente de información y gestión para acceder a servicios de salud como pruebas de VIH o la agilización de citas de odontología y psicología con sus EPS. De esta manera, un solo programa, con el apoyo de un espacio como las Casas de Juventud, puede actuar como un nodo conector que amplía el acceso a la oferta completa del distrito y combate la desinformación que sienten las juventudes.

Este enfoque observado en la práctica es, en esencia, la materialización de la “Ruta de Oportunidades Juveniles” descrita en el CONPES D.C. 08 (2019). El propósito de esta Ruta, como se resaltó en la sección 4.2.4.2 es ampliar las oportunidades para el ejercicio pleno de la ciudadanía juvenil mediante la mejora de las acciones institucionales y el fortalecimiento de sus entornos. Su diseño no se limita a un único canal, sino que busca aprovechar cualquier punto de contacto entre el joven y el Estado para enrutarlo hacia una oferta integral y coordinada que aborde sus necesidades en diversas dimensiones, lo cual incluye servicios de salud, como en el caso presentado, la educación y la inclusión productiva y acceso a actividades de cultura, recreación y deportes, entre otros.



### 4.4.3. Procesos de articulación interna y externa

La Secretaría Distrital de Salud (SDS) lidera la operación de la Gestión de la Salud Pública (GSP) y del Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas (PSPIC) en Bogotá. La implementación de estas acciones se realiza a través de las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud (SISS) mediante convenios interadministrativos. Este andamiaje se enmarca en el Modelo de Salud "MAS Bienestar", que busca transformar la atención hacia una "Atención Primaria Social" para incidir positivamente en los determinantes sociales de la salud y mejorar las condiciones de vida de la comunidad para descentralizar el rol exclusivo del sector salud.

El plan de desarrollo "Bogotá camina segura" define este enfoque de la siguiente manera:

Una estrategia eminentemente social que trasciende al sector salud, dado que requiere de la transectorialidad e intersectorialidad con el objetivo común de identificación de riesgos individuales, familiares y colectivos de la población [...] Esta estrategia implica activar respuestas intersectoriales y realizar un seguimiento continuo de las mismas. Para lo anterior, el sector salud pondrá a disposición de los diferentes sectores de la Administración la caracterización territorial, así como la identificación de riesgo, con el fin de priorizar la implementación de respuestas sociales. (SDS, 2024c, p. 13)

Este modelo se alinea con la definición nacional de gestión en salud pública, entendida como un proceso integral y participativo entre los diferentes actores del sistema, el gobierno y la comunidad, según la resolución 518 de 2015 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2015). Para ello, se utilizan metodologías de planificación, evaluación y desarrollo de capacidades. Sin embargo, a pesar de este sólido marco normativo y estratégico, en la práctica se presentan desafíos en el seguimiento de las actividades y compromisos definidos (SDS, 2024c).

#### 4.4.3.1. Articulación con Casas de Juventud

La articulación entre los productos de la SDS y las Casas de Juventud se presenta de forma limitada, aunque existen algunas colaboraciones puntuales. Se registran experiencias positivas, como la participación de gestores de la SDS en mesas locales con barras futboleras o la facilitación del acceso a pruebas de VIH y agendamiento de citas de odontología y psicología con sus EPS a través de las Casas de Juventud. Sin embargo, esta articulación enfrenta desafíos estructurales: la oferta de talleres a menudo depende de contratos de terceros que impiden la continuidad a largo plazo y una notable brecha de comunicación deja a muchas



personas jóvenes sin conocer las actividades gratuitas. Asimismo, la atención psicosocial en las Casas, aunque útil como primer contacto, tiene capacidades limitadas.

A pesar de estas dificultades, se identifican importantes oportunidades para fortalecer esta colaboración, basadas en las necesidades expresadas por las juventudes quienes solicitan “que se pudiera tener en las Casas de Juventud dispensadores de preservativos y cosas así” (Actor entrevistado de la SDS).

Otro potencial eje articulados está relacionado con las plataformas digitales de la SDS con las actividades presenciales de las Casas de Juventud. Las plataformas digitales, que actualmente está operadas y administradas directamente por la SDS, tienen el potencial para fungir como espacios de difusión de servicios sobre talleres presenciales que abordan temáticas de derechos sexuales y reproductivos, salud mental y prevención del consumo de SPA desarrollados en las Casas de Juventud; Espacios físicos de las Casas de Juventud, como las salas de tecnología presentes en diferentes unidades operativas, pueden funcionar como puntos de acceso y acompañamiento para que las juventudes exploren los contenidos de plataformas como "Háblalo" o "Sexperto" con acompañamiento los gestores psicosociales. Este relacionamiento y acompañamiento entre los actores con las Casas de Juventud, a pesar de no implementarse en la actualidad, tiene bastante potencial para superar barreras tecnológicas o de comprensión en el uso autónomo por parte de las juventudes.

#### **4.4.3.2. Articulación interna**

A nivel interno, la coordinación dentro de la Secretaría Distrital de Salud (SDS) y con sus Subredes se apoya en una serie de mecanismos formales. Estos incluyen documentación estandarizada como la Ficha Técnica de Canalización. Asimismo, la SDS brinda asistencia técnica a las Subredes, y se fomenta la coordinación dentro de los equipos de estrategias puntuales, como la de liderazgo en barras futboleras.

No obstante, la eficiencia de esta estructura formal enfrenta desafíos importantes en su operación. La alta rotación de personal en las Subredes, por ejemplo, ha generado sub-ejecución de metas, mientras que la sostenibilidad administrativa se ve afectada por cambios en convenios y presupuestos. Se evidencia también una brecha entre el nivel central y el territorial, donde los acuerdos distritales no siempre se traducen con facilidad en acciones locales, lo que puede generar sesgos en la operatividad; tal es el caso de la estrategia con barras futboleras, que opera solo con la Subred Norte.



La eficiencia de la articulación interna puede depender de la capacidad de traducir los acuerdos distritales en acciones locales concretas, y se sugiere que las redes informales complementan los procesos formales cuando estos no fluyen con total facilidad, lo cual evidencia áreas de mejora en la coordinación y el compromiso continuo a todos los niveles para una atención integral.

### 4.4.3.3. Articulación externa

Para ejecutar sus estrategias, la SDS se articula con un amplio ecosistema de aliados. A nivel público, colabora con entidades como la SDIS, la Secretaría de Educación en los entornos escolares, la Secretaría de Gobierno y la Policía Nacional en la estrategia con barras futboleras. Este relacionamiento establece mecanismos de diálogo y cooperación con actores internacionales como la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y centros de salud como la Fundación Santa Fe. Este modelo busca, de la misma manera que las demás dimensiones, múltiples puntos de entrada para las juventudes. La ficha técnica de los Servicios de Acogida Juveniles detalla cómo los actores descritos actúan en espacios sectoriales e intersectoriales (SDS, 2024). Según este documento, se orienta la priorización de la respuesta según las necesidades de cada localidad por medio de recorridos en calle donde se definen puntos estratégicos para movilizar a la población joven hacia los servicios de acogida donde “a través de acciones de enganche, movilizará población susceptible de abordaje en los Servicios de Acogida Juveniles. Dicha acción será fortalecida en jornadas y ferias de servicios del Entorno Cuidador Comunitario con énfasis en entornos escolares” (SDS, 2024d, p. 7).

Sin embargo, esta visión de una articulación fluida enfrenta desafíos sistémicos. Como se observó en la información analizada, los modelos de atención pueden ser rígidos y poco adaptados a las realidades juveniles. Adicionalmente, se reportan dificultades para coordinar acciones a nivel central con otros sectores, como el educativo. Desde los equipos técnicos se señala una falta de operatividad en las instancias de política distrital, donde los compromisos no siempre se traducen en acciones efectivas. Como lo expresa una persona entrevistada del equipo de la SDS, a menudo se falla en “coordinar un poco el cómo aterriza [la política] para hacerse realidad [...] siento yo que entre las dificultades de la intervención encontramos [...] lo que tiene que ver con articulación intersectorial en términos de cupos”.

Estos desafíos a nivel central se traducen en barreras operativas en el territorio. Aunque la oferta se socializa en diversos espacios, la implementación enfrenta dificultades logísticas como la cancelación de actividades por parte de instituciones educativas que priorizan su calendario académico. Además, la intervención enfrenta barreras de percepción, especialmente en el abordaje del consumo de SPA. En



localidades como Bosa y Kennedy, las y los jóvenes muestran una fuerte resistencia a percibir su consumo como un problema, lo que obliga a los equipos a ajustar el lenguaje para poder establecer un diálogo:

Ha habido una resistencia al tema del consumo de SPA, porque los jóvenes no están percibiendo el consumo como un problema. Entonces, desde ahí ya hay como una resistencia, una barrera... para ellos no es un problema consumir, ellos lo tienen totalmente controlado. (Actor entrevistado de la SDS).

Esta percepción contrasta con los datos de la encuesta de percepción, donde el 64.5% de jóvenes considera que las actividades o programas del distrito promueven la prevención del consumo de sustancias y el tomar decisiones informadas y conscientes sobre estas. No obstante, en los grupos focales se critica la falta de seguimiento y de espacios para un diálogo genuino, lo que lleva a las y los jóvenes a resolver su curiosidad sobre el tema con amigos en lugar de acudir a instituciones para informarse y recibir acompañamiento en el proceso.

Las y los jóvenes de los grupos focales reconocen que, aunque muchos no han probado las SPA, perciben que la salud mental y la misma curiosidad en esta etapa de vida influye en su consumo; unos lo ven como una forma de escapar de sus problemas, especialmente la ansiedad: "La salud mental influye mucho... hay jóvenes que consumen para escapar de sus problemas." (Mujer de 18 años), mientras que otros jóvenes ven en el consumo de SPA como una actividad experiencia "a probar" al menos una vez. Nuevamente, sin el que las juventudes perciban en las instituciones un lugar seguro y apto para recibir el acompañamiento en estos procesos experienciales, aumenta el riesgo de generar problemas de consumo de SPA nocivos para la salud. Se hace necesario, en este sentido, fortalecer la difusión sobre el acceso a espacios institucionales especializados y promover su reconocimiento entre la población juvenil como entornos seguros y acogedores, a los cuales puedan acudir de manera autónoma. Asimismo, es clave garantizar la presencia de equipos profesionales que orienten y acompañen a las juventudes, contribuyendo así a la reducción del riesgo asociado al consumo problemático de sustancias psicoactivas.

En este contexto, es igualmente relevante destacar los esfuerzos institucionales que han buscado responder a estas necesidades mediante estrategias de articulación intersectorial entre la SDS y las Casas de Juventud. Un joven de 25 años de la localidad de Suba destaca un caso concreto donde la Secretaría de Salud "tienen espacios específicos ... los días jueves para hablar acerca de salud mental en las casas de juventud". No obstante, como se sucede también con las dimensiones



analizadas previamente, estos ejercicios son aislados y coordinados principalmente con las Unidades Operativas y no con el nivel central de coordina las Casas de Juventud. Así, estas prácticas resaltables se evidencian como esfuerzos individuales, cuando deberían estar formulados para su aplicación sistemáticas y coordinada en todas las Casas de Juventud.

#### **4.4.4. Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos**

En materia de las acciones destinadas a salud y autocuidado, la pandemia también tuvo un impacto importante en la reorganización de esfuerzos para seguir ofertando los bienes y servicios a las juventudes. Por ejemplo, este evento impulsó la digitalización y el enfoque en salud mental en entornos universitarios. Sin embargo, también reveló limitaciones presupuestarias y operativas, así como la necesidad persistente de adaptar el lenguaje y las estrategias para conectar eficazmente con las realidades y percepciones de las juventudes

Por un lado, el acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva se vio considerablemente afectado. Un reflejo de esto es que en el periodo postpandemia se identificó un aumento en los casos de nacidos vivos en menores de 10 a 14 años, aunque la tasa en adolescentes mayores mostró una reducción. Además, plataformas digitales como Sexperto, que en su momento ofrecían agendamiento de citas, perdieron esta funcionalidad (aunque en la actualidad, de acuerdo con lo reportado por los entrevistados, se están adelantando esfuerzos para que la plataforma virtual retome esta funcionalidad.

En contraste, la pandemia generó una mayor priorización de la salud mental, especialmente en los entornos universitarios, donde se observó un aumento en la demanda de servicios. En respuesta, la SDS fortaleció los Servicios de Acogida Juvenil (SAJ) en estas instituciones realizando 13 jornadas de "Salud mental a la U" en 12 universidades, con un impacto de 3,775 personas beneficiadas (SDS, 2024e).

La capacidad de adaptación de las estrategias también fue desigual: mientras las acciones de prevención del consumo de SPA lograron migrar su metodología a la virtualidad para garantizar la atención a la comunidad, las iniciativas de liderazgo estudiantil en colegios fueron suspendidas al requerir presencialidad, sin que se evidenciara una adaptación a formatos virtuales, pues no fue considerado un tema prioritario para los colegios durante la transición a la educación en línea.

Por último, más allá de la pandemia, la implementación ha enfrentado igualmente otros desafíos operativos. Recientemente, una disminución presupuestal ha afectado la cobertura y continuidad de los programas, como en el caso de la



estrategia "Barras futboleras", que ahora opera solo en la Subred Norte. Se ha presentado también fallas tecnológicas, como la pérdida de contenidos y la caída de plataformas digitales, que ha requerido reiniciar procesos y han dificultado la recolección de datos. Adicionalmente, ha sido necesario realizar ajustes conceptuales en el abordaje de temas sensibles, como optar por el término "riesgos en salud" en lugar de "consumo problemático" de SPA, para evitar la resistencia de las y los jóvenes que no perciben su consumo como un problema.

En síntesis, la Figura 24 presenta los hallazgos relacionados a los procesos evaluados para esta dimensión.



Figura 24. Ilustración y síntesis de los resultados de la dimensión Salud Integral y Autocuidado



Fuente: elaboración propia



#### 4.5. Dimensión Cultura, Recreación y Deporte

La dimensión de “Cultura, Recreación y Deporte” corresponde al quinto objetivo específico de la Política Pública de Juventud (PPDJ). De acuerdo con el documento CONPES D.C. 08 (2019), este objetivo busca:

Aumentar las oportunidades juveniles para el acceso y disfrute del arte, la cultura, la diversidad, el patrimonio, el deporte y la recreación mediante el fomento de planes, programas y proyectos de formación, creación, circulación y emprendimiento que reconocen y respeten sus prácticas y formas de asociatividad. (p. 140).

Para el logro de este objetivo hay 6 resultados operacionalizados a través de 11 productos, de los cuales 3 están relacionados con la operación de las Casas de Juventud. La Tabla 9 presenta los productos evaluados que tienen una relación directa con las Casas de Juventud.

Tabla 9. Productos evaluados de la dimensión Cultura, Recreación y Deporte

Resultado esperado	Producto esperado	Dirección/Entidad responsable
5.3. Jóvenes con hábitos de lectura y escritura, y que participan en prácticas de la cultura escrita.	5.3.1. Procesos de fomento a la lectura, escritura y oralidad implementados para jóvenes.	Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (LEO) – BibloRed / IDARTES (SCRD)
5.4. Jóvenes con capacidades para practicar recreativas y deportivas.	5.4.1. Jóvenes que acceden a una oferta de actividades recreativas pertinentes y de calidad.	Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)
5.5. Jóvenes que realizan actividades deportivas.	5.5.1. Jóvenes que acceden a procesos de formación deportiva con enfoque diferencial e inclusivo.	Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)

Fuente: elaboración propia con base en el plan de acción del CONPES D.C. 08.



De manera transversal, estos productos buscan generar capacidades en los jóvenes y mejorar su acceso al ecosistema cultural, recreativo y deportivo de la ciudad. Para lograrlo, se articula la oferta de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) que opera directamente a través de su Red de Bibliotecas Públicas (BibloRed), junto con la de las entidades adscritas que lideran sus respectivas áreas el Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) y el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES).

SCRD-BibloRed e IDARTES, a través del producto 5.3.1, son corresponsables de abordar el déficit en el reconocimiento y valoración cultural de las juventudes de la capital, dado que el diagnóstico de la política CONPES D.C. 08 (2019) evidenció problemas como el desconocimiento de la diversidad cultural, la falta de espacios para la divulgación de prácticas juveniles y la carencia de formación artística de calidad. Para responder a esto, la estrategia se centra en el Plan "Leer para la Vida" y la Política Pública de Lectura, Escritura y Oralidad (PPLEO), con una visión a 2040. BibloRed lidera acciones para afianzar la lectura y la escritura como prácticas cotidianas por medio de las Escuelas LEO, una estrategia de formación e investigación que impulsa la formación y la reflexión crítica mediante seminarios, diplomados y espacios como Cine Foro, Clubes de Lectura y Laboratorios de Creación. IDARTES complementa esta labor facilitando el acceso a contenidos culturales gratuitos a través de Libro al Viento, acompañando puestas en escena con su programa "Cuéntame al Oído" y promoviendo encuentros itinerantes de lectura en el espacio público con la "Cicla Literaria".

