

**INFORME CUARTO DIALOGO CIUDADANO  
SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA  
“Mejora de servicios para contribuyentes SDH”**

**Fecha(s) de realización:** 23 de diciembre de 2025

**Lugar del evento:** SuperCADE carrera 30 – sala de espera contribuyentes SDH

**Hora:** 8:00 a.m. – 10:30 a.m.

**Número de asistentes:** 18 presenciales

**Responsables del ejercicio:** Julieth Tatiana Ruíz Zabala  
Margarita Helena Gómez Sánchez  
María Luisa Villamizar

**Convocatoria – Medios de divulgación:**

La actividad se desarrolló en el marco del contrato 200649 que tiene como objeto *“Prestar los servicios de consultoría especializada para la implementación de la herramienta de medición de los niveles de satisfacción de la SDH del 2024”*, en el cual se contempló la realización de grupos focales con el grupo de contribuyentes, personas naturales y/o representantes de personas jurídicas con experiencia reciente en trámites tributarios (según relato).

Estos contribuyentes fueron abordados en la sala de espera de turnos de atención de la Secretaría Distrital de Hacienda – SDH del SuperCADE de la carrera 30, donde una persona de la firma encuestadora le solicitaba a los asistentes a este espacio un tiempo máximo de 20 minutos para el desarrollo una conversación grupal, con el objetivo de conocer sus experiencias, percepciones y necesidades como contribuyentes que interactúan con los servicios de la Entidad.

**[www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)**

Carrera 30 N.º 25-90 - Bogotá, D. C. Código postal: 111311

**PBX:** (+57) 601 338 50 00 **Información:** Línea 195

NIT. 899.999.061-9

Además, se contó con el apoyo de los funcionarios de las ventanillas de la SDH, quienes, una vez el contribuyente finalizara su trámite, le informaba sobre la actividad y lo invitaba a participar.

### **Objetivos**

Fortalecer los servicios de la entidad y mejorar la experiencia tributaria en la ciudad.

### **Metodología empleada:**

Para la realización de la actividad se utilizó la metodología de Entrevistas a profundidad con contribuyentes en puntos SuperCADE (presenciales). Una técnica de investigación cualitativa que busca comprender experiencias, percepciones, dificultades y propuestas de mejora en la interacción con servicios tributarios de la SDH mediante una conversación orientada por una guía de entrevista semiestructurada (ver anexo No. 1), con preguntas abiertas que orientan el diálogo.

Esta metodología permite obtener información para entender el “por qué” de las percepciones de los contribuyentes, para mejorar el servicio.

El equipo encuestador estaba conformado por 3 personas: una para invitar a participar, otra para entrevistar y una tercera para supervisar. Este equipo hizo presencia a las 8:00 a. m. en la sala de espera de la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH) del SuperCADE, realizó reconocimiento y definió un espacio cercano a las ventanillas de atención junto a la sala de espera para desarrollar las entrevistas con los minigrupos (2 contribuyentes).

A los contribuyentes se les solicitó un espacio de tiempo máximo de 20 minutos en los que una profesional les explicaba el objetivo y realizaba la entrevista con los temas definidos previamente con el equipo de relacionamiento de la entidad

Al final del espacio a los participantes voluntarios del ejercicio se les otorgó incentivo por su colaboración.

### **Temáticas Desarrolladas:**

Se llevó a cabo ocho entrevistas en profundidad con grupos de dos (2) contribuyentes. para escuchar de primera mano cómo ha sido su relación con la

**[www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)**

Carrera 30 N.º 25-90 - Bogotá, D. C. **Código postal:** 111311

**PBX:** (+57) 601 338 50 00 **Información:** Línea 195

**NIT.** 899.999.061-9



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**  
SECRETARÍA DE HACIENDA

Secretaría: trámites que han realizado, canales que han utilizado, retos que han enfrentado y oportunidades de mejora que consideran necesarias. Para ello se tomaron como referencia las siguientes temáticas:

**Satisfacción general:** experiencia en el año 2025 con la Secretaría, ¿qué hace el proceso más fácil o complicado? y ¿qué cambiaría?

**Facilidad para relacionarse con la entidad:** Facilidad para contactarse, factores que facilitan o dificultan relacionarse con la entidad.

**Canales de Atención:** canales usados recientemente y su experiencia general en la atención presencial, ¿qué les ha funcionado mejor o peor? y ¿qué canal se debe mejorar con más urgencia?

**Trámites y procesos:** trámites que le parecen más fáciles o sencillos y ¿qué parte del trámite genera más confusión?

**Tramitadores:** identificar si los ha usado, por qué y qué se tendría que hacer para no acudir a ellos.

**Cultura y pago de impuestos:** reconocimiento de obligaciones tributarias, cómo aportan a la ciudad y que hace que cumplir con las obligaciones tributarias sea más fácil o difícil, interés en participar en actividades de orientación tributaria y que temas serían útiles.

**Información y comunicación:** oportunidad en la información recibida sobre vencimientos pagos y avisos, canal preferido para recibir información y oportunidades de mejora para que la información sea más clara y útil.

