

# Evaluación Casas de la Sabiduría



Secretaría Distrital de Integración Social

Carrera 7 # 32 -12

Teléfono: +57 (1) 3 27 97 97

Edificio San Martín

E-mail: [integracion@sdis.gov.co](mailto:integracion@sdis.gov.co)

Diseño de portada

Imágenes de portada: Personas mayores de los servicios de SDIS

© Todos los derechos reservados para la Secretaría Distrital de Integración Social 2025. El contenido de esta publicación puede ser usado, citado y divulgado, siempre y cuando se realice la debida cita bibliográfica cumpliendo las respectivas normas de derechos de autor.



SECRETARÍA DE  
INTEGRACIÓN SOCIAL



## **Alcaldía Mayor de Bogotá**

Carlos Fernando Galán Sarmiento  
**Alcalde Mayor de Bogotá**

## **Secretaría Distrital de Integración Social**

Roberto Angulo Salazar  
**Secretario de Integración Social**

Juliana Sánchez Calderón  
**Subsecretaria Técnica**

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

Natalia Martínez Pardo  
**Directora Poblacional**

María Cristina Tobón Camacho  
**Subdirectora para la Vejez**

Ana María Lara Sallenave  
Natalia Restrepo Suescún  
Juanita Barrero Guzmán  
Edwan Gabriel Vera Mendoza  
**Coordinación técnica**

## **Mesa Académica**

Apoyo en la conceptualización, diseño metodológico, análisis de datos, redacción de resultados, conclusiones y recomendaciones



SECRETARÍA DE  
INTEGRACIÓN SOCIAL



### **Pontificia Universidad Javeriana**

Carlos Alberto Cano Gutiérrez

Médico geriatra

Jefe de la Unidad de Geriatria del Hospital Universitario San Ignacio

Profesor titular, Instituto de Envejecimiento

José Manuel Santacruz Escudero

Médico psiquiatra general y de enlace. Máster en psicogeriatría. Doctor en psiquiatría.

Director Instituto de Envejecimiento, y Centro de Memoria y Cognición Intellectus - Hospital Universitario San Ignacio

Profesor asociado. Facultad de Medicina

Ana María Medina Ch.

Antropóloga, Ms PhD. en salud pública

Investigadora

Profesora asociada, Instituto de Envejecimiento

Cecilia de Santacruz

Psicóloga. Mg Psicología Comunitaria

Docente e investigadora Instituto de Envejecimiento y Departamento de Psiquiatría y Salud

Mental

### **Universidad del Rosario**

Luis Carlos Venegas Luis Carlos Venegas Sanabria

Médico Geriatra

Director del Instituto Rosarista para el Estudio del Envejecimiento y la Longevidad, Universidad del Rosario

### **Universidad de Los Andes**

María Fernanda Reyes R.

Psicóloga, MSc. PhD. en Psicogerontología



SECRETARÍA DE  
INTEGRACIÓN SOCIAL



Profesora Asistente. Departamento de Psicología. Facultad de Ciencias Sociales  
**Formulación y asesoría metodológica**

**Fundación Saldarriaga Concha**

Lina María González Ballesteros Médica Psiquiatra, MSc Epidemiología Clínica, PhD  
(c) Epidemiología Clínica y Especialista en Administración en Salud y Terapia  
Cognitivo Comportamental.



SECRETARÍA DE  
INTEGRACIÓN SOCIAL



## Agradecimientos

Agradecimiento especial al equipo de nivel central de Integración Social y de la Subdirección de Vejez del nivel central y a los equipos de Los Centro Día Casas de la Sabiduría, por su generosa disposición, su tiempo y su entrega para compartir con apertura y honestidad los detalles de su labor cotidiana. Valoramos su compromiso y dedicación, que hacen posible, día a día, la existencia y el sentido del servicio. Y, muy especialmente, a las personas mayores participantes del servicio, por la confianza y profundidad con la que nos permitieron conocer sus experiencias.

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>10</b>
1. La Política Pública Social de Envejecimiento y Vejez de Bogotá.....	11
1.2 Descripción de la intervención a evaluar: los Centro día -Casas de la Sabiduría .....	16
1.3. Marco normativo del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría.....	26
1.4 Participación en los Centro Día Casas de la Sabiduría .....	33
1.5 Introducción a la evaluación de operaciones del servicio Centro día-Casas de la Sabiduría 37	
<b>2. Metodología</b> .....	<b>38</b>
2.1 Tipo de evaluación, diseño y alcance.....	38
2.2. Cadena de valor .....	41
2.3 Dimensiones de análisis .....	45
2.4 Objetivos y preguntas orientadoras .....	46
2.5 Conceptualización operativa de los ejes de análisis.....	49
2.6 Diseño de métodos mixtos.....	50
2.7 Estrategia de muestreo .....	52
2.7.1 Descripción de la muestra .....	56
2.8 Fuentes de información .....	62
2.9 Trabajo de campo .....	70
2.10 Análisis de datos cualitativos .....	73
Proceso de construcción y ajuste del libro de códigos .....	73
Manejo de discrepancias y reflexividad del análisis.....	76
Vinculación entre preguntas y categorías.....	77
Uso de citas textuales.....	79
2.11 Criterios de calidad del análisis .....	79
2.12 Limitaciones.....	81
<b>3.1 Resultados</b> .....	<b>82</b>
3.1 Uso y alcance del servicio.....	82
3.1.1 Participación sostenida y tensiones en el egreso.....	82
3.1.2 Discordancia entre el aforo y las metas de ocupación establecidas .....	87
3.1.3 Perfiles de las personas participantes en el servicio .....	92

3.1.4 Ingreso al servicio.....	96
<b>3.2 Coherencia y fidelidad en la implementación del servicio .....</b>	<b>99</b>
3.2.1 El Plan de Atención Integral Individual –PAIIN .....	99
3.2.2 Componentes centrales de la implementación el servicio.....	101
3.2.3 La sostenibilidad del servicio: planificación, alineación y tareas estructurales.....	111
<i>Gestión documental</i> .....	117
3.2.4 Valor del servicio: evidencias del logro del objetivo programático.....	119
3.2.5 <i>El vínculo humano como eje del servicio</i> .....	121
<b>3.3 Articulación operativa y funcionamiento del servicio .....</b>	<b>124</b>
3.3.1 Coordinación entre dependencias para la operación del servicio .....	124
3.3.2 Condiciones de infraestructura y recursos para operar .....	129
<b>3.4 Sistema de entrega del servicio: análisis y conclusiones .....</b>	<b>140</b>
3.4.1 Categoría: Normativo .....	141
3.4.2 Categoría: Operativo .....	144
3.4.3 Categoría: Recursos humanos .....	153
3.4.4 Categoría: Información.....	155
3.4.5 Categoría: Recursos financieros .....	156
3.4.6 Categoría: Infraestructura y recursos.....	157
<b>4. Recomendaciones .....</b>	<b>161</b>
4.1 Tecnología, conectividad y sistemas de información .....	161
4.2 Infraestructura física y accesibilidad .....	162
Cumplimiento de estándares normativos .....	162
4.3 Talento humano y bienestar .....	163
4.4 Gestión documental y carga administrativa .....	166
4.5 Planificación de la oferta y dinámica del servicio .....	168
4.6 Servicio de transporte.....	171
4.7 Gestión y coordinación institucional .....	171
Coordinación y gestión oportuna de dotación .....	171
4.8 Metas de servicio.....	173
4.9 Focalización .....	174
<b>5. Referencias.....</b>	<b>176</b>

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Política Pública de Envejecimiento y Vejez 2010 -2025 .....	11
Ilustración 2. Plan de acción: Política Pública de Envejecimiento y Vejez .....	14
Ilustración 3. Unidades operativas Centro día- Casas de la Sabiduría con Mayor y Menor Participación de Personas en el Programa .....	33
Ilustración 4. Tipo de evaluación y cadena de valor .....	42
Ilustración 5. Número de actores participantes.....	57

## Índice de tablas

Tabla 1. Distribución Centro día-Casas de Sabiduría según localidad.....	17
Tabla 2. Componentes y Líneas de Atención del Servicio Centro Día Casas de Sabiduría .....	19
Tabla 3. Criterios de Ingreso del Servicio Centro Día Casas de Sabiduría .....	20
Tabla 4. Criterios de priorización del Servicio Centro Día Casas de Sabiduría .....	21
Tabla 5. Criterios de Egreso del Servicio Centro Día Casas de Sabiduría.....	25
Tabla 6. Normativa nacional e internacional .....	26
Tabla 7. Distribución de las personas participantes en el servicio Centro día-Casas de la Sabiduría según género.....	35
Tabla 8. Características sociodemográficas y de participación de las personas usuarias del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría a Mayo de 2025 .....	36
Tabla 9. Cadena de valor del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría .....	42
Tabla 10. Preguntas y objetivos específicos.....	47
Tabla 11. Definiciones operativas .....	49
Tabla 12. Características personas mayores participantes .....	60
Tabla 13. Técnicas e instrumentos de recolección de información cualitativa por actor participante.....	63
Tabla 14. Proceso de limpieza y unificación de las variables seleccionadas del sistema SIRBE67	
Tabla 15. Correspondencia entre objetivos, preguntas de investigación y categorías del libro de códigos .....	77
Tabla 16. Participantes y aforo autorizado por unidad operativa entre 2022-2025 (Corte a Mayo) .....	83
Tabla 17. Porcentaje de participantes reincorporados por unidad operativa .....	84
Tabla 18. Distribución por sexo en las unidades operativas analizadas.....	93
Tabla 19. Características sociodemográficas y de participación en las tres unidades operativas seleccionadas .....	95
Tabla 20. Tipo de tenencia actual de las Casas de sabiduría.....	132
Tabla 21. Talento humano de los Centro Día Casas de Sabiduría, según estándares y resolución 0055 de 2018.....	136



SECRETARÍA DE  
INTEGRACIÓN SOCIAL



Tabla 22. Resumen priorizado de recomendaciones para el fortalecimiento operativo del servicio Casas de la Sabiduría.....	174
---	-----

## Introducción

La Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez del Distrito Capital (PPSEV 2010-2025) concluye su vigencia en el año 2025, finalizando su plan de acción en diciembre. En este contexto, la Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) —entidad responsable de liderar la política— emprendió una evaluación interna centrada en el funcionamiento operativo de tres servicios estratégicos: Los Centro Día Casas de la Sabiduría (objeto del presente documento), Comunidad de Cuidado y Apoyos Económicos, cada uno de los cuales contará con entregas específicas. Estos servicios fueron seleccionados de la mano de la Subdirección Técnica, por su carácter representativo dentro del quehacer institucional de la SDIS, al condensar enfoques, líneas de acción y mecanismos operativos que atraviesan distintas dimensiones de la atención a la vejez. La evaluación de estos casos busca generar aprendizajes extrapolables y orientaciones útiles para el diseño del nuevo ciclo de política (2025 y 2026 en adelante)<sup>1</sup>, en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 345 de 2010, que dispone el seguimiento y evaluación de las políticas públicas sociales del Distrito.

La evaluación se enfoca en el funcionamiento operativo de los servicios, con el propósito de identificar fortalezas, barreras y desafíos que permitan generar insumos útiles para su fortalecimiento. Para enriquecer y robustecer este ejercicio institucional, la SDIS estableció una alianza estratégica mediante memorando de entendimiento con una Mesa Académica conformada por las universidades de los Andes, Javeriana y del Rosario —con reconocida trayectoria en temas de envejecimiento— y la Fundación Saldarriaga Concha, por su experiencia en inclusión social y aportes técnicos a la política pública.

A nivel interno, la evaluación fue resultado de un trabajo articulado entre la Subdirección para la Vejez, la Dirección Poblacional, la Subsecretaría Técnica y la Dirección de Diseño y Análisis Estratégico. La Subdirección para la Vejez lideró el proceso de investigación, análisis y redacción de contenidos, a través de un equipo de cuatro profesionales, en coordinación con la Mesa Académica. Además, actuó como enlace para la gestión de requerimientos con otras dependencias de la Secretaría y entidades externas. La Dirección Poblacional y la Subsecretaría Técnica brindaron recomendaciones técnicas, apoyaron el levantamiento de información y

---

<sup>1</sup> El proceso de formulación inicia en su etapa diagnóstica durante el año 2025, y la etapa de diseño finalizará en el primer semestre de 2026.

aportaron insumos sustantivos. Por su parte, la Dirección de Diseño y Análisis Estratégico aportó desde su experiencia en evaluación de proyectos y coordinó el relacionamiento con la Secretaría Distrital de Planeación, que acompañó el proceso con retroalimentación permanente desde su rol misional en el seguimiento de políticas públicas.

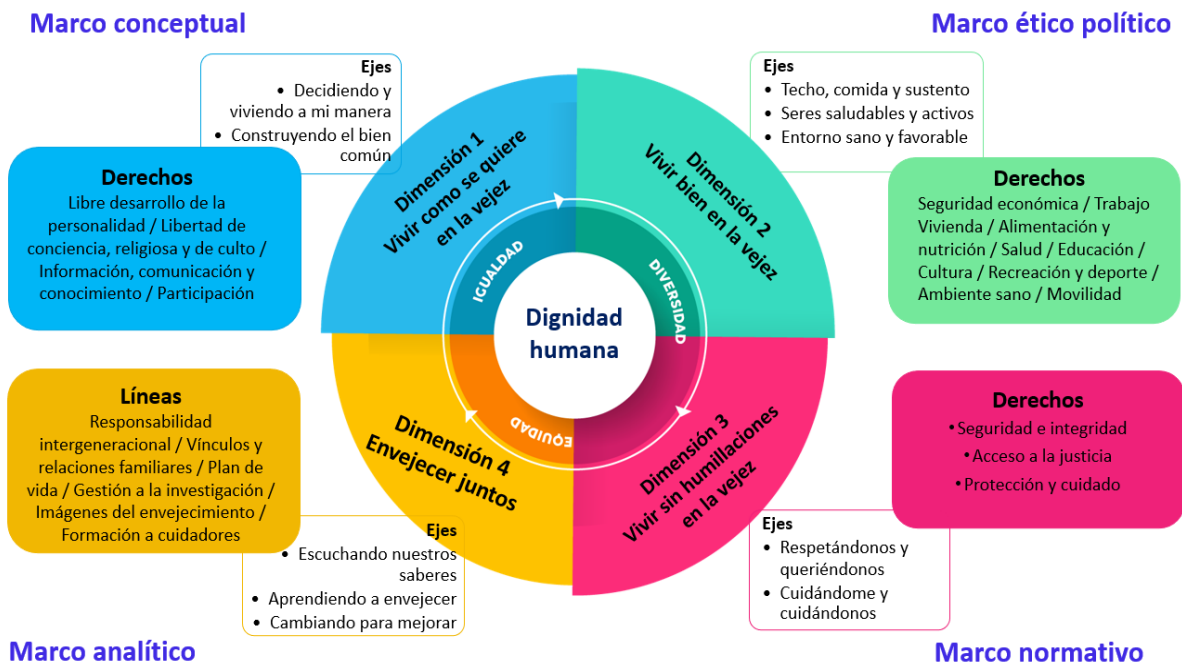
### 1. La Política Pública Social de Envejecimiento y Vejez de Bogotá

La Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez (PPSEV) de Bogotá, establecida mediante el Decreto 345 de 2010, se fundamenta en la Dignidad Humana como valor central. Esta política busca transformar la situación de las personas mayores de sesenta años en el Distrito Capital, promoviendo su bienestar y la plena garantía de derechos. Su estructura comprende:

- Un (1) valor central: la dignidad humana
- Tres (3) principios: igualdad, diversidad, equidad
- Cuatro (4) dimensiones que contienen a su vez diez ejes y veintitrés líneas de derecho
- Un (1) objetivo general, (5) cinco objetivos específicos

*Ilustración 1. Estructura Política Pública de Envejecimiento y Vejez 2010 -2025*

## Política pública de envejecimiento y vejez 2010-2025



Fuente: elaboración propia. SDIS, Subdirección para la vejez.

El objetivo general de la PPSEV es 'Garantizar la promoción, protección, restablecimiento y ejercicio pleno de los derechos humanos de las personas mayores sin distingo alguno, que permita el desarrollo humano, social, económico, político, cultural y recreativo, promoviendo el envejecimiento activo para que las personas mayores de hoy y del futuro en el Distrito Capital vivan una vejez con dignidad, a partir de la responsabilidad que le compete al Estado en su conjunto y de acuerdo con los lineamientos nacionales e internacionales'.

La formulación de la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez (PPSEV) se inició con el 'Acuerdo 254 de 2006', que estableció los lineamientos para una política pública integral, concertada y participativa. Bajo el liderazgo de la Secretaría Distrital de Integración Social, la política fue adoptada mediante el 'Decreto 345 de 2010', con una vigencia proyectada hasta 2025.

El proceso de formulación tuvo un alto nivel de participación, con 32.504 personas participantes, entre ellas: personas mayores de todas las situaciones socioeconómicas, niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas, organizaciones, redes sociales, grupos de interés, entidades estatales y sector privado. También se realizaron 17 foros locales en las 20 localidades de Bogotá que incluyeron personas mayores, representantes de clubes y organizaciones, y servidores públicos distritales para la elaboración del diagnóstico inicial. Además, se llevaron a cabo siete escenarios de interés específico que incluyeron, entre otros, grupos focales con poblaciones vulnerables.

La formulación también integró rigurosos marcos conceptuales, analíticos, ético-políticos y normativos para asegurar una transformación integral de la situación de las personas mayores. El plan de acción de la política fue actualizado mediante el 'CONPES D.C. 19', publicado el 11 de mayo de 2022.

La PPSEV es una política de carácter interinstitucional e intersectorial, lo que implica la participación de diversos actores para lograr su amplio objetivo. La Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) es la entidad líder y rectora, además, las siguientes entidades son corresponsables en su implementación: Secretaría Distrital de Salud (SDS), Secretaría Distrital de Planeación (SDP), Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE), Instituto para la Economía Social (IPES), Secretaría de Educación del Distrito (SED), Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SDCRD), Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte (IDRD), Instituto Distrital de las Artes (IDARTES), Fundación Gilberto Álzate Avendaño, Secretaría General de la Alcaldía Mayor, Alta Consejería Distrital de TIC, Secretaría Distrital de Gobierno (SDG), Instituto Distrital para la Participación y la Acción Comunal (IDPAC), Secretaría Distrital de Hacienda, Secretaría Distrital de Ambiente (SDA), Secretaría Distrital de Movilidad (SDM), Empresa de Transporte del Tercer Milenio (TransMilenio), Secretaría Distrital de Hábitat (SDH), Secretaría Distrital de la Mujer, Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (SDSCJ). Finalmente, la ciudadanía se constituye en otro actor protagónico, así como el sector privado y el Ministerio público, participando activamente a través de las diversas instancias establecidas para tal fin.

Las instancias en las que se coordinan esos actores son: el Comité Operativo de Envejecimiento y Vejez (COEV)<sup>2</sup>, al interior del Consejo Distrital de Política Social, y, en las localidades, los Comités Operativos Locales (COLEV) y el Consejo Distrital de Sabios y Sabias<sup>3</sup> con sus Consejos Locales (instancias clave de participación y control social).

La implementación de la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez (PPSEV), vigente desde 2010 hasta 2025, se ha articulado mediante hitos significativos.

En 2011, se diseñó el 'Modelo de Atención Integral para las Personas Mayores (MAIPM)' con el objetivo de fortalecer la capacidad institucional y coordinar eficazmente proyectos y servicios.

Posteriormente, en 2014 y 2023, se actualizó la Línea Base de la PPSEV, estructurada en cinco temas principales y 174 indicadores. Esta Línea Base ha servido para orientar los servicios sociales e integrar los derechos establecidos en la normatividad internacional. Finalmente, en 2022, el CONPES 19 actualizó el Plan de acción interinstitucional de la política, definiendo sus metas e indicadores, un (1) objetivo general, cinco (5) objetivos específicos, nueve (9) resultados y 90 productos en total. En su cumplimiento participan 12 sectores y 18 entidades. Este documento también ratificó el seguimiento semestral de la PPSEV y estableció una evaluación 'ex post' al finalizar su período de ejecución.

*Ilustración 2. Plan de acción: Política Pública de Envejecimiento y Vejez*

---

<sup>2</sup> Resolución 511 de 2011 de la Secretaría Distrital de Integración Social (conforma y reglamenta este comité dentro del Consejo Distrital de Política Social) modificada por la Resolución 883 de 2018

<sup>3</sup> Acuerdo Distrital 608 de 2015 y Decreto 599 de 2019



## Plan de Acción: 5 objetivos

1

Respetar y potenciar la **autonomía y libertad individual** en la **construcción de proyectos de vida** de las personas mayores a partir del reconocimiento de identidades, subjetividades y expresiones propias de la diversidad humana.

2

Crear progresivamente **entornos ambientales, económicos, políticos, sociales, culturales y recreativos favorables** que garanticen a las personas mayores el **acceso, calidad, permanencia y disfrute de bienes y servicios**, que brinden la seguridad económica requerida en la vejez, reduciendo los factores generadores de las desigualdades que ocasionan vulnerabilidad y fragilidad.

3

Ampliar y mejorar el **Sistema de Protección Social Integral** con especial atención en el área de la **salud**, a fin de garantizar el **acceso** a servicios cercanos, **oportunos** y de **calidad** para la población adulta mayor.



## Plan de Acción: 5 objetivos

4

Mobilizar, coordinar y articular las **redes de protección y las acciones normativas e intersectoriales** que generen tejido social en torno a la seguridad e integridad física, psicológica y moral para una vida digna de las personas mayores.

5

**Transformar las representaciones e imaginarios sociales adversos** y acciones discriminatorias al envejecimiento y la vejez, promoviendo la cultura del envejecimiento activo que mejore las relaciones intergeneracionales

Fuente: elaboración propia. SDIS, Subdirección para la vejez.

## 1.2 Descripción de la intervención a evaluar: los Centro día -Casas de la Sabiduría

El servicio Centro día-Casas de la Sabiduría corresponde a una modalidad del servicio social Centro Día, orientada a brindar una respuesta integral para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas mayores en el Distrito Capital. Su objetivo general es:

*“Fomentar el desarrollo integral de las personas mayores de 60 años, a partir del reconocimiento y potenciación de sus capacidades, la integración a la vida familiar, social, comunitaria, cultural, económica y política de la ciudad, mediante un conjunto de estrategias, acciones y recursos.”<sup>4</sup>*

La creación del servicio Centro día-Casas de la Sabiduría respondió a una apuesta institucional por trascender las respuestas tradicionales —centradas en transferencias económicas o atención residencial— y generar espacios alternativos que enfrentaran situaciones como la soledad, el aislamiento y la desconexión social de las personas mayores. De esta forma, el servicio se consolidó como una respuesta intermedia entre el subsidio económico y la institucionalización, con énfasis en la promoción de vínculos, la participación y el fortalecimiento de capacidades. El servicio inicial contemplaba fases y componentes estructurantes, influenciados por referentes como la teoría de las capacidades de Martha Nussbaum (2000, 2011)<sup>5</sup>, e incorporaba desde sus inicios elementos como derechos, redes, imaginarios sociales y participación comunitaria. Con el tiempo, el servicio fue adoptando instrumentos técnicos complementarios, de acuerdo con los desarrollos técnicos y normativos

---

<sup>4</sup> La evaluación de operaciones, definida para el periodo comprendido entre enero de 2022 y junio de 2025 (corte de datos SIRBE y aplicación de instrumentos en campo), tomó como referentes los documentos de Lineamientos y Estándares vigentes durante la realización de esta (enero de 2022 a junio de 2025), publicados en el sitio web de la SDIS, en los que figura la caracterización de las Casas de la Sabiduría como una modalidad de servicio Centro Día. No obstante, es necesario tener en cuenta que el Portafolio y Lineamiento del servicio (que incluye el objetivo general del servicio) fue actualizado el 23 de julio de 2025.

<sup>5</sup> A grandes rasgos, la teoría de las capacidades propone que una sociedad debe garantizar a cada persona un conjunto básico de capacidades —entendidas como libertades o posibilidades reales de hacer y ser cosas que dan valor a la vida— para que ésta pueda considerarse verdaderamente justa y respetuosa de la dignidad humana.

distritales y nacionales<sup>6</sup>, como el Plan de Atención Integral Individual (PAIIN), en un proceso de formalización progresiva del enfoque<sup>7</sup>.

Actualmente, este servicio se alinea de manera directa con la dimensión “Vivir como se quiere en la vejez” de la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez (PPSEV), que promueve la autonomía y libertad individual para construir proyectos de vida propios. Tal dimensión enfatiza la capacidad de decidir y actuar frente a las situaciones cotidianas, y orienta las estrategias institucionales para garantizar la participación activa de las personas mayores en la vida social y comunitaria (CONPES D.C., 2022, p. 52).

Además, el servicio contribuye a las demás dimensiones de la PPSEV: “Vivir bien en la vejez”, “Envejecer juntos” y “Vivir sin humillaciones en la vejez”, mediante el desarrollo de sus componentes estructurantes: ***Ocupación humana, participación y redes, y Estilos de vida saludables***. Estos componentes están orientados a favorecer el desarrollo de capacidades funcionales, la vinculación comunitaria, la promoción del autocuidado y el fortalecimiento de redes de apoyo.

El diseño del servicio incorpora enfoques transversales como los de derechos, poblacional, territorial, de género, diferencial, de desarrollo humano, de participación y de cultura ciudadana, con el fin de ofrecer una respuesta integral y situada a las diversas realidades de las personas mayores. Esta orientación se enmarca en el paradigma del envejecimiento activo, eje estructurante de la política pública.

El servicio ofrece actualmente, atención interdisciplinaria presencial diurna en 30 unidades operativas, así como en espacios extramurales ubicados en zonas urbanas y rurales de las 20 localidades de Bogotá. La distribución no es homogénea, Ciudad Bolívar, Bosa y Engativá son las localidades con mayor número de unidades operativas.

#### *Tabla 1. Distribución Centro día-Casas de Sabiduría según localidad*

---

<sup>6</sup> 6 Ministerio de Salud y Protección Social. RESOLUCIÓN 055 DE 2018. Requisitos mínimos esenciales exigibles para la operación de centros día en Colombia.

<sup>7</sup> Esta reconstrucción histórica se basa en una entrevista realizada a una persona del nivel central con memoria institucional. La persona participó en el diseño inicial del servicio y en la formulación del modelo de atención durante la implementación de la PPSEV.

<b>Código</b>	<b>Localidad</b>	<b>N° de servicios</b>	<b>Nombre del Centro día-Casa de la Sabiduría</b>
1	Usaquén	1	La Casa en el Árbol
2	Chapinero	1	Chapinero
3-17	Santa Fe - Candelaria	1	Años Dorados
4	San Cristóbal	1	La Montaña del Saber
5	Usme	2	Celebra la Vida
			San David
6	Tunjuelito	1	Macondo
7	Bosa	3	Rincón Intercultural
			Porvenir
			Campo Verde
8	Kennedy	2	Andares
			Caminos de Vida
9	Fontibón	1	Amarú
10	Engativá	3	Cerezos
			Luz de Esperanza
			El Bosque
11	Suba	1	Alegría de Vivir
12	Barrios Unidos	1	María Goretti
13	Teusaquillo	1	Tierra de Saberes
14	Los Mártires	2	Mi Refugio
			Sembrando Sueños
15	Antonio Nariño	1	Fraternidad
16	Puente Aranda	1	Monseñor Oscar A Romero
18	Rafael Uribe Uribe	1	Palabras Mayores
19	Ciudad Bolívar	5	Carlos Gaviria
			Sierra Morena
			Las Acacias
			Tejedores de Sueños
			Bella Flor
20	Sumapaz	1	El Verdegal

*Fuente: elaboración propia a partir de información de la Subdirección para la vejez*

La estructura del servicio contempla tres componentes y once líneas de atención, diseñadas para fortalecer los vínculos de las personas mayores con sus entornos e impactar positivamente sus capacidades cognitivas, creativas, comunicativas, motrices y psicosociales.