El IDRD lidera la implementación de los productos 5.4.1 y 5.5.1, que buscan afrontar la baja participación de las juventudes en actividades físicas. Para ello, el IDRD busca adaptar su oferta recreativa y deportiva a las necesidades de cada territorio, incorporando un enfoque diferencial e inclusivo que fortalece valores como el trabajo en equipo, la equidad de género y la atención a la discapacidad. Su estrategia se basa en planes de formación integral. Estos productos buscan no solo fortalecer las capacidades individuales de las y los jóvenes, sino también mejorar las condiciones de la infraestructura deportiva y recreativa en los barrios para promover la apropiación del espacio público y el bienestar físico y emocional.

Sin embargo, en contraste con su planteamiento y los esfuerzos institucionales, la percepción de las juventudes revela desafíos importantes. La información recogida en grupos focales y la encuesta de percepción revela que el 53,9% se siente satisfecho con Bogotá como una ciudad para vivir y el 72,5% valora positivamente el rol cultural de las Casas de Juventud (Encuesta de Percepción), sin embargo, esta satisfacción oculta matices. Por ejemplo, solo cerca del 40% de jóvenes



encuestados está de acuerdo en que hay servicios locales que se ajustan a sus necesidades (37,3%), espacios para expresarse (39,1%) y opciones motivadoras en la ciudad (39,7%) (Encuesta de Percepción). En los grupos focales, las mujeres señalaron además que falta mejorar la difusión de eventos culturales específicos, como los de la comunidad afro, que, a pesar de ser "buenísimos y gratuitos [...] casi no va gente porque no sabe, no hay información" (Mujer de 24 años).

En general, las juventudes reconocen que Bogotá ofrece muchas oportunidades a la juventud, pero señalan que las barreras de tiempo y la falta de información limitan su acceso. Aunque valoran espacios como los de las Casas de Juventud, también señalan limitaciones estructurales.

### 4.5.1. Avances del plan de acción

Los productos evaluados en esta dimensión miden el número de acciones implementadas en actividades culturales, eventos recreativos y deportivos, así como el número de asistentes. Por su parte, los resultados buscan evidenciar, mediante variables proxy obtenidas de encuestas poblacionales, si estas acciones generan cambios en indicadores relacionados, tales como el número de libros leídos al año, la satisfacción con los eventos o el porcentaje de jóvenes que practican algún deporte. Es importante aclarar que estos resultados constituyen aproximaciones indirectas (proxys), ya que medir rigurosamente el impacto real de las acciones requeriría el uso de otras metodologías de evaluación más profundas, como estudios experimentales o cuasiexperimentales.

Dado que este documento presenta una evaluación de procesos, el análisis se centra en las prácticas de operación, medición y reporte, donde se identifican varios aspectos a mejorar. Se observa una falta de estandarización en los formatos de reporte y poca claridad sobre las fuentes de los datos. Si bien las entidades no tienen mayor control sobre instrumentos de medición como encuestas, como en el seguimiento a resultados, sí tienen un control sobre el reporte de los productos asociados, el cual debería ser registrado en detalle para entender las variaciones en los datos. Todo esto representa una limitación en el seguimiento.

El indicador 5.3, relacionado con los hábitos de lectura, ilustra claramente estos desafíos. El producto asociado (5.3.1) presenta una caída en el número de actividades de fomento a la lectura reportadas, de 711 actividades en 2021 a 54 actividades en 2023. Según la entidad, esta tendencia responde directamente a un cambio metodológico en el proceso de reporte:



Es más un tema de reporte [...] se tomaron desde el sistema [...] todas las actividades donde participaron jóvenes [...] nos llevó mucho tiempo, en 2022, incluso parte del 2023, ajustando el formato de listado de asistencia [...] ya no tomaríamos todas las acciones generales en donde participaron jóvenes, que fue lo que ocurrió en 2021, sino las actividades donde efectivamente, además de que participaran jóvenes, también se pensó la actividad para que la disfrutaran los jóvenes [...] ahora hay un poquito más de conciencia y además más control de la línea en relación con lo que se puede reportar. (Actor entrevistado de BiblioRed)



Figura 25. Productos y resultados de la Dimensión de Cultura, Recreación y Deporte

Meta - - - - - Producto reportado — Tipo de anualización de los indicadores



Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de Acción de seguimiento de la PPDJ.



Una tendencia similar de ajustes en los procesos de medición se observa en los productos liderados por el IDR, donde los cambios en los indicadores también responden a ajustes metodológicos. Para el producto 5.4.1, que indica el número de jóvenes que participaron en jornadas recreativas y deportivas en parques y escenarios, también muestra una notable variación, con un pico de 108.506 participantes en 2023 y una disminución en el último año a 37.717 participantes. De acuerdo con el IDR, esta variación se asocia a la implementación de nuevos programas con altas proyecciones de atención, entre ellos "Recreación para la Juventud". La misma evidencia de ajuste de reporte por aprendizaje en los procesos se encuentra en el indicador 5.5.1, jóvenes en formación deportiva, el cual tuvo un pico de 4.887 participantes en 2023. Este incremento se relaciona directamente con un cambio en el criterio de medición de beneficiarios, que la entidad ajustó para ser más inclusivo. Anteriormente, solo se contabilizaban jóvenes que cumplieran con más del 60% de asistencia, lo que generaba una subejecución de la meta al excluir a quienes participaban de forma menos regular, como personas con discapacidad. Sobre esto, un entrevistado del IDR detalló:

La discapacidad genera unas dinámicas muy diferentes en los procesos deportivos [...] este año ya cambió esto un poco las dinámicas con el fin de entender ese enfoque poblacional diferencial [...] porque no es lo mismo una persona con discapacidad que regularmente presente situaciones en su salud y que no pueda asistir frecuentemente o como quisiera por dificultades en su salud.

Las entrevistas realizadas evidencian procesos importantes de aprendizaje institucional; sin embargo, aún persisten varios aspectos por mejorar. Actualmente, el seguimiento de productos se basa principalmente en contar actividades y asistentes, pero esta información no se registra de manera uniforme, algunas veces se reportan número de participantes, localidad y sexo, mientras que en otras ocasiones no. Además, falta un sistema que permita evaluar la calidad e impacto de las acciones o que facilite la priorización de recursos hacia intervenciones costo-efectivas.

En los reportes cualitativos se menciona una variada oferta cultural (clubes de lectura, talleres de escritura, pódcast, cómic, cine-foros) y deportiva (deporte social comunitario, nuevas tendencias deportivas). No obstante, su implementación y reporte enfrentan desafíos como actividades esporádicas, dependencia de operadores externos y, como señalaron los grupos focales y se detalló en las primeras secciones de análisis de esta dimensión, la percepción de que la oferta deportiva competitiva es exclusiva para quienes tienen "palanca o dinero".



### 4.5.2. Procesos formulados y procesos implementados

La Encuesta de Percepción ratifica que las entidades de la dimensión de Cultura, Recreación y Deporte se encuentran entre las más conocidas y con mayor satisfacción por parte de las juventudes. BiblioRed y el IDR, con un 91,5% de reconocimiento cada una, y la SCRD con un 89,4%, son de las instituciones más visibles de la política. Asimismo, son las que generan mayor satisfacción entre quienes las conocen; por ejemplo, BiblioRed alcanza un 63% de valoración positiva entre las y los jóvenes que identifican su trabajo (Encuesta de Percepción). Esto posiciona a la dimensión como una puerta de entrada clave para que la juventud acceda a la oferta del Distrito.

Sin embargo, a pesar de esta valoración positiva, la evaluación de procesos revela una brecha significativa entre los lineamientos técnicos formulados y la realidad operativa. Aunque los procedimientos están técnicamente estructurados, con rutas claras y metas anuales, su ejecución es guiada en gran parte por la experiencia de los gestores territoriales. La implementación depende de condiciones locales y dinámicas informales no siempre previstas, lo que genera una dependencia en las capacidades individuales del personal sin que existan mecanismos estructurados de retroalimentación hacia el nivel central.

Los datos muestran una tendencia hacia un consumo cultural pasivo. Como ejemplo, mientras las y los jóvenes encuestados asisten a eventos como ferias (43%), cine (41,5%) y conciertos (38,2%), la participación en actividades de compromiso sostenido, como los clubes de lectura (14,9%), es notablemente menor, a pesar de que la gran mayoría considera la lectura importante para su desarrollo (97,9%) (Encuesta de Percepción). En el ámbito deportivo, se observa una tensión similar. La mayoría de los jóvenes encuestados utiliza los parques (65,3%) y practica algún deporte (41,4%) (Encuesta de Percepción). Sin embargo, la oferta institucional se percibe principalmente como recreativa y no como una vía para la formación profesional. Las jóvenes de los grupos focales señalan que para desarrollar una carrera deportiva no perciben oportunidades si no hay dinero.

Por ejemplo, a mí que me gusta el fútbol yo no sé a qué escuela de fútbol femenino puedo ir o dónde queda, dónde puedo acceder a esa información y gratis [...] porque si uno quiere acceder a un club, un club es demasiado caro y ¿dónde quedan la mayoría de los clubs? pues saliendo de Bogotá al norte. Entonces es difícil acceder a eso [...] Y como decimos nosotros, hay que tener, digamos, como mucha palanca para uno poder hacer a digamos un club grande [...] O sea, como eh contactos, o sea, de alto rango que lo puedan ayudar a uno. (Mujer de 19 años)



El acceso a clubes profesionales es visto como demasiado caro y geográficamente centralizado, además de requerir dinero y contactos. Esta percepción se refuerza al contrastar las experiencias de las juventudes en los programas del distrito. Una joven que participó en programas del IDRDR los describió como "algo más familiar" y no como una vía real de entrenamiento profesional, detallando "nunca he visto que en la localidad haya como un proyecto gratis, excepto los del IDRDR, pero pues es algo más... no tan de nivel... me refiero como entrar a una escuela como tal que tú puedas ejercer ahí y saber que probablemente puedas entrar a un club o algo más" (Mujer, 17 años, localidad de Rafael Uribe Uribe). No obstante, es preciso señalar que el IDRDR cuenta con programas de talento y reserva, así como de alto rendimiento, donde sí se realizan procesos de profesionalización deportiva.

El desafío más recurrente es la difusión de la información. Las juventudes perciben que la comunicación no es efectiva y que depende de su propio esfuerzo el enterarse de las oportunidades, creando una situación donde solo quienes saben buscar activamente se benefician, como manifiestan en los grupos focales "si uno no busca, pues nunca va a salir esas oportunidades" (Mujer, 18 años, localidad de Rafael Uribe Uribe), "digamos yo he sido privilegiado porque he podido obtener información, pues obviamente yo me sabía mover, he sabido buscar, pero no muchos jóvenes saben buscar" (Hombre, 17 años, Localidad Los Mártires).

Las entidades son conscientes de esta brecha y dependen en gran medida de su personal en campo para cerrarla. BiblioRed, por ejemplo, complementa sus mecanismos formales como las "Salas de Ideas" con las conversaciones cotidianas de los mediadores. Las Salas de Ideas inicialmente eran espacios de consulta ciudadana y evolucionaron con la Política Pública de Lectura para convertirse en plataformas de construcción conjunta de proyectos sociales con los territorios. Las conversaciones cotidianas de los mediadores con el público de los espacios bibliotecarios, por otro lado, generan como resultado una "caja de herramientas" con planes de actividades que cada mediador adapta a su grupo.

Los planes de formación integral del IDRDR, igualmente, están formulados para ser adaptables y con enfoque diferencial. No obstante, la implementación de esta adaptabilidad recae a su vez en la experiencia y capacidad del gestor territorial, sin mecanismos estructurados de retroalimentación que permitan ajustar la planificación central.

Evidencia de esta falta de retroalimentación entre la implementación en campo y el reporte a nivel central fue el requisito de asistencia mínima del 60% para reportar a jóvenes como beneficiarios del Producto 5.5.1 (Entrevista equipo IDRDR, 2025), especialmente en programas como la Jornada Escolar Complementaria. Aunque



buscaba medir la continuidad, este criterio no se ajustaba a la realidad de poblaciones con discapacidad o en vulnerabilidad, quienes por motivos de salud o dificultades logísticas no podían cumplirlo. Esto resultaba en una sub-ejecución constante del producto, ya que muchos jóvenes participantes no eran contabilizados. Recientemente, el IDRD ha ajustado este criterio, retirando el requisito de asistencia mínima para aplicar un enfoque diferencial más sensible.

Otro reto estructural es la alta rotación de mediadores de lectura y formadores deportivos, que afecta la sostenibilidad de los procesos. Los vínculos de confianza y afecto, fundamentales para mantener la participación juvenil, se rompen constantemente. La falta de protocolos claros para la gestión y transferencia del conocimiento tácito de estos mediadores debilita la construcción de relaciones comunitarias. La principal causa de esta ruptura es la naturaleza de las contrataciones públicas y la estructura en red de las entidades, que obligan a mover mediadores de un lugar a otro, truncando procesos consolidados.

A veces tenemos que hacer unos movimientos de mediadores... y eso a veces hace que esos procesos que ya existen... se puedan llegar a truncar porque un poco se va a la persona y se va con esos afectos que ha tejido o ha construido y eso hace que ocasionalmente perdamos grupos. (Actor entrevistado de BiblioRed).

Este problema también se replica en otros servicios, donde la escasez de talento humano especializado y la alta rotación afectan la continuidad y calidad de los procesos. Aunque existen manuales y documentos técnicos, su implementación efectiva depende de la experiencia y saber práctico de los gestores y equipos territoriales. Además de que una cosa es la adaptación en territorio en términos prácticos y otra la adaptación a nivel central en términos de reportes y directivas. El sistema depende del saber práctico y de los vínculos de afecto que estos gestores y equipos construyen, y del saber de los que reportan y conexión entre el nivel central y territorial. pero este modelo se basa en modelos de contratación inestables lo cual genera esa formulación que no siempre se implementa.

### **4.5.3. Procesos de articulación interna y externa**

A pesar de los notables avances en la territorialización de la oferta cultural y deportiva, como: los Paraderos “Paralibros Paraparques” (PPP) y las estrategias itinerantes de BiblioRed; la formación artística de los Centros Crea y la oferta descentralizada de los Escenarios Móviles de IDARTES; así como las iniciativas del IDRD como Recreación para la Juventud y los Torneos Inter barriales que buscan llevar la actividad física a los barrios y las instituciones educativas, la evidencia recogida tras seis años de implementación revela aún desafíos sistémicos en esta



dimensión de la PPDJ. La política se formuló con una visión de ecosistema, pero se implementa a la fecha como una suma de partes. Esto se manifiesta en una falta de articulación sistemática entre las entidades para ejecutar productos y alianzas, manteniendo marcos operativos robustos pero aislados; en cultivar y retener públicos por la dificultad de sostener procesos en el tiempo más allá de participaciones o inscripciones en ofertas puntuales; y en una desconexión entre los niveles centrales y territoriales de cada entidad que, sumada a los frecuentes cambios contractuales y una débil gestión del conocimiento, lleva a que la efectividad recaiga en la efectividad individual de gestores y no en el cúmulo de conocimiento y estrategias de la institución.

El fomento a la lectura (Producto 5.3.1), corresponsabilidad conjunta de la Secretaría de Cultura (SCRD) a través de BiblioRed, e IDARTES, es un ejemplo de esta fragmentación. Aunque la formulación, enmarcada en la PPLEO, promueve un ecosistema donde las entidades deberían compartir objetivos, la realidad es otra. En la práctica, los procedimientos internos no establecen puntos de articulación significativos, limitándose a iniciativas puntuales como el programa Libro al Viento o reuniones en Salas de Ideas, que no constituyen una planificación macro de la oferta. La única instancia anual puntual de convergencia es el Consejo Editorial de Libro al Viento. La difusión de Libro al Viento es un punto de conexión, pero esta integración es puntual y no sostenida para garantizar coherencia programática o uso compartido de recursos y saberes para el Producto 5.3.1. Instancias de participación como el Consejo Distrital de Literatura del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio podrían servir de escenario para profundizar la articulación y la colaboración.

Esta débil colaboración se evidencia en una gestión separada, donde se asume que la participación del SCRd a través de BiblioRed es solo en bibliotecas. IDARTES es el que trabaja en otros espacios y al aire libre. Sin embargo, esta separación de funciones no es estricta en la práctica, ya que BiblioRed también cuenta con numerosos espacios al aire libre tales como los paraderos para libros en parques (PPP), las biblioestaciones del transporte público, el biblomóvil y la biblioteca itinerante; iniciativas que podrían coordinarse conjuntamente entre entidades, identificando puntos de encuentro y vacíos, indicadores compartidos, protocolos que armonicen calendarios, territorios o registros.



### 4.5.3.1. Articulación con Casas de Juventud

La articulación de BiblioRed, IDARTES e IDRD con las Casas de Juventud se enmarca en teoría en la Política Pública Distrital de Juventud (2019-2030), sin embargo, esta relación se caracteriza por ser incipiente, informal y dependiente de iniciativas individuales.