**Confianza:** nivel de confianza en la entidad, oportunidades para mejorar la confianza y si hablará mal o bien de la entidad.

### **Preguntas y Respuestas:**

Dado que la metodología de este dialogo fue a través del desarrollo de entrevistas personalizadas se anexará el informe del ejercicio realizado por la firma consultora como parte integral de este documento (Ver anexo 2).

### **Compromisos:**

No se generaron compromisos durante este diálogo

**[www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)**

Carrera 30 N.º 25-90 - Bogotá, D. C. **Código postal:** 111311

**PBX:** (+57) 601 338 50 00 **Información:** Línea 195

**NIT.** 899.999.061-9

### **Consolidado de los formatos de evaluación**

- De los invitados a la actividad 78% superan los 45 años y la mitad de estas personas están por encima de los 65 años.
- El 61% de los asistentes eran Mujeres con edad promedio de 50 años mientras que la edad promedio de los hombres fue de 63 años.
- La tercera parte de los asistentes se auto reconocieron como cuidadores
- Las localidades de donde mas provenían los asistentes fueron Engativá, Fontibón y Usaquén con 17% de participación cada una para u total de 51%.
- Uno de los comentarios indico que el diálogo fue muy básico por lo que considero la información un poco confusa los demás participantes la consideraron clara y comprensible y que se dio respuesta sus preguntas.
- El 94% considerpo que la modalidad presencial con la cual se realizó este dialogo garantizó su participación.
- La expectativa de algunos encuestados es que se presenten mejoras en el servicio con la información recolectada

**Nota: Las evaluaciones de este dialogo se cargaron el link dispuesto por a Veeduría Distrital**

**([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSde8B4NxM15QTbn-LD2I4QPkhrKLvQ7I\\_F9H4xnVVSf0NFsHw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSde8B4NxM15QTbn-LD2I4QPkhrKLvQ7I_F9H4xnVVSf0NFsHw/viewform))**



**Anexo No. Guía de Entrevista Semi Estructurada**  
**Anexo No. Informe de sistematización entrevistas – Atención tributaria en puntos SuperCADE – SDH**

**[www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)**

Carrera 30 N.º 25-90 - Bogotá, D. C. **Código postal:** 111311

**PBX:** (+57) 601 338 50 00 **Información:** Línea 195

**NIT.** 899.999.061-9



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**  
SECRETARÍA DE HACIENDA

Moderador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **1. Bienvenida**

Buenos días/tardes. Mi nombre es \_\_\_\_\_ y hago parte del equipo de investigación de Projectamos Colombia SAS. Hoy realizaremos una conversación grupal para conocer sus experiencias, percepciones y necesidades como contribuyentes que interactúan con los servicios de la Secretaría Distrital de Hacienda.

Queremos agradecerles de antemano por su tiempo y por aceptar esta invitación. Projectamos Colombia SAS fue contratada por la Secretaría Distrital de Hacienda para desarrollar un estudio de satisfacción dirigido a los contribuyentes de Bogotá. Su participación es valiosa porque nos permite escuchar de primera mano cómo ha sido su relación con la Secretaría: los trámites que han realizado, los canales que han utilizado, los retos que han enfrentado y las oportunidades de mejora que ustedes consideran necesarias.

La información que compartan ayudará a fortalecer los servicios de la entidad y mejorar la experiencia tributaria en la ciudad.

Su participación es completamente libre y voluntaria. ¿Están de acuerdo en participar?

Quisiera explicar brevemente el propósito de esta actividad. Este es un grupo focal, una técnica de investigación cualitativa que no pretende obtener resultados estadísticos, sino comprender las razones, motivaciones y experiencias detrás de sus opiniones. Nos interesa entender el “por qué” de sus percepciones, para construir recomendaciones basadas directamente en lo que ustedes viven como contribuyentes.

Toda la información que nos brinden será confidencial y se utilizará únicamente para análisis cualitativo. El informe final se presentará de manera agregada, sin identificar a ningún participante de forma individual.

Para asegurar un registro completo de sus aportes, esta sesión será grabada. La grabación es únicamente un apoyo para no perder detalles importantes en las notas. Les garantizamos que su información será tratada con absoluta reserva.

Para que esta conversación fluya de manera ordenada, les proponemos algunas reglas sencillas:

- ✓ Levantar la mano antes de intervenir, para escucharnos sin interrupciones.
- ✓ Máximo 2 minutos por intervención, de manera que todos tengan espacio para participar.
- ✓ Todas las opiniones son respetadas; no existen respuestas buenas o malas.
- ✓ Celulares en silencio, para evitar interrupciones.
- ✓ Pueden expresar acuerdos o desacuerdos libremente; ambos aportan al análisis.

- ✓ Nuestro interés es escucharlos con apertura y respeto. Cada una de sus experiencias es clave para identificar oportunidades de mejora en los servicios tributarios del Distrito.

Si todo está claro... Vamos a empezar.

## **2. Compartan brevemente:**

Nombre

Tipo de contribuyente (natural / jurídica)

Trámites que más realizan con la SDH

## **3. Satisfacción general**

¿Cómo describen su experiencia general con la SDH este año: buena, regular o mala ¿Por qué?