*Tabla 2. Componentes y Líneas de Atención del Servicio Centro Día Casas de Sabiduría*

<b>Componente</b>	<b>Líneas de Atención</b>
Ocupación Humana	1. Creatividad 2. Productividad y Trabajo Asociativo 3. Relación con el Ambiente 4. Tecnología de Información y Comunicaciones
Participación y Redes	5. Diálogo de Saberes Diversos 6. Participación y Cultura Ciudadana 7. A cuidar se Aprende
Estilos de Vida Saludables	8. Nutrición y Alimentación 9. Actividad Física y Recreación 10. Orientación Psicosocial y Promoción de la Salud Mental 11. Espiritualidad

*Fuente: Lineamiento del Servicio Centro Día – LIN-PSS-030*

El servicio garantiza un acompañamiento continuo de dos años, y está centrado en fortalecer la autonomía y la capacidad de toma de decisiones de las personas mayores. A su ingreso, se realiza una valoración inicial (nutricional, de enfermería, física, psicosocial), que se repite anualmente. En conjunto con la persona, se elabora un 'Plan de Atención Integral Individual' (PAIIN) según sus necesidades y preferencias.

El Centro día Casas de sabiduría ofrece atención interdisciplinaria que abarca: orientación psicosocial; salud primaria (habilidades, vida saludable, remisión); actividades ocupacionales, cognitivas, productivas, físicas, deportivas, de interacción social, recreativas y culturales; fomento del trabajo asociativo; uso de TIC; encuentros intergeneracionales; creación y fortalecimiento de redes de apoyo; y auxilio exequial<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Ley 1276 de 2009 establece que son once ítems los que componen la canasta de servicios de los centros día: alimentación, orientación psicosocial, atención primaria en salud, aseguramiento en salud, capacitación, deporte, cultura y recreación,

La operación del servicio cuenta con un equipo interdisciplinario y se soporta en un Plan de Atención Institucional (PAI) anual con objetivos, componentes, actividades, horarios, responsables y medios de seguimiento. El PAI se desarrolla con 'Encuentros Generacionales Semanales', de una hora y media (1.5) a dos (2) horas. Además, cada tres meses se realiza un 'Encuentro Intergeneracional'. Para una adecuada interacción, se construye con los participantes un 'Acuerdo del Buen Trato'. Este garantiza el comportamiento y los principios de buen trato entre los participantes y el talento humano y establece la protección de derechos.

La población objetivo del servicio son las personas mayores de sesenta (60) años en adelante y que no presenten patologías que requieran asistencia médica continua o permanente que les impidan asistir al servicio social; o personas mayores entre cincuenta y cinco (55) y cincuenta y nueve (59) años con condiciones de desgaste físico, vital y psicológico, soportadas con concepto técnico emitido por el equipo interdisciplinario de la SDIS según lo dispuesto en la Ley 1276 de 2009, Art. 7 literal B, que residan en Bogotá. (Fuentes de Información Población Objetivo: SIRBE)

La focalización del servicio se realiza por demanda y en abordaje territorial, de acuerdo con los criterios de ingreso y priorización establecidos. También existen criterios de egreso a parte de la permanencia de los dos años de proceso, que también tiene excepciones.

*Tabla 3. Criterios de Ingreso del Servicio Centro Día Casas de Sabiduría*

<b>Criterio de Ingreso</b>	<b>Verificación / Fuente</b>	<b>Entidad Responsable / Demanda</b>
<b>Personas mayores de sesenta (60) años o más.</b>	Sistema de registro de beneficiarios (en adelante SIRBE)	Secretaría Distrital de

---

encuentros intergeneracionales, promoción del trabajo asociativo, promoción de a constitución de redes, uso de internet y auxilio exequal.

		Integración Social
<b>Personas entre cincuenta y cinco (55) y cincuenta y nueve (59) años que presenten condiciones de desgaste físico, vital y psicológico, soportadas con concepto técnico emitido por el equipo interdisciplinario de la SDIS según lo dispuesto en la Ley 1276 de 2009, Art. 7 literal B.</b>	Concepto técnico emitido por el equipo interdisciplinario de la SDIS (Ley 1276 de 2009, Art. 7 literal B). Verificación en campo: Escala WONCA (Puntaje igual o menor a 17 puntos)	Subdirección para la Vejez
<b>Residente en el Distrito Capital.</b>	SIRBE	Secretaría Distrital de Integración Social

Fuente: Portafolio de servicios SDIS

Tabla 4. Criterios de priorización del Servicio Centro Día Casas de Sabiduría

<b>Criterio de Priorización</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Administrador</b>
Persona Afrocolombiana, registrada en los listados oficiales avalados por entidad gubernamental competente o listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidades étnicas a la entidad distrital competente.	Listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidades Negras, Afrocolombianas en Bogotá	No Disponible	Dirección de Asuntos Étnicos de la Secretaría Distrital de Gobierno
Persona con discapacidad.	SIRBE	Demanda	Secretaría Distrital de

Criterio de Priorización	Fuente de Información	Periodicidad	Administrador
			Integración Social
Persona de los sectores sociales LGBTI.	SIRBE	Demanda	Secretaría Distrital de Integración Social
Persona Indígena o Rom Gitana registrada en los listados oficiales avalados por entidad gubernamental competente o listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidades étnicas a la entidad distrital competente.	Censos oficiales de comunidades étnicas: Indígena Cabildos reconocidos en la ciudad de Bogotá 2021	Entrega única	Ministerio del Interior
Persona Indígena, registrada en los listados oficiales avalados por entidad gubernamental competente o listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidades étnicas a la entidad distrital competente.	Listados enviados por las instancias de representación y participación de cabildos o pueblos indígenas en Bogotá.	No Disponible	Dirección de Asuntos Étnicos de la Secretaría Distrital de Gobierno
Persona Palenquera registrada en los listados oficiales avalados por entidad gubernamental competente o listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidades	Listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidades Palenqueras en Bogotá.	No Disponible	Dirección de Asuntos Étnicos de la Secretaría Distrital de Gobierno

<b>Criterio de Priorización</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Administrador</b>
étnicas a la entidad distrital competente.			
Persona que resida en zonas rurales de Bogotá.	SIRBE	Demanda	Secretaría Distrital de Integración Social
Persona que se identifique como mujer.	SIRBE	Demanda	Secretaría Distrital de Integración Social
Persona que vive en soluciones habitacionales temporales “paga diarios”.	Instrumento de Focalización de Personas Usuarias de Soluciones Habitacionales Temporales (paga diarios) / Base de personas residentes en pagadarios 2024	Entrega única 2023 / No especificado	Secretaría Distrital Planeación - SDP / Secretaría Distrital de Integración Social
Persona que vive sola.	SIRBE	Demanda	Secretaría Distrital de Integración Social
Persona Raizal registrada en los listados oficiales avalados por entidad gubernamental competente o listados enviados por las instancias de representación y participación	Listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidades Raizales en Bogotá.	No Disponible	Dirección de Asuntos Étnicos de la Secretaría Distrital de Gobierno

Criterio de Priorización	Fuente de Información	Periodicidad	Administrador
de comunidades étnicas a la entidad distrital competente.			
Persona Rom o Gitana registrada en los listados oficiales avalados por entidad gubernamental competente o listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidades étnicas a la entidad distrital competente.	Listados enviados por las instancias de representación y participación de comunidad Rom o Gitana en Bogotá.	No Disponible	Dirección de Asuntos Étnicos de la Secretaría Distrital de Gobierno
Persona víctima de hechos violentos asociados con el conflicto armado, residente en la ciudad de Bogotá y de acuerdo con las directrices establecidas en la Ley 2421 de 2024 y los Decretos Nacionales 4633, 4634 y 4635 de 2011 y la Ley 2078/21, incluida en el Registro Único de Víctimas – RUV.	Registro Único de Víctimas – RUV, de la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas	Trimestral	Oficina Consejería Distrital de Paz, Víctimas y Reconciliación
Personas pertenecientes a hogares registrados en la encuesta SISBÉN IV de Bogotá clasificación A1 hasta C1.	SISBÉN IV	Mensual Vencido	Secretaría Distrital de Planeación - SDP
Personas víctimas de violencia intrafamiliar remitidas por las Comisarías de Familia, como medida de prevención, lo	SIRBE Comisarías de Familia	Demanda	Secretaría Distrital de Integración Social

Criterio de Priorización	Fuente de Información	Periodicidad	Administrador
anterior teniendo en cuenta la Ley 1850 de 2017.			

Fuente: Portafolio de servicios SDIS

Tabla 5. Criterios de Egreso del Servicio Centro Día Casas de Sabiduría

Criterio de Egreso	Verificación / Fuente	Entidad Responsable / Demanda
Retiro voluntario manifestado libre y expresamente por escrito.	Verificación en campo (aplicando el procedimiento de egreso de los servicios sociales)	Demanda Subdirección para la Vejez
Incurrir en falta gravísima establecida en el acuerdo de corresponsabilidad, en el marco del debido proceso.	Verificación en campo	Demanda Subdirección para la Vejez
Ingreso a servicios sociales de la SDIS en modalidad de institucionalización de larga estancia o permanente.	SIRBE	Demanda Secretaría Distrital de Integración Social
Fallecimiento	Fallecidos (Inhumados)	Mensual (mes vencido) Secretaría Distrital de Salud
Traslado o cambio de residencia fuera de Bogotá D.C.	Verificación en campo	Demanda Subdirección para la Vejez
Cumplimiento del objetivo del servicio o haber cumplido dos (2) años de permanencia en el servicio. (Este criterio no aplica para la población atendida en ruralidad).	SIRBE	Mensual Secretaría Distrital de Integración Social

<b>Criterio de Egreso</b>	<b>Verificación / Fuente</b>	<b>Entidad Responsable / Demanda</b>
Ausencia injustificada del servicio durante un mes.	Verificación en campo	Demanda Subdirección para la Vejez
Excepción al Criterio de Permanencia (Nota Importante): Si cumplidos los (2) dos años de permanencia, la persona mayor se encuentra en situación de pobreza extrema (SISBEN IV clasificación A1 a A5) o requiere continuar por sus condiciones sociales o de bienestar, podrá permanecer un (1) año más, previa valoración y concepto del equipo interdisciplinario.	Valoración y concepto emitido por el equipo interdisciplinario.	-

Fuente: Portafolio de servicios SDIS

### 1.3. Marco normativo del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría

Tabla 6. Normativa nacional e internacional

<b>Año</b>	<b>Norma</b>	<b>Tipo</b>	<b>Objeto Principal</b>
1948	<b>Declaración Universal de Derechos Humanos</b>	<i>Internacional</i>	Referencia a las personas mayores como grupo poblacional sujeto de especial protección.
1948	<b>Resolución 213 de la ONU</b>	<i>Internacional</i>	Declaración de los Derechos de la Vejez.
1966	<b>Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos</b>	<i>Internacional</i>	Protección de los derechos fundamentales.
1966	<b>Pacto Internacional de Derechos</b>	<i>Internacional</i>	Protección de los derechos económicos, sociales y culturales.

Año	Norma	Tipo	Objeto Principal
	<b>Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)</b>		
<b>1979</b>	<b>Convención Americana sobre Derechos Humanos de la OEA</b>	<i>Internacional</i>	Incluyó declaraciones generalizadas e indirectas sobre protección y reconocimiento de derechos de personas mayores.
<b>1979</b>	<b>Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer</b>	<i>Internacional</i>	Protección contra la discriminación para las mujeres, incluyendo las mayores.
<b>1982</b>	<b>Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento de Viena (Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento)</b>	<i>Internacional</i>	Convocatoria para definir el Plan de Acción Internacional sobre el Envejecimiento como marco normativo.
<b>1988</b>	<b>Protocolo de San Salvador (Adicional a la Convención Americana de DDHH)</b>	<i>Internacional</i>	Define deberes de los Estados parte frente a los derechos de las personas mayores, incluyendo provisión de instalaciones, alimentación, atención médica, programas laborales y fomento de organizaciones sociales.
<b>1991</b>	<b>Resolución 46 de la ONU (Principios a favor de las Personas de Edad)</b>	<i>Internacional</i>	Adopta principios de independencia, participación, cuidados, autorrealización y dignidad para personas mayores.
<b>2003</b>	<b>Estrategia regional de Implementación</b>	<i>Internacional</i>	Plantea metas, objetivos y recomendaciones para la acción a favor

<b>Año</b>	<b>Norma</b>	<b>Tipo</b>	<b>Objeto Principal</b>
	<b>para América Latina y el Caribe del Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento</b>		de las personas mayores en desarrollo, salud, bienestar y entornos propicios.
<b>2003</b>	<b>Resolución 58/134 de la ONU</b>	<i>Internacional</i>	Seguimiento de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento.
<b>2007</b>	<b>Declaración de Brasilia</b>	<i>Internacional</i>	Reafirma compromisos concretos frente a la promoción, protección y efectividad de los derechos de las personas mayores.
<b>2012</b>	<b>CEPAL Carta de San José</b>	<i>Internacional</i>	Sobre los derechos de las personas mayores de América Latina y el Caribe.
<b>2015</b>	<b>Convención Interamericana de la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores</b>	<i>Internacional</i>	Se refiere a la promoción, protección y aseguramiento del goce y ejercicio pleno de los derechos humanos y libertades fundamentales de la persona mayor para su plena inclusión.
<b>1991</b>	<b>Constitución Política Nacional</b>	<i>Nacional</i>	Art. 13 (igualdad y protección especial a grupos vulnerables) y Art. 46 (protección y asistencia a personas de la tercera edad, integración, seguridad social, subsidio alimentario).
<b>1995</b>	<b>Decreto 731</b>	<i>Nacional</i>	Crea la Comisión Tripartita de Concertación para el Desarrollo de Programas para la Tercera Edad.
<b>1995</b>	<b>CONPES 2793</b>	<i>Nacional</i>	Define lineamientos de política para la atención al envejecimiento y la vejez.
<b>1996</b>	<b>Ley 271</b>	<i>Nacional</i>	Establece el Día Nacional de las Personas de la Tercera Edad y del Pensionado.

<b>Año</b>	<b>Norma</b>	<b>Tipo</b>	<b>Objeto Principal</b>
1996	<b>Ley 319</b>	<i>Nacional</i>	Aprueba el Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en Materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales ("Protocolo de San Salvador").
2000	<b>Ley 599 (Código Penal, artículo 233)</b>	<i>Nacional</i>	Penaliza la inasistencia alimentaria.
2001	<b>Ley 687</b>	<i>Nacional</i>	Autoriza la estampilla pro-dotación y funcionamiento de Centros de Bienestar del Anciano e instituciones y centros de vida para la tercera edad.
2006	<b>Ley 1091</b>	<i>Nacional</i>	Reconoce al "Colombiano y Colombiana de Oro" y establece un régimen especial de atención y beneficios.
2007	<b>Ley 1171</b>	<i>Nacional</i>	Establece beneficios a las personas adultas mayores.
2008	<b>Ley 1251</b>	<i>Nacional</i>	Dicta normas para la protección, promoción y defensa de los derechos de los adultos mayores.
2009	<b>Ley 1276</b>	<i>Nacional</i>	Modifica Ley 687 y establece nuevos criterios de atención integral del adulto mayor en los centros vida.
2009	<b>Ley 1315</b>	<i>Nacional</i>	Establece condiciones mínimas para dignificar la estadía de los adultos mayores en centros de protección, centros de día e instituciones de atención.
2011	<b>Ley 1448</b>	<i>Nacional</i>	Dicta medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno.

<b>Año</b>	<b>Norma</b>	<b>Tipo</b>	<b>Objeto Principal</b>
2015	<b>Política Colombiana de Envejecimiento Humano y Vejez 2015 -2025</b>	<i>Nacional</i>	Estructura la acción del Estado, sociedad y familias en el envejecimiento, derechos humanos, envejecimiento activo, longevidad, protección social integral y organización del cuidado.
2017	<b>Documento CONPES 113</b>	<i>Nacional</i>	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PSAN).
2017	<b>Ley 1850</b>	<i>Nacional</i>	Establece medidas de protección al adulto mayor, modifica leyes anteriores, y penaliza el maltrato intrafamiliar por abandono.
2017	<b>Resolución 024 del Ministerio de Salud y Protección Social</b>	<i>Nacional</i>	Establece requisitos mínimos esenciales para centros vida y condiciones para convenios docente asistenciales.
2018	<b>Ley 1893</b>	<i>Nacional</i>	Modifica el artículo 1025 del Código Civil.
2018	<b>Resolución 055 del Ministerio de Protección Social</b>	<i>Nacional</i>	Modifica la ley 024 de 2017.
2020	<b>Ley 2055</b>	<i>Nacional</i>	Aprueba la «convención interamericana sobre la protección de los derechos humanos de las personas mayores».
2021	<b>Decreto 163</b>	<i>Nacional</i>	Crea el Consejo Nacional de Personas Mayores.
2021	<b>Sentencia C-395/2021</b>	<i>Nacional</i>	Declara la constitucionalidad de la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores y su ley aprobatoria.
2005	<b>Acuerdo 188 del Concejo de Bogotá</b>	<i>Distrital</i>	Autoriza la emisión de la Estampilla Prodotación, funcionamiento y desarrollo de programas de prevención y promoción

<b>Año</b>	<b>Norma</b>	<b>Tipo</b>	<b>Objeto Principal</b>
			de centros de bienestar e instituciones y centros de vida para personas mayores.
<b>2005</b>	<b>Decreto 479</b>	<i>Distrital</i>	Reglamenta el recaudo y giro de las Estampillas Pro Cultura de Bogotá y Pro-Dotación, funcionamiento y desarrollo de programas para personas mayores.
<b>2006</b>	<b>Acuerdo 254 del Consejo de Bogotá</b>	<i>Distrital</i>	Establece los Lineamientos de la Política Pública para el envejecimiento y las personas mayores en el Distrito Capital.
<b>2008</b>	<b>Acuerdo 314</b>	<i>Distrital</i>	Reglamenta la actividad física, cultural y educativa en establecimientos geriátricos y gerontológicos a través de programas intergeneracionales.
<b>2008</b>	<b>Decreto 151</b>	<i>Distrital</i>	Adopta los lineamientos de Política Pública Distrital y el Plan Integral de Acciones Afirmativas para el Reconocimiento de la Diversidad Cultural y la Garantía de los Derechos de los Afrodescendientes.
<b>2010</b>	<b>Decreto 345</b>	<i>Distrital</i>	Adopta la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez en el Distrito Capital 2010 – 2025.
<b>2011</b>	<b>Decreto 543</b>	<i>Distrital</i>	Adopta la Política Pública para los Pueblos Indígenas en Bogotá D.C.
<b>2011</b>	<b>Decreto 554</b>	<i>Distrital</i>	Adopta la Política Pública Distrital para el Reconocimiento de la Diversidad Cultural, garantía, protección y restablecimiento de los Derechos de la Población Raizal en Bogotá.

<b>Año</b>	<b>Norma</b>	<b>Tipo</b>	<b>Objeto Principal</b>
2011	<b>Decreto 582</b>	<i>Distrital</i>	Adopta la Política Pública Distrital para el grupo étnico Rrom o Gitano en el Distrito Capital.
2017	<b>Acuerdo 669</b>	<i>Distrital</i>	Modifica el Acuerdo 188 de 2005, introduciendo cambios para la emisión y fines de la estampilla para el Bienestar del Adulto Mayor.
2020	<b>Acuerdo 761 del Concejo de Bogotá (Plan de Desarrollo)</b>	<i>Distrital</i>	Adopta el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024, incluyendo referencias a la estampilla pro-adulto mayor.
2021	<b>CONPES D.C. 19</b>	<i>Distrital</i>	Consolida y pone en marcha la actualización del plan de envejecimiento hasta 2025.
2021	<b>Resolución 0509 de la SDIS</b>	<i>Distrital</i>	Define las reglas aplicables a los servicios sociales y los instrumentos de focalización de la SDIS, incluyendo Centros Día.
2022	<b>Resolución 113 de la SDIS</b>	<i>Distrital</i>	Adopta el Anexo técnico de los estándares de calidad del servicio social Centro día, modalidad Casa de la sabiduría
2022	<b>Lineamiento del Servicio Centro Día – LIN-PSS-030</b>	<i>Reglamentación específica</i>	Define metodología y estándares técnicos del servicio Centro Día en Bogotá.
2023	<b>Decreto 089</b>	<i>Distrital</i>	Política Pública de Discapacidad para Bogotá D.C. 2023–2034, incluyendo a personas mayores con discapacidad.

Fuente: elaboración propia a partir de información de la Subdirección para la vejez

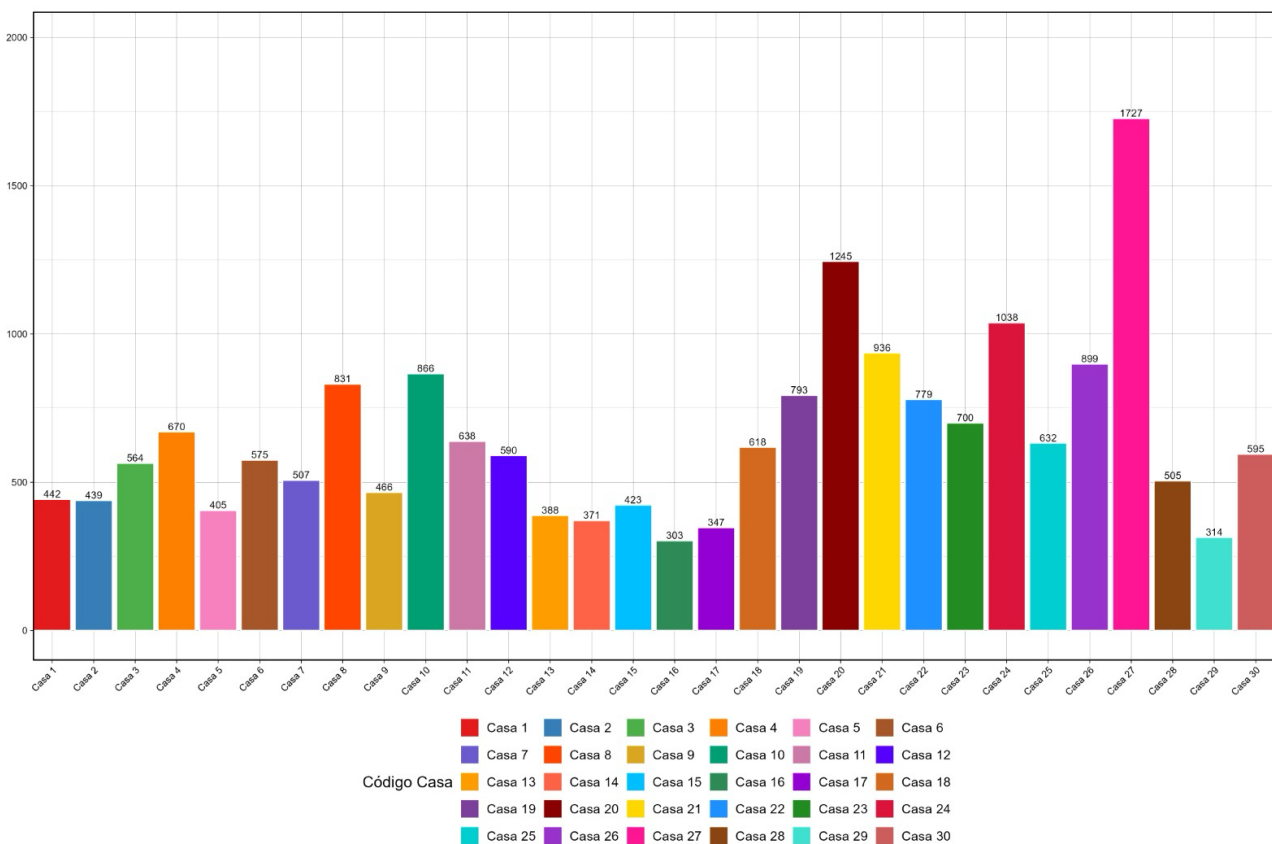
#### 1.4 Participación en los Centro Día Casas de la Sabiduría

Según el Sistema de Registro de Beneficiarios (SIRBE), a mayo de 2025 el servicio Centro Día Casas de la Sabiduría registra una participación acumulada de 19.606 personas mayores en Bogotá, quienes han estado vinculadas en distintas proporciones desde las vigencias 2022, 2023, 2024 y lo corrido de 2025. Esta población se distribuye las unidades operativas ubicadas en las veinte localidades del Distrito, con atención tanto en sedes fijas como en espacios extramurales.

Esta distribución territorial refleja diferencias importantes en el uso del servicio por parte de la población. Por ejemplo, las casas con mayor participación acumulada en el año corresponden, en la realidad, a sedes ubicadas en localidades como Usme, Ciudad Bolívar y Bosa. En contraste, las casas con menor número de participantes corresponden a sedes localizadas en Sumapaz, Chapinero, Engativá y Fontibón. Es de anotar, que las Casas de la Sabiduría han sido anonimizadas mediante la asignación de códigos alfanuméricos para evitar que se pueda identificar directamente las sedes con las que se trabajó en esta evaluación

Es importante mencionar, como se abordará más adelante en este documento, que estas diferencias no se explican únicamente por la cobertura formal de cada unidad operativa, sino que reflejan también dinámicas locales vinculadas a factores como la ubicación geográfica, la capacidad instalada, las condiciones de accesibilidad, el nivel de articulación institucional y la demanda efectiva del servicio en cada territorio.

*Ilustración 3. Unidades operativas Centro día- Casas de la Sabiduría con Mayor y Menor Participación de Personas en el Programa*



*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación, Subdirección para la Vejez, SDIS, PUA, 2025. Corte: Mayo 2025 con base Modalidad 2843 – Casa de la Sabiduría.*

El análisis de los registros administrativos permite caracterizar de manera más precisa a las personas participantes y sus condiciones de vida. Siguiendo el uso de la información recolectada en los sistemas de información, se encuentra que uno de los patrones más notables es la amplia participación de mujeres, quienes representan 78,3% del total de usuarios del servicio, frente al restante 21,2% de hombres. Este predominio femenino es consistente en casi todas las unidades operativas del servicio y refleja de manera coherente, entre otros factores, la feminización del envejecimiento, así como la mayor disponibilidad y motivación de las mujeres para participar en espacios sociales. Los registros también muestran una proporción marginal de personas que no informan su género (0,46%), así como la

presencia, aunque muy reducida, de personas que se identifican como transgénero (0,02%) o no binarias (0,01%).

*Tabla 7. Distribución de las personas participantes en el servicio Centro día-Casas de la Sabiduría según género*

Género	%
Femenino	78.3
Masculino	21.2
No informa	0.46
Transgénero	0.02
No binario	0.01

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación, Subdirección para la Vejez, SDIS, PUA, 2025. Corte: Mayo 2025 con base Modalidad 2843 – Casa de la Sabiduría.*

En cuanto a la actividad principal de las personas participantes, se observa que la mayoría no reporta una actividad específica (48,4% en mujeres y 45,9% en hombres), lo cual limita el análisis completo de las condiciones que inciden en su permanencia o acceso al servicio. Entre quienes sí reportan actividad, las mujeres se concentran en labores de hogar y cuidado (18,8%), seguidas de personas pensionadas o rentistas (16,5%) y mujeres que actualmente trabajan (14,8%). En el caso de los hombres, el grupo más representativo después del que no reporta actividad es el de quienes trabajan (25,8%), seguido de los pensionados (15,8%) y de quienes realizan labores de hogar o cuidado (8,3%).