Si bien existe colaboración, especialmente en el componente recreativo, las acciones no siempre se formalizan mediante procesos claros que garanticen su sostenibilidad y replicabilidad. Desde BiblioRed, por ejemplo, aunque su Manual Operativo menciona a las Casas de Juventud como escenarios prioritarios para la extensión bibliotecaria, existen muy pocas evidencias de acciones conjuntas implementadas hasta ahora, con casos aislados en algunas ferias y actividades esporádicas:

Comunidad y territorio [...] esta línea de acción amplía la capacidad de atención a población vulnerable [...] que deben articularse y gestionarse en conjunto para el logro de los objetivos estratégicos de BiblioRed [...] en centros de reclusión, hogares de paso, centros de resocialización de jóvenes, jardines infantiles, centros de atención al adulto mayor, plazas de mercado, casas de la juventud, juntas de acción comunal, mediante las alianzas interinstitucionales con entidades públicas, comunitarias y privadas que tienen fuerte incidencia en los territorios tales como la SDIS, IPES, IDPAC e IDIPRON (Manual Operativo de BiblioRed, 2025)

Por parte de IDARTES, durante la pandemia las Casas de Juventud fueron un aliado clave para albergar sesiones virtuales y sincrónicas de sus programas, aunque no se detallaron cuáles. Programas como "Libro al Viento", "Cuéntame al Oído" y la "Cicla Literaria" han acercado la lectura a públicos jóvenes en distintos territorios, pero su coordinación con las Casas de Juventud no se ha consolidado como parte estructural de su operación. En los grupos focales se evidenció que la participación en programas estatales, como Jóvenes en Paz, permite a sus beneficiarios conocer rápidamente la oferta distrital, incluyendo las Casas de Juventud y los Centros CREA de IDARTES, ampliando su acceso a estos espacios.

En el caso del IDRD, se reconoce una relación colaborativa con las Casas de Juventud, principalmente para convocatorias y acompañamiento de jóvenes en actividades recreativas. Sin embargo, esta colaboración depende de la gestión individual de los gestores territoriales de cada entidad y no siempre cuenta con procesos que fortalezcan su trazabilidad y sostenibilidad. La ausencia de protocolos claros de articulación institucional limita la posibilidad de ampliar los impactos



previstos en la cadena de valor, compartir bases de datos o diseñar estrategias de mejora articuladas, desaprovechando el potencial integrador de las Casas de Juventud como espacios articuladores de múltiples rutas de política pública.

En resumen, aunque la articulación con las Casas de Juventud es valorada por las entidades como un aliado para convocar y acompañar a las juventudes, su efectividad se ve limitada por la informalidad de los acuerdos, la falta de lineamientos claros y la dependencia de gestiones individuales. Consolidar esta articulación requiere protocolos operativos compartidos, un mapeo de la demanda juvenil y el diseño de estrategias conjuntas que aseguren su sostenibilidad y maximicen su impacto en la población joven de la ciudad.

### 4.5.3.2. Articulación interna

La articulación interna en BiblioRed, IDARTES e IDRD muestra un panorama donde coexisten mecanismos estructurados de base, pero una fragmentación operativa y desafíos de comunicación. En el caso de BiblioRed, la articulación entre sus líneas misionales tiende a ser puntual para iniciativas concretas, con una división histórica entre la Línea de Programación Cultural, enfocada en las bibliotecas, y la Línea de Comunidad y Territorio, que gestiona los Espacios Alternativos de Lectura (EAL). La interacción entre ambas ha sido esporádica, como se menciona en entrevista por parte de la Línea de Programación Cultural de la entidad, “ocasionalmente nosotros nos articulamos con la línea de comunidad y territorio, pero digamos que en función de la implementación de las políticas no lo hemos hecho tanto” (Actor entrevistado de BiblioRed, 2025).

Por su parte, la articulación interna en el IDRD evidencia una coordinación funcional entre los programas y estrategias de la Subdirección Técnica de Recreación y Deporte, pero la ejecución de los productos todavía presenta fragmentación. Similar a lo que ocurre en el sector cultural, la relación entre los equipos técnicos, territoriales y de planeación podría fortalecerse. La retroalimentación desde el territorio no siempre fluye eficazmente hacia el nivel central, lo que reduce la capacidad de la entidad para realizar ajustes oportunos, limita la innovación y dificulta una respuesta ágil ante riesgos o cuellos de botella.

### 4.5.3.3. Articulación externa

La falta de articulación se extiende a las alianzas externas. A pesar de que la política busca fortalecer la oferta mediante la colaboración con actores como la Secretaría de Educación o las Casas de Juventud, estas alianzas dependen casi



exclusivamente de la gestión esporádica sin convenios marco que garanticen su sostenibilidad.

Desde la perspectiva de las y los jóvenes, proponen descentralizar los programas, llevándolos a barrios y colegios "no se trata de llevar a los jóvenes a la institucionalidad, sino la institucionalidad a los jóvenes"(Hombre de 25 años). Critican que la información es dispersa y es difícil de encontrar y señalan el "miedo a la institución por la misma historia que tiene [...] es muy difícil que los jóvenes empiecen a confiar nuevamente en el estado y empiecen pues a volver a confiar como tal en las instituciones" (Hombre de 16 años). Por ello, proponen una promoción más cercana a sus espacios "directamente en los colegios, hablando con la rectora, entregando panfletos" (Hombre de 17 años), ejemplificando un caso del SENA directamente ofertado en el colegio que generó una participación robusta en un curso de electrónica.

Frente a esta demanda, las entidades enfrentan el desafío de la convocatoria, pues la participación es un reto, sobre todo con adolescentes (entrevista a SCRD-BibloRed). Aunque reconocen que la articulación con otras entidades ha generado convocatorias muy robustas, esta estrategia no se ha explorado a fondo. Por otra parte, demuestran apertura a los intereses juveniles, como en la Biblioteca Virgilio Barco, donde se realizan actividades de K-pop porque "impactan, digamos, y que nos permiten trabajar con este público" (actor entrevistado de BibloRed). Si el tema excede su conocimiento, contratan a personas externas para realizar actividades ocasionales. Otro ejemplo de esta apertura se dio cuando, a través de los consejos de juventud, se identificó un grupo de jóvenes interesados en un tema puntual y se les brindó un espacio para explorarlo más a fondo.

[Un grupo de jóvenes] estaban interesados en participar en las bibliotecas porque tenían un club de lectura de literatura africana [...] lo que hicimos fue articular nuestros clubes de ficción con este grupo... Y allí este grupo de jóvenes fue a, digamos, a realizar algunas de sus sesiones de su club en las bibliotecas. (Actor entrevistado de BibloRed)

En suma, mientras que las entidades enfrentan el desafío de que las juventudes asistan a sus espacios y actividades programadas, aunque están dispuestas a atender sus intereses y proponer ofertas acordes a estos, las propias juventudes expresan la necesidad de que las instituciones salgan de sus sedes y lleven sus programas y ofertas directamente a los colegios, universidades y territorios, reduciendo barreras de acceso, desconfianza y percepciones negativas asociadas con la institucionalidad. IDARTES colaboró puntualmente con las Casas de



Juventud durante la pandemia, especialmente en sesiones virtuales, pero no se detalla cómo se mantuvieron estas alianzas en el tiempo<sup>16</sup>. Tampoco se encuentra un documento consolidado que sistematice las acciones conjuntas entre IDARTES y BiblioRed, ni un análisis compartido sobre lo que funcionó, las temáticas que convocan a las juventudes o los saberes transferibles entre entidades.

El IDRD particularmente ha logrado alianzas variadas con entidades públicas como la Secretaría de Educación para la Jornada Escolar Complementaria, y con actores privados como fundaciones, clubes deportivos y empresas para ampliar el alcance de su oferta recreativa y deportiva. Sin embargo, estas colaboraciones no siempre están formalizadas o son esporádicas, lo que limita su sostenibilidad y efectividad a largo plazo. A menudo, la articulación depende de esfuerzos individuales o locales, lo que dificulta replicar buenas prácticas y genera inconsistencias territoriales.

Esto mismo pasa en los espacios culturales y bibliotecarios, no existen planes de trabajo conjuntos, indicadores compartidos, ni protocolos claros que armonicen calendarios o registros entre IDARTES y BiblioRed, con excepción del Consejo Editorial de Libro al Viento, una reunión anual. Esta falta de integración puede derivar en ofertas dispersas, duplicidades en algunas áreas, o vacíos significativos en otras.

La articulación con otras entidades, especialmente con la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) y sus Casas de Juventud, no se ha desarrollado de manera sistemática ni decidida. Aunque han existido experiencias positivas anteriores, como los clubes de lectura LGBTIQ+ en coordinación con la Secretaría de la Mujer de BiblioRed.

Muchos jóvenes desconocen la oferta gratuita disponible en las Casas de Juventud, incluyendo talleres y estudios de grabación, evidenciando una brecha significativa en la comunicación<sup>17</sup>. La articulación externa actual es inconsistente y depende más de iniciativas personales que de protocolos institucionalizados. Esto impide replicar buenas prácticas y hace que los vínculos se pierdan cuando ocurren cambios de

---

<sup>16</sup> No se evidencia gestión del conocimiento. Existe una ausencia de un documento consolidado que sistematice las acciones conjuntas entre IDARTES y BiblioRed, así como un análisis compartido sobre qué funcionó, qué temáticas convocan a los jóvenes o qué saberes son transferibles entre entidades. Esta carencia limita la evaluación y la orientación de decisiones futuras.

<sup>17</sup> A pesar de que el 60.6% de los jóvenes encuestados en la Encuesta de Percepción afirmó conocer las Casas de Juventud (CDJ), esta cifra contrasta con las opiniones en los grupos focales, donde las CDJ fueron consideradas "poco conocidas y escasas". Los jóvenes manifestaron que muchas personas no se enteran de muchos eventos gratuitos por falta de información. Específicamente, describen que muchos jóvenes desconocen la existencia de talleres, estudios de grabación, o gimnasios gratuitos en las CDJ. La información sobre programas llega a ellos no por una difusión generalizada, sino a través de programas específicos que los llevan a esos espacios, lo que resalta una "brecha informativa" donde "solo las más abejas se enteran". Algunos jóvenes incluso no saben cómo inscribirse o acercarse a los servicios.



personal. También se observan procesos burocráticos que dificultan y ralentizan la cooperación con otras entidades públicas, volviéndola vulnerable ante cambios frecuentes de personal.

#### **4.5.3.4. Cambios o ajustes en los procesos motivados por eventos imprevistos**

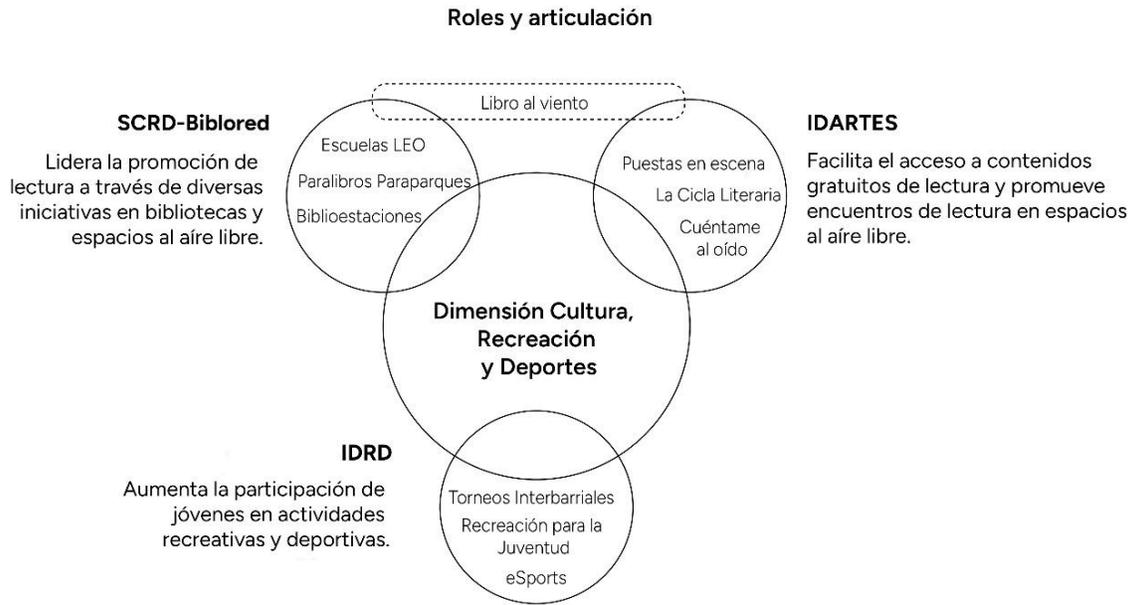
La pandemia de COVID-19 (2020-2021) obligó a transformar las estrategias de promoción de lectura a formatos digitales, desarrollando desde cultura contenidos transmedia y estableciendo alianzas con universidades, instituciones educativas y programas sociales como los Centros Amar, Casas de la Juventud y Casas LGBTI. Esto fortaleció la planeación y ejecución de formatos no presenciales, permitiendo el acercamiento a públicos tradicionalmente menos vinculados, como jóvenes universitarios. Iniciativas como "Cuéntame al Oído" (lecturas telefónicas) y la "Cicla Literaria" (mediación itinerante en parques y ciclovías) surgieron y se mantuvieron.

Durante la pandemia, el IDRD también adaptó a la virtualidad sus actividades recreativas y deportivas. Se implementó la estrategia "Asómate a la ventana" para actividades recreativas en la calle observadas desde los hogares, y se estableció un programa de actividad física virtual en su sitio web. Sin embargo, programas como las escuelas de formación deportiva y algunas nuevas tendencias deportivas (como skate, BMX) se detuvieron completamente durante la pandemia debido a la imposibilidad de acceder a escenarios específicos o de salir de casa. La introducción de "E-sports" como un programa formal es un ajuste de la administración actual que obedece a muchos de estos cambios.

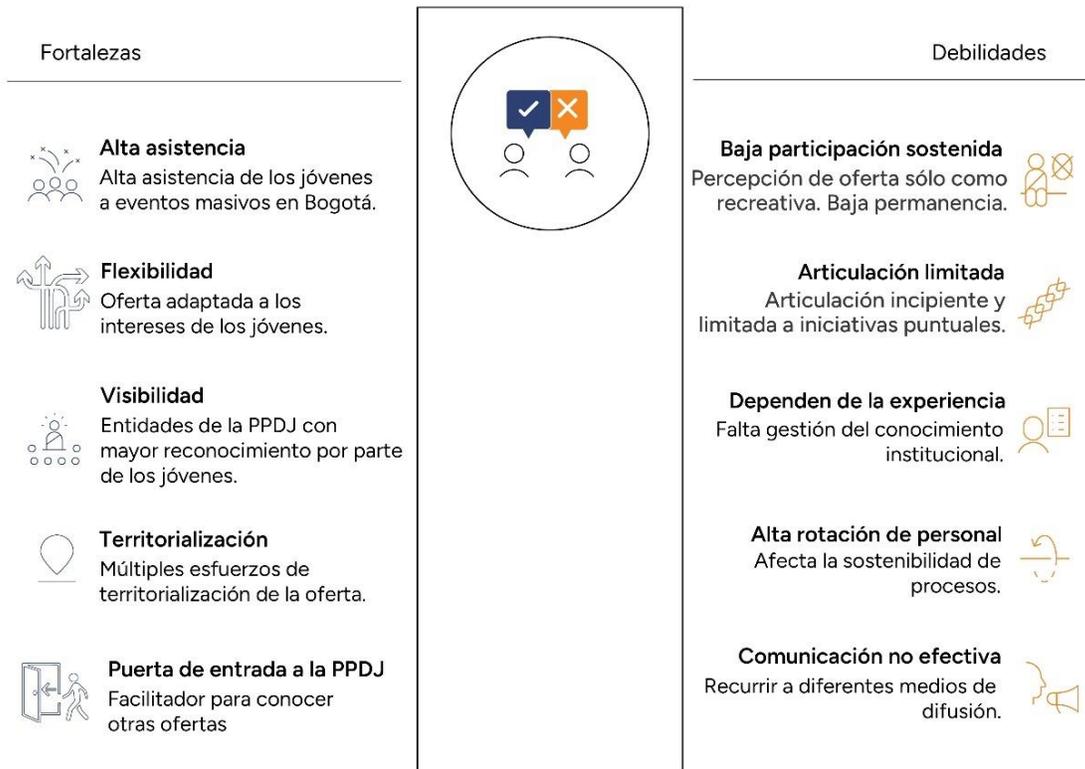
En síntesis, la *Figura 26* presenta los hallazgos relacionados a los procesos evaluados para esta dimensión.



Figura 26. Ilustración y síntesis de los resultados de la dimensión Cultura, Recreación y Deporte



**Resultados de la evaluación de procesos**



Fuente: elaboración propia.



+  
+  
+  
+

# 5. Conclusiones y recomendaciones





## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cinco años después de iniciada su implementación, y con corte al 31 de diciembre de 2024, la Política Pública Distrital de Juventud alcanza 76,4% de avance, superando en 13,4 p.p. la trayectoria programada (63%). Sin embargo, no se puede perder de vista que el balance positivo en el cumplimiento de las metas también debe estar alineado a la búsqueda de resultados con calidad. Asimismo, el incremento del universo de intervención (de 103 a 110 productos) evidencia el esfuerzo sostenido de la Administración Distrital por ampliar las oportunidades individuales y colectivas de las juventudes.

La evaluación se enfocó en las Casas de Juventud como eje central de territorialización de ofertas e intervenciones de la política, lo cual incluyó productos asociados a componentes de inclusión social y productiva, participación, cultura, recreación y deporte, y salud y autocuidado. En este contexto, se delimitaron 9 resultados y 24 productos abordando no solo un análisis aislado, sino un enfoque de diálogo sobre la entrega territorial de bienes y servicios y la interconexión de procesos entre entidades. Este enfoque subraya que la evaluación es una herramienta de aprendizaje compartido, no un juicio.