¿Qué aspectos hacen el proceso más fácil? ¿Y qué lo complica?

Si pudieran cambiar algo ¿qué sería?

## **4. Facilidad para relacionarse con la SDH (CES)**

Relacionado con P4 de la encuesta.

En general, ¿qué tan fácil o difícil les ha resultado contactarse con la SDH?

¿Qué situaciones hacen que relacionarse con la entidad sea fácil? ¿Y cuáles lo dificultan?

## **5. Canales de atención**

¿Qué canales han usado recientemente? (web, teléfono, WhatsApp, presencial, correo, redes)

Para quienes recibieron atención presencial, ¿cómo describirían la calidad del servicio? ¿cómo les pareció la experiencia en general?

¿Cuál les ha funcionado mejor? ¿Cuál peor? ¿Por qué?

¿Qué canal debería mejorar con más urgencia?

## **6. Trámites y procesos**

¿Qué trámite les ha parecido más sencillo? ¿Y el más difícil?

¿Qué parte del trámite ABC genera confusión: requisitos, plataformas, orientación, pagos?

## **7. Tramitadores**

¿Le ha pagado a alguien para hacer trámites? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Qué tendría que hacer la SDH para que no fuera necesario acudir a terceros?

## **8. Cultura y pago de impuestos**

¿Conoce cuáles son sus obligaciones tributarias?

¿Cree que pagar impuestos aporta a la ciudad? ¿Por qué?

¿Qué hace que cumplir con sus obligaciones tributarias sea fácil o difícil para ustedes?

¿Estarían dispuestos(as) a participar en actividades de orientación tributarias ofrecidas por la Secretaría Distrital de Hacienda? Si es así, ¿qué temas consideran que realmente les serían útiles y aportarían a su experiencia como contribuyentes?

## **9. Información y comunicación**

¿Les llega la información necesaria a tiempo? (vencimientos, pagos, avisos)

¿Por qué medio o canal prefieren recibir información?

¿Qué debería cambiar para que la información sea más clara y útil?

## **10. Confianza y recomendación**

¿Qué tan confiable sienten a la SDH?

¿Qué los haría confiar más?

Si un conocido les pregunta por la SDH, ¿hablarían bien o mal? ¿Por qué?

## **11. Cierre y priorización**





**NIVELES DE SATISFACCIÓN  
SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA AÑO 2025**

*Versión 1. Fecha 09 de diciembre de 2025*

**GUÍA SESIÓN DE GRUPO CONTRIBUYENTES**



Actividad

Escriban en un post-it la principal mejora que debería implementar la SDH.

Luego organizaremos entre todos las mejoras según el impacto.

¿Les gustaría agregar algo más a nuestra conversación?

***En nombre de Proyectamos Colombia SAS y nuestro cliente, les agradecemos su participación en este estudio. Tengan un feliz día***

MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN EN LOS GRUPOS DE VALOR DE  
LA

SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA - 2025

---



# INFORME DESCRIPTIVO ENTREVISTAS – ATENCIÓN TRIBUTARIA EN PUNTO SUPERCADÉ – SDH SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA - 2025

**PROYECTAMOS COLOMBIA S. A. S.**

Contrato 250821 de 2025

Diciembre 31 de 2025

## Tabla de contenido

<a href="#">Ficha técnica</a>	3
<a href="#">Resumen</a>	4
<a href="#">Hallazgo central</a>	5
<a href="#">1. Introducción</a>	5
<a href="#">Principales hallazgos identificados</a>	6
<a href="#">Consideraciones iniciales para la mejora del servicio</a>	7
<a href="#">2. Método</a>	7
<a href="#">2.1. Técnica cualitativa y alcance del informe</a>	7
<a href="#">2.2. Procedimiento de sistematización y criterios de rigor</a>	8
<a href="#">2.3. Consideraciones éticas</a>	9
<a href="#">3. Hallazgos y recomendaciones</a>	9
<a href="#">3.1. Hallazgos</a>	9
<a href="#">Categoría 2. Perfil del entrevistado y trámites más frecuentes</a>	9
<a href="#">Categoría 3. Satisfacción general</a>	10
<a href="#">Categoría 4. Facilidad para relacionarse con la SDH</a>	10
<a href="#">Categoría 5. Canales de atención</a>	11
<a href="#">Categoría 6. Trámites y procesos</a>	11
<a href="#">Categoría 7. Tramitadores (terceros)</a>	12
<a href="#">Categoría 8. Cultura y pago de impuestos</a>	12
<a href="#">Categoría 9. Información y comunicación</a>	12
<a href="#">Categoría 10. Confianza</a>	13
<a href="#">3.2 Recomendaciones</a>	13
<a href="#">4. Análisis complementario</a>	14
<a href="#">5. Conclusiones</a>	15
<a href="#">Anexo 1. Matriz de síntesis de hallazgos</a>	17

Nota de confidencialidad: el presente documento consolida percepciones y experiencias expresadas en entrevistas. Los hallazgos se reportan de forma agregada y sin identificación personal.