Respecto a la afiliación al sistema de seguridad social en salud, se identificó que 23,6% de las mujeres participantes y 18,6% de los hombres no están afiliados, situación que puede generar barreras para el acceso a servicios de salud y limitaciones en el enfoque integral de atención.

En relación con las condiciones de discapacidad o limitaciones funcionales, 8,4% de los hombres y 4% de las mujeres reportan algún tipo de restricción no asociada a la actividad laboral, lo que refuerza la necesidad de mejora en condiciones de accesibilidad y/o ajustes razonables en los espacios.

Si bien el servicio está abierto a todas las personas mayores, la participación de población perteneciente a comunidades étnicas sigue siendo minoritaria: 0,6% de hombres y mujeres se reconoce como indígena; 0,36% de hombres y 0,43% de mujeres como afrocolombianos; y menos de 0,1% como pertenecientes al pueblo Rom. Por otro lado, el 98,9% de las personas participantes no se reconoce como perteneciente a una comunidad étnica específica.

Finalmente, las personas mayores víctimas del conflicto armado representan el 2,5% de la población total vinculada al servicio, con una participación diferenciada según género, ligeramente superior aparecen los hombres con 3,5% y las mujeres con 2,3%.

*Tabla 8. Características sociodemográficas y de participación de las personas usuarias del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría a Mayo de 2025*

Categoría de análisis	Mujeres (%)	Hombres (%)
<b>Actividad principal</b>		
Trabajando	14,8	25,8
Buscando trabajo	1,29	3,95
Hogar/Cuidado	18,8	8,3
Pensionado/Rentista	16,5	15,8
Estudiando	0,1	0,02
PCD permanente para trabajar	0,07	0,2
No informa / No aplica	48,4	45,9
<b>No afiliación a seguridad social</b>	23,6	18,6
<b>Discapacidad</b>	4	8,4
<b>Pertenencia étnica</b>		
Afrocolombiano/a	0,43	0,36
Indígena	0,6	0,6
ROM	0,03	0,05
No aplica	98,9	98,9
<b>Víctima conflicto armado</b>	2,3	3,5

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación, Subdirección para la Vejez, SDIS, PUA, 2025. Corte: Mayo 2025 con base Modalidad 2843 – Casa de la Sabiduría.*

### 1.5 Introducción a la evaluación de operaciones del servicio Centro día-Casas de la Sabiduría

Como se mencionó, esta evaluación de operaciones se desarrolló en el marco del seguimiento a la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez (PPSEV) en Bogotá. Su propósito es analizar cómo se implementa el servicio Centro Día Casas de la Sabiduría en el territorio, qué factores inciden en su funcionamiento operativo y qué oportunidades de mejora pueden ser identificadas para fortalecer su gestión. Se trata de una evaluación cualitativa centrada en el análisis de procesos, condiciones estructurales, experiencias de los actores involucrados y articulación institucional.

La evaluación se estructuró en torno a cuatro dimensiones analíticas: (i) uso y alcance del servicio, (ii) coherencia y fidelidad de la implementación, (iii) articulación operativa y condiciones de funcionamiento, y (iv) sistema de entrega del servicio. Este marco permitió observar, de manera integrada, la experiencia de participación de las personas mayores, la aplicación cotidiana de los lineamientos técnicos, los mecanismos de coordinación institucional que sostienen el servicio y las condiciones estructurales que inciden directamente en su calidad y continuidad.

La pregunta orientadora que guio la evaluación fue: ¿Cómo se articulan los distintos componentes operativos en la prestación del servicio en los Centro Día Casas de la Sabiduría y cuáles son las principales fortalezas y cuellos de botella que afectan su funcionamiento y calidad operativa? A partir de ella, se planteó el objetivo general de analizar la articulación de los distintos componentes operativos del servicio y los elementos que influyen en su funcionamiento, con el fin de identificar oportunidades de mejora en su implementación y gestión. Para ello, se definieron seis objetivos específicos que buscan: (1) examinar la articulación institucional y territorial, (2) analizar la implementación del lineamiento técnico, (3) identificar factores asociados al nivel de ocupación y a las trayectorias de participación, (4) explorar las condiciones estructurales y operativas que afectan la calidad del servicio, (5) recoger percepciones sobre el valor asignado al servicio, y (6) formular recomendaciones técnicas sustentadas en evidencia.

Finalmente, esta evaluación se concibe como un insumo para futuros ejercicios evaluativos de mayor alcance. Como señalan diversos autores, no es posible valorar los resultados o impactos de una intervención sin comprender primero cómo está siendo implementada (Goldsworthy, 2025). En este sentido, analizar el funcionamiento cotidiano del servicio y sus condiciones estructurales resulta esencial para fortalecer su capacidad de respuesta, optimizar la entrega de bienes y servicios, y avanzar en el cumplimiento de los objetivos de la PPSEV. Los hallazgos aquí presentados están dirigidos principalmente a la Subdirección para la Vejez y a las direcciones responsables de Política Pública y planeación sectorial de la Secretaría de Integración Social, como insumo para la toma de decisiones. Lo anterior, considerando como contexto la reformulación de la Política Pública Social para la Vejez y el Envejecimiento.

Este documento presenta, en primer lugar, la descripción del servicio evaluado y el diseño metodológico del estudio, seguido del análisis de resultados estructurado en cuatro bloques principales: uso y alcance del servicio; coherencia y fidelidad de la implementación; articulación operativa y funcionamiento del servicio; y sistema de entrega. Finalmente, se exponen recomendaciones técnicas orientadas al fortalecimiento del servicio.

## 2. Metodología

### 2.1 Tipo de evaluación, diseño y alcance

Como se ha venido mencionando, en el marco del seguimiento a la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez (PPSEV), se llevó a cabo una evaluación de operaciones del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría, con el propósito de analizar cómo se articulan y desarrollan en la práctica los componentes operativos que sustentan la prestación del servicio. Se priorizó el servicio Casas de la Sabiduría por varias razones. En primer lugar, cuenta con una amplia cobertura en el Distrito, lo que lo convierte en uno de los servicios de mayor alcance para la población mayor. En segundo lugar, tiene una trayectoria consolidada como modalidad de atención diurna, con una operación continua que ha permitido acumular aprendizajes relevantes. Finalmente, se trata de un servicio que atraviesa diversas dimensiones de la PPSEV —vivir como se quiere en la vejez, vivir sin humillaciones en la vejez, y envejecer juntos y juntas—, lo que le otorga un lugar central dentro de la oferta institucional dirigida a las personas mayores.

La evaluación se estructuró en torno a cuatro dimensiones analíticas: (i) uso y alcance del servicio, (ii) coherencia y fidelidad de la implementación, (iii) articulación operativa y condiciones de funcionamiento, y (iv) sistema de entrega del servicio. Este marco permitió observar, de manera integrada, la experiencia de participación de las personas mayores, la aplicación cotidiana de los lineamientos técnicos, los mecanismos de coordinación institucional que sostienen el servicio y las condiciones estructurales que inciden directamente en su calidad y continuidad.

La elección de una evaluación de operaciones se fundamentó en dos razones principales. En primer lugar, este tipo de evaluación permite generar recomendaciones técnicas directamente aplicables<sup>9</sup>, al ofrecer insumos concretos sobre cómo está funcionando el servicio, qué tensiones emergen en la implementación y qué ajustes pueden fortalecer su operación. Más que emitir un juicio binario sobre si el programa “funciona” o “no funciona”, una evaluación de operaciones busca comprender su dinámica de implementación, identificar adaptaciones, analizar decisiones institucionales y visibilizar las condiciones que inciden en el logro (o no) de los objetivos operativos. Tal como lo señalan Saunders et al. (2005), este enfoque permite analizar “qué ocurrió realmente durante la implementación del programa y cómo eso pudo haber influido en sus resultados”, lo cual resulta fundamental para orientar acciones de mejora informadas.

Desde esta perspectiva, la evaluación se centró en los procesos operativos y en su articulación con los eslabones de insumos y productos de la cadena de valor, con el fin de detectar obstáculos, mapear buenas prácticas y ofrecer lineamientos de mejora (Theodoulou y Kofinis, 2004; Rossi et al., 2019). De acuerdo con la Secretaría Distrital de Planeación (2024, p. 22), la

---

<sup>9</sup> Un referente para la definición de estas recomendaciones es el conjunto de documentos normativos que presentan estándares para los servicios de Centros Día para personas mayores. Particularmente, la resolución 0055 de 2018 y la Guía para aplicación de estándares y criterios en centros y servicios de atención integral de personas mayores (2019), ambas expedidas por el Ministerio de Salud y Protección Social; en ellas se especifica que los estándares están asociados con talento humano, infraestructura, dotación, gestión y atención integral. De otra parte, en aspectos más puntuales, *v.g.* recomendaciones asociadas al envejecimiento activo se refieren no solo algunos marcos jurídicos sino conceptuales como los presentados en los Ejes de la Política Colombiana de Envejecimiento Humano y Vejez.

evaluación de operaciones “analiza los procesos de la implementación de la intervención en contraste con la forma en que se planeó y verifica el cumplimiento de las metas operativas”.

Este enfoque resulta especialmente pertinente para intervenciones complejas como los servicios sociales comunitarios, donde múltiples componentes interdependientes se ejecutan en distintos niveles institucionales y territoriales, generando retos particulares de articulación (Moore et al., 2015). Así, una evaluación de operaciones permite observar cómo se gestionan los servicios en la práctica, qué grado de fidelidad existe entre lo planeado y lo implementado, y cómo varía su ejecución según el contexto (Goldsworthy, 2025; Saunders et al., 2005; Rossi et al., 2019).

En segundo lugar, este tipo de evaluación responde a las condiciones reales del servicio y a la disponibilidad limitada de información cuantitativa estructurada para una evaluación de resultados. La ausencia de indicadores de cumplimiento estandarizados, así como la dificultad para establecer líneas base o mediciones de impacto, dificultaban una aproximación centrada en resultados. Frente a ello, se optó por una estrategia cualitativa que permitiera explorar a profundidad las dinámicas de implementación, las decisiones cotidianas y los factores que favorecen o dificultan el funcionamiento operativo del servicio, a partir de evidencia recolectada directamente por el equipo evaluador mediante entrevistas semiestructuradas, grupos focales y revisión documental.

Para este estudio, se adoptó un diseño de métodos mixtos con prioridad cualitativa (QUAL → quant). La estrategia cualitativa permitió acceder a las experiencias, prácticas y tensiones narradas por los distintos actores involucrados en el servicio, mientras que los datos cuantitativos cumplieron una función complementaria para caracterizar la población usuaria y dimensionar ciertos aspectos operativos. Esta elección metodológica responde al interés por comprender la implementación desde una perspectiva situada, atendiendo a las decisiones, adaptaciones y significados que no pueden capturarse únicamente a través de indicadores. En particular, el enfoque cualitativo es especialmente útil en contextos institucionales donde predominan las tensiones relacionales, las adaptaciones cotidianas y los márgenes de interpretación de los lineamientos operativos (Royse et al., 2014).

Finalmente, esta evaluación se concibe como un insumo para futuros ejercicios evaluativos de mayor alcance. Como señalan diversos autores, no es posible valorar los resultados o impactos de una intervención sin comprender primero cómo está siendo implementada (Goldsworthy, 2025). En este sentido, analizar el funcionamiento cotidiano del servicio y sus condiciones estructurales resulta esencial para fortalecer su capacidad de respuesta, optimizar la entrega de bienes y servicios, y avanzar en el cumplimiento de los objetivos de la PPSEV.

## 2.2. Cadena de valor

Esta evaluación parte de una cadena de valor del Servicio Centro Día las Casas de Sabiduría, construida a partir de los lineamientos técnicos y normativos del mismo, y validada con actores clave. Esta cadena identifica los insumos, procesos, productos y resultados esperados con el propósito de describir la lógica de funcionamiento prevista desde el diseño institucional. No se derivó de una teoría del cambio formal, pero sí se articuló con la lógica causal implícita del servicio, que identifica cómo se espera que los recursos y procesos conduzcan a determinados resultados. De esta manera, la cadena de valor funcionó como una representación operativa que sirvió de base para estructurar el análisis posterior sobre la implementación del servicio.

La cadena de valor se organizó en torno a seis componentes funcionales: normativo, operativo, información, recurso humano, financiero e infraestructura y recursos físicos. Como se mencionó, la construcción se basó en la revisión documental de los principales instrumentos institucionales, entre ellos el Documento técnico de estándares del servicio Centro Día y el Lineamiento para la prestación del servicio social Centro Día (LIN-PSS-030). Posteriormente, se realizó un proceso de validación y confirmación con las dos líderes del servicio<sup>10</sup>. Esta actividad permitió complementar la descripción institucional del servicio con insumos derivados de la experiencia operativa de las coordinadoras, así como identificar cuellos de botella relevantes. Si bien no hizo parte del diseño muestral ni se aplicó un instrumento estructurado, esta fuente fue considerada en la organización del trabajo de campo y en la construcción del mapa de actores.

---

<sup>10</sup> En la estructura de la SDIS existen únicamente dos líderes a cargo de la coordinación del servicio Casas de la Sabiduría en el nivel central. Su participación permitió recoger la visión completa de la operación desde la perspectiva institucional. Este ejercicio se planteó como una validación técnica focalizada, más que como un proceso participativo amplio.

La versión completa de la cadena de valor del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría se incluye como anexo técnico de este documento. A continuación, se presenta una versión sintetizada, centrada exclusivamente en los insumos y procesos, como referencia operativa para la evaluación. Esta decisión responde al carácter de la presente como una evaluación de operaciones, cuyo énfasis metodológico, de acuerdo con la guía del Departamento Nacional de Planeación (DNP), se sitúa en los eslabones de insumos y procesos de la cadena de valor, más que en productos o resultados. La estructura de insumos y procesos descrita en esta cadena sirvió de base para examinar la coherencia de la implementación, los cuellos de botella en el sistema de entrega y las condiciones institucionales que afectan el funcionamiento del servicio, aspectos que se desarrollan en las siguientes dimensiones de análisis.

*Ilustración 4. Tipo de evaluación y cadena de valor*



Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, Departamento Nacional de Planeación

*Tabla 9. Cadena de valor del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría*

Categoría	Subcategoría	Insumos	Procesos
<b>Normativo</b>	Normativa nacional e internacional	Normas nacionales e internacionales; lineamientos	Actualizar la normativa; ajustar y socializar estándares de calidad

Categoría	Subcategoría	Insumos	Procesos
		técnicos; estándares de calidad	
	Normativa distrital	Normativa distrital en política pública y operación	Apropiar la normativa distrital y lineamientos institucionales
<b>Operativo</b>	Lineamientos técnicos	Documentos técnicos y operativos del servicio	Operar el centro de acuerdo con los lineamientos institucionales
	Priorización	Normas y criterios de priorización poblacional	Aplicar criterios de priorización poblacional para el ingreso
	Apertura de unidades operativas	Instructivos de apertura y convivencia; reglamentos internos	Abrir unidades; diagnosticar los territorios; habilitar la operación
	Planificación e ingreso	Formatos de planificación institucional y valoración funcional	Planificar el servicio; verificar requisitos; formalizar el ingreso
	Prestación y seguimiento del servicio	Formatos operativos de atención individual, seguimiento y cronogramas	Diseñar y ejecutar planes individuales; desarrollar y monitorear actividades
	Nutrición	Instructivos, protocolos y formatos para gestión alimentaria	Planificar alimentación; gestionar pedidos; verificar condiciones sanitarias

Categoría	Subcategoría	Insumos	Procesos
<b>Información</b>	Formatos y registros físicos	Formatos institucionales de registro físico y digital	Registrar, consolidar y conservar la información del servicio
	Sistemas y repositorios	Sistema SIRBE; repositorios físicos y digitales	Administrar registros institucionales
<b>Recurso humano</b>	Cargos y perfiles operativos	Perfiles técnicos y operativos del equipo interdisciplinario	Contratar, vincular y asignar territorialmente al equipo humano
	Procesos de gestión del talento humano	Normativa y lineamientos de gestión del talento humano	Coordinar, cualificar y retroalimentar al personal técnico
<b>Financiero</b>	Recursos y ejecución presupuestal	PAA; proyecto presupuestal; normatividad nacional y distrital sobre estampillas	Planear, asignar y ejecutar recursos según normativa
<b>Infraestructura y recursos físicos</b>	Condiciones físicas y requisitos técnicos	Predios, conceptos técnicos y requisitos sanitarios y de accesibilidad	Evaluar, adecuar y habilitar los espacios físicos del servicio
	Dotación y gestión de insumos físicos	Dotación básica de mobiliario, insumos tecnológicos, cocina y papelería	Planificar, adquirir, controlar y distribuir insumos físicos

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación*

### 2.3 Dimensiones de análisis

En particular, esta evaluación abordó cuatro dimensiones centrales del sistema de implementación del servicio, involucrando a diversos actores institucionales (de nivel central, local y territorial), así como a personas mayores beneficiarias del servicio. Estas dimensiones se definieron a partir de la literatura especializada en evaluación de operaciones, la cual destaca la importancia de examinar el uso y acceso al servicio, la coherencia en la implementación, las condiciones de articulación institucional y el sistema de entrega como ejes fundamentales para comprender su funcionamiento (Goldsworthy, 2025; Saunders, 2016). De este modo, las dimensiones adoptadas orientaron el análisis temático y permitieron examinar el funcionamiento operativo de los Centro Día Casas de la Sabiduría desde distintos ángulos complementarios.

1. **Uso y alcance del servicio:** analizar quiénes acceden al servicio, cómo lo utilizan y qué trayectorias construyen dentro de él fue clave para comprender su nivel de cobertura y su alcance real. Esta dimensión permitió observar el grado en que el servicio logra atraer y sostener la participación de personas mayores en los territorios, así como explorar barreras de ingreso o permanencia que pueden limitar su impacto. A través de este enfoque fue posible caracterizar perfiles de participación, identificar factores que facilitan o restringen el uso del servicio, y reconocer vacíos en su capacidad de inclusión.
2. **Coherencia y fidelidad de la implementación:** el servicio Centro día Casas de la Sabiduría orienta su operación a partir de un lineamiento técnico, el cual establece directrices para la atención de las personas mayores en las unidades operativas. Esta dimensión evaluativa se centró en analizar cómo se implementan en la práctica cotidiana dichos lineamientos, qué adaptaciones surgen en los contextos territoriales y cuáles son los factores que favorecen o dificultan su aplicación. Este análisis permitió identificar tensiones entre la formulación institucional y la ejecución operativa, así como márgenes de flexibilidad que inciden en la coherencia y calidad del servicio.

3. **Articulación operativa y funcionamiento del servicio:** esta dimensión abordó dos aspectos interrelacionados que resultan fundamentales para comprender el funcionamiento real del servicio en los territorios. Por un lado, se examinó la articulación entre los distintos niveles e instancias institucionales —central, local y territorial—, así como los mecanismos de coordinación con otras dependencias clave como la Dirección de Nutrición o Plantas Físicas. Esta mirada permitió explorar cómo se distribuyen responsabilidades, cómo circula la información técnica y operativa, y qué formas de acompañamiento y de soporte existen. Por otro lado, se analizó el conjunto de condiciones estructurales y operativas que permiten —o limitan— el despliegue del servicio en los territorios. Factores como la infraestructura, el talento humano, los recursos físicos y tecnológicos fueron considerados no como aspectos técnicos aislados, sino como determinantes clave para la calidad del servicio. Comprender estas condiciones resultó fundamental para explicar las brechas entre el diseño institucional y su ejecución real, así como las capacidades diferenciales que tiene cada Casa de la Sabiduría para responder a los lineamientos y necesidades del contexto local.
4. **Sistema de entrega del servicio:** para comprender cómo se concreta el servicio en la práctica, fue necesario observar de manera integrada los procesos, recursos y resultados que lo sostienen. Esta dimensión utilizó la cadena de valor como herramienta para identificar los eslabones críticos del sistema de entrega, visibilizando tanto fortalezas como cuellos de botella a lo largo del proceso. El análisis permitió comprender cómo interactúan los distintos componentes del servicio y qué factores inciden en su desempeño operativo, brindando así una base técnica para formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional.

#### 2.4 Objetivos y preguntas orientadoras

La evaluación se propuso comprender el funcionamiento operativo de los Centro Día Casas de la Sabiduría a partir de una muestra de unidades operativas con distintos niveles de ocupación e incorporando la perspectiva de actores institucionales y de personas mayores participantes. Para guiar este proceso se definió un objetivo general, seis objetivos específicos y un conjunto

de preguntas de investigación asociadas, que estructuraron tanto el diseño metodológico como la estrategia de análisis cualitativo.

- **Objetivo general:** analizar la articulación de los diferentes componentes del proceso operativo en los Centro Día Casas de la Sabiduría y los elementos que influyen en su funcionamiento, con el fin de identificar oportunidades de mejora en su implementación.
- **Pregunta general de investigación:** ¿Cómo se articulan los distintos componentes operativos en la prestación del servicio en los Centro Día Casas de la Sabiduría y cuáles son las principales fortalezas y cuellos de botella que afectan su funcionamiento y calidad operativa?

*Tabla 10. Preguntas y objetivos específicos*

Objetivo específico	Preguntas orientadoras
Explorar las dinámicas de articulación institucional entre los niveles central, local y territorial, y los factores que inciden en la coordinación y la toma de decisiones en la prestación del servicio.	¿Cómo se coordinan los niveles central, local y territorial en la implementación del servicio, y qué mecanismos y dinámicas de articulación se ponen en práctica en la coordinación y toma de decisiones?
Examinar cómo se implementa el lineamiento técnico del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría en la práctica cotidiana	¿Cómo se aplica en la práctica el lineamiento técnico del servicio en los Centro Día Casas de la Sabiduría?
Comprender el uso y alcance del servicio, explorando el nivel de ocupación de las Casas y las trayectorias de ingreso, permanencia y egreso de las personas mayores	¿Qué factores inciden en el nivel de ocupación de cada Casa? ¿Qué condiciones institucionales, operativas o personales facilitan o limitan el acceso, la permanencia y el egreso?
Identificar las condiciones estructurales y de gestión que inciden en la entrega efectiva del servicio, incluyendo aspectos como infraestructura, tecnología, dotación y planificación operativa	¿Qué condiciones materiales y organizativas afectan la operación del servicio en los territorios? ¿Cómo inciden estas condiciones en la calidad, sostenibilidad y capacidad de respuesta del servicio?
Explorar los significados y valoraciones que personas mayores y actores institucionales asignan al servicio en relación con su función social, su utilidad y su impacto percibido	¿Qué valor simbólico, funcional y relacional se asigna al servicio por parte de quienes lo operan y lo usan?
Formular recomendaciones técnicas basadas en la evidencia cualitativa recolectada, que contribuyan al fortalecimiento operativo del servicio	¿Qué ajustes o transformaciones podrían implementarse para mejorar la operación y gestión del servicio?

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación*

## 2.5 Conceptualización operativa de los ejes de análisis

Dado el carácter aplicado de esta evaluación y su enfoque centrado en el funcionamiento operativo del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría, se definieron un conjunto de conceptos clave que orientaron tanto la formulación de las preguntas de investigación como el proceso de análisis. Estas nociones no se abordan desde una perspectiva exclusivamente teórica, sino en términos operativos y analíticos, es decir, como dimensiones observables y significativas en el contexto específico del servicio evaluado.

A continuación, se presentan las definiciones operativas de los principales ejes conceptuales abordados en la evaluación:

*Tabla 11. Definiciones operativas*

Concepto	Definición operativa
Articulación institucional y territorial	Relaciones y mecanismos de coordinación entre los niveles central, local y territorial del servicio, incluyendo flujos de información, responsabilidades compartidas, acompañamiento técnico y toma de decisiones conjuntas.
Coordinación operativa	Organización práctica del trabajo en las unidades operativas, que permite implementar las actividades, gestionar los recursos disponibles y mantener la operación cotidiana del servicio de forma articulada entre los distintos perfiles del equipo.
Gestión operativa	Conjunto de acciones técnicas y administrativas que permiten sostener el servicio en el día a día: planificación, seguimiento, cumplimiento de metas, diligenciamiento de formatos, coordinación interna y respuesta a lineamientos institucionales.
Nivel de ocupación	Relación entre la capacidad instalada del servicio (cupos disponibles) y su uso efectivo (personas atendidas). Permite analizar la cobertura real, la rotación de participantes y el grado de aprovechamiento del servicio.
Trayectorias de participación	Recorrido de las personas mayores dentro del servicio, desde el ingreso hasta el egreso. Incluye condiciones de acceso, permanencia, posibles interrupciones, reingresos o estrategias de continuidad fuera del componente principal.

Condiciones estructurales y operativas	Factores materiales y organizativos que inciden en la implementación del servicio: infraestructura, dotación de personal, tecnología disponible, recursos físicos, mobiliario y capacidad institucional para operar con calidad.
Cuellos de botella	Obstáculos recurrentes que dificultan o limitan la operación del servicio, ya sea por normativas, recursos insuficientes, cambios de lineamientos o problemas de articulación. Su identificación es clave para formular recomendaciones.
Objetivos institucionales del servicio	Metas que guían el diseño y ejecución del servicio, orientadas al desarrollo integral de las personas mayores, el fortalecimiento de sus capacidades, su participación social y el mejoramiento de su calidad de vida, bajo enfoques de derechos, género, participación y diversidad.
Valor del servicio	Percepción que personas mayores y actores institucionales tienen sobre el impacto del servicio. Abarca dimensiones simbólicas (sentido de pertenencia, reconocimiento), funcionales (utilidad, accesibilidad), relacionales (vínculos), y materiales (beneficios concretos).
Uso efectivo del servicio	Grado en que el servicio es utilizado de forma continua, sostenida y significativa por las personas mayores, considerando su vinculación activa, regularidad en la asistencia y aprovechamiento de las actividades. Se analiza en relación con las trayectorias de participación y el nivel de ocupación real.
Calidad del servicio	Condiciones que permiten que el servicio cumpla con sus objetivos institucionales de forma pertinente, sostenible y satisfactoria para las personas mayores. Incluye dimensiones como la adecuación de recursos, la implementación de los lineamientos atención, el acompañamiento profesional, la infraestructura, la atención recibida y la percepción de valor.

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación*

## 2.6 Diseño de métodos mixtos

Para esta evaluación se empleó un diseño de métodos mixtos de tipo exploratorio secuencial con predominio cualitativo (QUAL → quant), una de las estrategias propuestas por la literatura

en investigación social aplicada (Creswell y Plano Clark, 2017). Este enfoque parte de una fase cualitativa inicial orientada a comprender el fenómeno a profundidad, que luego se complementa con una fase cuantitativa dirigida a ampliar, triangular o profundizar ciertos hallazgos emergentes. Este tipo de diseño ha demostrado ser útil en evaluaciones de procesos y operaciones, especialmente cuando se trabaja con objetos poco explorados o de alta complejidad (Jones, 2016). En esta evaluación, su pertinencia radica en la necesidad de comprender cómo se implementa en la práctica un servicio social con múltiples componentes interdependientes, en el que confluyen distintos niveles institucionales y contextos territoriales, y donde la información cuantitativa disponible resulta limitada para captar las dinámicas reales de funcionamiento.

En el caso de esta evaluación, la fase cualitativa fue el núcleo del proceso investigativo y permitió abordar todas las preguntas de evaluación a partir de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y revisión documental. Esta fase permitió reconstruir el funcionamiento operativo del servicio desde la perspectiva de actores institucionales y personas mayores, identificar barreras y facilitadores en la implementación, y comprender las dinámicas relacionales, técnicas y contextuales que influyen en la operación del servicio.