De forma específica, se contrastó la coherencia entre procesos formulados e implementados y se revisaron articulaciones y ajustes por eventos imprevistos, bajo un diseño mixto concurrente (triangulación) que combinó entrevistas, grupos focales, revisión documental, encuesta de percepción, tablero de seguimiento de avances cuantitativos y mesa de expertos. De manera transversal, se destaca que las y los jóvenes no deben ser vistos como meros beneficiarios, además, pueden ser co-diseñadores de soluciones y estrategias territoriales.

En la cadena de valor se identificó el área clave de mejora en el "cómo". Se observaron brechas en manuales, protocolos, tiempos, responsables y mecanismos de seguimiento y retroalimentación. Se evidenció además que, donde los procesos son explícitos y estandarizados, la oferta es más eficiente. En los casos donde los procesos dependen de voluntades y falta gestión del conocimiento, es más recurrente encontrar cuellos de botella, heterogeneidad y desgastes operativos.

A partir del mapeo de actores, se muestra la necesidad de cambiar el foco de "quién hace qué" a "cómo nos podemos conectar y para qué". Articular en el territorio no es una tarea fácil, pero se pueden aprovechar los vínculos identificados en divulgación, remisión, diagnóstico, soporte y gobernanza. La evaluación demuestra que existe una red que vas más allá de la Administración Distrital y es valioso seguir fortaleciendo alianzas con actores externos; no obstante, se necesitan reglas claras



para desplegar acciones conjuntas, compartir información, cuidar a las y los jóvenes en los tránsitos entre servicios, y decidir y aprender colectivamente.

En la dimensión Ser Joven, se constataron coberturas altas, pero también retos en cuanto a sentido y equidad territorial. La evaluación sugiere pasar de actividades sueltas a trayectorias formativas con hitos y reconocimientos, donde pertenencia, agencia y liderazgo juvenil sean resultados medibles. También invita a desterrar prácticas adultocéntricas, a estabilizar ofertas que hoy fluctúan y a reforzar la escucha activa para que los contenidos nazcan de preguntas juveniles. De forma específica en los servicios de Casas de Juventud y Jóvenes con Oportunidades se evidencia que hay precariedad de sistemas de información interoperables que permita saber el estado y avance de cada joven en las rutas de atención dispuestas.

En Inclusión Productiva, las sobre-ejecuciones muestran capacidad de movilización de ofertas en cada entidad, entre entidades, y en trabajo conjunto con el sector privado, pero el dato que importa es la calidad de las inserciones. La evaluación indica que las rutas de intervención deben integrar orientación, formación pertinente, prácticas laborales y primeros empleos acompañados, con seguimiento poscolocación. En este proceso, el ecosistema puede y debe aprender a rodearse y apoyarse más del sector privado, y cambiar narrativas que muestran a las juventudes como población inexperta o problemática, y en su lugar, promover una imagen positiva, capaz y valiosa de los jóvenes dentro del mercado laboral.

La dimensión de Salud Integral y Autocuidado deja ver una capacidad de adaptación desigual: se innova en formatos virtuales y pares líderes, pero también se evidencia fragilidad tecnológica y discontinuidades. El aprendizaje aquí es fortalecer modelos híbridos, garantizar soporte de plataformas, y alinear los enfoques (salud mental, SPA, sexualidad, autocuidado) con lenguajes y tiempos juveniles. Las estrategias de formación y salud pueden aprender juntas a sostener prácticas de cuidado más allá de las aulas o talleres, con redes de apoyo entre pares, protocolos de remisión claros y métricas de bienestar que vayan más allá de la asistencia.

En Cultura, Recreación y Deporte, la coordinación interinstitucional es el hallazgo más valioso: cuando se articulan las entidades con las Casas de Juventud, la participación deja de ser evento y se vuelve práctica. La evaluación muestra que el éxito no se mide solo en asistencia, sino en permanencia, producción creativa, apropiación de espacios y liderazgo juvenil en lo cultural y deportivo. El reto compartido es consolidar rutas con enfoque diferencial poblacional e integrar mejor las acciones desplegadas en el sector.



En suma, los hallazgos de esta evaluación revelan múltiples oportunidades de mejora en la cadena de valor de la política. De forma transversal, se identifican retos en gestión de conocimiento, sistemas de información, articulación operativa y el cambio de visión sobre las Casas de Juventud, de ser un aliado para actividades puntuales a convertirse en aliadas en procesos sostenidos y enfocados en jóvenes. Aunque la sección de resultados señala ajustes necesarios en algunos productos, se presenta a continuación un conjunto de recomendaciones que se centran, ante todo, en los insumos y procesos.

Estas recomendaciones no solo buscan optimizar la entrega de bienes y servicios a las juventudes de Bogotá durante el periodo restante de implementación del CONPES D.C. 08, sino también provocar reflexiones estratégicas entre los actores del ecosistema para que se incorporen a lo largo del ciclo de vida de próximas políticas de juventud. En la *Tabla 10* se presentan las recomendaciones elaboradas en función de los hallazgos de la evaluación.



Tabla 10. Recomendaciones

Recomendación	Categoría	Dinamizador(es)
<p><b>Territorializar ofertas en zonas de difícil acceso o baja cobertura.</b> Reforzar la presencia institucional en las UPZ con baja cobertura mediante la estrategia móvil de las Casas de Juventud, puntos de atención satélite o estrategias similares, articulados con las Alcaldías Locales, instancias de participación y organizaciones locales. Es importante que no solo se realicen jornadas específicas de atención, sino que se construyan redes locales que faciliten un acompañamiento más cercano a las juventudes y permitan procesos más sostenidos. Para fortalecer este proceso, se recomienda realizar análisis periódicos de las brechas de cobertura territorial para identificar poblaciones desatendidas.</p>	Fortalecimiento territorial e infraestructura	Entidades del Distrito
<p><b>Asignar recursos de inversión a las Casas de Juventud.</b> Brindar autonomía administrativa y presupuestal básica a cada Casa de Juventud, asegurando recursos para dotación, mantenimiento y adecuaciones menores que garanticen espacios seguros y funcionales. Si bien dentro del proceso Distrital vigente de presupuestos participativos se cuenta con un concepto de gasto asociado a esta materia, con lo cual se pueden obtener recursos de inversión de los Fondos de Desarrollo Local, es clave contar con un instrumento financiero para planificar a mediano y largo plazo, independientemente de los ciclos políticos.</p>	Fortalecimiento territorial e infraestructura	Secretaría Distrital de Integración Social



Recomendación	Categoría	Dinamizador(es)
<p><b>Construir un mapa de rutas y oportunidades juveniles.</b> Publicar y socializar por medios digitales y análogos las oportunidades y servicios disponibles en el Distrito para las juventudes, incluyendo una guía paso a paso sobre cómo acceder a ellos. Este mapa debería mostrar complementariedad entre ofertas y cómo transitar entre ellas. La participación de un joven en cualquier oferta estatal, sin importar su naturaleza, se convierte en una puerta de entrada para conectarle con el ecosistema completo de servicios. Se propone realizar un piloto entre la SDIS y la SDDE en sus procesos de inclusión productiva, revisando la experiencia pública existente a partir de la articulación en Jóvenes con Oportunidades, el Subcomité de Política Pública y Desarrollo Normativo derivado del Comité Distrital del SRPA y los procesos de formación de ATENEA y la Alta Consejería TIC; así como la experiencia privada de plataformas como GOYN Conecta.</p>	Gestión de información y conocimiento	Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
<p><b>Agregar sistemas de información para la toma de decisiones.</b> Desarrollar un sistema de información de juventud que consolide registros, atenciones e intereses de beneficiarios, con datos desagregados, actualizados y accesibles. Este sistema debe permitir el desarrollo de módulos analíticos que faciliten la toma de decisiones y los reportes interinstitucionales, similar a una "historia clínica" del joven. Se propone que la SDIS inicie el proceso con sus datos internos, y que gradualmente pueda involucrar a más entidades.</p>	Gestión de información y conocimiento	Secretaría Distrital de Integración Social



Recomendación	Categoría	Dinamizador(es)
<p><b>Generar y mantener el sistema de gestión de conocimiento del ecosistema de juventud.</b> Crear en el Sistema Distrital de Juventud un subsistema de gestión del conocimiento que documente procesos, buenas prácticas y lecciones aprendidas en la operación de los procesos de la política, tal como se plantea desde el Decreto 482 de 2006 y la Ley 1622 de 2013, con un gobierno de datos liderado por la Secretaría Distrital de Integración Social. Cada entidad, por su parte, debe mantener actualizado su mapa de procesos, los criterios de ingreso, focalización, priorización y egreso de sus servicios, documentar metodologías y buenas prácticas, así como tener claras desde sus oficinas de planeación y jurídica sus compromisos de política pública.</p>	Gestión de información y conocimiento	Secretaría Distrital de Integración Social
<p><b>Potenciar la gestión de conocimiento en la Mesa de Trabajo de Juventud.</b> Movilizar a las entidades integrantes de la Mesa de Trabajo para que presenten un reporte anual cualitativo de logros, desafíos y lecciones aprendidas, más allá de los reportes de productos y resultados en el plan de acción.</p>	Gestión de información y conocimiento	Secretaría Distrital de Integración Social, IDPAC
<p><b>Realizar sesiones de cualificación a los equipos encargados de reportes de la política.</b> En el marco de operación de la Mesa de Trabajo de Juventud, convocar una vez al año a los responsables de los reportes cuantitativos, cualitativos y de enfoques diferenciales para cualificar la forma en que se reportan procesos, enfoques y cambios en la operación. Esta sesión se debe realizar de forma ordinaria en los meses de julio o agosto de cada vigencia.</p>	Gestión de información y conocimiento	Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría Distrital de Planeación



Recomendación	Categoría	Dinamizador(es)
<p><b>Articular mejor a los equipos de la Subdirección para la Juventud.</b> Formalizar espacios y protocolos de articulación entre servicios como Casas de Juventud, Jóvenes con Oportunidades y Forjar Restaurativo, y el equipo de políticas públicas, para coordinar agendas, integrar servicios, compartir recursos y evitar solapamiento de intervenciones.</p>	Gobernanza y articulación interinstitucional	Secretaría Distrital de Integración Social
<p><b>Involucrar más al sector privado y académico.</b> Establecer alianzas progresivas con sector privado, universidades, colegios y organizaciones sociales para apadrinar y cofinanciar iniciativas juveniles, integrando programas de mentoría, pasantías y emprendimiento. De forma específica, se recomienda profundizar la relación entre las Casas de Juventud con colegios y universidades, para lo cual pueden aprender de la experiencia acumulada de la SED.</p>	Gobernanza y articulación interinstitucional	Entidades del Distrito, con énfasis en la Secretaría Distrital de Integración Social y la Secretaría de Educación del Distrito
<p><b>Sistematizar y visibilizar alianzas.</b> Diseñar un sistema de registro y visualización de alianzas que capture actores, recursos y resultados, institucionalizando el proceso y reduciendo la dependencia de voluntades individuales. De forma particular, es clave documentar los procesos territoriales que se implementan en conjunto con las Alcaldías Locales y de qué forma se logran sinergias con ellas.</p>	Gobernanza y articulación interinstitucional	Entidades del Distrito
<p><b>Clarificar roles en la implementación de productos.</b> Especificar en cada producto del plan de acción el rol específico de las entidades corresponsables, si las hay en cada producto, estableciendo compromisos, cronogramas y mecanismos de verificación.</p>	Gobernanza y articulación interinstitucional	Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría



Recomendación	Categoría	Dinamizador(es)
<p><b>Reorientar la Mesa de Trabajo de Juventud.</b> Reevaluar el uso de la Mesa de Trabajo de Juventud para que su plan de acción anual adopte lineamientos para la planeación, intervención y seguimiento conjunto, basados en datos. Así mismo, se recomienda mantener actualizadas las bases de datos de referentes de cada entidad y lograr acuerdos de canales de comunicación, difusión de oportunidades e interlocución entre entidades.</p>		Distrital de Planeación
<p><b>Apropiar el concepto de enfoque diferencial poblacional en el plan de acción de la política.</b> Revisar y reestructurar o depurar los productos de la política cuya lógica de intervención no aporta valor, redefiniendo objetivos, actividades y métricas, con la participación de grupos de jóvenes a través de ejercicios de seguimiento participativo. Las intervenciones de una política de juventud no pueden ser submuestras de intervenciones generales.</p>	Gobernanza y articulación interinstitucional	Secretaría Distrital de Integración Social, IDPAC
<p><b>Motivar la reflexión sobre el significado de "Ser Joven".</b> Facilitar talleres reflexivos, acciones pedagógicas, espacios creativos o artísticos con jóvenes y entidades para contrastar intereses y hacer ajustes razonables de la oferta, incorporando resultados en el plan de acción. Ejercicios como los <i>Seguimientos Participativos</i> pueden ser fuente de temas, metodologías y lecciones aprendidas.</p>	Mejora de procesos y productos	Entidades del Distrito
	Mejora de procesos y productos	Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría Distrital de Gobierno, IDPAC.



Recomendación	Categoría	Dinamizador(es)
<p><b>Usar tecnologías digitales para el registro de beneficiarios.</b> Implementar sistemas de registro digitales de beneficiarios que integre lectores de cédula y bases de datos en línea, de modo que en la primera interacción se capturen los datos sociodemográficos y específicos que cada entidad necesite. Así, en atenciones posteriores la información se recupera automáticamente, eliminando formularios repetitivos, reduciendo tiempos de atención y mejorando el seguimiento a los procesos de cada joven.</p>	Mejora de procesos y productos	Entidades del Distrito
<p><b>No esperar a que espontáneamente las juventudes lleguen a los servicios y programas.</b> Diseñar e implementar estrategias de búsqueda activa en barrios, comunidades y entornos digitales para identificar jóvenes, motivarlos a participar y formarlos como multiplicadores que difundan la oferta institucional entre sus pares. Se pueden revisar las experiencias y aprendizajes de entidades como la SDIS, la SED y la SDS.</p>	Participación juvenil y comunicación	Entidades del Distrito
<p><b>Difundir y explicar la existencia de la Política Pública Distrital de Juventud en Bogotá.</b> Organizar jornadas pedagógicas itinerantes que expliquen la Política Pública Distrital de Juventud y los mecanismos de participación, usando formatos lúdicos para aumentar la incidencia juvenil, especialmente en zonas rurales y periféricas. En los años restantes de implementación de la política es clave capitalizar su potencial participativo, fortalecer canales alternativos y apoyar los nuevos liderazgos que las juventudes demandan.</p>	Participación juvenil y comunicación	Secretaría Distrital de Integración Social



Recomendación	Categoría	Dinamizador(es)
<p><b>Cualificar las instancias del Sistema Distrital de Juventud</b> dotándolas de herramientas digitales, facilitadores y presupuesto para que convoquen, deliberen y retroalimenten la política pública de juventud. Así mismo, implementar desde las instancias una estrategia que permita reconocer las capacidades de agencia y liderazgo de los jóvenes.</p>	Participación juvenil y comunicación	Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría Distrital de Gobierno, IDPAC
<p><b>Crear una Escuela de Gestión Territorial</b> para funcionarios sectoriales que trabajan en temas de juventud, con módulos sobre territorialización, territorialidad, construcción de redes y articulación intersectorial, gobernanza, uso de datos, entre otros, fortaleciendo el puente entre niveles central y local. Además de la cualificación de los equipos de trabajo territoriales, la escuela debe proponerse incrementar la colaboración interinstitucional en las agendas o planes de trabajo que se formulen en las instancias de participación del Sistema Distrital de Juventud.</p>	Planeación, seguimiento y gestión de recursos	IDPAC
<p><b>Fortalecer los procesos internos de planeación y contratación.</b> Crear cronogramas anuales, matrices de riesgo y lineamientos de compras que aseguren continuidad y oportunidad en la provisión de servicios y la disponibilidad de talento humano. Para mitigar el impacto de la alta rotación de personal en los equipos, se deben desarrollar e implementar protocolos de entrega y transferencia de conocimiento.</p>	Planeación, seguimiento y gestión de recursos	Entidades del Distrito

Fuente: elaboración propia.



## 6. Bibliografía





## 6. BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Tabares, L. M., & Castaño Henao, M. C. (2022). *Análisis a la implementación de la política pública de juventud de Armenia en el periodo 2019-2022*. Universidad La Gran Colombia.