### Ficha técnica

La ficha técnica resume los elementos metodológicos mínimos para comprender qué se hizo, con quién, dónde, en qué periodo y con qué alcance interpretativo.

Fecha ejecución	23/12/2025
Elemento	Descripción
Tipo de estudio	Cualitativo, descriptivo e interpretativo.
Técnica	Entrevistas a profundidad con contribuyentes en puntos SuperCADE (presenciales).
Propósito	Comprender experiencias, percepciones, dificultades y propuestas de mejora en la interacción con servicios tributarios de la SDH.
Unidad de análisis	Relatos y experiencias de contribuyentes sobre su recorrido de atención (antes, durante y después del contacto con la entidad).
Población participante	Personas naturales y/o representantes de personas jurídicas con experiencia reciente en trámites tributarios (según relato).
Lugar	Puntos SuperCADE CALLE 30
Muestreo y reclutamiento	Conveniencia y oportunidad en el punto de atención SUPERCADÉ CALLE 30
Número de entrevistas	Ocho entrevistas realizadas de forma semiestructuradas grupales
Número de personas entrevistadas	Dieciséis (16) personas
Periodo de trabajo de campo	Fecha de elaboración del informe 23/12/2025.
Instrumento	Guía de entrevista basada en dimensiones de satisfacción (2025) y categorías emergentes.

Estrategia de análisis	Análisis temático: codificación por dimensiones del instrumento y subtemas emergentes; contraste transversal de relatos; reconstrucción del recorrido del contribuyente.
Rigor	Coherencia interna, contraste dentro del corpus y trazabilidad interpretativa.
Ética	Reporte agregado, anonimato y uso de citas textuales como evidencia ilustrativa; el objetivo es orientar mejoras del servicio, no evaluar desempeño individual.
Alcance	Resultados reportados como tendencias temáticas; no pretenden representatividad estadística.

## Resumen

Este informe presenta los resultados de la sistematización y el análisis de hallazgos cualitativos derivados de entrevistas semiestructuradas y mini grupos focales realizados a dieciséis (16) contribuyentes, organizados en ocho (8) sesiones, en el punto SuperCADE Calle 30, específicamente en el área de atención de la Secretaría Distrital de Hacienda (SDH). El ejercicio estuvo orientado a comprender, desde la voz de los contribuyentes, sus experiencias, percepciones, dificultades y oportunidades de mejora en la interacción con los servicios tributarios de la entidad.

El análisis evidencia una experiencia predominantemente mixta. La atención presencial es valorada de manera favorable cuando se percibe como clara, respetuosa y orientada a la resolución efectiva de las necesidades; no obstante, esta valoración positiva se ve tensionada por las dificultades asociadas a los canales digitales, los cuales concentran críticas relacionadas con fallas técnicas, congestión y baja facilidad de uso. Esta combinación de experiencias configura un recorrido de atención desigual, en el que los contribuyentes deben adaptarse a las limitaciones de los canales disponibles para lograr completar sus trámites.

### Hallazgo central

La brecha entre la experiencia presencial y digital repercute de manera directa en el esfuerzo total que debe realizar el contribuyente para resolver su necesidad. Este esfuerzo adicional se manifiesta en la repetición de intentos, la búsqueda de apoyo externo o la necesidad de desplazarse físicamente al punto de atención, incluso cuando el trámite fue inicialmente gestionado por otros canales.

De forma transversal, emergen fricciones relacionadas con la consistencia de la orientación brindada, las barreras de accesibilidad para la población mayor, el recurso a terceros como respuesta a la complejidad del sistema y, de manera especialmente sensible, la oportunidad y claridad de las comunicaciones institucionales. Estas tensiones adquieren mayor relevancia en actuaciones de alto impacto económico, como acuerdos de pago, procesos de cobro y embargos, donde la incertidumbre informativa incrementa la percepción de riesgo y vulnerabilidad.

Desde esta perspectiva, el informe analiza las implicaciones de los hallazgos a la luz de marcos de calidad del servicio público, legitimidad institucional y justicia procedimental, identificando líneas de mejora orientadas a disminuir el esfuerzo del contribuyente, fortalecer la claridad de los procesos y consolidar la confianza en la gestión tributaria de la SDH.

*“En lo digital es malo. Y en lo presencial diría que bueno, con opciones de mejora.”*

## 1. Introducción

La medición de la satisfacción en los servicios públicos tributarios exige una mirada integral sobre la experiencia del ciudadano. El contribuyente no evalúa únicamente el trato recibido en un punto de atención, sino el recorrido completo que implica cumplir con sus obligaciones: comprender qué debe hacer, acceder a un canal adecuado, ejecutar los pasos del trámite, recibir orientación cuando surgen dudas, ser informado oportunamente sobre decisiones y obligaciones, y cerrar el proceso sin incertidumbre posterior.

En este tipo de servicios, la satisfacción se encuentra estrechamente vinculada con la confianza institucional. Los trámites tributarios involucran obligaciones legales, sanciones, intereses y actuaciones administrativas que pueden tener consecuencias económicas relevantes, por lo que cualquier dificultad operativa adquiere un significado ampliado en la percepción del contribuyente. La claridad, la oportunidad de la información y la previsibilidad de los procedimientos se convierten, así, en componentes centrales de la experiencia.