Posteriormente, se incorporó un componente cuantitativo de alcance descriptivo, exclusivamente para complementar el análisis relacionado con el uso y alcance del servicio. Esta segunda fase permitió caracterizar el perfil de las personas mayores que han participado en las Casas de la Sabiduría, y profundizar en trayectorias de ingreso, permanencia, egreso y reingreso. Para ello, se utilizaron registros administrativos disponibles en el sistema SIRBE (Sistema de Información de la Red de Beneficiarios), que fueron seleccionados y procesados con base en los hallazgos cualitativos previos, a los que se les aplicaron procesos de limpieza y uniformización de variables; teniendo en cuenta su variación, ya fuese por la diversidad de elementos similares presentes por categoría de respuesta o por la falta de datos que dieran cuenta de una categoría, lo que hizo necesario su complemento con información secundaria de otras bases de datos asociadas a los usuarios del servicio. Este proceso se detalla en las siguientes subsecciones. En este sentido las variables tratadas y usadas son: actividad principal, género, afiliación a seguridad social, pertenencia étnica, condición de víctima del conflicto, presencia de discapacidad, año de ingreso al servicio, estado actual (activo, egresado,

suspendido) y repetición (personas que han reingresado tras cumplir los dos años de participación).

Este diseño resultó particularmente pertinente dadas las características del servicio y las condiciones de la evaluación. Se trata de una intervención compleja, con múltiples componentes interdependientes, ejecutada en distintos niveles institucionales y adaptada a contextos locales diversos. Estas características requieren enfoques metodológicos flexibles, capaces de captar tanto los elementos formales del diseño como las prácticas, decisiones y tensiones que surgen en la implementación. En este marco, el diseño secuencial con predominio cualitativo permitió profundizar inicialmente en la comprensión del funcionamiento cotidiano del servicio y, en una fase posterior, complementar esa mirada con información cuantitativa orientada a triangular y ampliar los hallazgos, generando evidencia útil incluso en ausencia de métricas convencionales. Como han señalado Craig et al. (2008), este tipo de intervenciones exige estrategias sensibles a la complejidad, que permitan comprender su funcionamiento más allá de lo normativo o prescrito.

Así, la elección del diseño exploratorio secuencial con predominio cualitativo permitió responder de manera contextualizada a las preguntas de evaluación, ajustando los métodos a la naturaleza del servicio, a su complejidad operativa y a la disponibilidad de información (ver Figura 1).

## 2.7 Estrategia de muestreo

Se utilizó el enfoque de cuatro puntos para el muestreo cualitativo de Robinson (2014), el cual recomienda diseñar una estrategia con base en: (1) definir un universo muestral o marco muestral, especificando los criterios de inclusión y exclusión para la participación potencial; (2) determinar el tamaño de la muestra, considerando conjuntamente aspectos epistemológicos y prácticos; (3) seleccionar una estrategia de muestreo, como el muestreo aleatorio, por conveniencia, estratificado, por celdas, por cuotas o la selección de un único caso; y (4) definir estrategias de obtención o reclutamiento de la muestra.

El universo muestral de la evaluación constituye los Centro Día Casas de Sabiduría activos a mayo de 2025 , las personas mayores usuarias del servicio, las personas responsables de la operación del servicio en las unidades operativas, así como de la coordinación de este desde la Subdirección para la Vejez. En este sentido, se realizó un muestreo en dos niveles de unidades de análisis, las unidades operativas del servicio (Casas de la Sabiduría) y personas involucradas en la implementación y recepción del servicio.

La selección de participantes se diseñó para que todos los actores incluidos —institucionales de distintos niveles, equipos operativos y personas mayores usuarias— aportaran a las cuatro dimensiones de análisis de manera complementaria. Si bien cada perfil ofreció miradas diferenciadas según su papel y experiencia, en conjunto permitieron examinar el uso y alcance del servicio, la coherencia de la implementación, la articulación operativa y el sistema de entrega desde múltiples perspectivas.

El tamaño de la muestra se definió a partir de la necesidad de cubrir todos los roles identificados en el mapeo de actores del servicio, asegurando la inclusión de participantes en los niveles central, local y territorial, así como de personas mayores usuarias. Con este criterio se estableció un número de participantes que resultara viable en términos operativos y, al mismo tiempo, suficiente para garantizar la diversidad de perspectivas requeridas por la evaluación. En la práctica, durante el trabajo de campo se observó también un nivel de saturación temática, especialmente en relación con los equipos operativos y las personas mayores usuarias, dado que los testimonios comenzaron a reiterar hallazgos previamente identificados. En este marco, la muestra se consideró adecuada para recoger insumos amplios y complementarios en torno al funcionamiento del servicio. Cabe resaltar que este muestreo tuvo un carácter exploratorio y cualitativo, orientado a maximizar la diversidad de experiencias y roles incluidos, más que a producir estimaciones representativas de toda la población usuaria o de todos los actores institucionales.

#### *Nivel 1: Unidades operativas del servicio*

Se realizó un muestreo intencional, una estrategia recomendada cuando se busca identificar y seleccionar casos con alto potencial informativo, optimizando así el uso de recursos limitados y asegurando la inclusión de actores clave en el estudio (Campbell et al., 2020). Para ello, se

seleccionaron tres Centro Día Casas de la Sabiduría ubicados en diferentes localidades de Bogotá, lo que representa el 10 % del total de unidades operativas activas del servicio (30 en total).

La selección se definió a partir de criterios establecidos por el equipo evaluador, en articulación técnica con la Dirección de Análisis y Diseño Estratégico de la Secretaría Distrital de Integración Social y con la Secretaría Distrital de Planeación. Este proceso se desarrolló mediante sesiones de trabajo conjunto y espacios de retroalimentación, considerando tanto aspectos prácticos de viabilidad operativa, como criterios metodológicos vinculados al enfoque de evaluación cualitativa y al tipo de muestreo seleccionado (Robinson, 2014).

Los criterios finalmente aplicados fueron:

- El porcentaje de ocupación registrado en cada unidad operativa, y
- El tipo de unidad operativa (exclusiva del servicio o compartida con otros programas de la Secretaría).

El criterio principal construido fue el porcentaje de ocupación, calculado, según información de la SDIS, con la siguiente fórmula<sup>11</sup>:

**% Ocupación = Asistentes/(Asistentes+Cupos Disponibles)**

El cálculo se realizó con base en información actualizada suministrada por la Subdirección para la Vejez, e identificó tres niveles de ocupación:

- **Casa 1:** alta ocupación (106.7%)
- **Casa 2:** ocupación media (73.3%)
- **Casa 3:** baja ocupación (40.7%)

Además del porcentaje de ocupación, se consideró el tipo de unidad operativa: Casa 1 y Casa 2 funcionan en sedes exclusivas del servicio, mientras que Casa 3 comparte su unidad con otros programas de la Secretaría Distrital de Integración Social. Por razones éticas y de

---

<sup>11</sup> El promedio de ocupación entre todas las casas del servicio es del 77.2%

confidencialidad, las unidades operativas se identifican en este documento como Casa 1, Casa 2 y Casa 3, en orden de mayor a menor nivel de ocupación y, sin seguir un orden secuencial o asociado a su ubicación espacial, con el fin de evitar su identificación.

### *Nivel 2: Personas involucradas en la implementación y recepción del servicio*

Para seleccionar la muestra en este nivel, se consideraron tres niveles de participación por tipo de rol en el servicio:

#### **Personas involucradas en la implementación:**

- **Nivel central:** representantes de áreas técnicas y de soporte de la Secretaría Distrital de Integración Social, incluyendo la Dirección de Nutrición y Abastecimiento, la Subdirección de Plantas Físicas y el equipo técnico de la Subdirección para la Vejez.
- **Nivel local:** líderes de política de vejez de las tres subdirecciones locales correspondientes a las casas seleccionadas.
- **Nivel territorial:** responsables de casa, equipos operativos

Además de estos perfiles, se incluyó a una persona con trayectoria institucional tanto en el nivel central como territorial, que ha participado en distintas etapas del diseño e implementación del servicio. Su experiencia permitió incorporar una perspectiva histórica y crítica sobre la evolución del servicio, sus fundamentos técnicos y los desafíos enfrentados en su puesta en práctica.

Para la selección de participantes se siguió un muestreo intencional. Así pues, se priorizó la inclusión de perfiles ubicados en distintos niveles institucionales, con funciones complementarias y experiencia directa en el funcionamiento operativo.

#### **Personas mayores receptoras del servicio:**

En el caso de las personas mayores usuarias del servicio, se planteó inicialmente la estrategia de muestreo por máxima variación (maximum variation sampling), con el propósito de capturar experiencias diversas y contrastantes en torno al funcionamiento del servicio (Ames

et al., 2019). La selección de perfiles se apoyó en los registros administrativos del Sistema de Información para el Registro de Beneficiarios (SIRBE) y en la orientación del equipo operativo de cada Casa de la Sabiduría.

El sistema SIRBE resultó útil para la obtención de métricas agregadas y la identificación de patrones generales de uso, lo que facilitó un análisis descriptivo a nivel macro. No obstante, mostró limitaciones importantes en cuanto a su confiabilidad y validez para caracterizar de manera detallada a la población usuaria. Entre estas se encuentran inconsistencias en la información, vacíos en variables sociodemográficas clave (p. ej., pertenencia étnica, condición de discapacidad, actividad principal) y subregistros que impiden trazar perfiles específicos con precisión.

Adicionalmente, la participación voluntaria y la disponibilidad efectiva de las personas mayores condicionaron el acceso a ciertos perfiles previstos. En algunos casos, la información registrada en SIRBE difería de lo manifestado por los mismos participantes durante los grupos focales, como ocurrió con la presencia de una persona mayor con movilidad reducida y otra que se autorreconoció como desplazada por la violencia, categorías no reflejadas en la base de datos.

En consecuencia, la estrategia de máxima variación se aplicó de manera parcial: el muestreo se mantuvo intencional y heterogéneo en la medida de lo posible, garantizando diversidad en aspectos como género, afiliación a seguridad social, condición de víctima del conflicto, trayectoria en el servicio y actividad principal, aunque con limitaciones derivadas tanto de los vacíos del SIRBE como de factores logísticos en la implementación.

El énfasis, más que en la representatividad estadística, estuvo en reconstruir la pluralidad de experiencias de participación, lo que permitió un análisis comparativo entre perfiles, Casas y trayectorias diferenciadas.

### 2.7.1 Descripción de la muestra

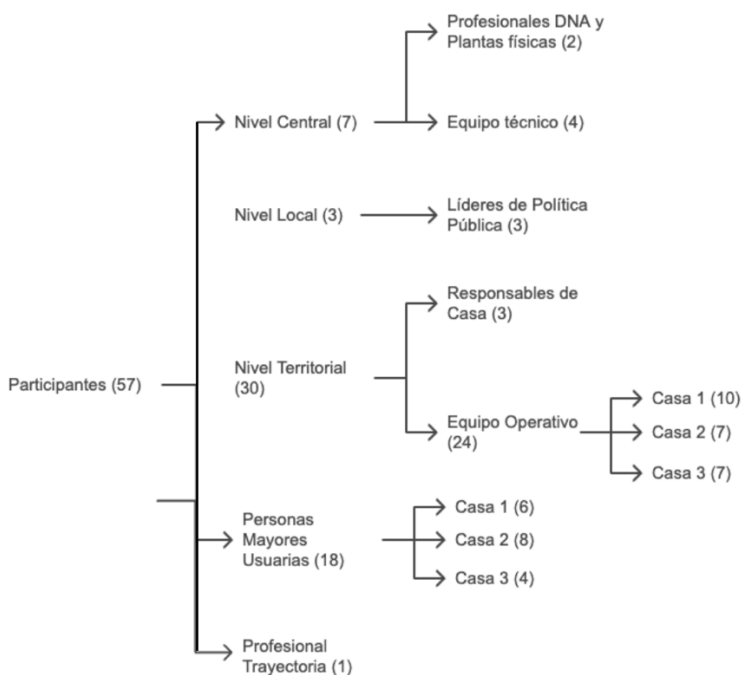
#### *Nivel 1: Unidades operativas del servicio*

Parte de la muestra cualitativa de esta evaluación se construyó a partir de la selección de tres Centro Día Casas de la Sabiduría ubicados en distintas localidades de Bogotá. Los datos de caracterización de usuarios en estas sedes reflejan tendencias comunes: En las tres Casas, más del 80 % de las personas atendidas son mujeres. En términos de afiliación al sistema de seguridad social en salud, se observa una alta proporción de personas no afiliadas: 24 % en Casa 1, 34,2 % en Casa 2 y, el más alto de 48,7 % en Casa 3. Aunque la mayoría de los registros no reporta condición de discapacidad, aproximadamente 10 % sí lo hace, incluyendo casos de discapacidad permanente. Se identifican personas afrocolombianas en las tres casas, con mayor representación en Casa 3 (alrededor del 5 % del total de registros). Asimismo, aunque en proporciones reducidas, se registran personas que se reconocen como víctimas del conflicto armado. Respecto a la actividad principal de las personas mayores, predomina la categoría “hogar/cuidado”, especialmente en Casas 1 y 3, seguida de personas en situación laboral activa o en condición de pensionadas.

*Nivel 2: personas involucradas en la implementación o recepción del servicio*

La muestra cualitativa de actores participantes estuvo compuesta por 57 personas vinculadas a distintos niveles del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría, cuya experiencia y rol institucional permitieron recoger una visión amplia y diversa del funcionamiento operativo del servicio. La selección incluyó participantes del nivel central, local, territorial y personas mayores usuarias.

*Ilustración 5. Número de actores participantes*



*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación*

### Nivel central

Participaron 7 personas del nivel central. Se incluyeron profesionales de diferentes áreas de la Secretaría Distrital de Integración Social, como 1 referente de la Dirección de Nutrición y Abastecimiento, responsable del suministro de alimentos a las unidades operativas, y 1 líder del equipo de gestión predial de la Subdirección de Plantas Físicas, con más de once años de trayectoria institucional, encargada del seguimiento técnico y normativo de la infraestructura física de los servicios.

También hicieron parte del grupo 4 profesionales de la Subdirección para la Vejez, con funciones de acompañamiento técnico, diseño metodológico y seguimiento del servicio. Estos participantes representan componentes clave como nutrición, perfil educativo-físico, perfil psicosocial y gestión del sistema de información SIRBE.

### **Nivel local**

Se contó con la participación de 3 líderes de política pública para la vejez de las subdirecciones locales de las tres localidades incluidas en la muestra. Estos actores cumplen funciones de articulación territorial y seguimiento técnico del servicio. Una de ellas cuenta con más de 17 años de trayectoria institucional y ejerce como líder local desde 2013, mientras que los otros dos participantes asumieron sus cargos recientemente, en abril de 2025.

### **Nivel territorial**

#### **Responsables de casa**

Se incluyeron 3 personas responsables de cada uno de los Centro Día Casas de la Sabiduría seleccionados. Estos actores lideran la gestión operativa diaria, la articulación con los equipos técnicos y el acompañamiento al personal interdisciplinario. Sus trayectorias son diversas: una persona ingresó recientemente al cargo, mientras que las otras dos tienen una trayectoria consolidada en el servicio, habiendo participado en procesos de apertura de casas o en estrategias previas dirigidas a población víctima del conflicto o en contextos rurales.

#### **Equipos operativos**

Participaron 24 personas pertenecientes a los equipos operativos de las tres Casas de la Sabiduría, distribuidas así: 10 en Casa 1, 7 en Casa 2 y 7 en Casa 3. En cada equipo se contó con al menos un representante de los principales perfiles que conforman la atención directa: nutricionista, auxiliar de enfermería, educador físico, profesional psicosocial, auxiliar administrativo, artista y tallerista.

Las personas participantes no incluían personal de servicios generales ni de preparación directa de alimentos. Sus trayectorias en el servicio eran diversas: algunas con experiencia reciente y otras con varios años de vinculación.

#### **Personas mayores usuarias**

En total participaron 18 personas mayores usuarias del servicio, distribuidas de la siguiente manera: 6 en Casa 1, 8 en Casa 2 y 4 en Casa 3. La muestra incluyó tanto mujeres como hombres, con diversidad en aspectos como afiliación al sistema de seguridad social, trayectorias de permanencia en el servicio y actividades principales reportadas. Según los registros administrativos del sistema SIRBE, no se identificaron personas con pertenencia

étnica, condición de víctima del conflicto armado o discapacidad entre las participantes, aunque durante los grupos focales algunas personas manifestaron características no registradas, como limitaciones de movilidad o condición de desplazamiento por la violencia.

Aunque no está reportado siempre en SIRBE, en todos los grupos las personas mayores reportaron ser cuidadoras activas —de familiares mayores dependientes, nietos o personas con discapacidad—, lo que refleja la multiplicidad de roles que desempeñan fuera del servicio. Asimismo, se evidenció una fuerte vinculación comunitaria y liderazgo social: varias ejercen funciones como coordinadoras de grupos de personas mayores, representantes en juntas de acción comunal, líderes del comité de convivencia o miembros del Consejo de Sabios y Sabias.

En términos de diversidad sociocultural, se incluyeron personas provenientes de zonas rurales y de otros países, como Venezuela y Perú. También se identificaron trayectorias de inclusión social en casos de exclusión previa, como el de una persona que fue habitante de calle.

Como se ha mencionado, para la presente evaluación fue necesario el acopio de información cuantitativa destinada a caracterizar de manera precisa a los usuarios del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría. La fuente principal fue el Sistema de Información para el Registro de Beneficiarios (SIRBE), cuya estructura permite obtener métricas agregadas y patrones de comportamiento a nivel global. No obstante, dicho sistema presenta limitaciones en confiabilidad y validez para realizar caracterizaciones demográficas y socioeconómicas detalladas, debido a inconsistencias y vacíos en los registros. En consecuencia, aunque el SIRBE ha sido útil para el análisis descriptivo macro, resultó restrictivo para la construcción de perfiles individuales. La caracterización incluida en la tabla anterior ilustra esta situación: mientras los registros no reportaban diversidad en etnia, condición de víctima o discapacidad, en la práctica sí se contó con participantes que se autorreconocieron en esas categorías o presentaron condiciones no reflejadas en la base. A ello se suma un vacío notable en la variable “actividad principal”, ya señalado en el apartado 1.4, donde se observa un subregistro sistemático.

*Tabla 12. Características personas mayores participantes*

Variable	Casa 1 (n=6)	Casa 2 (n=8)	Casa 3 (n=4)
Mujeres	5	6	3
Hombres	1	2	1
Afiliación a seguridad social	Todos afiliados	Todos afiliados	Todos afiliados
Víctima del conflicto	0 <sup>12</sup>	0	0
Pertenencia étnica	0	0	0
Discapacidad	0	0 <sup>13</sup>	0
Actividad principal	2 hogar; 1 cuidado; 2 trabajo informal; 1 empleado	Sin información	4 hogar
Trayectoria en el servicio	- 1 ingreso 2017 (repite 2 veces)- 2 ingresos 2018 (uno repite 2 veces, otro 1 vez)- 2 ingresos 2021- 1 ingreso 2025	- 1 ingreso 2020, reingreso 2024- 4 en atención desde 2024- 3 en atención desde 2025	- 1 en atención desde 2021 (repite una vez)- 2 en atención desde 2024- 1 en atención desde 2025

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación.*

### Memoria institucional

Finalmente, participó 1 profesional con una trayectoria extensa en el diseño e implementación del servicio, con experiencia tanto en el nivel central como territorial. Esta persona participó directamente en la formulación del modelo de atención de los Centro Día y en la puesta en marcha de la primera Casa de la Sabiduría, aportando una perspectiva integral sobre la evolución técnica, conceptual e institucional del servicio.

<sup>12</sup> Aunque en el SIRBE no aparece registrada como víctima, una de las participantes se autorreconoce como desplazada por la violencia

<sup>13</sup> Una de las participantes presentó movilidad reducida, condición no registrada en el SIRBE

## 2.8 Fuentes de información

La evaluación se sustentó en fuentes primarias y secundarias, con un enfoque cualitativo complementado por información cuantitativa proveniente del sistema SIRBE. A continuación, se describen las fuentes utilizadas, las técnicas aplicadas y los documentos analizados.

### a. Fuentes primarias

**Tipo de información:** Cualitativa

**Técnicas utilizadas:**

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y grupos focales con las personas seleccionadas en la muestra. Se realizaron entrevistas a responsables de Casa, líderes de áreas técnicas (infraestructura, nutrición y abastecimiento) y niveles de coordinación (subdirecciones locales y nivel central), enfocándose en la articulación interinstitucional, implementación del Plan de Atención Integral Individual (PAIIN), condiciones organizativas, retos logísticos y recomendaciones para el mejoramiento del servicio. Los grupos focales se realizaron con el equipo operativo y con personas mayores que asisten al servicio para explorar el día a día del funcionamiento, incluyendo procesos operativos, calidad del servicio, y barreras para la participación.

La construcción de estos instrumentos fue liderada por el equipo de evaluación de la Secretaría Distrital de Integración Social, con participación técnica de otras dependencias distritales — Secretaría Distrital de Planeación, Dirección de Análisis y Diseño Estratégico, Dirección Poblacional y Subsecretaría Técnica— y de la Mesa Académica. Se aplicaron 13 instrumentos cualitativos distribuidos por tipo de actor y técnica de recolección de la siguiente manera<sup>14</sup>:

- Entrevistas individuales semiestructuradas: se aplicaron de forma personalizada a actores con responsabilidades institucionales específicas. Esta técnica permitió profundizar en experiencias, valoraciones y decisiones desde una perspectiva individual, posibilitando captar matices personales, así como interpretar con mayor detalle sus roles, funciones y trayectorias dentro del servicio.

---

<sup>14</sup> Los instrumentos cualitativos se encuentran como anexo técnico de la evaluación.

- Entrevistas grupales semiestructuradas: se realizaron con grupos de actores que comparten el mismo rol o nivel institucional (por ejemplo, equipos técnicos del nivel central o líderes locales). Esta modalidad permitió recoger perspectivas individuales dentro de un espacio común, facilitando la comparación de experiencias y la identificación de patrones o tensiones compartidas, manteniendo un enfoque estructurado a través de una guía común de preguntas.
- Grupos focales: se llevaron a cabo con personas mayores usuarias y equipos operativos en cada una de las Casas seleccionadas. A diferencia de las entrevistas grupales, en los grupos focales se priorizó la interacción entre los participantes, y se utilizó una actividad dinamizadora para fomentar el diálogo y estimular el intercambio de experiencias de manera horizontal.

*Tabla 13. Técnicas e instrumentos de recolección de información cualitativa por actor participante*

<b>Actor / Rol</b>	<b>Número de instrumentos</b>	<b>Nivel institucional</b>	<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Objetivo y temas explorados</b>
<b>Dirección de Nutrición y Abastecimiento (DNA)</b>	1	Central	Entrevista individual semiestructurada	Conocer cómo se gestiona el suministro y la calidad alimentaria, sus contribuciones a la PPSEV, las articulaciones operativas y los desafíos logísticos del componente alimentario del servicio
<b>Subdirección de Plantas Físicas</b>	1	Central	Entrevista individual semiestructurada	Explorar el papel de esta dependencia en la adecuación física de las Casas, las tensiones entre cobertura e infraestructura, y la articulación entre dependencias para la

Actor / Rol	Número de instrumentos	Nivel institucional	Tipo de instrumento	Objetivo y temas explorados
				operación adecuada del servicio
<b>Equipo técnico de la Subdirección para la Vejez</b>	1	Central	Entrevista grupal semiestructurada	Analizar el rol del nivel central en el acompañamiento técnico a las Casas, la articulación operativa, el uso del PAIIN, factores que inciden en el nivel de ocupación, y recomendaciones para fortalecer el servicio.
<b>Líderes de política pública de vejez</b>	1	Local	Entrevista grupal semiestructurada	Explorar la articulación entre los niveles centrales, el rol de las subdirecciones locales, los aportes al servicio, y tensiones entre metas institucionales y realidades territoriales.
<b>Responsables de cada casa</b>	3	Territorial	Entrevistas individuales semiestructuradas	Profundizar en el papel de liderazgo local: toma de decisiones, funcionamiento cotidiano, coordinación con otros actores, implementación del PAIIN, nivel de ocupación, barreras operativas y aprendizajes
<b>Equipos operativos</b>	3	Territorial	Grupo focal (uno por casa)	Explorar la implementación operativa del servicio desde quienes ejecutan

Actor / Rol	Número de instrumentos	Nivel institucional	Tipo de instrumento	Objetivo y temas explorados
				directamente las acciones. Se enfocó en los procesos de ingreso, atención y egreso, además de la valoración de estos procesos, el PAIIN, el nivel de ocupación y recomendaciones de mejora.
<b>Personas mayores usuarias</b>	3	Territorial	Grupo focal (uno por casa)	Comprender las percepciones, experiencias y valoraciones del servicio desde la voz de las personas mayores usuarias del servicio. Se indagó sobre motivaciones para asistir, beneficios percibidos, relación con el equipo, barreras de acceso y participación en la planificación.
<b>Memoria institucional</b>	1	Transversal	Conversación semiestructurada (sin instrumento guía)	Recuperar la trayectoria institucional del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría desde una perspectiva histórica. Se exploraron temas como el origen del servicio, la construcción del modelo y su vinculación con la PPSEV.

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación*

#### **b. Fuentes secundarias**

## b.1 Información administrativa – Registro SIRBE

**Tipo de información:** Cuantitativa

**Fuente:** Sistema de Información de Registro de Beneficiarios (SIRBE) 2022-2025 (corte a mayo)

**Uso:** Caracterización sociodemográfica de las personas mayores asistentes al servicio, a partir de variables como sexo, afiliación a seguridad social, etnia autorreconocida, discapacidad, condición de víctima y actividad principal.

Inicialmente se realizó un proceso de unificación y limpieza de datos de la información secundaria de las bases de datos del Sistema SIRBE para el periodo 2022-2025. Como primera medida, se seleccionaron las variables de características de contexto y situación de vida de las y los participantes. Se usaron los datos asociados a tres bases de datos, la primera participación global anualizada; la segunda: base de datos sobre nuevos ingresos anualizada. La tercera base usada corresponde a la asistencia para los meses de enero a mayo de 2025, esta última base se tuvo en cuenta como una fuente de información complementaria con el fin de subsanar vacíos que estuviesen presentes en la información proveniente de las primeras dos fuentes de datos.

En relación con el tratamiento de la base de datos sobre participación global anualizada, se procedió a la unificación de las variables con información relevante para la caracterización de las personas mayores participantes. Para ello, se implementaron procesos para la uniformización de las respuestas presentes en cada una de las variables a usar de las bases de SIRBE, siguiendo las medidas recomendadas por el DANE<sup>15</sup> para la organización y definición de variables que permitan su integración y comparabilidad, en el caso de la evaluación del servicio Centro Día Casas de Sabiduría para su comparación por vigencia.

Una vez organizada y uniformizada la información (por vigencia) se detallaron los faltantes de datos para cada variable, con el fin de proceder con su complemento a través de la

---

<sup>15</sup> DANE, Guía para la elaboración del documento metodológico de operaciones estadísticas, 2023.

<https://www.dane.gov.co/files/sen/lineamientos/Guia-elaboracion-documento-metodologico.pdf> y DANE, Guía para la elaboración de metadatos de registros administrativos, 2018.