Alcaldía de Bogotá, Secretaría Distrital de Salud & Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) (2023). *Estudio de consumo de sustancias psicoactivas en Bogotá D.C. 2022* [Informe]. UNODC. [https://www.unodc.org/documents/colombia/2023/septiembre-9/ESTUDIO\\_DE\\_CONSUMO\\_DE\\_SUSTANCIAS\\_PSIKOACTIVAS\\_BOGOTA\\_2022.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2023/septiembre-9/ESTUDIO_DE_CONSUMO_DE_SUSTANCIAS_PSIKOACTIVAS_BOGOTA_2022.pdf)

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2006). *Decreto 482 de 2006: Por medio del cual se adopta la Política Pública de Juventud para Bogotá D.C. 2006–2016 (En desuetudo)*.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2011a). *Decreto 499 de 2011: Por medio del cual se crea el Sistema Distrital de Juventud (Vigente)*.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2011b). *Decreto 687 de 2011: Por medio del cual se armoniza la normatividad sobre los Consejos de Juventud en el Distrito (Vigente)*.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2017). *Decreto 668 de 2017: Por el cual se reglamentan los artículos 127 y 128 del Acuerdo 645 de 2016 (Vigente)*.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2019). *Decreto 375 de 2019: Por el cual se racionalizan y actualizan las instancias de coordinación del sector Gobierno (Vigente)*.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2022a). *Decreto 058 de 2022: Por medio del cual se organizan y desarrollan los estímulos, incentivos y apoyos para consejeros y consejeras locales de juventud (Vigente)*.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2022b). *Decreto 084 de 2022: Por el cual se modifica el artículo 6 del Decreto 668 de 2017 y se dictan otras disposiciones (Vigente)*.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2022c). *Decreto 614 de 2022: Por medio del cual se crea la Comisión Distrital de Concertación y Decisión en materia de Juventud (Vigente)*.



Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2023a). *Decreto 034 de 2023: Por medio del cual se adopta la Política Pública de Lectura, Escritura y Oralidad - LEO y se dictan otras disposiciones.*

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2023b). *Decreto 543 de 2023: Por medio del cual se reglamenta el Consejo Distrital de Política Social (Vigente).*

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C. 08). (2019). *Documento CONPES D.C. Política Pública de Juventud 2019-2030 (Vigente).*

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2011). *Diagnóstico de la población joven de Bogotá D.C. 2005-2010.* Secretaría Distrital de Planeación.  
[https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diag\\_pob\\_jov\\_2005\\_2010.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/diag_pob_jov_2005_2010.pdf)

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2014). *Estudio Distrital de Juventud 2014.* Secretaría Distrital de Planeación.  
[https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/estu\\_juve\\_2014.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/estu_juve_2014.pdf)

BiblioRed. (2025). *Manual operativo de la Red Distrital de Bibliotecas Públicas de Bogotá D.C.* Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

Bogotá Cómo vamos (2024). *Encuesta de Percepción ciudadana 2024.* Recuperado de <https://bogotacomovamos.org/wp-content/uploads/2024/12/Encuesta-de-Percepcion-Ciudadana-2024-presentacion.pdf>

Calvo Cepeda, F., Palacio Restrepo, A., Lozano Sotelo, S., Moreno Barón, I., & Morales, A. (2021). *Que levanten la mano las juventudes: Claves para el desarrollo juvenil en Bogotá.* Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Colombia; Secretaría de Educación del Distrito.

Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven evaluation.* Sage.

Concejo de Bogotá. (2001). *Acuerdo 33 de 2001: Por medio del cual se establece el Consejo Distrital de Juventud y los Consejos Locales de Juventud (Vigente).*

Concejo de Bogotá. (2005). *Acuerdo 159 de 2005: Por el cual se establecen las directrices para la elaboración y construcción de la Política Pública de Juventud para Bogotá (Derogado por el Acuerdo 672 de 2017).*

Concejo de Bogotá. (2006). *Acuerdo 257 de 2006: Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital (Vigente).*



Concejo de Bogotá. (2016). *Acuerdo 645 de 2016: Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2016-2020 (Derogado)*.

Concejo de Bogotá. (2017). *Acuerdo 672 de 2017: Por medio del cual se establecen los lineamientos para la actualización de la Política Pública de Juventud del Distrito Capital (Vigente)*.

Concejo de Bogotá. (2024). *Acuerdo 03 de 2024: Por el cual se expide el reglamento interno del Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (Vigente)*.

Congreso de Colombia. (1997). *Ley 375 de 1997: Por la cual se crea la Ley de la Juventud (Derogada)*.

Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1098 de 2006: Por la cual se expide el Código de Infancia y Adolescencia (Vigente)*.

Congreso de Colombia. (2013a). *Ley 1622 de 2013: Estatuto de Ciudadanía Juvenil. Diario Oficial, 48.744.*

Congreso de Colombia. (2013b). *Ley 1622 de 2013: Por la cual se expide el Estatuto de Ciudadanía Juvenil (Vigente)*.

Congreso de Colombia. (2018). *Ley 1885 de 2018: Por medio de la cual se modifica la Ley Estatutaria 1622 de 2013 (Vigente)*.

Constitución Política de Colombia. (1991). *Artículo 45 (Vigente)*.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5.ª ed.). Sage.

Cuartas, J., García, S., Maldonado, D., & Molano, A. (2019). *Estado del arte de la investigación sobre juventud en Colombia* (Documento de trabajo, 71).

DANE. (2024). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Proyecciones de población a partir del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. DANE.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Proyecciones de población Censo 2018 para Bogotá, período 2017–2024*.



Gallego, J. H., & Vanegas, D. H. (2021). Estrategias juveniles para la transformación del campo: Campinagro y el reencantamiento del joven rural. En *Formas dignas de co-existencia* (pp. 193-208). Universidad de Caldas.

GOYN Bogotá. (2023). *Jóvenes con potencial: Aspiraciones y prioridades de la población joven en Bogotá* [Informe]. GOYN Bogotá.

Ibagón Guerrero, E. A. (2023). *Factores que inciden en el proyecto de vida de los estudiantes de un colegio en Sumapaz* (Tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia.

Ingellis, A. G., & Leone, L. (2016). *La importancia de la participación juvenil ante los retos de la sociedad individualizada*.

Instituto Distrital de las Artes - IDARTES. (2021). *Publicaciones Libro al Viento (Versión 2)*. Gestión de Circulación de las Prácticas Artísticas.

Kumu. (2025). *Metrics*. <https://docs.kumu.io/guides/metrics>

Lozano García, M. X. (s. f.). *La evaluación de las políticas de juventud en Colombia: Análisis de los casos de Bogotá, Medellín y Cali*.

Martínez, C. M. (1998). La teoría de la evaluación de programas. *Educación XX1*, 1(1), 199-226.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2015, 24 de febrero). *Resolución 0518 de 2015: Por la cual se dictan disposiciones en relación con la gestión de la salud pública y se establecen directrices para la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas - PIC*. [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200518%20de%202015.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%200518%20de%202015.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, 6 de marzo). *Colombia confirma su primer caso de COVID-19*. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-confirma-su-primer-caso-de-COVID-19.aspx>

Montilla Díaz, D. P. (2020). *Evaluación política pública de juventud*. Municipio de Dosquebradas.

Moore, M. (1995). *Creating public value: Management in government*. Harvard University Press.



Organización de las Naciones Unidas (ONU), & Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2015). *Informe: Las mujeres en el mundo: Tendencias y estadísticas*. <https://www.cepal.org/fr/node/34387>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2007). *Estudio económico y social mundial 2007: El desarrollo en un mundo que envejece* [Reseña]. [www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess\\_archive/2007wess\\_overview\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_archive/2007wess_overview_sp.pdf)

Otálvaro-Marín, B., & Vergara-Argotty, C. E. (2016). Evaluación política pública de juventud de Cali (Colombia). *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 519-530.

Pontificia Universidad Javeriana. (2013). *Evaluación participativa de la Política Pública de Juventud de Bogotá: Informe final*.

Ramírez, J. C., Acosta, O., & Pardo, R. (2013). *Políticas sociales diferenciadas para las ciudades en Colombia: Una nueva generación de políticas sociales*. CEPAL.

Roth, N. (2009). *Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación*. Ediciones Aurora.

Ruiz, E. D. J. (2022). Las Casas de Juventud en Bogotá: Un escenario para la articulación de demandas juveniles y generación de políticas públicas. *Reflexión Política*, 24(49), 36-47.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (2024). *Encuesta Bial de Lectura, Escritura y Oralidad 2023 (LEO)*. Recuperado de <https://www.biblored.gov.co/noticias/resultados-encuesta-bial-lectura-escritura-oralidad>

Secretaría Distrital de Integración Social. (2014). *Inauguran primera Casa de Juventud en Ciudad Bolívar*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ciudad-bolivar/inauguran-primera-casa-de-la-juventud-en-ciudad-bolivar>

Secretaría Distrital de Integración Social. (2015a). *Informe plan de acción de la Política Pública de Juventud*. Subdirección para la Juventud. [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/info\\_plan\\_accion\\_2015.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/info_plan_accion_2015.pdf)

Secretaría Distrital de Integración Social. (2015b). *Fortalecimiento Casas de la Juventud* [Documento no publicado].

Secretaría Distrital de Integración Social. (2016). *Así funcionan las Casas de la Juventud en Bogotá*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/integracion-social/asi-funcionan-las-casas-de-la-juventud-en-bogota>



Secretaría Distrital de Integración Social. (2023a). *Documento metodológico Centros Forjar Restaurativo*.

Secretaría Distrital de Integración Social. (2023b). *Evaluación interna de resultados: Servicio social Parceros por Bogotá (Informe final)*. Parceros por Bogotá. <https://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/evaluacion-politicas-publicas/evaluaciones/evaluacion-interna-de-resultados-servicio-social-parceros-bogota>

Secretaría Distrital de Planeación. (2018a). *Diagnóstico y propuesta de actualización del Sistema Distrital de Juventud*. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.

Secretaría Distrital de Planeación. (2018b). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas públicas*. [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia\\_para\\_el\\_seguimiento\\_evaluacion\\_de\\_politicas\\_publicas.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_para_el_seguimiento_evaluacion_de_politicas_publicas.pdf)

Secretaría Distrital de Planeación. (2024a). *Guía de evaluación de políticas públicas distritales*. <https://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/evaluacion-politicas-publicas/guias>

Secretaría Distrital de Planeación. (2025). *CONPES D.C. 08 Informe de seguimiento: Corte 31 de diciembre 2024*. <https://www.sdp.gov.co/gestion-socioeconomica/conpes-dc/seguimiento>

Secretaría Distrital de Salud. (2024a). *Análisis de condiciones, calidad de vida, salud y enfermedad de la población raizal en Bogotá*. Alcaldía Mayor de Bogotá.

Secretaría Distrital de Salud. (2024b). *Documento operativo entorno cuidador comunitario: Bienestar con nuestra comunidad*.

Secretaría Distrital de Salud. (2024c). *Documento operativo: Bienestar en nuestro entorno educativo*.

Secretaría Distrital de Salud. (2024d). *Documento marco para la operación de las acciones de gestión de la salud pública y Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas en Bogotá*. [https://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Plan\\_Intervenciones\\_Colectivas.aspx](https://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Plan_Intervenciones_Colectivas.aspx)

Secretaría Distrital de Salud. (2024e). *Ficha técnica: Servicios de acogida juvenil*.

Secretaría Distrital de Salud. (2024f). *Informe de resultados del monitoreo y evaluación del GSP - PSPIC 2023*.



Várelo Martínez, L. F. (2024). *Evaluación del impacto de la política pública juvenil en Fusagasugá, Cundinamarca, durante la pandemia*. Escuela de Administración Pública - ESAP.

Zhang, J., & Luo, Y. (2017, marzo). Degree centrality, betweenness centrality, and closeness centrality in social network. En *2017 2nd International Conference on Modelling, Simulation and Applied Mathematics (MSAM2017)* (pp. 300-303). Atlantis Press.



# 7. Anexos





## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Productos evaluados y resultado esperado.

Tabla 11. Productos evaluados

Resultado esperado	Productos asociados
1.1 Jóvenes que acceden a servicios sociales de acuerdo con sus intereses.	1.1.1 Implementación de las atenciones integrales para jóvenes.
	1.1.2 Jóvenes que asisten a las Casas de Juventud, en las localidades, que brindan espacios para el reconocimiento de su diversidad y el desarrollo de capacidades.
	1.1.3 Jóvenes en emergencia social atendidos.
	1.1.4 Jóvenes migrantes extranjeros en situación de vulnerabilidad o emergencia social atendidos.
	1.1.5 Jóvenes beneficiados con Transferencias Monetarias Condicionadas.
	1.1.6 Jóvenes atendidos en proceso de desarrollo de capacidades y generación de oportunidades orientadas a la inclusión económica
3.1. Jóvenes que acceden al mercado laboral mediante la oferta de programas de formación, vinculación y remisión a empleadores.	3.1.1. Jóvenes remitidos por los programas de Empleo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
	3.1.2. Jóvenes formados en competencias blandas y transversales que complementen la oferta de los centros de empleo autorizados, con especial atención a la población diferencial, en riesgo y vulnerabilidad.
	3.1.3. Jóvenes que participan en programas de cierres de brechas de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.
	3.1.4. Jóvenes vinculados a la estrategia de empleo para jóvenes en condición de vulnerabilidad aplicando el enfoque diferencial, que contenga el desarrollo de formación técnica en competencias laborales y posibilite la inserción laboral formal de jóvenes.



<b>Resultado esperado</b>	<b>Productos asociados</b>
	3.1.5. Jóvenes vinculados a la estrategia de orientación socio-ocupacional y acompañamiento socioemocional.
	4.2.1 Plataforma de interacción digital para la promoción, prevención y gestión del riesgo en salud mental.
4.2 Jóvenes que pueden identificar y prevenir riesgos en salud mental, a través de la toma de decisiones informada.	4.2.2 Estrategia de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo, en temas prioritarios en salud pública dirigida a jóvenes, de 14 a 28 años, en el espacio público de las 20 localidades del Distrito. 4.2.3 Estrategia de grupos de líderes escolares para la comunicación en salud implementada progresivamente en todos los colegios del Distrito Capital para la población joven, de 14 a 18 años. 4.2.4 Estrategia itinerante de promoción de la salud y gestión integral del riesgo dirigida a jóvenes.
4.3. Jóvenes que promueven estilos y hábitos de vida saludables porque cuentan con una consciencia de si, del cuidado de los demás y del ambiente.	4.3.1 Acciones de prevención del consumo de sustancias psicoactivas de manera progresiva, en localidades priorizadas del Distrito Capital. 4.3.3 Plataforma de orientación y prevención para el consumo de sustancias psicoactivas operando. 4.3.4 Jóvenes atendidos por el componente de Reducción de riesgo y daño del consumo de SPA del IDIPRON.
4.4. Jóvenes que toman decisiones libres frente a la maternidad y paternidad.	4.4.1 Programa de prevención y atención de la maternidad y paternidad temprana con acciones fortalecidas en las localidades con mayores tasas de fecundidad en mujeres jóvenes.
4.5. Joven que ejerce de sus derechos sexuales y sus derechos reproductivos, de	4.5.1 Estrategia de promoción, apropiación y ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos dirigidas a población adolescente y joven, en el marco del desarrollo de capacidades para la vivencia de una sexualidad protegida, placentera y generadora de bienestar y salud.



<b>Resultado esperado</b>	<b>Productos asociados</b>
manera planeada y protegida.	4.5.2 Plataforma de interacción digital para la promoción, prevención y gestión del riesgo en salud sexual y reproductiva para la población joven.
5.3. Jóvenes con hábitos de lectura.	5.3.1 Acciones para el fomento de la lectura crítica y escritura realizadas al aire libre, bibliotecas, equipamientos comunitarios públicos y privados y espacios no convencionales dirigidos a jóvenes.
5.4. Jóvenes satisfechos con actividades recreativas y deportivas en sus territorios.	5.4.1 Jóvenes vinculados a jornadas recreativas y deportivas en los parques y escenarios de las localidades, que promuevan el goce del tiempo libre, la apropiación de hábitos saludables y el cuidado del ambiente, con enfoques de género, diferencial y poblacional.
5.5. Jóvenes que realizan actividades deportivas.	5.5.1 Jóvenes vinculados a procesos de formación deportiva en los barrios, con el apoyo del gobierno distrital y la empresa privada, con especial atención de jóvenes de las poblaciones diferenciales, en condiciones de riesgo y vulnerabilidad.

Fuente: CONPES D.C. 08.



## Anexo 2. Preguntas orientadoras de la evaluación.

Tabla 12. Preguntas orientadoras de la evaluación.

Objetivo específico	Tipo de pregunta	Pregunta orientadora
Evaluar coherencia	Descriptiva	¿Cómo los procesos formulados están reflejados en la implementación de los productos ofertados?
Evaluar coherencia	Explicativa	¿Cuáles son las principales fortalezas y/o cuellos de botella para llevar a cabo los procesos?
Identificar articulación	Descriptiva	¿Cómo son los procesos de articulación entre los actores a cargo de la oferta, interna y complementaria?
Identificar articulación	Explicativa	¿Cuáles son las rutas internas implementadas para la entrega de bienes y servicios a través de las Casas de Juventud?
Eventos imprevistos	Exploratoria	¿Qué eventos imprevistos afectaron los procesos formulados?
Proyectar recomendaciones	Explicativa	¿Qué recomendaciones viables, de corto, mediano y largo plazo, surgen respecto a la implementación de los procesos?
Proyectar recomendaciones	Explicativa	¿Cómo se puede fortalecer la articulación entre los actores para la oferta y entrega de bienes y servicios?
Evaluar coherencia	Exploratoria	¿Qué percepción tienen los beneficiarios en relación con la calidad y cantidad de los bienes y servicios recibidos?