La vivencia del contribuyente opera en un doble plano. En el plano operativo, se manifiestan fricciones concretas como fallas en plataformas digitales, dificultades para obtener citas, demoras en la atención, ausencia de respuesta o información poco clara, así como barreras de accesibilidad. En el plano institucional, estas fricciones son interpretadas como señales sobre el funcionamiento del Estado: la capacidad de informar a tiempo, la coherencia de los procedimientos, el trato recibido, la posibilidad de hacer seguimiento a un caso y la razonabilidad de las decisiones adoptadas.

Desde esta perspectiva, la satisfacción del contribuyente no constituye únicamente un indicador de calidad del servicio, sino también un reflejo indirecto de la legitimidad institucional y de la percepción de justicia procedimental en la gestión tributaria.

#### *Principales hallazgos identificados*

- Limitada capacidad del canal digital para permitir la resolución completa de trámites sin requerir asistencia adicional.
- Sistema de asignación de citas percibido como rígido y, en algunos casos, como una barrera de acceso al servicio.
- Dificultades en la comunicación institucional, especialmente asociadas a notificaciones tardías o inexistentes.
- Dependencia recurrente de intermediarios (contadores u otros terceros) para la realización y cierre de trámites.
- Barreras de accesibilidad en la atención presencial, particularmente para población adulta mayor.

#### *Consideraciones iniciales para la mejora del servicio*

A partir de los elementos identificados en los relatos de los contribuyentes, se vislumbran algunos aspectos que pueden servir como insumos para la reflexión institucional y el fortalecimiento progresivo del servicio:

- La consolidación del canal digital como un medio que facilite la resolución completa de trámites frecuentes.
- El fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y notificación, favoreciendo la claridad, oportunidad y trazabilidad de la información.
- La revisión de los esquemas de asignación y gestión de citas, con el fin de reducir bloqueos y facilitar la continuidad del trámite.
- La diferenciación de rutas de atención según la complejidad de los casos, reconociendo la diversidad de perfiles y necesidades.

- El fortalecimiento de criterios de accesibilidad y consistencia en la orientación brindada en la atención presencial.

## **2. Método**

### **2.1. Técnica cualitativa y alcance del informe**

La información analizada en este informe proviene de las transcripciones de entrevistas semiestructuradas y ejercicios grupales realizados con contribuyentes en el punto SuperCADE Calle 30. Desde su naturaleza cualitativa, la entrevista no busca representar estadísticamente a la totalidad de la población contribuyente, sino comprender los sentidos, razones y formas en que las personas viven su interacción con los servicios de la Secretaría Distrital de Hacienda.

En este marco, el análisis se orienta a identificar patrones de experiencia, percepciones compartidas y tensiones recurrentes que emergen en los relatos. Por ello, los resultados se presentan como tendencias temáticas, entendidas como aquellos asuntos que reaparecen, se reiteran o adquieren mayor intensidad a lo largo de diferentes entrevistas, y que permiten comprender aspectos del servicio desde la perspectiva del contribuyente.

El alcance del informe es interpretativo y descriptivo, y sus hallazgos deben leerse como insumos cualitativos para la comprensión de la experiencia ciudadana, no como mediciones de desempeño ni evaluaciones individuales.

### **2.2. Procedimiento de sistematización y criterios de rigor**

La sistematización de la información se desarrolló en cuatro momentos analíticos, cuidando criterios de rigor propios de la investigación cualitativa, tales como la coherencia interna del análisis, el contraste entre relatos y la trazabilidad interpretativa:

- ❖ Lectura completa del conjunto de transcripciones, con el fin de identificar problemáticas dominantes, episodios críticos y expresiones reiteradas asociadas a la experiencia de atención.
- ❖ Organización del contenido a partir de las dimensiones definidas en la guía metodológica, incorporando subtemas emergentes derivados del discurso de los participantes (como dificultades en la asignación de citas, fallas de plataforma,



demoras en la respuesta, barreras de accesibilidad, comunicación tardía e intermediación por terceros).

- ❖ Comparación transversal entre entrevistas, orientada a distinguir elementos ocasionales de aquellos que se presentan de manera recurrente, así como a diferenciar situaciones particulares de dinámicas de carácter Inherente a la prestación del servicio.
- ❖ Reconstrucción analítica del recorrido típico del contribuyente, desde el surgimiento de la necesidad hasta el cierre del trámite, identificando puntos del proceso donde se generan interrupciones, reprocesos o cargas adicionales para el usuario.
- ❖ Este procedimiento permitió una lectura integrada de la experiencia del contribuyente, respetando la diversidad de relatos y, al mismo tiempo, identificando regularidades significativas.

### **2.3. Consideraciones éticas**

El informe presenta los hallazgos de manera agregada, garantizando el anonimato de las personas participantes. Las citas textuales (verbatim) se incluyen únicamente como evidencia ilustrativa de tendencias identificadas y no permiten la identificación individual.