[https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/RegistrosAdministrativos/Gu%C3%ADa\\_Metadatos\\_RRAA\\_30072018.pdf](https://www.sen.gov.co/sites/default/files/migracion-files/RegistrosAdministrativos/Gu%C3%ADa_Metadatos_RRAA_30072018.pdf)

combinación de los registros presentes (si estaban en una vigencia posterior o anterior) por la llave asociada al código de identificación de persona única en el sistema SIRBE. De modo que se pudiera contar con la mayor disponibilidad de información por participante y Casa de Sabiduría presente en las distintas bases de datos usadas en este proceso. Bajo esta necesidad de disponer de la mayor información posible, relacionada a las características de contexto y situación de vida, se complementó con los registros de las bases de ingresos anualizados y asistencia (enero a mayo de 2025) los campos que aún permanecieran vacíos o con información que no permitiese su uso en términos de comparación para cada vigencia. Una vez finalizado el proceso de limpieza, unificación y vinculación para cada una de las vigencias, se procedió a la depuración de registros duplicados (considerando únicamente personas únicas) por año.

Posteriormente se seleccionaron las variables asociadas a: persona única, código numérico de la Casa de Sabiduría donde había tenido actuación según el año, el género registrado en el sistema. Adicionalmente se incluyeron variables relacionadas con la actividad principal reportada, el tipo de afiliación al sistema de seguridad social, la presencia de alguna situación de discapacidad o limitación psicomotriz, la pertenencia a grupos étnicos, la condición de víctima del conflicto armado y la actuación registrada para la vigencia correspondiente.

*Tabla 14. Proceso de limpieza y unificación de las variables seleccionadas del sistema SIRBE*

<b>Variable</b>	<b>Unificación y limpieza</b>
<b>Género</b>	Masculino = Masculino Femenino = Femenino No binario = No binario Transgénero = Transgénero No informa = No actualizado, No informa, No aplica
<b>Discapacidad</b>	SI = Sí NO = No, Sin información

<b>Etnia</b>	Afrocolombiano = Negro mulato afrocolombiano, Negro/a Mulato/a Afrocolombiano/a o Afro, Raizal San Andrés – Providencia, Palenquero de San Basilio Indígena = Indígena Rom = Rom (Gitano) No aplica = Ninguno de los anteriores, No aplica, Sin pertenencia étnica
<b>Actividad Principal</b>	Hogar/Cuidado = Oficios del hogar, Cuidador-a, Hogar, Trabajo no remunerado Trabajando = Trabajo informal, Trabajo formal, Trabajando No aplica = Sin información, Sin actividad, No aplica, inconsistente, Ninguna de las anteriores Pensionado/Rentista = Jubilado / Pensionado, Rentista
<b>Víctima conflicto armado</b>	SI = Sí No = No
<b>Actuación actual</b>	En atención = En atención Atendido = Atendido Suspendido = Suspendido
<b>Código unidad operativa (anonimizado)</b>	Las Casas de la Sabiduría se codificaron con identificadores alfanuméricos consecutivos (Casa 1, Casa 2, ... Casa 30) para el análisis, reemplazando el código y nombre real de la unidad operativa.

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación*

Finalmente, se construyó la variable Repetición (Si=1; No = 0). Esta variable se construyó a partir del cruce entre las variables Actuación (según vigencia) y del Código de la Casa de Actuación (según vigencia). Se consideró que existía repetición cuando una persona mayor participante presentó un estado de “Suspendido” en alguna vigencia previa al año 2025 y luego regresara a un estado de “En atención” o “Atendido” en una vigencia posterior, o bien si cambió de casa de atención durante alguna de las vigencias.

Adicionalmente, se crearon dos variables complementarias asociadas al primer y último año de atención, siendo este último (2025) utilizado como filtro para el análisis, con el fin de

identificar el número total de participantes con repetición durante el periodo observado. Una vez culminado este proceso, se llevaron a cabo cruces de información con las distintas variables de caracterización a nivel global (todas las Casas de Sabiduría y para las tres Casas seleccionadas en el enfoque de profundización).

Finalizado el proceso de limpieza y uniformización de la información para el periodo 2022-2025 se establecieron las posibilidades de análisis asociadas a la completitud de las cifras. En este sentido, se encontraron las dificultades que presentaban los datos en términos de completitud y coherencia, siendo que la información mantenía porcentajes altos de no información (superiores al 40%) en variables clave asociadas a la actividad principal o la etnia, lo que limitaba de manera profunda el análisis y no permitía establecer relaciones sólidas entre variables que pudieran dar luces sobre el comportamiento de los participantes (relacionado a estos dos elementos). Bajo este panorama la calidad de la información redujo la posibilidad de respuestas contundentes desde una perspectiva cuantitativa y se decantó por una mayor profundidad ofrecida por parte de la información de tipo cualitativa en la que se evidenciaron los efectos de ciertas situaciones sobre el comportamiento de los participantes en el programa.

Frente al nivel de cobertura, en términos demográficos, se establece la no idoneidad del cálculo, dada la amplitud del tamaño de la población objetivo del servicio, que establece principios de universalidad en torno a los participantes que cumplan los requisitos asociados a edad (mayores de 60 años y más) y que no posean limitaciones que requieran asistencia médica continua o permanente. Situación que no guarda proporciones a los niveles de atención y podría afectar la relevancia del servicio a pesar de sus procesos de ampliación en términos de presencia geográfica, creación de nuevos cupos y la inclusión de priorizaciones en los criterios de ingreso.

En cuanto a los análisis, éstos se presentan diferenciados para casi todos los casos por género (hombre y mujer), ya que el número de personas que reportaron una identidad de género diversa no alcanzaba un peso porcentual significativo para la inclusión en los análisis comparativos.

*Fuentes de información*

Las fuentes de información usadas son de tipo secundario y corresponden a:

- Base global anualizada de participantes en el programa Centro Día Casa de la Sabiduría 2022-2025
- Base nuevos ingresos anualizada en el programa Centro Día Casa de la Sabiduría 2022-2025
- Fichas técnicas Centro Día Casas de la Sabiduría.
- Base de asistencia para los meses de enero a mayo de 2025 en el programa Centro Día Casa de la Sabiduría.

## **b.2 Información documental – Normativa y técnica**

**Tipo de información:** Documental

**Uso:** Análisis del marco normativo, técnico y operativo que regula la prestación del servicio en modalidad Casa de la Sabiduría.

### **Documentos revisados:**

- Documento técnico de estándares del servicio Centro Día
- Lineamiento para la prestación del servicio social Centro Día (LIN-PSS-030)
- Instructivo para apertura de unidad operativa (INS-PSS-001)
- Instructivo para la construcción del acuerdo de buen trato (INS-PSS-094)
- Resolución 0055 de 2018 del Ministerio de Salud y Protección Social, que define los requisitos mínimos esenciales para la atención a personas mayores
- Formatos operativos institucionales:
  - Instrumentos de valoración individual (plan de atención integral, visita domiciliaria, valoraciones funcionales y psicosociales, evaluación de satisfacción)
  - Herramientas de seguimiento colectivo (bitácora trimestral, registro de actividades)
  - Instrumentos de verificación de estándares de calidad del servicio

## **2.9 Trabajo de campo**

**Primera fase: Cadena de valor, selección de unidades de análisis y construcción de instrumentos** Antes del inicio formal de la recolección de información, se desarrolló una fase metodológica de preparación que incluyó la revisión de la cadena de valor del servicio y la definición de unidades de análisis. Esta etapa fue clave para fortalecer la coherencia entre el diseño evaluativo y las condiciones reales de implementación.

Como parte de esta fase, se llevó a cabo un encuentro presencial de trabajo con las dos líderes del servicio Centro Día Casas de Sabiduría a nivel central, en el cual se revisó en detalle una versión preliminar de la cadena de valor del servicio, elaborada previamente por el equipo evaluador con base en documentos técnicos e institucionales. Este espacio permitió validar, precisar y ajustar los procesos incluidos en la cadena, y a su vez identificar cuellos de botella iniciales, matices técnicos y elementos críticos del funcionamiento que no estaban suficientemente documentados.

Adicionalmente, durante esta sesión se discutieron aspectos estratégicos para el diseño de la evaluación, incluyendo el reconocimiento de actores clave en distintos niveles institucionales, la clarificación de particularidades territoriales del servicio, y la definición de criterios para la selección de unidades de análisis. Aunque no se trató de una técnica formal de recolección de datos, este ejercicio aportó insumos valiosos para la construcción de los instrumentos cualitativos, así como para afinar el enfoque metodológico de la evaluación.

### **Segunda fase: recolección de datos**

El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 25 de junio y el 18 de julio de 2025. Durante este periodo se aplicaron 13 instrumentos cualitativos a actores de nivel central, local y territorial, así como a personas mayores usuarias del servicio.

Las entrevistas con actores del nivel central (Subdirección de Plantas Físicas, Dirección de Nutrición y Abastecimiento, equipo técnico de la Subdirección para la Vejez), del nivel local (líderes de política pública de vejez), con la persona que aportó memoria institucional y con la responsable de la Casa 3 se realizaron de forma virtual. Las entrevistas y grupos focales restantes se llevaron a cabo de manera presencial en las sedes de la Casa 1 y la Casa 2,

incluyendo los encuentros con responsables de la Casa, equipos operativos y personas mayores usuarias.

Las entrevistas y grupos focales fueron conducidos por tres integrantes del equipo evaluador. La coordinación para el acceso a los participantes y a los espacios físicos se realizó directamente con las responsables de cada Casa. Todas las sesiones fueron grabadas y posteriormente transcritas con apoyo de un equipo de la Subdirección para la Vejez. Como parte del protocolo de registro, se elaboraron notas de campo posteriores a cada actividad.

Todas las personas dieron su consentimiento para participar. En el caso de actores institucionales, el equipo que realizó el trabajo de campo explicó el objetivo de la evaluación, se les señaló que las entrevistas y grupos focales serían grabados en audio y las consideraciones éticas tales como la confidencialidad, el anonimato y la participación voluntaria. Quienes accedieron a participar dieron su consentimiento de manera verbal. A las personas mayores se les leyó y entregó un formato de consentimiento informado que contenía información sobre las consideraciones éticas, tales como la confidencialidad, el anonimato, la participación voluntaria y la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin necesidad de dar explicaciones. También se informó que las entrevistas serían grabadas en audio, transcritas de manera literal y que los datos serían anonimizados y resguardados de forma segura. A lo largo del proceso de recolección y análisis de datos se elaboraron notas descriptivas e interpretativas.

### **Tercera fase: Transcripción y análisis de datos**

Todas las entrevistas y grupos focales fueron grabados en audio y posteriormente transcritos. El proceso de transcripción fue asistido por la herramienta de inteligencia artificial Pinpoint, y cada archivo fue posteriormente revisado, corregido y anonimizado por el equipo técnico de la Subdirección para la Vejez, en conjunto con dos asistentes de investigación de la Universidad de Los Andes, quienes hacen parte del equipo académico que apoya esta evaluación.

Por razones de confidencialidad y protección de la identidad de los participantes, se decidió que las transcripciones no serán incluidas como anexo técnico del informe. Sin embargo, todo el material fue sistemáticamente procesado y almacenado de forma segura para fines de

análisis. Una vez finalizado este proceso, se procedió a la codificación y análisis de los datos, siguiendo un enfoque de análisis temático. La codificación fue realizada mediante el uso de Taguette (Rampin y Rampin, 2021), un software de acceso abierto que permite el trabajo colaborativo en línea para el análisis cualitativo de textos.

### 2.10 Análisis de datos cualitativos

El análisis de los datos se realizó desde el enfoque de análisis temático (AT) propuesto por Braun y Clarke (2022), el cual permite identificar patrones de sentido en los datos mediante un proceso sistemático de codificación, agrupación y construcción de temas. Este enfoque contempla distintas posibilidades en cuanto a la relación entre teoría y datos (inductiva o deductiva), el tipo de significado analizado (manifiesto o latente) y el grado de estructura aplicado a la codificación (Braun et al., 2019; Braun y Clarke, 2023).

Para esta evaluación, se adoptó un enfoque basado en libro de códigos, con una posición epistemológica híbrida que combina elementos inductivos y deductivos (Fereday & Muir-Cochrane, 2006; Proudfoot, 2023). Esta estrategia integra la estructura organizada del análisis temático orientado a la fiabilidad de la codificación, con los principios interpretativos y reflexivos del enfoque propuesto por Braun y Clarke. A diferencia de un uso normativo o verificativo, el libro de códigos se concibió como una herramienta para mapear y construir colaborativamente el análisis, facilitando el trabajo en equipo y la trazabilidad de las decisiones analíticas (Braun et al., 2019; 2021).

Aunque comparte con el enfoque de fiabilidad el uso de una estructura codificadora común y la organización temática por dominios, este enfoque se aproxima al AT reflexivo en su énfasis en la interpretación activa de los datos, el análisis situado y la construcción gradual de significado. Así, el libro de códigos sirvió tanto para responder a las preguntas evaluativas (deductivo) como para permitir la emergencia de hallazgos relevantes desde los propios datos (inductivo).

### Proceso de construcción y ajuste del libro de códigos

El proceso de construcción del libro de códigos se desarrolló en fases iterativas, lo que permitió ajustar progresivamente las categorías a partir de la confrontación con los datos.

#### *Fase 1. Libro de códigos preliminar*

En una primera etapa, dos investigadoras principales realizaron una lectura exploratoria y codificación de un subconjunto de transcripciones —una por cada tipo de actor clave— en la plataforma Taguette (Rampin y Rampin, 2021). A partir de este ejercicio, de las notas analíticas y de las preguntas orientadoras de la evaluación, se elaboró un libro de códigos preliminar. Este incluía categorías generales y subcategorías vinculadas a las dimensiones de análisis definidas en el diseño (articulación, condiciones de implementación, atención, tareas recurrentes, valoración del servicio), con apertura desde el inicio para incorporar categorías emergentes derivadas de los discursos de los actores.

#### *Fase 2. Primer ajuste y consolidación*

En un segundo momento, tras aplicar el esquema inicial a un conjunto más amplio de transcripciones, las investigadoras identificaron la necesidad de precisar y diversificar categorías dentro del eje de atención y de condiciones de implementación. Varias dimensiones que en la versión preliminar aparecían agrupadas se desagregaron en códigos más específicos, con definiciones operativas más claras.

Los principales cambios en esta fase fueron:

- En Atención–permanencia, se organizaron de forma separada las actividades regulares, los eventos especiales, las salidas extramurales y el componente de nutrición. Además, se incluyó por primera vez la categoría tardes libres, que surgió inductivamente a partir de testimonios sobre la participación en cursos vespertinos fuera del día asignado.
- En Condiciones de implementación, se distinguieron como subcategorías autónomas la infraestructura, los recursos físicos, los recursos humanos, el aforo y la tecnología, lo que permitió un análisis más detallado de los factores que habilitan o limitan la operación.

- En Tareas recurrentes, se consolidaron códigos como planificación, alineación técnica y gestión documental, que en la versión preliminar estaban menos diferenciados.
- Se mantuvo la categoría Recomendaciones como espacio para registrar propuestas expresadas directamente por los actores.

Este segundo libro de códigos representó una primera depuración importante, pues permitió pasar de categorías muy amplias a un diccionario más operativo y segmentado, que empezaba a reflejar mejor la diversidad de experiencias relatadas en el trabajo de campo.

### *Fase 3. Intercambio con codificadores externos*

En un tercer momento, se realizó un intercambio de codificación con integrantes de la Mesa Académica y estudiantes de la Universidad de los Andes. Este ejercicio permitió someter a contraste el libro de códigos, identificar puntos de ambigüedad y enriquecer la mirada interpretativa. A partir de este proceso, las investigadoras revisaron nuevamente las codificaciones y refinaron los códigos más problemáticos, que en la práctica absorbían fragmentos demasiado diversos.

Entre los cambios más significativos destacan:

- Valor del servicio, que pasó de ser una categoría amplia a subdividirse en bienestar integral (mejoras en salud física, emocional y calidad de vida), beneficios tangibles y condiciones del servicio (alimentación, talleres, espacios físicos, dotación) y apropiación de derechos y función social (percepción del servicio como derecho y función pública).
- Recursos humanos, que se especificó en tres subcategorías: perfil e idoneidad del personal, condiciones laborales y estabilidad y carga, bienestar y salud laboral.
- Gestión administrativa, que se desagregó en producción y control de registros administrativos, cambios normativos y reprocesos administrativos y carga administrativa y condiciones de trabajo.

- Aforo, que se reorganizó en tres dimensiones: definición y gestión institucional, factores que afectan la asistencia y ocupación e impacto del aforo en la calidad de la atención.

Además, en esta fase se incorporaron nuevas categorías emergentes como relación entre participantes (dinámicas de convivencia, cuidado mutuo, tensiones) y vínculo persona mayor–equipo (confianza, cercanía y reconocimiento en la interacción con profesionales), que no habían sido contempladas en las versiones anteriores.

Finalmente, se ajustó también la categoría Recomendaciones, estableciendo que en ella solo se incluirían las propuestas expresadas explícitamente por los participantes durante las entrevistas o grupos focales. Esta decisión buscó distinguir claramente entre las recomendaciones directas en voz de los actores —registradas bajo esta categoría— y las recomendaciones analíticas derivadas del contraste e interpretación de hallazgos, que se desarrollan en los capítulos de resultados pero no se codifican como tal.

### **Manejo de discrepancias y reflexividad del análisis**

El análisis fue de carácter reflexivo y colaborativo. El manejo de discrepancias entre codificadores se realizó mediante discusiones conjuntas y sesiones de contraste. Cuando se presentaron interpretaciones divergentes sobre la asignación de un código, se revisaron en conjunto los fragmentos y, de ser necesario, se ajustaron las definiciones del libro de códigos hasta alcanzar consenso. Este procedimiento garantizó la coherencia interna del sistema, pero sobre todo buscó reforzar la calidad interpretativa del análisis y su transparencia, más que aplicar una verificación mecánica.

La reflexividad se aseguró mediante:

- Revisión iterativa de las categorías a la luz de los datos.
- Contraste entre niveles de análisis (central, local, territorial; profesionales y personas mayores).
- Integración de tensiones y hallazgos no previstos en el diseño inicial.

## Vinculación entre preguntas y categorías

Para garantizar la trazabilidad entre las preguntas de evaluación y la codificación, se elaboró una tabla de correspondencia a partir del último libro de códigos construido y afinado. Esta tabla muestra la relación entre los objetivos específicos, las preguntas orientadoras, los temas analíticos y las categorías/subcategorías definitivas del diccionario temático. De este modo, se asegura que los hallazgos den respuesta directa a las preguntas planteadas, manteniendo al mismo tiempo la riqueza inductiva del análisis y la incorporación de categorías emergentes surgidas en el proceso.

*Tabla 15. Correspondencia entre objetivos, preguntas de investigación y categorías del libro de códigos*

Objetivo específico	Preguntas orientadoras	Categorías / subcategorías del libro de códigos final
Explorar las dinámicas de articulación institucional entre los niveles central, local y territorial, y los factores que inciden en la coordinación y la toma de decisiones en la prestación del servicio.	¿Cómo se coordinan los niveles central, local y territorial en la implementación del servicio, y qué mecanismos y dinámicas de articulación se ponen en práctica en la coordinación y toma de decisiones?	<b>Articulación:</b> central–local; DNA; plantas físicas
Examinar cómo se implementa el lineamiento técnico del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría en la práctica cotidiana.	¿Cómo se aplica en la práctica el lineamiento técnico del servicio en los Centro Día Casas de la Sabiduría?	<b>Atención:</b> ingreso; permanencia (actividades, eventos, extramurales, nutrición, transporte, valoraciones, seguimientos PM, tardes libres); egreso. <b>Tareas recurrentes:</b> planificación; alineación técnica; gestión administrativa; PIGA
Comprender el uso y alcance del servicio, explorando el nivel de	¿Qué factores inciden en el nivel de ocupación de cada Casa? ¿Qué	<b>Condiciones de implementación – Aforo:</b> definición y gestión institucional; factores que afectan

<p>ocupación de las Casas y las trayectorias de ingreso, permanencia y egreso de las personas mayores.</p>	<p>condiciones institucionales, operativas o personales facilitan o limitan el acceso, la permanencia y el egreso?</p>	<p>asistencia y ocupación; impacto en la calidad. <b>Atención:</b> ingreso, permanencia, egreso. <b>Motivaciones. Relación entre participantes. Vínculo persona mayor–equipo</b></p>
<p>Identificar las condiciones estructurales y de gestión que inciden en la entrega efectiva del servicio, incluyendo aspectos como infraestructura, tecnología, dotación y planificación operativa.</p>	<p>¿Qué condiciones materiales y organizativas afectan la operación del servicio en los territorios? ¿Cómo inciden estas condiciones en la calidad, sostenibilidad y capacidad de respuesta del servicio?</p>	<p><b>Condiciones de implementación:</b> infraestructura; recursos físicos; recursos humanos (perfil e idoneidad, condiciones laborales y estabilidad, carga/bienestar/salud laboral); tecnología. <b>Tareas recurrentes – Gestión administrativa:</b> producción y control de registros; cambios normativos y reprocesos; carga administrativa y condiciones de trabajo</p>
<p>Explorar los significados y valoraciones que personas mayores y actores institucionales asignan al servicio en relación con su función social, su utilidad y su impacto percibido.</p>	<p>¿Qué valor simbólico, funcional y relacional se asigna al servicio por parte de quienes lo operan y lo usan?</p>	<p><b>Valor del servicio:</b> bienestar integral; beneficios tangibles y condiciones del servicio; apropiación de derechos y función social. <b>Motivaciones. Relación entre participantes. Vínculo persona mayor–equipo</b></p>
<p>Formular recomendaciones técnicas basadas en la evidencia cualitativa recolectada, que contribuyan al fortalecimiento operativo del servicio.</p>	<p>¿Qué ajustes o transformaciones podrían implementarse para mejorar la operación y gestión del servicio?</p>	<p><b>Recomendaciones</b> (propuestas expresadas por los actores). Además, las recomendaciones se nutren de hallazgos en todas las demás categorías, dependiendo de las tensiones o mejoras identificadas (ej. infraestructura, aforo, recursos humanos, atención).</p>

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación.*

## Uso de citas textuales

Finalmente, aunque los fragmentos textuales no se reproducen en este apartado metodológico, es importante señalar que los capítulos de resultados incluyen citas textuales de los participantes. Estas ilustran las categorías, ejemplifican las tensiones identificadas y permiten verificar la correspondencia entre los datos empíricos y la construcción temática.

### 2.11 Criterios de calidad del análisis

El componente cualitativo de la evaluación de operaciones fue desarrollado y reportado conforme a los Estándares para el Reporte de Investigación Cualitativa (SRQ) propuestos por O'Brien et al. (2014) y los lineamientos JARS del APA para estudios cualitativos (Levitt et al., 2018). La aplicación de estos estándares se operacionalizó de la siguiente manera, articulando principios de rigor metodológico y coherencia epistemológica:

#### *a. Credibilidad*

La credibilidad del estudio se fortaleció mediante una triangulación múltiple, que permitió contrastar y enriquecer la información desde distintos ángulos:

- **Triangulación de actores:** se incorporaron las voces de diferentes tipos de participantes con posiciones complementarias frente al servicio: personas mayores usuarias, equipos operativos y responsables institucionales de distintos niveles (territorial, local y central).
- **Triangulación metodológica:** se aplicaron diversas técnicas de recolección de datos cualitativos (entrevistas individuales, entrevistas grupales y grupos focales), lo que facilitó captar tanto perspectivas individuales como dinámicas operativas colectivas.
- **Triangulación de fuentes:** se combinaron fuentes primarias (entrevistas y grupos focales) con fuentes secundarias (documentos normativos, lineamientos técnicos, registros administrativos y bases de datos del sistema SIRBE).
- **Triangulación de analistas:** el proceso de codificación y análisis fue desarrollado por un equipo mixto, conformado por integrantes de la Subdirección para la Vejez y de la Mesa Académica. Se realizó una codificación cruzada de un conjunto de instrumentos,

seguida de sesiones de contraste y construcción conjunta del libro de códigos, temas y subtemas. Esta estrategia permitió identificar convergencias, matices y tensiones interpretativas, fortaleciendo la consistencia interna del análisis.

- **Triangulación entre unidades de análisis:** la selección de tres Casas de la Sabiduría con distintos niveles de ocupación (alto, medio y bajo) facilitó la comparación y la identificación de patrones comunes y divergencias en contextos operativos diversos.

#### *b. Claridad epistemológica y metodológica*

Aunque el enfoque analítico general partió de una orientación deductiva, vinculada a los objetivos evaluativos y dimensiones de análisis predefinidas, se adoptó una posición epistemológica híbrida inductivo/deductiva. Esta postura permitió incorporar tanto categorías preexistentes como hallazgos emergentes desde los datos, en coherencia con el enfoque de análisis temático basado en libro de códigos (Braun y Clarke, 2022). Esta claridad metodológica facilitó alinear la estrategia analítica con el diseño evaluativo y con la lógica operativa del servicio.

#### *c. Auditabilidad*

La codificación y el análisis cualitativo se llevaron a cabo en Taguette (Rampin y Rampin, 2021), una plataforma de acceso abierto que permite trabajo colaborativo y registro sistemático de los procesos analíticos. Se documentaron todas las decisiones relevantes, desde la construcción del libro de códigos hasta los memos y versiones intermedias del análisis. Este registro estructurado garantiza la trazabilidad del proceso y permite su reconstrucción si fuera requerido.

#### *d. Reflexividad*

Se promovió una reflexividad constante a lo largo de todas las fases del estudio. El equipo evaluador registró sistemáticamente notas de campo, observaciones metodológicas y memos analíticos que acompañaron tanto el trabajo de campo como el análisis. Esta reflexividad se ejerció en dos niveles:

- Desde el equipo evaluador conector del funcionamiento directo del servicio (Subdirección para la Vejez).
- Desde un equipo externo académico y metodológico, conformado por profesionales de la Secretaría Distrital de Planeación y miembros de la Mesa Académica, con amplia experiencia en políticas públicas, envejecimiento e investigación cualitativa.

*e. Triangulación entre enfoques (cualitativos y cuantitativos)*

Aunque la evaluación tuvo un enfoque cualitativo predominante, se incorporó un componente de análisis cuantitativo de alcance descriptivo, que permitió fortalecer los hallazgos relacionados especialmente con la dimensión de uso y alcance del servicio. Esta integración fue coherente con el diseño exploratorio secuencial adoptado, en el cual los datos cuantitativos funcionaron como insumo complementario para: (i) caracterizar de manera general a la población participante en el servicio —información que cualitativamente no habría podido obtenerse con amplitud, dado que solo se entrevistó a una fracción de personas mayores—; (ii) ampliar la comprensión de las dinámicas de uso del servicio (ingreso, permanencia y egreso) a partir de la combinación entre relatos cualitativos y registros administrativos; y (iii) contrastar los hallazgos narrados por los actores con patrones observados en los datos administrativos, como la recurrencia en los reingresos o la baja rotación, que también se reflejaron en las bases del sistema SIRBE.

Las variables consideradas incluyeron actividad principal, género, afiliación a seguridad social, pertenencia étnica, condición de víctima del conflicto, presencia de discapacidad, año de ingreso al servicio, estado actual (activo, egresado o suspendido) y repetición (reingreso tras cumplir el ciclo de dos años). Este componente operó como una estrategia de complementariedad analítica y de contraste, enriqueciendo la interpretación cualitativa con patrones estructurales no captados en los relatos individuales, en congruencia con los principios del análisis temático basado en libro de códigos.