Fuente: Elaboración propia con base en los lineamientos de la SDP (2024)



**Anexo 3. Diferencia en la composición de población de Bogotá entre 2019 y 2025.**

	Localidad	2019			2025		
		Población Total (miles)	Jóvenes 14-28 (miles)	% Jóvenes sobre población de la localidad	Población Total (miles)	Jóvenes 14-28 (miles)	% Jóvenes sobre población de la localidad
1	Usaquén	551	125	22.6	602	112	18.7
2	Chapinero	163	37	23.0	185	32	17.1
3	Santa Fe	106	29	27.5	108	25	22.8
4	San Cristóbal	392	106	26.9	412	95	23.1
5	Usme	375	106	28.2	422	102	24.2
6	Tunjuelito	175	46	26.4	186	41	21.8
7	Bosa	707	199	28.2	738	180	24.4
8	Kennedy	1,027	268	26.1	1,041	239	22.9
9	Fontibón	377	94	25.0	412	87	21.3
10	Engativá	803	202	25.2	822	177	21.5
11	Suba	1,193	301	25.3	1,333	286	21.5
12	Barrios Unidos	138	33	24.0	159	30	19.0
13	Teusaquillo	152	34	22.2	164	28	17.3
14	Los Mártires	83	23	28.1	83	19	22.5
15	Antonio Nariño	80	20	24.9	86	18	21.0
16	Puente Aranda	247	61	24.7	259	53	20.5
17	La Candelaria	17	5.2	29.9	18.9	5.5	29.2
18	Rafael Uribe Uribe	373	99	26.4	394	88	22.3
19	Ciudad Bolívar	629	176	28.1	672	163	24.2
20	Sumapaz	3.3	0.8	24.1	4.0	0.9	23.2
	<b>Total, Bogotá D.C.</b>	<b>7,593</b>	<b>1,967</b>	<b>25.9</b>	<b>8,101</b>	<b>1,781</b>	<b>21.98</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Proyecciones Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV - 2018 DANE. Proyecciones de población desagregadas por localidades 2018-2035 y UPZ 2018-2024, actualizado: Noviembre-04-2021. Nota técnica: aunque varias proyecciones se basan en el mismo censo (CNPV 2018), los resultados pueden variar entre actualizaciones debido a ajustes en supuestos demográficos, incorporación de estadísticas vitales y revisión de flujos migratorios.*



**Anexo 4. Recomendaciones de la evaluación participativa de la Política Pública de Juventud de Bogotá 2006 -2016.**

*Tabla 13. Recomendaciones de la evaluación participativa de la PPDJ 2006-2016.*

<b>Dimensión</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Descripción</b>
Ajustes en el enfoque, concepción y campo de aplicación	Explicitar categorías clave	Definir y consensuar términos como “jóvenes”, “derechos humanos” y “enfoque diferencial” con jóvenes, expertos e investigadores.
	Reconocer participación alternativa	Articular formas de participación no institucionalizadas como organizaciones de base y asambleas juveniles con mecanismos formales.
	Integrar realidades actuales y enfoques diferenciales	Incluir temas como cibercultura, cambio climático, y enfoques diferenciales para jóvenes LGBTI, rurales, víctimas, etc.
Institucionalidad: articulación y acción coordinada	Posicionar la juventud como prioridad	Diseñar estrategias para que los jóvenes incidan políticamente y posicionen sus derechos en la agenda distrital.
	Instancia central única	Crear un órgano coordinador del Sistema Distrital de Juventud, articulado sectorial y territorialmente.
	Articular Mesa y Consejo Distrital	Reactivar la Mesa Distrital de Juventud y el Consejo de Política Social como espacios de seguimiento y evaluación.
	Actualizar política según normativa nacional	Coordinar con “Colombia Joven” para armonizar acciones y recursos bajo el marco legal nacional.
Difusión de la política para una acción pública y social transformadora	Garantizar continuidad	Crear veedurías ciudadanas para dar seguimiento a la implementación más allá de los cambios de administración.
	Campañas masivas de información	Difundir la política por medios masivos, alternativos y digitales.
	Socialización en colegios	Integrar contenidos de la política en el área de Sociales, dentro y fuera del currículo.
	Estrategias de socialización focalizadas	Usar enfoque diferencial en la difusión según edad, género, situación de vulnerabilidad, etc.



Dimensión	Recomendación	Descripción
Operación de la Política Distrital de Juventud	Mapa de oferta institucional	Crear y actualizar una guía accesible de planes, programas, entidades y servicios.
	Capacitación a funcionarios	Formar al personal institucional en realidades juveniles y lenguaje adecuado.
	Usar espacios juveniles físicos y virtuales	Difundir desde Casas de la Cultura, redes sociales, universidades, y eventos para jóvenes.
	Disolver barreras de acceso	Priorizar programas por eje de derechos, integrando recursos y ampliando cobertura.
	Mapear grupos y problemáticas	Caracterizar a los jóvenes según ocupación, gustos y contexto local para adaptar la oferta.
	Sistema de Información en Juventud	Crear un sistema de producción y actualización de datos, con indicadores de impacto y gestión.
Encuesta y baterías de indicadores	Desarrollar una Encuesta Continua y baterías de indicadores para evaluar la política y la gestión institucional.	

*Fuente: Elaboración propia con base en Pontificia Universidad Javeriana (2013)*



## Anexo 5. Dirección de las Casas de Juventud.

Tabla 14. Dirección de las Casas de Juventud.

<b>LOCALIDAD</b>	<b>NOMBRE CDJ</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Antonio Nariño	Antonio Nariño	KR 22 19 26 SUR
Barrios Unidos	Nasqua	KR 55 70 A 33
Bosa	José Saramago	CL 70 A SUR 81 G 13
La Candelaria	Nacho Sánchez	KR 3 ESTE 9 58
Chapinero	Chapinero	CL 65 A 1 C 60
Ciudad Bolívar	Ayelén	CL 65 A SUR 17 C 30
Ciudad Bolívar	Paraíso	KR 27 L 71 H 46 SUR
Ciudad Bolívar	Ecoparque	DIAGONAL 73C #57-17
Engativá	Aldea de pensadores	CL 70 88 A 07
Fontibón	Huitaca	CL 17 A 118 25
Kennedy	Iwoka	KR 78 N BIS 39 27 SUR
Los Mártires	Cacma	CL 24 27 A 31
Rafael Uribe Uribe	Chiguaza	CRA. 5 A BIS A 48P-84 SUR
San Cristóbal	Damawha	KR 1 ESTE 10 48 SUR
Suba	Diego Felipe Becerra	KR 125 132 C 82
Usme	El Frailejón	CL 91 SUR 4 C 26
Tunjuelito	Camilo Torres Restrepo	DG 47 SUR 53 41
Puente Aranda	CDJ CDC Asunción - provisional	KR 32 A 1 H 06

Fuente: elaboración propia



## Anexo 6. Uso de IAG en la categorización de los actores.

El presente anexo tiene como fin detallar la metodología implementada, con un especial énfasis en la descripción del uso de sistemas de IAG para el ejercicio de categorización empleado en este apartado.

### Metodología

La metodología para el mapeo de actores y conexiones entre actores contó con tres fases. En la primera fase se identificaron los actores. Luego, se clasificaron según su sector, en sector público, privado, o tercer sector. Finalmente, se establecieron las conexiones entre actores, lo que implicó clasificar las conexiones en tipologías.

Para identificar los actores se usaron como fuentes las entrevistas realizadas al personal de entidades responsables y documentos, fichas y/o lineamientos de los servicios. Así, se tuvo en cuenta las entrevistas realizadas a Secretaría de Integración Social (servicios Forjar Restaurativo, Casas de la Juventud, Jóvenes con Oportunidades y Subdirección para la Identificación, Caracterización e Integración), Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, IDIPRON, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, y Secretaría de Salud.

Posteriormente, en la clasificación de estos actores, se encontró un total de 62 actores. De estos, 48 pertenecen al sector público, 7 al sector privado y 7 al tercer sector.

Para la identificar las conexiones entre actores también se usaron las entrevistas y los documentos, fichas y/o lineamientos de los servicios. De esta forma se identificaron 117 conexiones o articulación.

Además, cada conexión contó con dos clasificaciones. La primera clasificación determinó qué actor inicia la articulación con otro actor, es decir, indica quién es el generador o incitador de la conexión.

Por su parte, la segunda clasificación permitió identificar el tipo de conexión que existe entre actores. De esta forma, a cada una de las conexiones se les asignó una descripción. Luego, con el fin de encontrar una clasificación de tipologías, se le solicitó a un modelo de IAG que sugiriera una clasificación de tipologías de las 117 conexiones con base en la descripción de cada una. Esta descripción detalla la razón por la cual los actores se conecta. A este *prompt* se le anexó un archivo en Excel que contenía las 117 conexiones con su respectiva descripción. A continuación, se muestra el *prompt* indicado a la IAG:



“Se realizó un mapeo de actores de la política pública distrital de juventud que se articulan para la implementación de los productos de la política. El archivo adjunto tiene las conexiones entre actores y por qué razón se conectan. Con base en la columna "Descripción" identifica tipos o categorías de conexiones que se dan entre los actores mapeados.”

La IAG respondió lo siguiente:

“¡Excelente! He analizado el texto de la columna "Descripción" que me has proporcionado. A partir de los patrones, acciones y propósitos de las interacciones, he identificado las siguientes 9 categorías de conexiones entre los actores de la política pública distrital de juventud.

Cada categoría describe un tipo de vínculo específico que articula a las diferentes entidades y organizaciones para la implementación de productos y servicios.

## Tipos y Categorías de Conexiones entre Actores

### 1. Articulación para la Provisión y Territorialización de la Oferta

Esta es la conexión más común. Ocurre cuando un actor (usualmente una entidad con un servicio específico) se alía con otro que tiene acceso al territorio o a la población (como las Casas de Juventud o las alcaldías locales) para llevar su oferta y ampliar su alcance.

Descripción: Un actor "pone el espacio o los jóvenes" y otro "pone el servicio o la actividad".

Ejemplos del texto:

"Por medio de articulación con el Instituto Distrital de Recreación y Deporte se lleva oferta de formación a las Casas de la Juventud."

"Por medio de alianzas con entidades privadas se lleva oferta a las Casas de la Juventud."

"La Subdirección Técnica de Recreación y Deporte se articula con las Alcaldías Locales para implementar sus servicios en el territorio."

### 2. Remisión y Conexión de Beneficiarios

Este tipo de conexión se centra en direccionar a los jóvenes hacia oportunidades específicas (empleo, formación, atención especializada). Un



actor actúa como puente o "remitente" que conecta al joven con la entidad que puede satisfacer su necesidad.

Descripción: Un actor identifica a un joven y lo envía a otro actor que tiene el servicio que necesita.

Ejemplos del texto:

"El joven es remitido a una bolsa de empleo donde empresas privadas aliadas (...) ofrecen vacantes."

"La Agencia Distrital de Empleo puede remitir jóvenes al programa Jóvenes con Oportunidades."

"En caso complejos (riesgo suicida, violencia, salud mental) se remite al joven a las entidades competentes."

### 3. Divulgación, Convocatoria y Comunicación

Esta conexión tiene como fin exclusivo dar a conocer la oferta de servicios a la población juvenil para favorecer su acceso. Un actor ayuda a otro a difundir información y a convocar a los jóvenes.

Descripción: Un actor utiliza sus canales para promocionar las oportunidades que ofrece otro.

Ejemplos del texto:

"Las entidades públicas (como alcaldías locales) divulgan la oferta de servicios de la ADE a los jóvenes."

"Las Casas de la Juventud se articula con (...) para la convocatoria y contacto directo con jóvenes."

"Permiten y acompañan espacios de divulgación y desarrollo de la oferta institucional."

### 4. Diagnóstico, Identificación y Caracterización

Se trata de una conexión para obtener información. Un actor colabora con otro para identificar jóvenes en riesgo, entender sus necesidades o reconocer factores de vulnerabilidad, lo que permite una intervención más focalizada.

Descripción: Un actor aprovecha la cercanía de otro con la población para levantar datos y diagnosticar situaciones.

Ejemplos del texto:



"Las alcaldías locales permiten identificar factores de vulnerabilidad mediante procesos de caracterización socioeducativa."

"IDIPRON articula con las Comisarías de Familia para realizar un abordaje institucional que permita identificar jóvenes que podrían vincularse."

"La Organización Internacional de Migración facilita el reconocimiento de la información contextual de cada caso."

### 5. Implementación y Desarrollo Conjunto

En esta categoría, los actores no solo se coordinan, sino que participan activamente y de manera colaborativa en la ejecución de un mismo plan, programa o componente de un servicio.

Descripción: Dos o más actores son corresponsables y ejecutan partes de un mismo proceso o producto.

Ejemplos del texto:

"En la ejecución del plan de intervención individual, empresas privadas desarrollan componentes formativos y ocupacionales."

"La SED, la SCRD e IDARTES son los actores principales en el diseño conjunto de el Plan Distrital de Lectura, Escritura y Oralidad."

"ATENEA desarrolla componentes de la ruta del servicio Jóvenes con Oportunidades, permitiendo la validación de condicionalidades."

### 6. Soporte Técnico, Normativo y de Validación

Este vínculo se da cuando un actor provee a otro de conocimiento especializado, lineamientos técnicos, herramientas tecnológicas o valida la calidad de un contenido o proceso.

Descripción: Un actor que es experto en un tema asesora, provee tecnología o da el visto bueno técnico a otro.

Ejemplos del texto:

"La empresa Web Dondoctor presta soporte técnico a la plataforma de salud."

"El Ministerio del Deporte proporciona lineamientos técnicos y normativa."

"Funge como ente de validación del contenido educativo en la plataforma de salud."



## 7. Gobernanza, Orientación de Políticas y Consulta

Es una conexión de alto nivel estratégico. Ocurre cuando un actor participa en un órgano consultivo o de decisión, influyendo directamente en la formulación y orientación de las políticas públicas.

Descripción: Un actor forma parte de un consejo o comité que define el rumbo de una política o programa.

Ejemplos del texto:

"El CDLE El Consejo Distrital es el órgano consultivo de la Administración Distrital (...) IDARTES contribuye directamente en la toma de decisiones y la orientación de las políticas públicas."

"La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte hace la Secretaría Técnica del CDLE."

## 8. Seguimiento, Reporte y Coevaluación

Esta conexión se establece para fines de monitoreo y rendición de cuentas. Un actor informa a otro sobre la implementación de acciones o evalúan conjuntamente el progreso y los resultados de las intervenciones con los jóvenes.

Descripción: Un actor rinde cuentas a otro sobre las acciones realizadas con un beneficiario o programa.

Ejemplos del texto:

"Permite el reporte de implementación de acciones de IDIPRON."

"El SFR reporta, articula y coevalúa con estas autoridades el cumplimiento de las medidas."

## 9. Vínculo por Estructura Orgánica

Esta "categoría" especial no describe una acción de colaboración, sino la razón formal de la conexión. Aparece repetidamente en tu mapeo e indica que la relación entre dos actores es inherente a su posición en el organigrama del Distrito. Es un vínculo jerárquico o funcional que obliga a la articulación y sustenta muchas de las otras conexiones.

Descripción: La conexión existe porque un actor depende de, o está formalmente vinculado a, otro dentro de la administración distrital.



Ejemplos del texto:

"Estructura orgánica."

"Estructura orgánica del Distrito."

En ese sentido, la IAG sugirió una clasificación con nueve (9) tipologías. A partir de esta sugerencia, dos (2) investigadores evaluaron y depuraron la clasificación sugerida. Como resultado, las conexiones fueron clasificadas en 5 tipologías:

1. Articulación para la divulgación y territorialización de la oferta: Se refiere a casos en que un actor se alía con otro que tiene acceso al territorio para divulgar y/o ampliar el alcance de su oferta.
2. Remisión y conexión de beneficiarios: Permite direccionar a un joven hacia una oferta específica, como puede ser oportunidades de empleo, formación o atención especializada.
3. Diagnóstico, identificación, caracterización o reporte: Este rol es cumplido por actores que brindan información a otro sobre las necesidades y el perfil del joven, con el fin de brindar una atención focalizada; o cuando se brinda información para generar un reporte de acciones.
4. Soporte técnico, normativo y de validación: Ocurre cuando se proveen lineamientos, valida calidad u ofrece soporte para el desarrollo de un servicio.
5. Vínculo por Estructura Orgánica: La relación entre dos actores es inherente a su posición en el organigrama del Distrito

De esta forma, a cada conexión se le asignó una de estas tipologías.