El propósito del ejercicio es aportar a la comprensión de la experiencia del contribuyente y servir como insumo para el fortalecimiento del servicio, sin que ello implique la evaluación de desempeños individuales ni la atribución de responsabilidades personales.

## **3. Hallazgos y recomendaciones**

### **3.1. Hallazgos**

Este capítulo presenta los hallazgos organizados según las categorías del instrumento (categorías 2 a 10). Se sintetizan patrones recurrentes y tensiones identificadas en los relatos, priorizando la experiencia del contribuyente a lo largo de su recorrido de atención y la forma en que interpreta su interacción con la Secretaría Distrital de Hacienda.

### Categoría 2. Perfil del entrevistado y trámites más frecuentes

Los relatos evidencian una alta diversidad de perfiles de contribuyentes, tanto por su condición (personas naturales y jurídicas) como por su nivel de familiaridad con el lenguaje tributario. Se evidencian usuarios con manejo técnico del sistema y otros que dependen de terceros para comprender o ejecutar los trámites.

Esta heterogeneidad incide directamente en la experiencia: cuando los procesos exigen comprensión técnica o navegación compleja, las diferencias de perfil se traducen en desigualdad práctica de resolución. Quienes cuentan con apoyo especializado logran cerrar trámites con menor esfuerzo, mientras otros enfrentan mayor desgaste, incertidumbre y recurren a apoyo externo.

Los trámites más frecuentes se relacionan con registro y actualización de información, pagos, consultas y obligaciones como predial, vehículos e ICA. El ingreso al sistema suele darse en momentos de exigencia inmediata (vencimientos, cobros o requerimientos), más que como parte de una relación continua de autogestión informada.

*“Yo la verdad no entiendo mucho de eso, por eso casi siempre me toca pedir ayuda, porque uno entra y no sabe exactamente qué hacer.”*

### Categoría 3. Satisfacción general

La satisfacción se configura como una evaluación acumulativa del proceso completo, más que como un juicio puntual. El acceso, la continuidad, la claridad de los pasos y la confirmación del cierre pesan tanto como la calidad de una interacción específica.

Se describe una experiencia predominantemente mixta: la atención presencial es valorada cuando orienta y resuelve, mientras que los canales digitales concentran percepciones negativas asociadas a fallas técnicas y dificultad para finalizar trámites. La satisfacción se ve afectada cuando el proceso obliga a repetir etapas o “volver a empezar”.

Un criterio transversal de evaluación es el esfuerzo total requerido para resolver la necesidad.

*“...pedí una cita, la perdí, pero luego ya no me dejaba pedir otra... entonces me tocó venirme hasta acá.”*

#### Categoría 4. Facilidad para relacionarse con la SDH

Para los contribuyentes, la facilidad se asocia directamente con la posibilidad de resolver. La existencia de múltiples canales no garantiza una experiencia fluida cuando estos no están articulados o cuando el usuario debe transitar entre ellos para completar una gestión.

El recorrido típico descrito incluye intentos de autogestión digital, búsqueda de orientación por otros canales y, finalmente, asistencia presencial. Cada ruptura en este recorrido incrementa el desgaste y consolida la percepción de fragmentación, especialmente en trámites complejos o de alto impacto.

*“A uno le toca pasar por varios lados hasta que por fin logra resolver.”*

#### Categoría 5. Canales de atención

La multicanalidad aparece de forma recurrente, pero no siempre como una elección. En muchos casos, el contribuyente migra a la presencialidad tras no lograr resolver por el canal digital.

El canal digital concentra críticas relacionadas con usabilidad, estabilidad y claridad de los mensajes. Cuando no resuelve, genera reintentos y desplazamientos adicionales.

La atención telefónica y los canales de mensajería son valorados para orientación general, aunque presentan límites para resolver casos específicos y cerrar trámites. La atención presencial es apreciada cuando ofrece resolución, pero se señalan barreras de accesibilidad y variaciones en la consistencia del mensaje, particularmente para población mayor.

*“...no son amigables... tengo que hacerlo a través de mi contador... por intuición uno no lo logra.”*

*“Como la página web no me solucionó, me tocó venir presencialmente.”*

#### Categoría 6. Trámites y procesos

Los trámites se viven como secuencias en las que la principal dificultad no siempre son los requisitos, sino las transiciones entre etapas y la confirmación del cierre. La falta de claridad sobre tiempos, estados y pasos siguientes incrementa la incertidumbre y los recontactos.

En trámites de alto impacto, como acuerdos de pago, cobros y embargos, la percepción de riesgo se intensifica, especialmente cuando las comunicaciones son tardías o inexistentes, afectando la seguridad jurídica percibida.

*“Uno no sabe si ya quedó listo o si falta algo más.”*

#### Categoría 7. Tramitadores (terceros)

La intermediación por terceros se presenta como una respuesta pragmática a la complejidad del sistema. Aunque existe desconfianza frente a posibles abusos, muchos contribuyentes recurren a terceros para traducir el lenguaje técnico, navegar plataformas y reducir tiempo y esfuerzo.