## 2.12 Limitaciones

Con el fin de exponer la mayor objetividad del proceso evaluativo, es importante señalar algunas limitaciones que condicionaron el alcance de los hallazgos:

1. **Cobertura de la muestra.** La evaluación incluyó únicamente tres Casas de la Sabiduría, seleccionadas con base en criterios de nivel de ocupación (alto, medio y bajo). Aunque esta estrategia permitió captar contrastes significativos, la muestra no es representativa de la totalidad de Casas existentes en la ciudad y, por tanto, no busca generalización estadística.
2. **Capacidad operativa del equipo de trabajo.** El tamaño reducido del equipo evaluador limitó la posibilidad de ampliar la cobertura a más unidades operativas o de profundizar en otros territorios. Esta restricción metodológica respondió a las condiciones de tiempo y recursos disponibles.
3. **Condiciones de recolección.** La información se obtuvo en un periodo corto (25 de junio a 18 de julio), y las entrevistas y grupos focales se realizaron en modalidades presencial o virtual, según la disponibilidad de los actores. Esto pudo incidir en la profundidad de algunos relatos o en la diversidad de perfiles alcanzados.
4. **Procesamiento y análisis.** El libro de códigos se elaboró de manera progresiva e inductiva a partir de las transcripciones, lo cual puede introducir sesgos interpretativos. Para mitigar este riesgo se implementaron ejercicios de triangulación entre codificadores, intercambios reflexivos y uso de software especializado, pero se reconoce que el proceso depende de la interpretación del equipo.
5. **Alcance de la evaluación.** El estudio se circunscribe a una evaluación que revisa los procesos y el funcionamiento operativo del servicio. No incluye un análisis de impacto ni de resultados en la calidad de vida de las personas mayores, por lo cual los hallazgos deben interpretarse como insumos para mejorar la gestión y la implementación del servicio, y no como evidencia de efectos finales.

### 3.1 Resultados

#### 3.1 Uso y alcance del servicio

##### 3.1.1 Participación sostenida y tensiones en el egreso

En cada una de los tres Centro Día Casas de la Sabiduría analizadas, la relación entre el aforo autorizado y la asistencia semanal presenta características propias. El aforo corresponde al número máximo de personas mayores que la unidad operativa tiene permiso institucional para

atender en un mismo día, mientras que la asistencia contabiliza a todas las personas distintas que participan en la unidad operativa a lo largo de la semana (lunes a sábado). Esta diferencia permite que una misma persona no ocupe el cupo todos los días, y que se vinculen más participantes que los cupos autorizados. Esto explica, por ejemplo, por qué la Casa 1, con un aforo de solo 45 personas, registra 442 participantes: la atención se organiza en varios grupos que asisten en días distintos. En contraste, la Casa 3, con un aforo de 150 personas, concentra la mayor asistencia total, con 564 participantes, mientras que la Casa 2 presenta valores intermedios en ambas variables: 439 participantes.

Los datos muestran que la Casa 3, con un aforo autorizado de 150 cupos, registra una ocupación menor en comparación con otras sedes, mientras que la Casa 1, con solo 45 cupos, presenta indicios de sobreocupación. La Casa 2, con 60 cupos, se ubica en una posición intermedia, aunque también supera el límite autorizado. Estas variaciones evidencian que la cantidad de personas efectivamente vinculadas no depende únicamente del aforo establecido, sino que responde también a factores como la infraestructura disponible, la oferta de actividades, la dotación de personal, la accesibilidad y la demanda específica de cada territorio.

*Tabla 16. Participantes y aforo autorizado por unidad operativa entre 2022-2025 (Corte a Mayo)*

Unidad operativa	Asistencia	Aforo diario autorizado
<b>Casa 1</b>	442	45
<b>Casa 2</b>	439	60
<b>Casa 3</b>	564	150

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación, Subdirección para la Vejez, SDIS, PUA, 2025. Corte: Mayo 2025 con base Modalidad 2843 – Casa de la Sabiduría.*

El análisis de los registros evidencia un patrón de alta continuidad en la participación, con alto reingreso y estabilidad de los cupos a lo largo del tiempo. Entre enero y mayo de 2025, solo 3.266 de los 19.606 participantes correspondieron a nuevos ingresos, mientras que el resto ya había estado vinculado en vigencias anteriores. En términos generales, el 79,2% de las mujeres y el 71,5% de los hombres presentan algún tipo de repetición, ya sea por retorno tras completar un ciclo o por traslado entre sedes. Este comportamiento se observa incluso en

Casas con diferencias notorias en infraestructura y demanda, lo que sugiere que no responde únicamente a factores externos, sino también a dinámicas internas de funcionamiento. Los datos por unidad operativa muestran que la reincorporación es particularmente alta en la Casa 2 (80,3% de mujeres y 88% de hombres), seguida de la Casa 3 (79,7% y 65,8%, respectivamente) y la Casa 1 (52,4% y 61,1%). Aunque la normativa fija una permanencia máxima de dos años —con excepciones para personas en pobreza extrema o inseguridad alimentaria severa—, su aplicación es flexible. La continuidad más allá de este plazo suele estar condicionada por la valoración profesional, la disponibilidad de cupos y circunstancias específicas, lo que en la práctica ha consolidado una cultura institucional de prolongación de la permanencia.

*Tabla 17. Porcentaje de participantes reincorporados por unidad operativa*

	Mujeres (%)	Hombres (%)
<b>Casa 1</b>	52,4	61,1
<b>Casa 2</b>	80,3	88
<b>Casa 3</b>	79,7	65,8

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación, Subdirección para la Vejez, SDIS, PUA, 2025. Corte: Mayo 2025 con base Modalidad 2843 – Casa de la Sabiduría.*

Los datos cuantitativos coinciden con la información recogida a través de los instrumentos cualitativos. En las voces de los distintos actores institucionales y usuarios del servicio, emergen factores predominantemente relacionales que inciden en la prolongación de la permanencia. Los comentarios asociados a la etapa del egreso reflejan una tensión clara entre lo dispuesto por la normativa, la experiencia vivida en los Centro Día Casas de la Sabiduría y el deseo —o la necesidad— de muchas personas mayores de continuar vinculadas:

*“En algún momento nos toca dar cumplimiento a nuestro lineamiento (...) es muy difícil sacar a la persona, porque hay personas que necesitan esto. Si no, no tienen su espacio para socializar, convivir, conocer personas, hacer algo diferente en su día.”*

*“Había personas de las unidades operativas que evidenciaban que les dolía sacar a una persona mayor del servicio.”*

*“Yo llegué a casa y le comento a mi hijo: ‘hoy hubo una graduación’. Me dijo: ‘mamá, ¿qué va a hacer cuando se gradúe?, eso sí va a ser problemático...’. Es todo un proceso que nos hace renovarnos.”*

La convergencia entre ambas fuentes de información permite afirmar que, en la práctica, el servicio, opera bajo una lógica de continuidad sostenida. Esta situación genera tensiones en la gestión del aforo y en la implementación de los procesos de egreso, pero también sugiere una oportunidad para desarrollar estrategias permanentes de vinculación de nuevos usuarios y ampliar la cobertura poblacional.

Los aportes recogidos durante la aplicación de entrevistas y grupos focales permiten asociar las percepciones de los equipos operativos con las de las personas mayores usuarias, en relación con las razones que explican la reincidencia o repetición en el uso del servicio. Entre estas razones, se destacan el sentido de pertenencia, que se consolida a partir de los vínculos entre personas mayores y entre estas y el equipo profesional; la posibilidad de ocupar el tiempo con actividades significativas; y también, la percepción de las Casas como espacios de refugio y protección.

Las razones señaladas se convierten en motivadores para continuidad en el servicio, incluso cuando ya se ha cumplido el tiempo reglamentario de permanencia. De este modo, el servicio presenta un patrón de uso estable con repetición que supera los dos años establecidos para el acompañamiento, resultado de una interacción compleja entre criterios normativos, condiciones sociales, lazos afectivos y barreras operativas. Frente a estas tensiones, se identifican estrategias institucionales para favorecer la continuidad en el proceso desarrollado por las personas, como la asistencia a los cursos libres en el componente de la tarde o el reingreso posterior.

En cuanto al proceso de egreso, desde los equipos se han implementado estrategias de preparación para quienes están próximos a retirarse: *“También se hace un acompañamiento. Se les notifica un mes antes que van a ser egresados y se les empieza a hacer una actividad*

*aparte, como de sensibilización: que no van a volver, que se va a acabar el servicio... Irlos sensibilizando para que el día de la graduación no sea tan duro y lo tomen de la mejor manera.”*

No obstante, las personas mayores no siempre viven este proceso de manera positiva. Desde la perspectiva de los equipos se reconoce que: *“Hay muchas personas que dicen ‘me sacaron de allá, me entregaron un diploma y me sacaron, con todo lo que hice allá’. Entonces, ellos sienten muchas veces que es eso, que los vamos a retirar y como que es olvidarnos de ellos. Asimismo, desde la voz de las personas mayores, el egreso se vive como una experiencia dolorosa y desestabilizadora: “Nos pusimos a llorar cuando nos graduamos la primera vez; fue muy duro, como si lo hubieran echado. Hay gente que se ha graduado y lo toma así: ‘Ya me echaron’. Yo he visto muchos compañeros que no volvieron. ‘¿Por qué no volvió?’ — ‘Porque me echaron. ¿Yo a qué vuelvo? No quiero que me vuelvan a hacer ese daño que me hicieron cuando me sacaron’. Eso, emocionalmente, los afecta.”*

En el ámbito administrativo, el egreso de las personas mayores incluye, entonces, estudios de caso, cierres en plataforma y documentación formal: *“Ellos no entienden ese tema (...) la mayoría que vuelven. Tienen que estar por fuera dos a tres meses y pueden volver. (...) Pero eso administrativamente no es tan bueno. Digamos que, por cobertura, asistencia, genial, pero administrativamente no, porque es volver a sacar la historia social porque no se puede abrir una nueva. Esa misma y vuelva a buscarla.”*

Como se ha mencionado, aunque la normativa establece una permanencia máxima de dos años, en la práctica este criterio se aplica con cierta flexibilidad, dependiendo del juicio profesional, la disponibilidad de cupos y la situación de cada persona mayor. Uno de los principales puntos que determina esta flexibilidad es el uso de los criterios de excepción por vulnerabilidad, que permiten mantener en el servicio a personas en riesgo social o emocional. Esto está permitido por la norma y requiere de una valoración atenta para cada caso. No obstante, en la práctica se convierte en una justificación habitual de prolongación de permanencias: *“Y eso se refiere a que tenemos personas con más de dos años en el servicio, ¿cierto? Que no quieren salir, que necesitan el servicio... y ellos te pueden inventar cualquier cantidad de historias para no salir, ¿sí? Porque se supone que son dos años, pero si tú haces una evaluación —de la necesidad que tenga la persona a nivel socioafectivo y demás—, la*

*puedes dejar. Todos vienen acá a decirme que se sienten solos, que no tienen red de apoyo, que no tienen a nadie.”*

Finalmente, tanto personas mayores como equipos coinciden en que el plazo de dos años no siempre es adecuado para lograr los objetivos del servicio, y proponen una mayor flexibilidad en los tiempos de permanencia, adaptándolos no solo a las vulnerabilidad que especifica la normativa, sino a la trayectoria y nivel de participación de cada persona: *“Yo diría que no estoy de acuerdo con que el proceso sea solo por un tiempo determinado, sino que la persona permanezca porque le gusta, porque está aprendiendo... porque a uno también le gusta.”*

### 3.1.2 Discordancia entre el aforo y las metas de ocupación establecidas

El análisis revela una indeterminación de fondo sobre concepto de aforo, tanto en su definición como en su aplicación práctica. Si bien cada Casa de la Sabiduría cuenta con un número de cupos asignado en torno a las metas y estándares del servicio, este valor no siempre coincide con la realidad del uso cotidiano del servicio. En varios casos, la asistencia efectiva es inferior al aforo estipulado, debido a inasistencias o dificultades de acceso, como el transporte. Esta discrepancia genera dudas sobre qué se considera ocupación real y cómo deben reportarse los datos ante las instancias centrales: *“Han venido a hacer como muchas visitas y a veces nos dicen como, ‘No, 300’. Otro día: ‘No, 500’. No, definitivamente toca 900. Entonces, a veces nos ponen como, ‘¿Qué hacemos?’ (...) La cobertura no está del todo establecida.”*

A nivel operativo, los equipos de las Casas enfrentan la exigencia institucional de mantener la ocupación al 100%, incluso cuando existen factores que impiden hacerlo de forma sostenida. Esta exigencia proviene de metas de cobertura y directrices que no siempre toman en cuenta las dinámicas territoriales o la rotación real de usuarios en el servicio. En este escenario, los responsables y equipos de las Casas deben conciliar las exigencias normativas con las condiciones reales de implementación, sin lineamientos claros para hacerlo.

*“La unidad pasó de atender 30 a 60. Y quiere decir que teníamos que buscar la cantidad de personas restantes, pero eso implica miles de cosas, implica no solo buscar 60, implica jornadas de identificación, estrategias de comunicación, recorridos territoriales.”*

*Luego de eso, el tiempo que te toma a ti de contarle a la persona mayor en qué consiste la casa, donde no siempre va a ser un tiempo de efectivo de que te diga: “Sí, yo quiero”, pues que duraste media hora charlándole y él dijo, “Ay, no, sumercé, bueno, lo voy a pensar”. Entonces juegan tiempos y a la vez operas porque ninguna Casa para cuando va a ampliar una operación, sino que opera y también va ampliando.”*

En principio, en el cálculo del aforo inciden prioritariamente los estándares determinados por la resolución 0055 de 2018 emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. Allí se establecen un conjunto de características para garantizar que las Casas de Sabiduría ofrezcan un ambiente sano. Para este punto particular, se destacan las siguientes: las casas de sabiduría deben contar con un área libre mínima de 1,5 m<sup>2</sup> por participante y disponer de una unidad sanitaria por sexo por cada 15 participantes. No obstante, aunque las características de los espacios de las casas pueden coincidir con los estándares mencionados, entran en juego otras variables que dificultan una definición del aforo completamente ajustada a condiciones reales. Estas variables tienen que ver, por ejemplo, con la cantidad y el tipo de vinculación de los profesionales y la definición de sus horarios, así como con aspectos relacionados con la distribución y acceso a los espacios:

*“Las Casas no llegan al nivel de ocupación que supuestamente tienen por plantas físicas (...) pues a mí me genera la sensación que eso no necesariamente es deseable, como tener más y más y más personas. La ocupación de la Casa por gestión predial y por planta física es 60, pero donde a mí me lleguen todos los 60... imagínate: 60 almozando abajo, cuando no tengo mesas, las mesas se me parten... En promedio llegan como 45 o 50, pero ¿cómo está abajo?”*

*“Estamos casi al 60% de ocupación, pero también porque no da el espacio. O sea, ni el talento humano ni el espacio realmente. Porque plantas físicas lo que tiene en cuenta es el comedor, y ya. Ha pasado en varios días que nos han llegado personas, muchas personas y nos hemos desbordado porque en el comedor tampoco caben.”*

En conjunto, estas tensiones muestran que el aforo, más que un dato técnico estable, se convierte en un campo de negociación continua entre niveles institucionales, lo cual impacta

directamente en la planeación, la carga operativa y la posibilidad de ofrecer una atención organizada y sostenible.

### *Impacto del aforo en la calidad de la atención*

El número de personas atendidas en cada Casa —y la presión por alcanzar o sostener el aforo máximo— tiene un impacto directo en la calidad de la atención que se puede ofrecer. Los testimonios coinciden en señalar que el incremento en la cantidad de participantes no siempre se acompaña de un aumento proporcional en el equipo, los recursos físicos o el tiempo disponible por profesional, lo que deteriora la posibilidad de brindar un acompañamiento integral y personalizado.

*“Siento yo que el talento humano se debe contratar de acuerdo con el aforo que le asignen a la casa, el número de personas a contratar, de acuerdo con el perfil que se requiere, y también que sea coherente y equitativo en el marco de la carga que se requiere para el servicio. Tenemos casas donde atienden 300 personas mayores como meta cobertura y están los mismos 11 que estamos acá para atender 900.”*

En particular, los equipos reportan que trabajar con grupos más grandes dificulta el seguimiento individual, la planificación técnica y la implementación de valoraciones periódicas. También se afectan la logística de actividades, el uso de espacios y la gestión del comedor o los insumos, especialmente cuando los niveles de asistencia superan la capacidad instalada real.

*“Para nadie es un secreto que desde que empezó este año, todos los equipos en todas las unidades se recortaron. Se recortaron. Nosotros seguimos haciendo el mismo trabajo, pero con menos gente en la unidad. Antes teníamos, ¿qué? ¿15 profesionales para hacer lo que hacemos hoy? Y ahora estamos, ¿qué? ¿Siete u ocho? Para hacer todo lo que antes hacíamos... La mitad, casi. Hacemos lo mismo que cuando estábamos completos. Cuando viene alguien de nivel central a realizar ciertos procesos, como la inscripción, por ejemplo, mi compañero hace esto, luego aquello... Pero hay dinámicas y características que complican las cosas. Por ejemplo, si salgo a un extramural a las 10*

*de la mañana y llega un participante a inscribirse, ¿quién hace la valoración física? La nutricionista no viene hoy. ¿Y quién hace la valoración nutricional?”*

En este contexto, los propios equipos desarrollan estrategias de contención y priorización que, si bien permiten sostener la operación, tienden a reducir la atención al mínimo necesario o a fragmentarla, lo que va en contravía del enfoque integral que se espera del servicio. Asimismo, algunos profesionales señalan que la presión por ocupar cupos limita su margen de acción técnico, ya que deben responder más a metas cuantitativas que a las necesidades y trayectorias de las personas mayores:

*“Se nos mide por la cantidad de cupos llenos, no por el proceso real. Entonces a veces uno ingresa personas solo por cumplir.” “La presión que uno tiene por el tema de los cupos hace que uno también a veces tenga que tomar decisiones de meter, meter y meter, y no mirar el proceso individual de cada persona.”*

Esta situación pone de manifiesto que el aforo, en tanto parámetro de cobertura, no puede desvincularse de las condiciones materiales disponibles, ni tratarse como una meta en sí misma. Cuando se convierte en una exigencia aislada, compromete seriamente la calidad de la atención prestada y la sostenibilidad del servicio a largo plazo.

#### *Factores que limitan la asistencia*

Aunque los registros administrativos pueden mostrar cupos disponibles, en la práctica no siempre es posible alcanzar o mantener la asistencia esperada, debido a una serie de factores que restringen la participación regular de las personas mayores. Estos factores varían entre territorios y perfiles, pero tienen un efecto común: reducen la ocupación efectiva del servicio, incluso cuando formalmente hay capacidad instalada.

Uno de los principales determinantes es la falta de acceso a transporte adecuado. En muchas localidades, la distancia entre la vivienda y la Casa de Sabiduría, junto con la cobertura limitada de las rutas asignadas, impide la asistencia regular de personas mayores con movilidad reducida o sin redes de apoyo: *“Es que muchos no vienen porque no tienen quién los traiga. O porque los hijos trabajan y no pueden acompañarlos.”* Algunas Casas no cuentan con rutas

suficientes, o estas operan solo ciertos días y con cupos inferiores al total de inscritos, lo que genera desigualdad entre usuarios y días de la semana.

Los equipos han desarrollado criterios de priorización para asignar transporte, basados en factores como condición física, distancia y ausencia de apoyo familiar. Sin embargo, estos criterios también generan tensiones, ya que excluyen a personas que expresan necesidad, pero no cumplen con los parámetros definidos. La cobertura insuficiente de rutas se convierte, así, en un cuello de botella operativo que limita directamente el cumplimiento de metas de aforo:

*“Porque tenemos, un montón de gente que quiere asistir, tenemos mucha gente. Incluso el Subdirector Local cuando estaba haciendo sus recorridos por los barrios manifiestan grupos completos de 60, 40, 50 personas que quieren venir a la casa y ahí es donde entramos en este dilema de con qué criterio nosotros les decimos a unas personas mayores que están en las mismas condiciones dentro del mismo grupo etario, quienes sí se suben a la ruta o quienes no porque no contamos con la capacidad.”*

La ausencia de rutas de transporte en algunos Centro Día Casas de la Sabiduría limita significativamente la asistencia efectiva. Paradójicamente, cuando se plantea la posibilidad de una cobertura completa de transporte, los equipos reconocen que no estarían en capacidad de responder a la demanda total, debido a restricciones en los espacios físicos y en el número de profesionales disponibles. Así, el sistema oscila entre la subutilización forzada y la sobreocupación potencial, sin lograr una adecuación estructural que permita una atención integral y sostenible: *“Si a mí me dan la capacidad de transporte, estoy 100% segura que podríamos alcanzar las metas establecidas. Sin embargo, ustedes que tuvieron la posibilidad de ver la casa: acá no me caben los 150, por ejemplo, en el comedor.”*

Además del transporte, se identifican otros factores asociados con la condición de los usuarios que limitan su asistencia a las Casas: problemas de salud, deterioro funcional, temor a desplazarse solas, inseguridad en el entorno, y situaciones familiares o económicas interfieren con la participación sostenida:

*“Lo que pasa es que muchos adultos mayores no vienen es por temas de salud, muchos viven solos o ya no pueden caminar.” “Hay quienes nos dicen que no vuelven porque*

no tienen cómo llegar, o porque les da miedo salir solos, sobre todo si han tenido caídas o viven en zonas peligrosas.”

Lo expuesto hasta aquí muestra que la asistencia no depende únicamente de la existencia de un cupo formal, sino de una conjunción de condiciones personales, territoriales, sociales y logísticas que deben ser consideradas en la planificación y evaluación del uso del servicio. Tratar el aforo como una meta aislada, sin reconocer estas limitaciones estructurales, lleva a una lectura distorsionada de la cobertura y el cumplimiento operativo.

#### *Estrategias de promoción y focalización*

Ante las dificultades para mantener el aforo completo de manera sostenida, desde las Subdirecciones Locales y los Centro Día Casas de la Sabiduría se desarrollan estrategias de promoción y focalización orientadas a captar nuevos usuarios o reforzar la asistencia. Estas acciones incluyen el uso de perifoneo, actividades de socialización del servicio en redes comunitarias, visitas domiciliarias, articulación con otras entidades o programas, y presencia en espacios barriales: *“La focalización se realiza en el territorio... somos muy guerreros y nos vamos a la deriva a cualquier parque.”* Asimismo, en algunas Casas, se ha implementado el desarrollo de actividades extramurales como estrategia operativa para incrementar la asistencia y ampliar la visibilidad del servicio: *“Las extramurales son actividades que surgieron de la necesidad de adquirir más asistencia en todas las Casas de la Sabiduría.”*

Es frecuente que estas estrategias no hagan parte de una planificación institucional sistemática, sino que surjan como respuesta a la urgencia de cumplir metas de ocupación, especialmente cuando se reciben solicitudes de justificación por cupos vacantes. La promoción territorial se convierte así en una tarea que requiere tiempo, gestión y presencia activa, asumida por los equipos operativos en el territorio, pero que se vería altamente potenciada si formara parte de una estrategia articulada entre los distintos niveles institucionales: *“Cuando ya estamos muy bajos, entonces se van los mismos profesionales [...] por la plaza, por el centro comercial, por donde nos permitan, obviamente buscando personas mayores.”*

#### 3.1.3 Perfiles de las personas participantes en el servicio

En las tres unidades operativas analizadas predomina la participación femenina. La proporción más alta se presenta en la Casa 2 (81,1%), seguida de la Casa 3 (79,6%) y la Casa 1 (62,2%). La participación masculina es mayor en la Casa 1 (37,8%) y menor en la Casa 2 (18,9%).

*Tabla 18. Distribución por sexo en las unidades operativas analizadas*

Unidad operativa	Mujeres (%)	Hombres (%)
Casa 1	62,2	37,8
Casa 2	81,1	18,9
Casa 3	79,6	20,2

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación, Subdirección para la Vejez, SDIS, PUA, 2025. Corte: Mayo 2025 con base Modalidad 2843 – Casa de la Sabiduría.*

Por otra parte, la variable de actividad principal evidencia grandes limitaciones debido a la presencia de vacíos en porciones representativas de los datos, lo que dificulta conocer con precisión las dificultades o facilidades asociadas al contexto de los participantes para permanecer en el servicio. En cuanto a la actividad principal, la mayoría de las personas mayores no reporta una ocupación específica. Esta tendencia es especialmente marcada en la Casa 2, donde 49,4% de las mujeres y 62,7% de los hombres no declaran actividad alguna. En la Casa 3, los porcentajes son similares: 46,5% en mujeres y 44,7% en hombres. En cambio, en la Casa 1 se identifica una participación más activa en el mundo laboral, especialmente entre los hombres, donde 43,7% declara estar trabajando.

En las tres casas, el segundo grupo más numeroso está conformado por personas que reciben ingresos por pensión o rentas. Esta situación se presenta tanto en mujeres como en hombres, con porcentajes que varían entre 12,7% y 34,1%, dependiendo de la sede.

Respecto a la afiliación al sistema de seguridad social, se identifican niveles significativos de no afiliación. En la Casa 3, 51,9% de las mujeres y 36% de los hombres no están afiliados. La Casa 2 presenta cifras similares: 34,3% en mujeres y 33,7% en hombres. La Casa 1 muestra los porcentajes más bajos de no afiliación, aunque aún relevantes (23,3% en mujeres y 25,2% en hombres). El análisis de esta información puede ofrecer elementos relevantes sobre el apoyo

brindado por el servicio Centro Día Casa de la Sabiduría, ya sea en términos de acompañamiento para el acceso al sistema de seguridad social o mediante la articulación con el Sistema de Salud para incluir actividades extramurales del Plan de Intervenciones Colectivas de la Secretaría de Salud, dirigidas a personas mayores.

En lo relacionado con la discapacidad o limitaciones físicas, aunque los porcentajes generales son bajos, se observan diferencias relevantes entre sedes y sexos. La Casa 2 presenta las cifras más altas: 21,7% en hombres y 9% en mujeres. En la Casa 1, 11,4% de los hombres y 3,3% de las mujeres reportan alguna discapacidad. La Casa 3 muestra cifras más bajas, con 7% en hombres y 4,5% en mujeres.

La información disponible sobre etnia es mínima, lo cual genera mayores dificultades y obstaculiza un análisis sólido, ya que menos de 2% de las personas mayores (tanto hombres como mujeres) cuentan con esta información registrada. Finalmente, la pertenencia étnica y la condición de víctima del conflicto armado aparecen en niveles marginales dentro de las Casas analizadas. La pertenencia a grupos étnicos por autorreconocimiento no supera 1% en ninguna de las tres sedes, y la condición de víctima del conflicto armado solo se reporta en mujeres de la Casa 2 (1,4%). No obstante, estos bajos porcentajes podrían reflejar un subregistro o una baja disposición a declarar esta información, más que una ausencia real de estas condiciones en la población participante.

Resulta crucial mejorar el registro de los participantes, recalcando la relevancia que esto tiene para la focalización y el funcionamiento de las distintas actividades que desarrollan los Centro Día Casas de la Sabiduría. Conocer aspectos que incidan en la permanencia o la deserción de los participantes es fundamental, como la variable de actividad principal puede aportar información sobre si la persona cuenta con medios mínimos de subsistencia o sobre la forma en que accede a ellos.

Finalmente, es necesario ampliar la información sobre los medios de llegada al programa, a fin de determinar en qué medida estos limitan o facilitan la participación de las personas mayores. Por ejemplo, preguntas sobre el medio de transporte utilizado para asistir a las actividades podrían ayudar a explicar las variaciones en la rotación, servir como complemento o incluso

como variable proxy para imputar información relacionada con el contexto socioeconómico de los participantes.