**Anexo 7. Preguntas del cuestionario de percepción.**

Tabla 15. Preguntas del cuestionario de percepción

Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Identificación	Tipo de documento de identidad	Tarjeta de Identidad Cédula de ciudadanía Pasaporte Permiso por Protección Temporal Permiso Especial de Permanencia Cédula de extranjería	Selección única
Identificación	Ingresa tu número de identificación sin puntos ni espacios	indefinido	Selección única
Identificación	Ingresa nuevamente tu número de identificación sin puntos, espacios ni espacios	indefinido	Selección única
Sociodemográfico	¿Cuál es tu fecha de nacimiento?	tipo fecha	única
Sociodemográfico	¿Cuál fue tu sexo al nacer?	Hombre Mujer	Selección única
Sociodemográfico	¿Cómo te reconoces?	Femenino Masculino Transfemenino Transmasculino No binario	Selección única
Sociodemográfico	¿Pertenece a alguno de los siguientes grupos poblacionales?	LGBTIQ+ Afrocolombiano Víctima de conflicto armado Persona con discapacidad Ninguna de las anteriores	Selección múltiple



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Sociodemográfico	Actualmente, ¿En qué localidad vives?	Usaquén Chapinero Santa Fe San Cristóbal Usme Tunjuelito Bosa Kennedy Fontibón Engativá Suba Barrios Unidos Teusaquillo Los Mártires Antonio Nariño Puente Aranda La Candelaria Rafael Uribe Uribe Ciudad Bolívar	Selección única
Sociodemográfico	¿Con cuál estrato llega el servicio de energía eléctrica donde vives?	Sin estrato Estrato 1 Estrato 2 Estrato 3 Estrato 4 Estrato 5 Estrato 6	Selección única
Sociodemográfico	¿Cuál fue el último nivel educativo del que te graduaste?	Ninguno Preescolar Básica primaria (1° – 5°) Básica secundaria (6° – 9°) Media (10° – 13°) Técnico Tecnológico Universitaria Especialización Maestría Doctorado	Selección única
Sociodemográfico	¿Cuál es tu ocupación actual? Selecciona todas las que apliquen	1. Estudiante 2. Empleado 3. Independiente 4. Desempleado	Selección múltiple



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Gestión de la política	¿Conoces o has escuchado hablar de la Política Pública Distrital de Juventud?	Sí No	Selección Única
Gestión de la política	Como joven ¿Qué tan satisfecho(a) te sientes con Bogotá como un lugar para vivir?	1. Completamente insatisfecho 2. Algo insatisfecho 3. Ni satisfecho ni insatisfecho 4. Algo satisfecho 5. Completamente satisfecho	Escala Likert 1-5
Gestión de la política	Al pensar en cómo las siguientes instituciones atienden a los jóvenes, ¿qué tan satisfecho(a) estás con su trabajo?	1. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) 2. Instituto Distrital de la Protección de la Niñez y la Adolescencia (IDIPRON) 3. Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte (SCRD) 4. Secretaría Distrital de Salud (SDS) 5. Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte (IDRD) 6. Red de Bibliotecas de Bogotá (BibloRed) 7. Instituto Distrital de las Artes (IDARTES) 8. Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) 9. Subdirección para la Juventud de la SDIS.	En formato tabla con escala Likert de 1 a 5 para evaluar cada parámetro. Incluir opción de respuesta "No conozco la entidad" 1 = Nada satisfecho(a) y 5 = Totalmente satisfecho(a)



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Ser joven	De 1 que es “nada de acuerdo” a 5 que es “totalmente de acuerdo”, Por favor califica las siguientes afirmaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En mi localidad hay servicios que se ajustan a lo que los jóvenes necesitan o les interesa.</li> <li>2. En mi localidad hay suficiente espacio para que los jóvenes se expresen y participen activamente.</li> <li>3. Cuando busco algo que hacer o aprender en mi localidad, encuentro opciones que realmente me motiven.</li> </ol>	En formato tabla con escala Likert de 1 a 5 para evaluar cada parámetro.
Ser joven	¿Conoces las Casas de Juventud que tiene Bogotá?	Sí No	Selección Única
Ser joven	¿Qué tan satisfecho te sientes con los servicios de la Casa de Juventud?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completamente insatisfecho</li> <li>2. Algo insatisfecho</li> <li>3. Ni satisfecho ni insatisfecho</li> <li>4. Algo satisfecho</li> <li>5. Completamente satisfecho</li> <li>6 Nunca he asistido a una Casa de Juventud</li> </ol>	Selección única
Ser joven	¿Qué elementos de las casas de juventud valoras más? Selecciona todas las que apliquen	<p>Ambiente seguro y libre de discriminación</p> <p>Actividades culturales y artísticas</p> <p>Espacios de participación</p> <p>Desarrollo de habilidades personales o profesionales</p> <p>Acompañamiento psicosocial</p>	Selección múltiple



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Ser joven	En los últimos 12 meses, ¿has recibido algún tipo de apoyo del distrito? (por ejemplo: transferencia monetaria, alimentación, alojamiento temporal u otros servicios)	Sí No	Selección única
Ser joven	¿Has recibido algún tipo de apoyo del distrito? Selecciona todas las que apliquen	Transferencia monetaria Alimentación Alojamiento temporal Atención médica o psicosocial Orientación jurídica Canalización a otros servicios Otro	Selección múltiple
Ser joven	¿Cómo calificarías los siguientes aspectos cuando recibiste el apoyo mencionado previamente?	No he recibido apoyo Facilidad para recibir la ayuda El trato de las personas que me brindaron ayuda Pertinencia del apoyo Seguimiento posterior	En formato tabla con escala Likert de 1 a 5 para evaluar cada parámetro.
Inclusión Productiva	¿Por qué medio principal conseguiste tu empleo actual?	1. Pidió ayuda a familiares, amigos, colegas 2. Visitó, llevó o envió hojas de vida a empresas o empleadores 3. ¿Hizo uso de los servicios de agencias o bolsas de empleo, Cajas de Compensación Familiar, SENA, ¿o Entes	Selección única



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
		Territoriales de Bogotá (Servicio Público de Empleo - SPE)? 4. Se presentó a convocatorias	
Inclusión Productiva	¿Estás pagando actualmente seguridad social (salud y pensión)?	Sí No	Selección Única
Inclusión Productiva	¿Qué tan fácil te resulta encontrar información sobre oportunidades de formación laboral en Bogotá?	1. Muy difícil 2. Difícil 3. Ni fácil ni difícil 4. Fácil 5. Muy fácil	Selección única
Inclusión Productiva	¿Consideras que las oportunidades de formación para el trabajo en Bogotá están bien adaptadas a las necesidades del mercado laboral actual?	Sí No	Selección Única
Inclusión Productiva	¿Qué tipo de formación consideras más relevante para los jóvenes en Bogotá? (Seleccione todas las que apliquen)	1. Formación técnica o tecnológica 2. Formación profesional 3. Capacitación en habilidades blandas 4. Cursos de emprendimiento	Selección Múltiple



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Inclusión Productiva	De 1 que es “nada de acuerdo” a 5 que es “totalmente de acuerdo”, Por favor califica las siguientes afirmaciones:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En Bogotá es fácil encontrar trabajo para los jóvenes</li> <li>2. En Bogotá los jóvenes pueden conseguir el apoyo necesario (formación, financiamiento, entre otros) para para hacer crecer un emprendimiento</li> <li>3. En Bogotá hay suficientes programas o actividades que ayudan a los jóvenes a encontrar trabajo</li> <li>4. En Bogotá hay suficientes programas o actividades que ayudan a los jóvenes a emprender</li> <li>5. El acceso a oportunidades laborales y de emprendimiento para los jóvenes es mejor en comparación con el 2020 (hace 5 años)</li> </ol>	En formato tabla con escala Likert de 1 a 5 para evaluar cada parámetro
Salud integral y autocuidado	¿Cómo calificas tu estado de salud física durante el último año?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Malo</li> <li>2. Regular</li> <li>3. Bueno</li> </ol>	Selección única
Salud integral y autocuidado	¿Cómo calificas tu estado de salud mental durante el último año?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Malo</li> <li>2. Regular</li> <li>3. Bueno</li> </ol>	Selección única
Salud integral y autocuidado	¿Sientes que los jóvenes en Bogotá tienen acceso a servicios de salud que les ayuden a detectar problemas de salud a tiempo?	<p>Sí</p> <p>No</p>	Selección Única



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Salud integral y autocuidado	¿Sabes identificar señales de problemas de salud mental y qué hacer para recibir atención?	Sí No	Selección Única
Salud integral y autocuidado	¿Consumes o has consumido algún tipo de sustancia psicoactiva (SPA)?	Sí No	Selección Única
Salud integral y autocuidado	¿Consideras que las actividades o programas del distrito ayudan a prevenir el consumo de sustancias y a tomar decisiones conscientes?	Sí No	Selección Única
Salud integral y autocuidado	¿Consideras que tienes la libertad de tomar decisiones informadas sobre tu salud sexual y reproductiva?	Sí No	Selección Única
Salud integral y autocuidado	¿Tienes acceso a servicios que te ayuden a cuidar tu salud sexual (como anticonceptivos, pruebas de ITS, o consultas sobre embarazo)?	Sí No	Selección Única



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Salud integral y autocuidado	De 1 que es “nada de acuerdo” a 5 que es “totalmente de acuerdo”, Por favor califica las siguientes afirmaciones:	1. Los jóvenes en Bogotá tienen el conocimiento necesario para entender los riesgos asociados al consumo de sustancias psicoactivas (SPA). 2. Los jóvenes en Bogotá tienen la información y los recursos necesarios para tomar decisiones responsables sobre la maternidad o paternidad. 3. En Bogotá es fácil hablar sobre temas como la prevención del embarazo o las enfermedades de transmisión sexual con familiares, amigos o en la comunidad.	En formato tabla con escala Likert de 1 a 5 para evaluar cada parámetro
Cultura, recreación y deporte	¿En cuáles actividades culturales participaste el último año?	Teatro cine conciertos ferias conferencias museos	Selección múltiple
Cultura, recreación y deporte	¿Qué tan satisfecho(a) estás con la actividad cultural en Bogotá?	1. Completamente insatisfecho 2. Algo insatisfecho 3. Ni satisfecho ni insatisfecho 4. Algo satisfecho 5. Completamente satisfecho Nunca he participado en actividades culturales.	Escala Likert 1-5



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
Cultura, recreación y deporte	¿En cuáles actividades recreativas o deportivas participaste el último año?	Deporte ciclovía parques salir a bailar restaurantes	Selección múltiple
Cultura, recreación y deporte	¿Qué tan satisfecho(a) estás con la actividad recreativa y deportiva para jóvenes en Bogotá?	1. Completamente insatisfecho 2. Algo insatisfecho 3. Ni satisfecho ni insatisfecho 4. Algo satisfecho 5. Completamente satisfecho 6. No he participado en actividades recreativas o deportivas	Escala Likert 1-5
Cultura, recreación y deporte	¿Con qué frecuencia lees libros, revistas, artículos o cualquier otro tipo de texto fuera del ámbito educativo?	1. Diariamente 2. Semanalmente 3. Mensualmente 4. Ocasionalmente. 5. No leo fuera del ámbito educativo	Selección única
Cultura, recreación y deporte	¿Participas en actividades como clubes de lectura, talleres de escritura o discusiones de libros?	Sí No	Selección Única
Cultura, recreación y deporte	¿Crees que la lectura es importante para tu desarrollo personal y profesional?	Sí No	Selección Única
Gestión pública	En tu opinión, ¿cuáles deberían ser las principales prioridades que Bogotá debería trabajar para mejorar la vida de	Pregunta abierta	Respuesta abierta



Dimensión	Pregunta	Valores	Tipo de respuesta
	los jóvenes en la ciudad?		

*Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta de percepción ¿Bogotá Cómo vamos? (2024), la Gran Encuesta Integrada de Hogares (2024), la Encuesta de Lectura, escritura y oralidad (2023), y el Estudio de consumo de sustancias psicoactivas en Bogotá D.C., 2022 (2022)*



### **Anexo 8. Percepción sobre la gestión de la política.**

Al evaluar la percepción de la política, sobresalen los siguientes resultados: primero, resalta que el bajo conocimiento de la PPDJ (solo el 43,6% la conoce), la dificultad para encontrar servicios pertinentes (solo el 37,2% cree que en su localidad hay servicios que se ajustan a las necesidades de las juventudes), y la insuficiencia de espacios de participación juvenil (solo el 39% consideran que su localidad cuenta con suficientes escenarios de expresión y participación) resaltan las limitaciones vigentes en relación con la PPDJ.

Segundo, los resultados muestran que, respecto a Bogotá como lugar para vivir, la mayoría de los jóvenes presenta una percepción positiva: el 39,9 % se declara “algo satisfecho” y el 14,2 % “completamente satisfecho”. Un 29,2 % manifiesta una postura neutral, mientras que un 13,9 % se considera “insatisfecho” y un 3 % “completamente insatisfecho”.

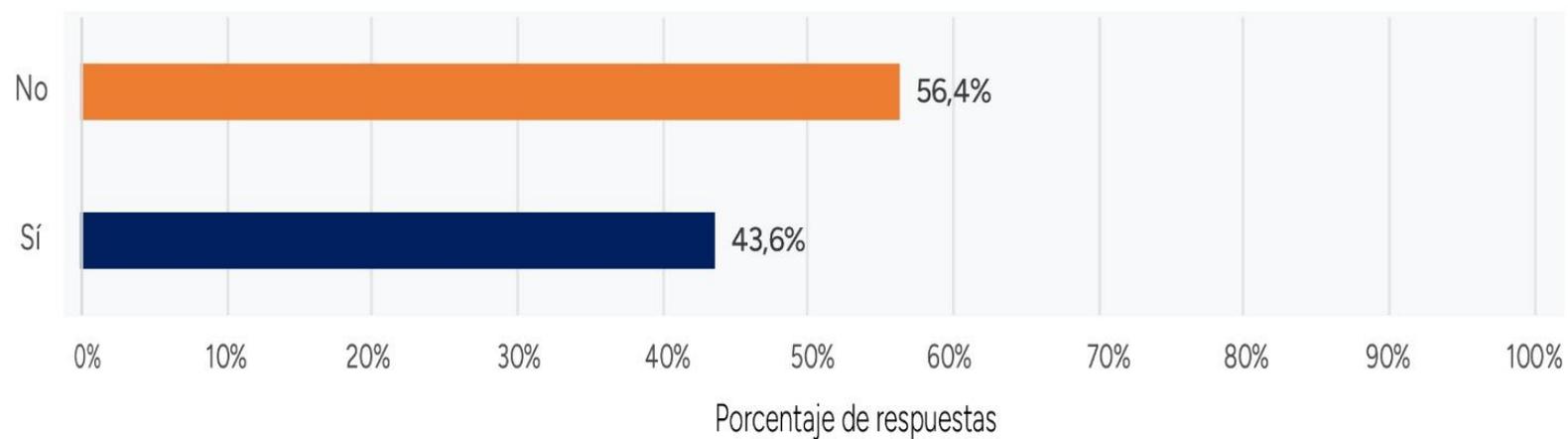
Tercero, al evaluar la percepción de las y los jóvenes con respecto a las entidades evaluadas, el nivel de conocimiento varía, donde destaca la Secretaría Distrital de Salud (SDS) como la más conocida por los jóvenes (93,3 %) mientras que la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) es la menos conocida con un 73,3 % como la menos conocida entre las evaluadas. Al evaluar la percepción sobre el trabajo de las entidades, las mayores proporciones de satisfacción (“algo satisfecho” y “completamente satisfecho”) se observan en BiblioRed (63,9 %) e IDRD (59,6 %), mientras que la menor satisfacción se presenta en SDDE (47,4 %).

En general, este panorama refleja que, aunque existe una valoración global positiva hacia Bogotá y las entidades, persisten importantes diferencias según la institución evaluada, donde BiblioRed e IDRD se presentan como las mejor valoradas y la SDDE la que presenta mayor oportunidad de mejora en percepción para las juventudes en Bogotá.



Figura 27. Percepción de la gestión de la PPDJ.

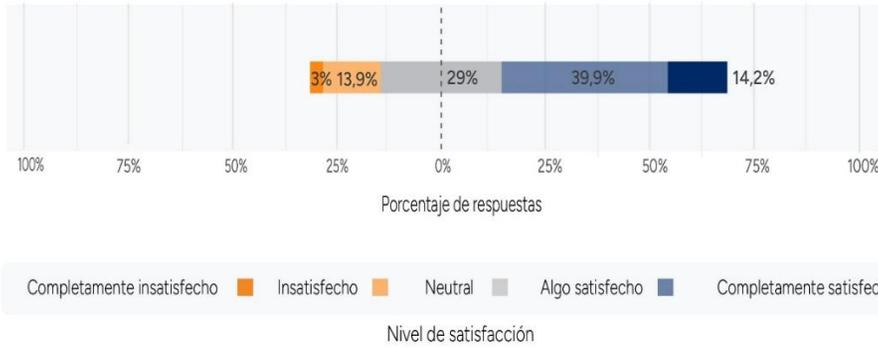
¿Conocen la Política Pública Distrital de Juventud ?