Este fenómeno introduce una dimensión de desigualdad: quienes pueden asumir el costo del intermediario resuelven con mayor rapidez que quienes dependen exclusivamente de la atención directa.

*“Yo prefiero pagarle a alguien que sepa, porque si no, pierdo mucho tiempo.”*

#### Categoría 8. Cultura y pago de impuestos

Los relatos evidencian disposición al cumplimiento, asociada a expectativas de reciprocidad y a la calidad de la experiencia institucional. El pago no se percibe únicamente como obligación, sino como parte de una relación de confianza con el Estado.

El desconocimiento de obligaciones y procedimientos en algunos perfiles sugiere la importancia de la orientación tributaria, especialmente cuando se ofrece con lenguaje claro y formatos accesibles. La complejidad del sistema incide en el riesgo de incumplimientos involuntarios.

*“Uno quiere estar al día, pero a veces no es tan fácil entender todo.”*

#### Categoría 9. Información y comunicación

La comunicación institucional atraviesa toda la experiencia. Cuando no es clara, oportuna o trazable, el contribuyente pierde certeza sobre su situación tributaria, el estado del trámite o la necesidad de actuar.

En trámites sensibles, la ausencia de comunicación previa o su entrega tardía se interpreta como una afectación a la justicia procedimental y debilita la confianza institucional.

*“A uno le llega la notificación cuando ya el problema está encima.”*

### Categoría 10. Confianza

A partir del análisis de las transcripciones, no se identifica una confianza institucional plena ni sostenida por parte de los contribuyentes hacia la Secretaría Distrital de Hacienda. La confianza se manifiesta de forma parcial y condicionada, estrechamente vinculada a experiencias concretas de resolución, especialmente en la atención presencial.

Los contribuyentes expresan mayor confianza cuando logran ser escuchados, reciben orientación clara y perciben avances reales en sus trámites. En contraste, esta confianza se debilita frente a fallas en los canales digitales, demoras en la comunicación institucional, ausencia de notificaciones oportunas y situaciones de alto impacto económico que generan incertidumbre.

La recurrencia a la atención presencial y a intermediarios surge como un indicador indirecto de desconfianza funcional, reflejando la percepción de que el sistema no siempre permite resolver de manera autónoma, previsible y trazable. En este sentido, la confianza del contribuyente se construye más desde la certeza y la claridad del proceso que desde una valoración general de la institución.

*“Cuando le explican bien a uno, uno queda más tranquilo.”*

*“Mientras uno vea que le responden y le dicen qué sigue, uno confía más.”*

### 3.2 Recomendaciones

A partir de las entrevistas realizadas a dieciséis (16) contribuyentes, se evidencia que la experiencia tributaria está menos asociada a la existencia de diversos canales de atención y más a la efectividad del sistema para facilitar la resolución de los trámites con un esfuerzo proporcional por parte del ciudadano.

Las principales fricciones identificadas no se concentran tanto en el inicio del proceso, sino en la continuidad del recorrido y en la posibilidad de cerrarlo con certeza. Cuando esta continuidad se interrumpe, el contribuyente asume costos adicionales en forma de recontactos, desplazamientos y dependencia de terceros, lo que impacta su satisfacción, su disposición al cumplimiento y su confianza en la institución.

En un servicio con consecuencias económicas directas la claridad procedimental y la oportunidad de la comunicación cumplen un rol central como garantías para el ciudadano. Más allá de la entrega de información, los relatos evidencian la importancia de que el contribuyente pueda actuar a tiempo, verificar el estado de su caso y comprender las implicaciones de cada paso del proceso. Cuando estas condiciones no se materializan, la experiencia es percibida como incierta y potencialmente injusta, especialmente en trámites sensibles como cobros, embargos y acuerdos de pago.

La evidencia recogida también pone de relieve la relevancia de un enfoque diferencial y preventivo en la prestación del servicio. Diferencial, en la medida en que la complejidad de los trámites afecta de forma desigual a los distintos perfiles de contribuyentes, según sus capacidades, recursos y niveles de comprensión técnica. Ya que la orientación y la comunicación anticipada permiten reducir situaciones críticas, reprocesos y congestión en los canales de atención. En conjunto, estos elementos delinean un horizonte de fortalecimiento del servicio centrado en la previsibilidad, la trazabilidad y la coherencia del sistema de atención tributaria.

*“Tengo que hacerlo a través de mi contador... si fuera por mera intuición, uno no lo logra.”*

*“...pedí una cita, la perdí, y luego el sistema no me dejaba pedir otra. Intenté varios días y no pude. Me tocó venir hasta acá.”*

#### **4. Análisis complementario**

El análisis de los relatos permite identificar que la experiencia del contribuyente se ve favorecida cuando el sistema acompaña el trámite de principio a fin, con señales claras que reduzcan la incertidumbre y eviten interrupciones innecesarias. La dificultad no reside únicamente en la complejidad normativa, sino en la falta de orientación comprensible cuando el proceso se desvía o presenta fallas. En este sentido, los trámites más frecuentes y recurrentes se convierten en un punto estratégico para reducir desplazamientos y cargas adicionales.