*Tabla 19. Características sociodemográficas y de participación en las tres unidades operativas seleccionadas*

Categoría de análisis	Casa 1 (%)		Casa 2 (%)		Casa 3 (%)	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
<b>Actividad principal</b>						
Trabajando	33,8	43,7	12,4	10,8	10,3	18,4
Buscando trabajo	0,7	10,2	–	–	1,1	3,5
Hogar/Cuidado	8	1,2	10,7	2,4	7,8	0,9
Pensionado/Rentista	12,7	4,8	27,5	24,1	34,1	32,5
Estudiando	0,4	–	–	–	–	–
PCD permanente para trabajar	–	1,2	–	–	0,2	–
No informa / No aplica	44,4	38,9	49,4	62,7	46,5	44,7
<b>No afiliación a seguridad social</b>	23,3	25,2	34,3	33,7	51,9	36
<b>Discapacidad</b>	3,3	11,4	9	21,7	4,5	7
<b>Pertenencia étnica</b>						
Afrocolombiano/a	0,7	–	0,6	–	0,2	0,9
Indígena	–	–	–	–	0,2	–
ROM	0,7	–	–	–	–	–
<b>Víctima conflicto armado</b>	3,3	6	1,4	–	0,9	0,9

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación, Subdirección para la Vejez, SDIS, PUA, 2025. Corte: Mayo 2025 con base Modalidad 2843 – Casa de la Sabiduría.*

#### 3.1.4 Ingreso al servicio

El ingreso al servicio no se vive simplemente como un trámite administrativo, sino como una experiencia relacional y simbólica de apertura, en la que el reconocimiento, la bienvenida y el cuidado toman forma desde el primer día. Para muchas personas mayores, ser admitidas en la Casa representa una validación social y afectiva que contrasta con experiencias previas de invisibilidad o exclusión. Las narrativas en torno a la acogida destacan la importancia del “ser bien recibidos” y la expectativa de pertenecer a un espacio de cuidado colectivo.

Este carácter relacional del ingreso se materializa gracias al rol protagónico de todo el equipo local, y especialmente del componente psicosocial. Profesionales y responsables operativos realizan entrevistas, valoraciones iniciales y recorridos explicativos, que no solo permiten conocer a la persona, sino establecer un vínculo inicial que incide en su permanencia. En varios territorios se han desarrollado protocolos propios de ingreso, más flexibles y adaptados al contexto, lo que refleja un margen de autonomía e innovación institucional, así como un genuino interés dar reconocimiento y valorar a la persona mayor que ingresa:

*“Cuando llegué aquí, fue el 3 de enero. Todas mis compañeras, las profesoras y los profes, llegaron conmigo y nos mostraron toda la casa, desde el último piso hasta abajo. La casa me pareció buena y los profes muy buena onda. Nos dijeron que aquí íbamos a quedarnos y nos recibieron con mucho respeto y cariño. La que me trajo aquí fue una profe de Servitá, allá me hicieron todo el papeleo y me dijeron que empezaba aquí el 3 de enero. Ella me trajo en la ruta, no me acuerdo muy bien del nombre, pero era una monita con trenzas aquí, ella nos acompañó”*

No obstante, también se evidencian tensiones estructurales que afectan la experiencia de ingreso. En algunos casos, la carga operativa, la escasez de personal o los vacíos en la coordinación con otras áreas generan demoras, reprocesos o desinformación *“Y hay muy muy muy poco profesional, entonces no hay quien haga la ficha SIRBE, entonces hay veces que toca decirle a la persona venga mañana.” Sólo hay un profesional en el encuentro, entonces: deje un momentico el encuentro, suba, haga la ficha SIRBE, llene todos los documentos, no está el edu-físico, entonces queda pendiente la valoración física, no está la psicosocial, queda pendiente.”*

### *Motivaciones para ingresar al servicio*

Las motivaciones para vincularse al servicio son diversas y no responden a un patrón único. Algunas personas mayores buscan mejorar su bienestar físico o emocional; otras, retomar espacios de socialización, aprender algo nuevo o sentirse parte de una comunidad. También hay quienes ingresan impulsados por recomendaciones o curiosidad. Uno de los hallazgos más frecuentes es el predominio de motivaciones personales ligadas al bienestar y la rutina significativa. Participar en actividades físicas, aprender cosas nuevas, tener un motivo para levantarse cada día o simplemente romper la rutina del encierro son razones que aparecen con fuerza en los testimonios. Esto muestra cómo el servicio se ha convertido en un espacio cotidiano de cuidado de sí y construcción de sentido en la vejez: *“Yo no sabía que existían estos sitios, la verdad. Hasta me uní porque siempre me ha gustado hacer ejercicio. Tuve un problema en la columna y estuve dos años sin poder moverme bien. Después de eso, empecé a hacer ejercicio y me di cuenta de que, sobre todo cuando uno ya está en la tercera edad, no hay nada mejor que mantenerse activo. Entonces, aquí estoy haciendo ejercicio. Nos invitaron y estoy muy contento.”*

En segundo lugar, destaca la dimensión relacional y afectiva. Muchas personas llegan al servicio por invitación de otros, por el deseo de compartir con sus pares, o por la expectativa de encontrar un ambiente afectivo y amable. Esta motivación se refuerza por el rol del voz a voz y por el reconocimiento positivo del trato recibido desde el primer día. En algunos casos, el vínculo con determinados profesionales también opera como un anclaje emocional desde el ingreso.

Para una parte de la población en situación de mayor vulnerabilidad, las motivaciones materiales son también centrales. Acceder a un refrigerio diario, contar con transporte o recibir algún apoyo alimentario constituye una razón clara y concreta para querer ingresar. Estas motivaciones, lejos de desvirtuar el servicio, evidencian su función compensatoria en contextos de exclusión estructural:

*“Es una población muy vulnerable. Entonces, ellos vienen a hacer manualidades o cantar o algo así, pero en realidad quieren es rápido el refrigerio, ya sea en el almuerzo o en el desayuno. Sobre todo, resolver una necesidad.: No hablo de todos. Digamos que,*

*si tenemos 350 personas, unos 50. Nosotros les decimos que aquí solo les ofrecemos un refrigerio y un almuerzo una vez a la semana. Entonces, si no, el comedor [Comedores comunitarios] es lo más adecuado para ellos. Sacarles eso sería lo mejor. Pero el comedor les está exigiendo el SISBEN. Y los que viven en pagadarios no tienen SISBEN.”*

Por otro lado, se identifican casos en los que las personas mayores llegan al servicio con expectativas que no corresponden del todo con la oferta institucional: viajes, sudaderas, atención médica o beneficios económicos. Estas ideas provienen de malentendidos, comunicaciones informales o herencias de otros programas sociales, y aunque pueden facilitar el ingreso, también generan tensiones si no se gestionan adecuadamente.

*“También surgen expectativas relacionadas con las actividades, como si se fuera a hacer paseos o salidas. Algunas personas piensan que van a salir a pasear, que les darán sudaderas, que los carnetizarán, y tienen la idea de viajar y compartir en grupo. Sin embargo, les cuesta entender que el centro día es un proceso de formación y acompañamiento, no solo actividades recreativas o salidas. Además, hay malentendidos sobre el papel del personal. Por ejemplo, una persona cree que los envían desde la EPS para que la psicóloga les brinde terapia, pero en realidad, el trabajo del centro día es un acompañamiento social, y la psicóloga no puede ofrecer una terapia o tratamiento completo, sino un apoyo en ese sentido.”*

Finalmente, en algunos relatos aparece la decisión familiar o delegada como motivo de ingreso: hijas, hijos o cuidadores promueven la inscripción con la intención de brindar un espacio de apoyo, descanso o cuidado indirecto.

*“A veces, la expectativa no solo la tienen las personas mayores, sino también los familiares que vienen a pedir información. Es como si dijeran: "Vengo a dejar a mi ser querido, ya no puedo con él o ella, y quiero que ustedes lo cuiden." (...) Como si fuera una guardería. Vienen a dejarlos para que los cuiden una vez al día, y si pueden dejarlo toda la semana, por ellos sería genial, estarían muy agradecidos.”*

Es así como los Centro Día Casas de la Sabiduría reciben un universo de usuarios con diferentes expectativas y motivaciones. Allí las historias de vida se entretajan en una cotidianidad en la

que se procura generar un espíritu colectivo de colaboración e intercambio, a la que vez que se busca, en la medida de lo posible tomar en consideración particularidades físicas y emocionales; capacidades e intereses.

## 3.2 Coherencia y fidelidad en la implementación del servicio

### 3.2.1 El Plan de Atención Integral Individual –PAIIN

El Plan de Atención Integral Individual (PAIIN) es definido institucionalmente como el instrumento técnico que orienta la atención individualizada de cada persona mayor usuaria del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría. Su objetivo es identificar necesidades, capacidades y contextos particulares para establecer metas y realizar seguimiento individualizado.

En las Casas el PAIIN es reconocido como un formato de diligenciamiento obligatorio, percibido muchas veces como una tarea documental, más que como una herramienta activa para la planeación y seguimiento del proceso de cada persona. La estandarización de contenidos ("uno para muchos") y su uso como evidencia administrativa son aspectos mencionados con frecuencia. Esta situación se explica, en parte, por las condiciones operativas en que se desarrolla el trabajo. Algunas condiciones estructurales del servicio —como la carga operativa, la disponibilidad de personal y el tiempo efectivo para planear: *“Creo que eso es la llenadera de papel y la repetidora [...] Teníamos que tener, no sé, 400 planes de atención integral completo. Imagínate tú, una sola persona hacer eso, conscientemente”*— limitan en ocasiones la profundidad, frecuencia o cobertura de valoraciones y seguimientos: *“Los profesionales crean varios conceptos y ellos los montan a casi todas las personas mayores [...] el tema del PAIIN y eso es algo que hacen por la necesidad de tener la historia social al día [...] puedo coger cinco historias sociales y en las cinco los mismos objetivos planteados [...] pero realmente, que sea un diagnóstico, una caracterización, algo que se construye con la persona mayor, no siempre es así”*.

A pesar de estas limitaciones, existen esfuerzos por mantener cierta fidelidad técnica al espíritu del PAIIN. Las valoraciones realizadas por profesionales de diferentes áreas (nutrición,

psicología, enfermería, actividad física) son consideradas un insumo fundamental para su construcción.

Estas valoraciones permiten conocer las condiciones, capacidades y expectativas de las personas mayores, y fundamentar los objetivos del plan: *“la individualización está orientada principalmente a la valoración, sobre todo a la valoración física, a su historia, a saber de dónde viene, quién es. Exactamente. Pero la valoración en realidad es colectiva”*. *“Nosotros acá, digamos que llevamos un proceso totalmente individual, pero la verdad es que no nos alcanza el tiempo, y tampoco el equipo operativo nos da para atender a toda la gente. Sería genial poder hacerlo de manera individual y llevar un proceso así, pero acá todo se hace de forma colectiva. Por eso, nosotros hacemos unas bitácoras, ¿cierto? Y esas bitácoras sí deben ser individuales dentro del proceso, pero la realidad es que no da el tiempo, humanamente no da. Además, como el proceso no es solo individual, lo que hacemos es mirar esas particularidades de cada uno de manera colectiva. Por ejemplo, la asistencia puede ser alta, baja o mediana, y con cada caso particular, porque ya empiezan a conocer a las personas. Es que uno ya, digamos, en el diario, empieza a notar esas diferencias.”*

El seguimiento es otro componente que articula el PAIIN con la atención. Si bien no siempre se logran desarrollar intervenciones individualizadas de manera sistemática, las bitácoras trimestrales permiten documentar progresos, dificultades y necesidades específicas desde múltiples perfiles. Este registro funciona como una herramienta de trazabilidad y coordinación técnica, que se enriquece con observaciones cotidianas en el espacio colectivo:

*“Nosotros manejamos un proceso que es totalmente colectivo, porque el volumen de personas y los recursos no nos permiten hacer algo diferente. Sería ideal poder trabajar de forma individual y seguir un proceso más personalizado, pero en la práctica, lo que hacemos es colectivo. Utilizamos bitácoras que, aunque deben ser individuales dentro del proceso, en realidad, por el tiempo y los recursos, solo podemos hacer un seguimiento colectivo de las particularidades de cada caso. La realidad es que no da el tiempo ni las condiciones para algo más personalizado.”*

La naturaleza del trabajo del equipo exige gestionar un proceso colectivo, debido al volumen de personas atendidas y a los recursos limitados, lo cual impulsa a priorizar acciones que

beneficien a la mayor cantidad posible sin perder de vista las particularidades de cada caso. Reconocer esta realidad no implica desvalorizar la atención personalizada, sino comprender que, en el contexto actual, la mejor manera de atender a la comunidad es mediante un proceso colectivo que respete las diferencias, pero que también sea eficiente y sostenible. En definitiva, la estrategia es alcanzar un equilibrio que permita responder a las necesidades de las personas sin perder de vista las limitaciones y el carácter colectivo del trabajo.

### 3.2.2 Componentes centrales de la implementación el servicio

Las actividades cotidianas, las salidas extramurales y la realización de eventos conforman el núcleo tangible del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría. Más allá del PAIIN o los instrumentos de planificación formal, es en lo que se hace diariamente donde se expresa con mayor claridad la atención a las personas mayores.

#### *Actividades*

La oferta regular de actividades constituye la columna vertebral del servicio. Su diversidad — que incluye talleres artísticos, culturales, físicos, psicosociales y cognitivos, además de procesos de lectoescritura, encuentros temáticos y ferias internas— permite conjugar enfoques lúdicos, pedagógicos, expresivos y de inclusión social: *“Es pensarnos en actividades que a ellos los muevan y los motiven a seguir en el servicio (...) Entonces ¿qué les vamos a hacer? Aquí hubo un curso muy chévere que se llamó gimnasia cerebral. Y ellos piden mucho la gimnasia cerebral. Entonces, nos pensamos, en este momento estamos haciendo las metodologías en cuatro semanas. La primera, semana de la salud y toda la semana gimnasia cerebral, la otra semana tratamos de poner algo más como movido, más artístico, de pronto musical, de pronto la parte manual”*

La planificación de estas actividades se estructura principalmente en ciclos trimestrales, con fichas metodológicas y cronogramas. Sin embargo, en la práctica esta planificación se ve tensionada por múltiples factores: cumplimiento de metas institucionales, rotación temática, intereses del grupo, disponibilidad de recursos, y sobrecarga laboral sobre el personal. Aunque existen iniciativas para recoger los intereses de las personas mayores, su uso no siempre es sistemático ni estandarizado: *“Pues yo mis metodologías las relaciono basado en los que*

*escuché, pues a manera general. [...] Trato de ser como equilibrado, que le sirva la actividad y pues que esas actividades sean del gusto de ellos.”*

Además, limitaciones logísticas —como espacios insuficientes, falta de equipos tecnológicos, conectividad deficiente y escaso apoyo operativo— impactan directamente la calidad y sostenibilidad de las actividades: *“Una de las fallas que tenemos en una casa como esta es que no contamos con internet para poder hacer actividades diarias, o sea, no tenemos Wi-Fi. Por ejemplo, no podemos ponerles una película porque no tenemos conexión. Tampoco contamos con una cabina de sonido ni micrófono. El televisor está dañado”.*

Pese a ello, el equipo de las Casas demuestra un alto nivel de creatividad y compromiso para superarlas o adaptarlas. De otra parte, el valor de las actividades no reside únicamente en su contenido temático, sino en su capacidad de generar motivación, vínculos y sentido de pertenencia. Es allí donde el carisma y la vocación de los técnicos y profesionales entran en juego para articularse al deseo e interés de las personas mayores de habitar las Casas y aprovechar su oferta.

#### *Actividades extramurales*

Las salidas extramurales —como visitas a museos, parques, eventos culturales o días recreativos— cumplen funciones complementarias fundamentales. Amplían la cobertura territorial, fortalecen el bienestar psicosocial y generan experiencias significativas para las personas mayores. También son vistas como una forma concreta de reconocimiento institucional y disfrute colectivo: *“Eso fue hace como dos años. Un paseo, vea, reina, lo disfrutamos. Nos fuimos a Melgar y lo disfrutamos, o sea, nos relajamos total. Seleccionaron, seleccionaban, pero fuimos bastantes personas”.*

Aun así, su realización enfrenta barreras estructurales: escasez de transporte, cupos limitados, falta de personal de apoyo y restricciones presupuestales. Estas condiciones obligan a seleccionar participantes por sorteo o rotación, lo que a veces genera sensación de exclusión o malestar: *“Que nos lleven a pasear. Sí, nos han sacado, y eso es muy agradable. Yo tuve la oportunidad de ir a Maloka y fue espectacular. Lo que pasa es que no a todos los llevan, hay selección, así que no puede ir todo el mundo.”* Se percibe, además una discontinuidad en convenios o alianzas que permitan acceso a infraestructuras alternas para la recreación y el

disfrute. También existe una tensión entre la carga operativa que implican y la posibilidad real de ejecutarlas sin afectar otras funciones clave del servicio: *“Pues en este momento no se ha hecho una salida que yo suelo gestionar para ir a museos, por el tema del transporte y por tema del tiempo también, porque si yo planeo una actividad extramural, interrumpo los procesos que llevo, que son tres en la mañana, tres de lunes a viernes y sábado cada quince días, y en las tardes llevo uno de arte también, cofres literarios. Entonces, el tiempo está como muy, muy ajustado.”*

Como se mencionó anteriormente, hay unas actividades extramurales que se realizan en espacios diferentes a las casas con propósitos como aumentar la cobertura de las casas: *“En cuanto a los extramurales, los jueves yo hago dos. Solo en esos días se realiza actividad física. Es un desgaste, por ejemplo, el jueves hacer actividad acá y después salir a hacer dos extramurales afuera de la unidad. Pero esas son directrices que hay que cumplir, además de todo lo administrativo que también hay que hacer todos los días y todas las semanas, como visitar domicilios y hacer seguimientos. A veces, mantener a los participantes en el programa requiere mucho esfuerzo del equipo, porque hay que ganarse su confianza para que no se vayan. Pero creo que desde el nivel central ven el servicio de una manera muy diferente a cómo se presta en la realidad”*

### *Eventos*

Los eventos en los Centro Día Casas de la Sabiduría—ya sean conmemorativos, recreativos o interinstitucionales— tienen un impacto significativo en la experiencia emocional y simbólica de las personas mayores. Celebraciones como cumpleaños y días especiales fortalecen los vínculos comunitarios y permiten que los participantes se sientan reconocidos, cuidados y valorados, especialmente en contextos donde sus redes personales son frágiles: *“De lo que favorece, desde lo que yo he visto también, es cuando en las unidades operativas realizan varios eventos, celebraciones. Por ejemplo, tratamos de hacer las celebraciones de cumpleaños de todos. Adicional a eso, desde la Dirección de Nutrición y Abastecimiento nos permiten hacer solicitudes de alimentos especiales. Entonces, eso también favorece un montón, como a generar un espacio diferente para ellos, que no sea como el encuentro normal, o la charla, sino actividades que los saquen como de su... no sé cómo decirlo, sí, como que les generen bienestar de otra manera”.*

Por otro lado, los eventos conmemorativos o aquellos coordinados desde niveles centrales responden a lineamientos institucionales y políticas públicas. Si bien pueden tener un valor pedagógico importante, su ejecución suele verse afectada por falta de anticipación, cambios de último momento o escasa articulación con los equipos de base. Esto genera sobrecarga técnica y sensación de desarticulación, especialmente cuando se solapan con otras tareas centrales del servicio: *“Y a nosotros también nos toca bastante con las actividades conmemorativas. Por lo general, la mayoría están a cargo de las acompañantes sociales (...) Día de la Mujer... hace poquito tuvimos, digamos, el sábado, la de LGBTI. Claro, tuvimos una de la calma, una del buen trato... todas esas fueron para el mes pasado. Entonces eso también acumula, porque es la actividad, la ficha metodológica y la evaluación del proceso.”*

Una dimensión adicional son los eventos externos, que ofrecen visibilidad institucional, pero pueden entrar en tensión con los intereses reales del grupo o con las capacidades operativas de las casas. La participación forzada o poco planificada en estos espacios puede generar una percepción de instrumentalización del servicio: *“Lo otro es que llegamos y no, que hoy es la rendición de cuentas con el alcalde local. Necesitamos que ya haya 20 personas mayores en la subdirección. Y también, sacar 20 personas para ir a sentarse allá con el alcalde, para que él haga su rendición de cuentas. O sea, ¿dónde queda el objetivo de las personas en ese encuentro, en que vayan a sentarse a una rendición de cuentas?”*

#### *Tardes libres*

Las actividades de la tarde —conocidas comúnmente como “cursos libres”— constituyen uno de los componentes más valorados por las personas mayores dentro del Centro Día Casas de la Sabiduría. Más allá de ser un complemento recreativo, representan un espacio de expresión, aprendizaje, afecto y continuidad. Su flexibilidad permite que quienes egresan del servicio sigan vinculados, fortaleciendo el sentido de pertenencia. Sin embargo, pese a su alto reconocimiento, estas actividades son también las más vulnerables frente a recortes, exigencias operativas o cambios institucionales: *“Tenemos cursos libres que no apuntan a la meta y no nos suman en la asistencia [...] socialmente chévere, pero administrativamente no nos suma y nos desgasta.”*

Los cursos libres abarcan una amplia gama de actividades: danza, manualidades, arte, gimnasia cerebral, alfabetización, lectura, huerta, cocina, tecnología, talleres de envejecimiento activo, entre otros. Esta diversidad permite que las personas mayores escojan según sus intereses, habilidades y trayectorias, lo que favorece una participación voluntaria y significativa: *“Hay también actividades de danza, ejercicio, lectura, arte... toda la semana está ocupada, hay de todo (...) Hay arte, deporte, todo, incluso el profesor XXX nos está enseñando a hacer cuadros con una técnica espectacular”*. Los contenidos están en parte definidos por las competencias del equipo profesional, lo cual contribuye a la calidad, aunque puede limitar la variedad si no se cuenta con ciertos perfiles. En varias casas, las tardes libres son vividas como el momento más esperado del día, el “corazón expresivo” del servicio.

Uno de los hallazgos más persistentes es la reducción o desaparición de varios cursos que antes hacían parte habitual de la jornada: cine, alfabetización, cocina, gimnasia, entre otros. Esto se vincula a recortes de personal, restricciones presupuestales o modificaciones en la planeación técnica: *“Nosotros digamos que paramos los cursos desde el año pasado por el tema del desgaste administrativo.”* La pérdida de estas actividades genera una leve sensación de empobrecimiento del servicio. Se trata de espacios que, en muchos casos, tejían vínculos, estructuraban rutinas y generaban sentido. Su ausencia es narrada con nostalgia por los participantes y con frustración por los equipos, que reconocen su valor, pero no siempre logran sostenerlos frente a las demandas de la institución frente a la operación del servicio:

*“Digamos, se ve la falta de los profesores porque antes teníamos talleres, talleres de danza, talleres de emprendimiento, de pintura, de cocina, manualidad. Entonces, nosotros ahora extrañamos eso porque nos fueron quitando el gimnasio que había los martes, y nosotros lo disfrutábamos, eso nos hace falta. Los cursos que hacían. Había más cosas, claro, que nos mantenían muy ocupados. Nos hacen falta los talleres por la tarde y todo. Claro que uno, digamos, viene un solo día a la semana, pero de todas maneras nosotros estábamos acostumbradas a venir, por ejemplo, los lunes a los grupos de danza, los martes a los emprendimientos, a las manualidades, hasta bisutería, de cocina... entonces a uno le hace falta mucho. Yo sí, por ejemplo, personalmente extrañaba mucho la falta de profesores, y eso porque ellos... Claro, tuvieron que reducir actividades”*.

Los cursos funcionan bajo una lógica trimestral: cada profesional debe diseñar al menos uno, con ficha metodológica, listado de asistencia y evaluación. Aunque esta planificación busca garantizar calidad y trazabilidad, también introduce una carga administrativa considerable: *“Tenemos tres días de intervención en procesos. Entonces, esos procesos indican hacer fichas metodológicas y evaluaciones de cada una de las sesiones que se realiza con el grupo (...) También toca hacer ficha metodológica y evaluación del proceso.”*

### *Valoraciones y seguimientos*

Las valoraciones y el seguimiento representan componentes centrales la atención en los Centro Día Casas de la Sabiduría. Ambas prácticas materializan el enfoque individualizado del servicio, al permitir conocer, acompañar y adaptar las acciones según las características, trayectorias y necesidades de las personas mayores. Aunque comparten una base técnica y responden a lineamientos institucionales, su implementación cotidiana está profundamente influida por el contexto operativo y relacional de cada casa.

### *Valoraciones*

Las valoraciones se conciben como una tarea técnica reglada, que debe realizarse a todas las personas mayores activas en el servicio con una periodicidad definida. Incluyen componentes físicos, psicosociales, nutricionales y funcionales, a cargo de perfiles profesionales especializados. Se trata de prácticas estandarizadas —como la toma mensual de signos vitales o las entrevistas al ingreso— que no solo responden a metas operativas (como “dejar a todos valorados en el año”), sino que también aportan insumos para planificar la oferta programática.

*“Al ingreso, desde mi perfil, hago la valoración inicial de enfermería, que se realiza durante el primer mes. La persona mayor está asistiendo, y esa valoración es personal. Los encuentros están divididos: la primera hora de bienvenida, llamada a lista y toma del refrigerio, y después una hora de estilos de vida saludable. En ese espacio, la compañera hace las valoraciones. Como las personas van fluctuando, quienes están en valoración a veces salen de la actividad para ir a la valoración. Las valoraciones se hacen anualmente, tanto la de la actividad del educador físico, la nutricionista y la psicosocial.”*

*También hago parte de la valoración la toma de signos vitales mes a mes, registrarlas y hacer seguimiento si la persona mayor no vino”.*

Sin embargo, su realización sistemática enfrenta desafíos operativos persistentes: sobrecarga de tareas paralelas (como bitácoras o informes), rotación de formatos, tiempos limitados, baja asistencia o días festivos, entre otros. Estas condiciones obligan a priorizar acciones, lo que puede afectar tanto la frecuencia como la profundidad de las valoraciones: *“A veces no se puede hacer la valoración como uno quisiera, porque hay que entregar informes, o toca salir a otras actividades, o incluso porque vinieron muchos ese día.”* A pesar de ello, los equipos realizan esfuerzos constantes para cumplir esta función, adaptándose a los recursos disponibles y a la realidad cotidiana de los espacios.

Más allá de su función técnica, las valoraciones también se entienden como una herramienta para observar y acompañar de forma cercana a las personas mayores: *“Las valoraciones nos permiten darnos cuenta de cosas que no nos dicen en grupo. Entonces uno ahí puede preguntar si están tristes, si se han sentido mal, si necesitan algo.”* Profesionales de diferentes perfiles realizan valoraciones tras eventos críticos o cambios percibidos en el estado de ánimo, salud o comportamiento: *“yo hago la valoración si veo que la persona no ha venido, o cuando llega y la noto rara, callada, como si algo le hubiera pasado.”* Así, la valoración se convierte en una práctica de cuidado, que permite construir vínculos de confianza y atender necesidades emergentes, incluso cuando estas no se registran formalmente.

### *Seguimientos*

El seguimiento a las personas mayores se despliega como una práctica transversal que articula múltiples dimensiones del servicio: continuidad del proceso, identificación de riesgos, acompañamiento personalizado y verificación institucional. Su implementación va más allá de una tarea puntual, y refleja el compromiso del equipo con una atención centrada en la persona.