# Evaluación de Operaciones de la Política Pública Distrital de Juventud

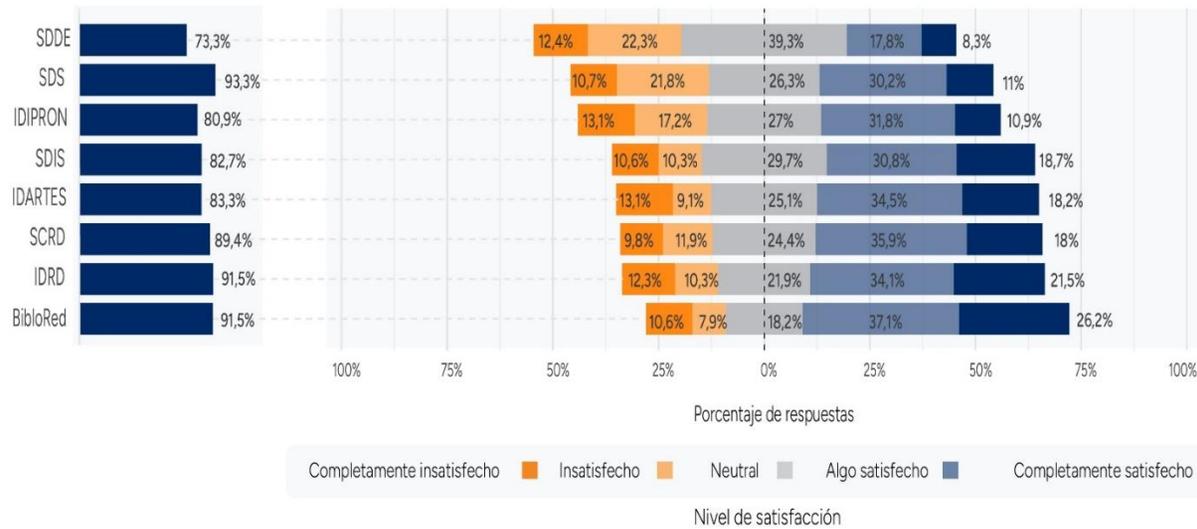
¿Qué tan Satisfechos están los Jóvenes con Bogotá como lugar para vivir?



¿Qué tan Satisfechos están los Jóvenes con las entidades?

Conocen la entidad

Satisfacción de aquellos que conocen el trabajo de la entidad



Fuente: Elaboración propia. Cálculos propios, encuesta de percepción realizada por SDIS.



## Anexo 9. Mapeo de actores.

Tabla 16. Clasificación de los actores identificados

Número	Entidad	Clasificación	Descripción
1	Agencia Distrital de Empleo	Público	Brinda al joven asesoría sobre los servicios de la entidad y lo enruta a ellos.
2	Alcaldías Locales	Público	Permiten divulgar la oferta institucional en el territorio, acercado a los jóvenes a los servicios.
3	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	Tercer sector	A través de programas propios proporcionan protección internacional a personas desplazadas forzosamente, complementando la oferta de la ICI.
4	ATENEA	Público	Desarrolla parte de la ruta del programa Jóvenes con Oportunidades, permitiendo la validación de condicionalidades de los beneficiarios.
5	BibloRed - Red Distrital de Bibliotecas Públicas	Público	Sistema que propende porque los ciudadanos tengan la posibilidad de acercarse a los libros, la escritura, la cultura, la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación. Es propiamente un producto de la PPDJ.
6	Capital Salud	Público	Permite el agendamiento de citas para el desarrolla de la oferta institucional dirigida a la regulación de la fecundidad.



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
7	Casas de la Juventud	Público	Son unidades operativas que, con oferta dirigida a jóvenes en temáticas de inclusión social y productiva, bienestar, participación y cultura. También fungen como divulgador y conector de más oferta institucional. Son propiamente un producto de la PPDJ.
8	Centro de Servicios Judiciales para la Protección de la Infancia y Adolescencia	Público	Realiza articulación entre los Juzgados Penales para Adolescentes y Defensorías de Familia con el Servicio Forjar Restaurativo para la remisión del joven.
9	Comisarías de Familia	Público	Las Comisarías de Familia son entidades encargadas de proteger los derechos de los miembros de las familias, especialmente en casos de violencia intrafamiliar o de género.
10	Comunidad	Público	Permiten la articulación y la determinación de las necesidades específicas para el desarrollo de la oferta institucional.
11	Consejo Distrital de Fomento a la Lectura y la Escritura - CDLE	Público	Órgano consultivo de la Administración Distrital de Bogotá. Está integrado por entidades públicas y privadas (como la Secretaría de Cultura, Idartes, BiblioRed, Fundalectura, Cámara Colombiana del Libro, entre otras) y cumple la función



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
			de asesorar y apoyar la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas, planes y programas distritales en materia de lectura, escritura y oralidad
12	Cooperación internacional	Tercer sector	Permiten el desarrollo de la oferta institucional, ampliando su alcance y fortaleciendo su relevancia y calidad a partir de sus conocimientos especializados.
13	Defensorías de Familia	Público	Las Defensorías de Familia son entes administrativos que intervienen en el SRPA. Estas son una de las autoridades que remiten a adolescentes y jóvenes al Servicio Forjar Restaurativo para el cumplimiento de medidas de restablecimiento de derechos o estrategias en el marco de procesos restaurativos.
14	Empresas privadas	Privado	Ofrece formación para el desarrollo de la oferta institucional.
15	Entidades Administradoras de Planes de Beneficios de Salud	Privado	Canalizan casos particulares dirigidos por las Subredes.



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
16	Entidades Aliadas	Privado	Permiten el desarrollo de la oferta institucional, ampliando su alcance y fortaleciendo su relevancia y calidad a partir de sus conocimientos especializados
17	Entidades del Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes -SRPA	Público	Conjunto de principios, normas, procedimientos, autoridades judiciales especializadas y entes administrativos que intervienen en la investigación y juzgamiento de los delitos cometidos por personas entre 14 y 18 años. Dentro de éste están los Juzgados Penales para adolescentes y las Defensorías de Familia que se diferencian por su naturaleza y tipo de sanciones.
18	Escuelas LEO	Público	Línea de formación e investigación de BiblioRed que busca consolidar a las bibliotecas públicas de Bogotá como escenarios abiertos, plurales y acogedores donde es posible aprender y producir conocimientos desde la diversidad a lo largo y ancho de la vida. Es propiamente un producto de la PPDJ.
19	Estrategia TIPS	Público	Facilita la priorización de contenidos educativos en la plataforma de salud.



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
20	Fondo de Población de las Naciones Unidas	Tercer sector	Funge como ente de validación del contenido educativo en la plataforma de salud.
21	FOSYGA	Público	Permite la vinculación al Sistema Seguridad Social.
22	Fundación Santa Fe	Privado	Dispone el contenido y la operación de la plataforma de salud.
23	Fundaciones y organizaciones sociales	Público	Permiten y acompañan espacios de divulgación y desarrollo de la oferta institucional.
24	Goles en Paz	Público	Estrategia de la Secretaría Distrital de Gobierno dirigida a fortalecer la convivencia de las barras de fútbol en Bogotá. Se articula con las Subredes para desarrollar su oferta con las barras futboleras.
25	IDIPRON	Público	Diseña e implementa programas orientados a generar oportunidades de inclusión económica para jóvenes y en la mitigación de riesgos y daños derivados del consumo de sustancias psicoactivas.
26	Instituciones educativas privadas	Privado	Permiten y acompañan espacios de divulgación y desarrollo de la oferta institucional.
27	Instituciones educativas públicas	Público	Permiten y acompañan espacios de divulgación y desarrollo de la oferta institucional.
28	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar	Público	Entidad que se encarga de la prevención y protección integral



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
			de la primera infancia, la niñez y la adolescencia.
29	Instituto Distrital de las Artes - IDARTES	Público	Diseña e implementa programas de artes como un medio para el engrandecimiento de las personas en sus posibilidades creativas y sensibles, y en su aporte a la construcción de una sociedad más libre, diversa, crítica, incluyente e intercultural.
30	Instituto Distrital de Recreación y Deporte	Público	Entidad pública encargada de promover la recreación, el deporte y el buen uso de los parques en Bogotá.
31	International Business Machines Corporation	Privado	Ofrece formación para el desarrollo de la oferta institucional.
32	Jóvenes con Oportunidades	Público	Programa interinstitucional que pretende contribuir a la inclusión social y productiva de jóvenes en pobreza extrema, pobreza moderada y vulnerabilidad por inseguridad alimentaria en la ciudad de Bogotá D.C, a través de una estrategia intersectorial que incluye transferencias monetarias condicionadas, acompañamiento psicosocial, acceso a formación y orientación e intermediación laboral. Es propiamente un producto de la PPDJ.



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
33	Juzgados Penales para Adolescentes	Público	Autoridades judiciales especializadas dentro del SRPA. Ellos remiten a adolescentes y jóvenes al Servicio Forjar Restaurativo para la ejecución de sanciones no privativas de la libertad que han sido impuestas por sentencia judicial, como la Prestación de Servicios a la Comunidad y la Libertad Asistida y/o Vigilada.
34	Libro al Viento	Público	Programa de fomento a la lectura que busca transformar los canales y lugares habituales de circulación del libro y la literatura. Es propiamente un producto de la PPDJ.
35	Ministerio de Salud y Protección Social	Público	Funge como ente de validación del contenido educativo en la plataforma de salud.
36	Ministerio del Deporte	Público	Dispone los lineamientos para la formulación de los programas a desarrollar.
37	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura	Tercer sector	Es un organismo especializado de la ONU enfocado en promover la cooperación internacional en educación, ciencia, cultura, comunicación e información para construir la paz y el desarrollo sostenible
38	Organización Internacional de Migración	Tercer sector	Facilita el reconocimiento de la información contextual de cada caso para la verificación del tipo de intervención que se requiere.



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
39	Organización Mundial de la Salud	Tercer sector	Funge como ente de validación del contenido educativo en la plataforma de salud.
40	Organización Panamericana de Salud	Tercer sector	Funge como ente de validación del contenido educativo en la plataforma de salud.
41	Policía Comunitaria	Público	Acompaña el desarrollo de actividades institucionales con barras futboleras.
42	Policía de Infancia y Adolescencia	Público	Unidad especializada de la Policía Nacional encargada de proteger a niños, niñas y adolescentes, previniendo delitos y situaciones de riesgo que puedan afectar su bienestar integral
43	Policía Nacional de Colombia	Público	Cuerpo armado de naturaleza civil, a cargo de la seguridad pública de la República de Colombia.
44	Programa Talento Capital	Público	A través del Programa Talento Capital se articulan las ofertas laborales del sector empresarial con el talento humano joven, facilitando su acceso al mercado laboral.
45	Secretaría de Educación Distrital	Público	Permite la vinculación del joven a programas de formación. Por otro lado, Desarrolla parte de la ruta del programa Jóvenes con Oportunidades, permitiendo la validación de condicionalidades de los beneficiarios.



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
46	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	Público	lidera la formulación de políticas públicas en arte, cultura, patrimonio, recreación y deporte en Bogotá.
47	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	Público	Desarrolla parte de la ruta del programa Jóvenes con Oportunidades, permitiendo la validación de condicionalidades de los beneficiarios.
48	Secretaría Distrital de Gobierno	Público	Organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas encaminadas al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el ámbito distrital y local.
49	Secretaría Distrital de Integración Social	Público	Diseña e implementa programas orientados a generar oportunidades acordes con los intereses de los jóvenes, facilitando su acceso al mercado laboral, a procesos de formación, y a estrategias de prevención y atención de maternidades y paternidades tempranas.
50	Secretaría Distrital de Planeación	Público	Orienta y lidera la formulación y seguimiento de las políticas públicas del Distrito.
51	SENA	Público	Ofrece formación para el desarrollo de la oferta institucional.



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
52	Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes	Público	Herramienta tecnológica establecida como canal institucional por la Contraloría General de la República para que los representantes legales de las entidades nacionales, territoriales y particulares, que manejen fondos, bienes y recursos públicos, rindan cuenta, informe y otra información, reglamentadas en el presente acto administrativo
53	Subdirección de Empleo y Formación	Público	Diseña e implementa políticas, programas y proyectos para fortalecer la oferta y demanda laboral, mejorar la formación del talento humano, promover el trabajo decente y facilitar el acceso equitativo al empleo en Bogotá.
54	Subdirección para la Identificación, Caracterización e Integración	Público	Diseña e implementa programas dirigidos a la atención personas en emergencia social y migrantes.
55	Subdirección para la Juventud	Público	Dependencia encargada de la coordinación de la Política Pública Distrital de Juventud de Bogotá.
56	Subdirección Técnica de Recreación y Deporte	Público	Diseña e implementa programas de actividad física, deporte y recreación que contribuyan al mejoramiento en la calidad de vida de la población de Bogotá D.C. para una ciudad activa, saludable y competitiva.



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
57	Subred Integrada de Servicios de Salud	Público	Implementa la oferta institucional en el territorio.  Entidad pública encargada de la gestión, organización y planeación del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, incluyendo el sistema Transmilenio y otros modos de transporte.
58	Transmilenio	Público	Organismo autónomo de vigilancia y control del más alto nivel, encargado de apoyar a los funcionarios responsables de lograr la vigilancia de la moral pública en la gestión administrativa, así como a los funcionarios de Control Interno de las entidades del Distrito Capital.
59	Veeduría Distrital	Público	Presta soporte técnico a la plataforma de salud.
60	Web Dondoctor	Privado	Es la entidad de orden Nacional encargada de defender, promocionar, proteger y divulgar los derechos humanos, las garantías y libertades de los habitantes del territorio de Colombia.
61	Defensoría del Pueblo	Público	Entidad Distrital que tiene como objeto principal garantizar el derecho a la salud de los habitantes del Distrito Capital, liderando acciones de gestión integral del riesgo, promoción, prevención, cuidado y
62	Secretaría Distrital de Salud	Público	



Número	Entidad	Clasificación	Descripción
			fortalecimiento de la salud pública.

*Fuente: Elaboración propia.*



## Anexo 10. El servicio Jóvenes con Oportunidades.

*Jóvenes con Oportunidades* es un programa de transferencias monetarias condicionadas que incentiva a los jóvenes entre 14 y 28 años entrar a una ruta de formación y orientación laboral, a la vez que reciben un acompañamiento psicosocial. De esta forma, en la medida que el beneficiario verifica el cumplimiento de acciones de la ruta, se le asignan transferencias monetarias. Con este programa se brinda acceso a oportunidades formativas y de empleo, sin dejar por fuera el ámbito psicosocial de cada joven.

*Jóvenes con Oportunidades* surge de la articulación intersectorial entre la Secretaría Distrital de Integración Social, la Secretaría de Educación Distrital, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y la Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología, como respuesta a las barreras que enfrentan los y las jóvenes en las diferentes etapas de acceso a oportunidades.

Así, servicio social consta de 4 componentes:

- I) **Acompañamiento psicosocial:** Brinda formación en proyecto de vida e identificación, gestión y seguimiento de alertas de vulneración de derechos. Este componente es transversal a lo largo de la articulación intersectorial, y su implementación estará a cargo de la Secretaría Distrital de Integración Social y/o los aliados públicos o privados que se vinculen a la estrategia intersectorial.
- II) **Componente de acceso a formación:** En este componente la población joven accede a alguna de las siguientes rutas de formación:
  - a. Ruta de educación flexible para la terminación de la educación media
  - b. Ruta de formación en cursos cortos
  - c. Ruta de educación posmedia de ciclo largo.

La implementación de estas rutas estará a cargo de la Secretaría de Educación del Distrito (SED), la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, la Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología (ATENEA) y/o los aliados públicos o privados que se vinculen a la estrategia intersectorial.

- III) **Acompañamiento y orientación laboral:** Una vez finalizado el componente de acceso a formación, los beneficiarios acceden a servicios de orientación laboral, que serán implementados por la Secretaría Distrital de Desarrollo



Económico de Bogotá (SDDE) y/o los aliados públicos o privados que se vinculen a la estrategia intersectorial.

- IV) **Transferencias monetarias condicionadas:** Los componentes anteriores estarán incentivados a través de transferencias monetarias condicionadas al cumplimiento por parte de los beneficiarios de las actividades establecidas en los otros tres (3) componentes de la ruta. Los montos de las transferencias monetarias condicionadas se determinarán según las variables establecidas por la Secretaría Distrital de Integración Social, y de acuerdo con la disponibilidad presupuestal.

*Este servicio* es el resultado de la transformación del programa *Parceros por Bogotá*, el cual representó una innovación a nivel local. Se trató de una intervención intensiva y de corta duración diseñada para jóvenes entre 18 y 28 años en alta situación de vulnerabilidad en la capital del país (Secretaría Distrital de Integración Social, 2023). *Parceros por Bogotá* ofreció una transferencia monetaria mensual de 500,000 pesos colombianos, condicionada a la realización de labores de servicio social y a la formación como "agentes comunitarios de prevención" en sus barrios (Secretaría Distrital de Integración Social, 2023; Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022).

La focalización del programa fue uno de sus rasgos distintivos, ya que usó un "*Índice de Vulnerabilidad Juvenil*" (IVJ) propio desarrollado por la Subdirección para la Juventud, que ponderó factores como la desvinculación educativa o laboral, la jefatura del hogar, el género, la salud y la maternidad/paternidad temprana (Secretaría Distrital de Integración Social, 2024). Los informes de la Alcaldía de Bogotá reportan resultados significativos, con miles de jóvenes vinculados a ofertas de educación, empleo y emprendimiento tras su paso por el programa (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022, 2023). A diferencia de programas estatales como *Jóvenes en Acción*, *Parceros* no fue principalmente una TMC educativa, sino un modelo híbrido que combinó la transferencia monetaria con un esquema de empleo juvenil y servicio comunitario. Su objetivo fue "reenganchar" a jóvenes desvinculados, ofreciéndoles un primer paso estructurado para la construcción de un proyecto de vida y la prevención de trayectorias de riesgo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022; Secretaría Distrital de Integración Social, 2023b).

- +  Distrito Joven Bogotá
- +  Distritojovenbta
- +  @DistritoJoven\_
- +  @disttojovenbta