Asimismo, emerge la necesidad de reconocer que no todos los trámites ni todos los contribuyentes requieren el mismo tipo de atención. La evidencia sugiere que distinguir

rutas según nivel de complejidad permite ordenar mejor el sistema y disminuir la repetición de explicaciones, siempre que exista continuidad y transferencia de información entre canales, sin que el ciudadano deba reiniciar su caso.

La cita previa cumple una función organizadora, pero su efectividad depende de su flexibilidad. Cuando se transforma en un bloqueo, ya sea por pérdida, vencimiento o dificultad de reprogramación, la percepción de acceso se debilita, especialmente en población mayor o en situaciones sensibles. En estos casos, la atención diferenciada contribuye a preservar el sentido de trato justo y oportuno.

Otro elemento transversal es la consistencia en la orientación. Cuando la información básica varía según el punto de contacto o no se adapta al tipo de trámite, el contribuyente percibe fragmentación y se incrementa la necesidad de múltiples visitas. La estandarización del mensaje, acompañada de habilidades de trato y referencia por especialidad temática, aparece como un factor protector de la experiencia.

En el entorno presencial, la legibilidad de la información, la señalización clara y la presencia visible de apoyos reducen ansiedad y favorecen la autonomía del usuario. Estas condiciones, aunque operativas, tienen un impacto directo en la percepción de trato digno y en la disminución de la dependencia de intermediarios.

Finalmente, la comunicación posterior al trámite cumple un rol central en el cierre de la experiencia. La posibilidad de confirmar entregas, consultar estados, recibir recordatorios y contar con trazabilidad resulta especialmente relevante en actuaciones de mayor impacto. Cuando el contribuyente puede verificar y anticipar la experiencia se vuelve más predecible y la relación con la entidad se fortalece.

## **5. Conclusiones**

La satisfacción del contribuyente emerge como un indicador estratégico del desempeño institucional en la medida en que sintetiza la experiencia completa de interacción con el sistema tributario. Esta satisfacción no se explica únicamente por la resolución final de un trámite, sino por el esfuerzo acumulado que el ciudadano debe realizar a lo largo del recorrido: comprender qué hacer, acceder a un canal funcional, recibir orientación coherente, completar el proceso y contar con certeza sobre su cierre. Cuando estas etapas se articulan de manera fragmentada, la percepción de valor del servicio público se debilita.

Los hallazgos evidencian que las brechas entre los canales digitales y presenciales inciden directamente en dicho esfuerzo. Las limitaciones de los canales remotos para resolver trámites de manera integral conducen a desplazamientos no previstos hacia la

atención presencial, con efectos tanto para el contribuyente (en términos de tiempo, costos y desgaste emocional) como para la entidad, al incrementar la congestión y la carga operativa. Desde esta perspectiva, la experiencia del usuario se ve afectada no por la existencia de múltiples canales, sino por la falta de continuidad efectiva entre ellos.

En el ámbito tributario la confianza del contribuyente se construye principalmente a partir de la percepción de justicia procedimental. La claridad de los procesos, la coherencia de la información, la oportunidad de las comunicaciones y la posibilidad de hacer seguimiento a los casos son factores centrales para que el ciudadano perciba el sistema como previsible y legítimo. Cuando estos elementos se debilitan, especialmente en actuaciones de alto impacto económico, aumenta la sensación de incertidumbre y se resiente la relación de confianza con la institucionalidad.

La presencia recurrente de intermediarios en la resolución de trámites confirma, además, que el sistema no resulta igualmente accesible para todos los perfiles de contribuyentes. Esta dependencia refleja barreras asociadas a la complejidad técnica, las brechas digitales y las limitaciones de usabilidad. Esto plantea desafíos en términos de equidad y autonomía del ciudadano frente a sus obligaciones tributarias.

En este escenario, el fortalecimiento del canal digital y de los sistemas de comunicación institucional se perfila como un eje con mayor potencial de mejora. Avanzar hacia procesos más claros, trazables y comprensibles, junto con criterios de accesibilidad y orientación pedagógica, permite reducir el esfuerzo del contribuyente, mejorar la experiencia de servicio y favorecer el cumplimiento voluntario. En conjunto, estos elementos contribuyen a consolidar una relación más confiable, legítima y sostenible entre la administración tributaria y la ciudadanía.

## Anexo 1. Matriz de síntesis de hallazgos

Matriz de síntesis construida a partir de patrones recurrentes del corpus cualitativo

Eje	Síntesis del hallazgo
Continuidad	Los trámites no siempre se cierran en un solo canal, generando interrupciones.
Esfuerzo	La experiencia se evalúa por el esfuerzo total requerido para resolver.
Canales	La multicanalidad responde a fallas más que a elección del contribuyente.
Comunicación	La oportunidad y claridad de la información condicionan la confianza.



MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN EN LOS GRUPOS DE VALOR DE  
LA

SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA - 2025

---

Accesibilidad	Persisten barreras prácticas para ciertos perfiles, especialmente población mayor.
Autonomía	La complejidad del sistema limita la autogestión y fomenta intermediación.