Uno de los tipos más estructurados es el seguimiento por inasistencia o riesgo de egreso. Las Casas realizan revisión regular de bases de datos y listados de asistencia, lo que permite identificar ausencias recurrentes y activar llamadas, visitas domiciliarias o estudios de caso. Este proceso está formalizado como protocolo operativo, especialmente cuando se requiere avanzar en actos administrativos de retiro:

*“El profesional es responsable de hacer el seguimiento, por lo que una persona con una asistencia de dos semanas debe comenzar a recibir llamadas telefónicas y, dependiendo de la situación individual, se realiza un seguimiento personalizado. Es importante conocer bien a la persona, ya que no se hace un seguimiento colectivo, sino que se aprende a conocerla. Cuando se deja de ver a una persona, preocupa, y si pasa mucho tiempo sin acudir o sin contestar el teléfono, se realiza una visita domiciliaria. La visita domiciliaria es fundamental para verificar el bienestar y la situación de la persona, ya que no siempre las llamadas reflejan la realidad. En estos casos, se activa la ruta correspondiente, y se busca garantizar la protección y el apoyo necesario, tomando en cuenta que muchas veces las personas pueden estar amenazadas o en situación de riesgo y no siempre comunican la verdad por teléfono. La coordinación entre el equipo y la responsabilidad de cada uno aseguran un seguimiento efectivo y seguro.”*

Otro tipo de seguimiento responde a la identificación de necesidades o cambios en el bienestar de las personas mayores. A partir de la observación cotidiana o de señales de alarma —como tristeza, deterioro físico o abandono—, los equipos pueden activar rutas institucionales de protección. Este tipo de seguimiento no siempre está registrado formalmente, pero cumple un rol clave en el acompañamiento integral y la detección temprana de situaciones de vulnerabilidad:

*“(…) el otro consiste en realizar seguimientos escritos ante diferentes situaciones que se presentan con la persona mayor. Por ejemplo, si la persona mayor llega triste o apagada, se le pregunta qué le pasó o si necesita algo, y se realiza el seguimiento para dejar constancia de que estuvimos atentos a su bienestar. Este proceso busca dejar evidencia de nuestra atención y cuidado hacia la persona mayor (...) las acompañantes sociales elaboran escritos ante cualquier situación que surja. Por ejemplo, si la señora se resbala o sucede algún incidente, también se realiza el seguimiento correspondiente. La información se registra en la carpeta de la persona y en la historia social para tener un registro completo de cada caso.”*

Finalmente, una dimensión central del seguimiento es su articulación con el componente técnico del PAIIN. Las bitácoras trimestrales, elaboradas por múltiples perfiles profesionales, permiten registrar avances, retrocesos y necesidades específicas. Aunque el tiempo disponible

limita la profundidad de estas acciones, las bitácoras siguen siendo una herramienta valiosa para sostener una lógica de atención personalizada y trazable en el tiempo: *“Las bitácoras trimestrales permiten ver qué ha pasado con la persona mayor, si ha tenido cambios, si se ha deteriorado, si ha mejorado o si hay cosas que atender.”*

Tanto las valoraciones como los seguimientos están condicionados por el contexto operativo de cada Casa. La disponibilidad de transporte, las barreras territoriales, la dotación de personal, la carga administrativa y la disponibilidad tecnológica inciden directamente en la posibilidad de realizar estas tareas con regularidad y calidad. Algunas Casas, por ejemplo, dependen de vehículos institucionales una vez por semana, o deben realizar seguimientos con teléfonos personales del equipo.

A esto se suma la variabilidad entre territorios: no todas las Casas cuentan con el mismo respaldo, articulación institucional o disponibilidad de tiempo. Esto hace que el alcance del seguimiento no sea homogéneo, lo que a su vez impacta la capacidad del servicio para responder proactivamente a los cambios y necesidades de las personas mayores. Es de resaltar, el compromiso que responsables de Casas y equipo operativo asumen con esta tarea que, sin duda, dadas las condiciones mencionadas, requiere de habilidad y margen de maniobra cuando hay condiciones adversas: *“Hay casas que pueden hacer visitas domiciliarias, pero otras no tienen ni vehículo ni tiempo, entonces toca desde el teléfono.”*

### *Nutrición*

El componente de nutrición constituye uno de los aspectos más visibles y valorados del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría. Más allá de su dimensión alimentaria, es una práctica cotidiana de cuidado, un mecanismo de inclusión social, una plataforma educativa y un símbolo de dignificación para las personas mayores. También se convierte en un eje de la operación institucional, que requiere planificación técnica, coordinación intersectorial y recursos humanos sostenidos.

Las valoraciones de las personas mayores frente al servicio de alimentación son, en su mayoría, altamente positivas. Se destaca la calidad de la comida, su preparación adecuada y la forma cuidadosa como se sirve. Prácticas como el acompañamiento al comedor, la insistencia en el

lavado de manos o el orden en la entrega refuerzan la percepción de cuidado integral: *“En cuanto a la atención sí está bien, la señora vemos que tiene conocimiento, no está ni subido de sal ni nada. O sea, que todo es balanceado de acuerdo a nosotros. Probablemente no a todos nos va a gustar, pero está muy balanceado”*

En contextos de alta precariedad, la comida ofrecida en el servicio cumple una función esencial como mecanismo informal de protección social. Para muchas personas mayores, especialmente quienes viven en pagadarios o en inseguridad alimentaria, el refrigerio y el almuerzo representan el único alimento completo del día. En algunos casos, parte del alimento se lleva al hogar para compartir con familiares, como nietos o parejas. Aunque esta práctica entra en conflicto con la normatividad institucional, revela la función extendida del servicio en el entorno familiar y comunitario. La nutrición, por tanto, no puede entenderse únicamente como un aporte a la salud, sino como un componente estructural del bienestar y la inclusión social:

*“De repente, en otras casas no se ve mucho y muchas personas ni siquiera toman el refrigerio ni nada, pero acá sí es muy importante el refrigerio por esa misma vulnerabilidad. Para ellos, el refrigerio y el almuerzo son fundamentales. Los que no almuerzan es porque tienen que irse a trabajar, y muchas veces vienen con la coca, es que yo se lo voy a llevar a mi nieto, porque mi nieto no ha comido desde la tarde, pues tú empiezas a ver esa vulnerabilidad y todo lo que eso conlleva y enfrenta”*

El funcionamiento del componente alimentario requiere una cadena de tareas altamente especializada: planeación de minutas, pedidos de insumos, control de stock, verificación de gramajes, atención a eventos especiales, entre otras. Muchos de estos procesos se realizan de manera manual, lo que implica una carga significativa para los equipos, en especial cuando el personal de cocina es escaso o no se cuenta con nutricionistas de forma permanente: *“También hago seguimiento a las porciones en cocina, obviamente para garantizar que se esté cumpliendo la minuta patrón y los gramajes. Entonces ahí también hay que diligenciar formatos.”*

El componente nutricional también incluye una dimensión educativa, liderada por profesionales en nutrición. A través de talleres, charlas y encuentros, se promueve el

aprendizaje sobre hábitos saludables, tamaños de porción, selección de alimentos y prácticas de cocina consciente.

Estas acciones son valoradas tanto por las personas mayores como por el equipo, y permiten ampliar el impacto del componente más allá de la comida diaria: “[...] *nos ha dado unas conferencias muy buenas en las cuales nos enseñan a escoger los alimentos [...] nosotros ya nos vamos cuidando*”. Sin embargo, su implementación efectiva depende de la planificación, la disponibilidad de personal y el seguimiento institucional, especialmente cuando existen metas cuantificables (como cubrir a todos los participantes del año con alguna actividad educativa).

### 3.2.3 La sostenibilidad del servicio: planificación, alineación y tareas estructurales

El funcionamiento cotidiano del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría se sostiene en un conjunto de tareas transversales que, aunque no siempre visibles en las normas y lineamientos, resultan fundamentales para la implementación efectiva del servicio. Entre ellas se encuentran la planificación de actividades, la alineación institucional de los equipos, la ejecución del componente ambiental (PIGA) y la gestión administrativa.

Estas tareas cumplen un rol articulador entre el diseño técnico y la operación diaria, y permiten traducir en acciones concretas el lineamiento de atención. Sin embargo, los hallazgos cualitativos muestran que su ejecución enfrenta múltiples obstáculos estructurales que afectan de forma significativa el desarrollo del servicio. La sobrecarga, la descoordinación institucional, la falta de recursos y el énfasis en el cumplimiento de tareas asociadas a la garantía de estándares y del Sistema Integrado de Gestión de la Entidad, por encima del sentido pedagógico o comunitario, son tensiones recurrentes que debilitan la coherencia y la sostenibilidad operativa.

#### *Planificación de actividades*

La planificación constituye un componente estructural de la atención en el servicio Centro Día Casas de la Sabiduría. A través de cronogramas, fichas metodológicas y reuniones de equipo, se materializa el enfoque técnico del servicio en una programación concreta que da forma al

día a día de las actividades. Sin embargo, su ejecución se ve tensionada por exigencias institucionales, tiempos insuficientes y sobrecarga operativa, lo que convierte a la planificación en una tarea simultáneamente estratégica y frágil. Los equipos interdisciplinarios elaboran cronogramas mensuales o trimestrales en reuniones periódicas (quincenales o mensuales), donde se definen actividades, objetivos metodológicos, responsables y poblaciones destinatarias. Esta planificación no es únicamente técnica, sino también situada: los profesionales adaptan las propuestas a las necesidades funcionales, emocionales y cognitivas de los grupos. Además de la estructura formal, la planificación también implica la coordinación de tiempos y agendas entre perfiles, para evitar cruces de actividades, optimizar la presencia técnica y responder a metas de cobertura.

*“Yo estoy los martes, miércoles, lunes, martes y jueves con los grupos en temas de espiritualidad. Puede pasar que, por ejemplo, después el miércoles o el viernes, toque otros temas que no he trabajado todavía, y así seguir durante otros tres meses con el mismo proceso, porque esos temas no los han visto todavía. No se puede repetir exactamente lo mismo, ¿sabes? Cada tres meses hay que cambiar los procesos. Y si la población es diferente, pues también se puede repetir, porque no son las mismas personas. Con eso, en nuestro caso, se llenaría el ciclo. Yo creo que sí se puede hacer, pero también hay que cumplir con toda la población, no solo con un grupo. En cuanto a los informes, como tengo un reporte trimestral, la idea es que en ese reporte siempre se esté innovando, cambiando las metodologías, la forma en que planificamos los temas y demás. Aunque toquemos los mismos temas, las formas deben variar. Porque si en un reporte ya se tocó algo, no puede volver a repetirse exactamente en el siguiente, o sea, en ese trimestre. Al final, tenemos que abarcar toda la población, pero con temas diferentes para que no se repitan.”*

La planificación enfrenta limitaciones estructurales importantes. Uno de los hallazgos más reiterados es la ausencia de tiempo institucional asignado específicamente para planear, lo que lleva a que muchas actividades de diseño se realicen fuera del horario de prestación del servicio asociado a la Casa, sin reconocimiento institucional de esos tiempos invertidos en la planeación de la ejecución de las actividades. La preparación de fichas, evaluaciones y materiales recae así en la disponibilidad personal de los profesionales: *“En realidad uno puede*

*pensar acá como las ideas, pero en la realidad uno hace esas fichas desde su casa. En un horario extra hasta las evaluaciones, porque no es que tengamos un tiempo acá para uno sentarse frente a un computador y planear.”*

Por otro lado, si bien la flexibilidad territorial permite ajustes valiosos, no existen mecanismos sistemáticos para compartir buenas prácticas entre casas, ni lineamientos que permitan establecer mínimos comunes de calidad en la planificación. Esto genera diferencias significativas entre unidades operativas, tanto en intensidad como en diversidad de la oferta programática.

#### *Alineación institucional y cumplimiento de lineamientos*

El cumplimiento de los lineamientos de atención en los Centro Día Casas de la Sabiduría requiere no solo del diseño de lineamientos claros, sino de mecanismos efectivos de alineación entre lo técnico y lo operativo: *“Algunas casas no funcionan de la misma manera ni ofrecen los mismos servicios que otras. Y, aunque estoy totalmente de acuerdo en que cada una tiene su particularidad, creo que al menos deberíamos tener un manual de operaciones del servicio que aplique para todas, para que todas nos miren por igual. Entonces, si hay un punto donde nos están midiendo, donde tenemos que cumplir unas metas que corresponden al cuatrienio, y desde nivel central deben responder y apuntar a los informes de gestión, también sería importante que tengan en cuenta que todas debemos partir de un mismo funcionamiento.”*

Actualmente está en curso la elaboración de un manual de operaciones que pretende, entre otras cosas, aliviar posibles faltas de sincronía. Entre tanto, una de las estrategias más recurrentes para promover la alineación es la realización de espacios de formación y actualización técnica. En estos se socializan lineamientos operativos, se explican instrumentos como el PAIIN, las bitácoras, las escalas o las encuestas, y se presentan cambios normativos o nuevos formatos. Algunas sesiones son convocadas por el nivel central; otras, por referentes temáticos o subdirecciones locales.

No obstante, el acceso a estas capacitaciones es irregular y, en muchos casos, llega tarde. Se reportan sesiones demasiado generales, poco contextualizadas o convocadas solo tras la aparición de errores. Los testimonios insisten en la necesidad de fortalecer procesos de

inducción inicial cuando ingresan nuevos profesionales, ya que actualmente el aprendizaje se da muchas veces por ensayo y error. Esto no solo genera reprocesos, sino que incrementa el estrés laboral y consume tiempo operativo: *“No, pues tomé una carpeta y me guie de lo que hacían antes. Así fue me enseñaron. Y hasta ahora me dijeron, “No, eso se hace así”, hasta hace 8 días, desde que entré. (...), una recomendación sería una capacitación inicial para que nos alivie un poco y no tengamos que estar tanto en ensayo y error. Sí, uno pierde mucho tiempo y se estresa.”*

Además, la sobrecarga de tareas limita la posibilidad de que el equipo participe plenamente en espacios de formación o pueda apropiarse de los cambios metodológicos que se introducen: *“de la parte administrativa es bastante la carga que ellos tienen con la documentación que pues tienen que duplicarse en muchas acciones”.*

El acompañamiento técnico —ya sea desde los equipos de supervisión, referentes temáticos o coordinaciones— constituye otro canal para fortalecer la alineación. Este puede incluir visitas a las unidades, observación de actividades, revisión de planificaciones y retroalimentación directa. Cuando se realiza con enfoque pedagógico, articulado a las necesidades específicas del equipo, el acompañamiento es valorado como una instancia de fortalecimiento. Sin embargo, su frecuencia es variable. Las limitaciones logísticas, como la falta de transporte o de tiempo institucional disponible, afectan su continuidad. En algunos casos, el acompañamiento se reduce a reuniones extensas de revisión administrativa, con un carácter más examinador que formativo, lo cual debilita su sentido técnico: *“No, solo a lo administrativo. Y, es más, esas visitas se leen más como veedurías que como acompañamiento.”*

#### *Gestión ambiental PIGA*

El Programa Institucional de Gestión Ambiental (PIGA) es uno de los componentes recurrentes que deben implementarse en los Centro Día Casas de la Sabiduría como parte del cumplimiento normativo del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Integración Social. Aunque su propósito es promover prácticas sostenibles y conciencia ambiental, el análisis cualitativo revela que su ejecución en el territorio enfrenta importantes limitaciones

técnicas, operativas y de sentido, que dificultan su articulación con los objetivos del servicio y afectan el desempeño de los equipos.

La implementación del PIGA se traduce, en la práctica, en una serie de tareas técnicas y administrativas altamente demandantes. Entre ellas se destacan: el diligenciamiento diario de formatos, la elaboración de reportes trimestrales, la verificación de residuos y reciclaje, la socialización de campañas institucionales, el montaje de carteleras y la participación en fechas ambientales como la semana del agua o el día de la movilidad sostenible. La labor está a cargo de uno de los integrantes del equipo operativo de las Casas de manera rotativa entre los distintos profesionales.

*“Yo me encargo de mantener actualizada la información de PIGA. O sea, todo lo que tiene que ver con las basuras y desperdicios, eso lo lleno todos los días en un formato donde anoto cuántos kilos de comida salen, cuántos kilos de papel. Es diario, todos los días. Además, cada tres meses hay que pasar un reporte de los desperdicios que han salido de la sede, y eso incluye un comprobante de la persona que viene a recogerlos. También se pide un comprobante a la empresa que dice cuánto recogieron en total, y toda esa información la paso a PIGA.”*

Estas actividades, lejos de constituir un proceso pedagógico integral, suelen percibirse como un conjunto de exigencias aisladas y poco conectadas con el quehacer cotidiano del servicio. En muchos casos, los equipos deben reorganizar o suspender actividades previamente planificadas para cumplir con auditorías o lineamientos de última hora. Esta fragmentación genera sobrecarga y debilita el potencial formativo del componente: *“PIGA es supremamente desgastante todo lo que piden. [...] Eso administrativamente genera tiempo. Yo tengo a los profesionales en los encuentros, ¿quién me hace PIGA? [...] Nadie quiere coger ese componente.”*

Uno de los principales obstáculos identificados es la dificultad para asignar de manera clara y sostenible el rol de referente ambiental. En la mayoría de los casos, esta responsabilidad recae de forma informal sobre quien “parece tener menos carga”, sin una definición clara desde el inicio del contrato ni un acompañamiento técnico adecuado: *“Hay que hacer una delegación*

*de PIGA. Y tú te pones a decir, ‘¿A quién se la pongo?’ [...] uno empieza a mirar a ver cuál es el que menos cargas tiene, el menor daño posible. [...] Siempre va a haber dificultad, porque desde el inicio tampoco se fue claro con los contratistas de que hay un tema también ambiental.”*

Esta forma de delegación genera una fuerte sensación de improvisación y desprotección institucional. El rol ambiental implica una carga significativa que, en la práctica, se suma a otras funciones prioritarias del profesional, lo que refuerza el malestar y la resistencia del equipo. Algunos testimonios son elocuentes: *“nadie quiere coger ese componente”*, y se describe cómo se retira personal de las actividades con personas mayores para poder cumplir con el PIGA, sacrificando así el foco principal del servicio.

Más allá de la carga operativa, el análisis revela una tensión profunda entre el mandato institucional del PIGA y su pertinencia dentro de la atención. Si bien se reconoce que el componente responde a una obligación normativa, en el nivel territorial se percibe como una carga poco alineada con los objetivos de autonomía, bienestar y participación que orientan el servicio.

En este sentido, varios actores plantean que el PIGA se ha reducido a una lógica de cumplimiento formal (reciclaje, formatos, fechas), perdiendo su potencial como herramienta educativa y comunitaria. Se sugiere que el componente podría fortalecerse si se reorientara hacia actividades creativas, participativas y significativas para las personas mayores, en lugar de limitarse a tareas de control administrativo: *“Yo siento que las actividades que planteen desde el equipo de gestión ambiental sí deberían ser un poco más profundas, que impacten a la población, y de pronto quitar el imaginario de que el PIGA es la basura. [...] El PIGA va más allá de reciclar.”* Asimismo, se propone que profesionales con formación específica (como ingenieros ambientales) asuman estas responsabilidades, liberando al equipo operativo de una carga que desborda sus competencias y funciones: *“Tiene que haber un ingeniero ambiental. [...] Porque si bien todos los tenemos en las obligaciones generales, hay que hacer una delegación. [...] Y esa delegación le implica a ese compañero miles de cosas.”*

### *Gestión documental*

Aunque en principio la gestión documental podría entenderse como un componente auxiliar al quehacer técnico del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría, el análisis cualitativo muestra que constituye, en la práctica, uno de los ejes estructurantes del funcionamiento cotidiano. Lejos de limitarse a un soporte logístico, la administración permea el tiempo, la energía y la estructura de trabajo de los equipos, con efectos directos sobre la atención a las personas mayores y el sentido del servicio.

Este componente no sólo es voluminoso, sino fragmentado, variable y sin el respaldo de personal exclusivo: “[...] entonces nos toca cumplir con unas tareas administrativas, como lo son cargues de historias clínicas, cargues de hojas de control, cargues en el sistema de SIRBE [...] A eso súmale las bitácoras, súmale también el cargue en la plataforma FUID”. Ello configura un panorama de sobrecarga y tensión, que afecta de manera transversal a todos los perfiles profesionales. Una de las tareas más reiteradas es el diligenciamiento continuo de registros institucionales: hojas de control, actas de ingreso, listados de asistencia, bitácoras, fichas metodológicas, reportes de peso y talla, historias sociales, evaluaciones, cargues en plataformas como SIRBE o FUID, entre otros. Esta producción, que atraviesa todas las fases del proceso (ingreso, permanencia, seguimiento), es asumida casi por completo por los equipos operativos, sin mayor apoyo administrativo, y sin desarrollos tecnológicos que permitan alivianar estas tareas: “¿Cuánto tiempo en porcentaje nos gastamos en lo administrativo frente a lo que es nuestro rol? El 70%” (...) porque en realidad el tema administrativo no solamente es gestión documental, es fichas metodológicas, es hacer los seguimientos, es hacer las demandas, a veces salen actividades de la nada que nos toca cubrir y no se generan esos tiempos de administración”

Además, muchas actividades operativas (como domicilios, cursos libres, rutinas alimentarias o extramurales) implican registros específicos, lo que refuerza la complementariedad entre lo técnico y lo administrativo. La organización y sistematización de estos documentos, tanto físicos como digitales, exige tiempo que compite directamente con el espacio para la intervención: “Yo tengo una actividad a las 8 de la mañana, pero tengo que pasar lista en el sistema antes de las 10. Entonces tengo que irme a pasar la lista en el computador y dejar el grupo solo un momento.”

Otro hallazgo reiterado es la recurrencia de cambios en los formatos, plataformas o lineamientos técnicos, que obligan a rehacer trabajos ya realizados: *“Nos habían dicho que hiciéramos las historias sociales a mano y ahora que toca digital. Entonces todas esas que hicimos hay que volverlas a pasar.”* Testimonios como el de rehacer 400 carpetas por un cambio menor en el tipo de letra ilustran una dinámica institucional de reprocesos constantes. Esta situación genera frustración, retrasa otras funciones y transmite una imagen de descoordinación entre niveles. También se reportan exigencias duplicadas o contradictorias entre diferentes áreas solicitantes (salud, técnica, administrativa, vejez), sin articulación clara. La falta de comunicación oportuna de estos cambios y la ausencia de criterios compartidos debilitan la eficiencia institucional y erosionan la moral del equipo.

La gestión administrativa es una función asignada de facto al equipo técnico, sin que exista una distribución clara ni apoyo auxiliar: *“Uno termina cogiendo más cosas por ayudar o porque ya sabe, pero eso no quiere decir que sea justo. A veces uno queda con todo.”* Profesionales reportan tener entre 50 y 60 carpetas bajo su responsabilidad, lo cual implica cargues, actualización, seguimiento y preparación para auditorías. Las tareas se reparten de manera desigual según el día, la disponibilidad o la iniciativa individual. Esta carga compite directamente con el tiempo destinado a los encuentros, las actividades pedagógicas o la intervención psicosocial. En varios casos, se describen jornadas extendidas, trabajo no reconocido durante fines de semana y afectación directa al desempeño técnico. Ocurre también que los usuarios perciben y resienten esta situación: *“que tengan más tiempo, digamos, de dialogar con nosotros, porque antes podíamos dialogar, por ejemplo, con la profesora sobre alguna cosa. Ahora ella ya no tiene tiempo porque está en sus trabajos, en los formatos que les asignan.”*

Las condiciones materiales para cumplir con estas tareas son altamente precarias en muchos casos. Se mencionan problemas de conectividad, fallas en las plataformas, ausencia de equipos tecnológicos, falta de recursos básicos y tiempos institucionales insuficientes: *“El computador se daña cada rato y el internet no da. Entonces si hay que subir informes toca esperar o hacer fila. A veces nos toca en el celular.”* Además, las tareas administrativas siguen siendo en su mayoría manuales y en papel, con baja posibilidad de sistematización que posibilite tener

información y cruces de información oportunamente, lo que incrementa el esfuerzo requerido. No se cuenta con personal administrativo exclusivo ni con tiempos realistas para cumplir con esta dimensión.

Finalmente, el acompañamiento técnico en temas administrativos se percibe más como un control vertical que como un apoyo operativo. Las visitas o revisiones suelen centrarse en el cumplimiento de diligenciamiento de formatos y registros, sin contextualizar las dificultades que enfrentan los equipos para cumplir con los estándares: *“Vienen y revisan si firmamos bien la hoja o si faltó el sello, pero no preguntan por qué no alcanzamos a hacer el informe.”* En los casos donde el acompañamiento incluye orientación o cierta flexibilidad, es mejor valorado. Sin embargo, la mayoría de los testimonios indican que estos ejercicios aumentan la presión sobre los equipos, sin aportar soluciones de fondo y estructurales.

#### 3.2.4 Valor del servicio: evidencias del logro del objetivo programático

Más allá de los componentes técnicos y las condiciones operativas que configuran el día a día del servicio, lo que finalmente permite dimensionar su sentido profundo y su impacto real son las experiencias y valoraciones de quienes participan en él. En este caso, las voces de las personas mayores revelan que el servicio de los Centro Día Casas de la Sabiduría no son solo espacios de cuidado o provisión de servicios, sino escenarios de transformación vital.

A pesar de las tensiones en la implementación, de las cargas administrativas y de las limitaciones materiales identificadas en apartados anteriores, el servicio logra sostener en la práctica una propuesta de intervención que incide de manera significativa en la vida de las personas mayores. Las Casas aparecen en los relatos como lugares donde se recupera la confianza, se fortalece el sentido de pertenencia, se aprende a convivir, se adquieren herramientas para vivir la vejez con mayor autonomía y, en muchos casos, se resignifica la propia biografía.

En otras palabras, el servicio logra hacer tangible su propósito más amplio: fomentar el desarrollo integral de las personas mayores, fortaleciendo sus capacidades y ampliando sus oportunidades para vivir la vejez como desean, contribuyendo así al cumplimiento del objetivo

general de la PPSEV y a la materialización de lo establecido en sus dimensiones y líneas de derecho.

Una de las dimensiones más reiteradas por los participantes es la del bienestar integral. Este no se limita a lo físico, aunque muchas personas mencionan mejoras en su salud, en su movilidad o en su estado nutricional. El bienestar alude también a lo emocional, espiritual y relacional: sentirse más animado, menos solo, con mayor paz interior o reconectado con el propósito vital. *“Me siento joven, rejuvenecí... y uno lo ve en su aspecto físico, mental, emocional, que sí hay un cambio bastante real.”* Las prácticas espirituales, como la oración o la meditación, se valoran junto con los espacios de diálogo y acompañamiento: *“Aquí se siente uno como que le importa algo, como que uno es algo”; “Lo hacen sentir a uno importante”; “Estar en este sitio es sentirme a gusto.”* A través de gestos cotidianos, el equipo operativo contribuye de manera determinante a generar este bienestar.

Este bienestar se potencia en el marco de relaciones humanas que las personas mayores describen como afectivas, solidarias y profundas. No se trata únicamente de compañerismo, sino de vínculos que resignifican la vejez desde la pertenencia a una comunidad. En un contexto en que muchas personas mayores enfrentan aislamiento, precariedad o roles de cuidado intensivo, las Casas se configuran como espacios seguros, protectores y afectivos. La palabra *“refugio”* aparece una y otra vez: *“Eso para nosotros esta casa es muy especial: cuidado, refugio, bienestar”; “Aquí es libre”; “Aquí ríe, cuentan las experiencias de los demás y es un refugio”.*

El servicio también se vive como un escenario de crecimiento personal. Numerosos testimonios relatan procesos de aprendizaje, redescubrimiento de habilidades y participación activa en decisiones colectivas. Aprender a manejar el celular, expresarse en público, liderar un grupo o simplemente volver a opinar son vivencias que fortalecen la autonomía: *“Tener una parte de enseñanza... y también una parte de independencia, ¿sí? Como decir, una independencia de uno”.* Los relatos muestran que no se trata de una simple oferta de actividades, sino de oportunidades para resignificar la identidad personal y social en la vejez.

Otro aspecto revelador es el vínculo que muchas personas mayores establecen entre su experiencia en el servicio y el ejercicio de sus derechos. Las Casas no son vividas como un favor, sino como un espacio que materializa su lugar como sujetos de política pública: *“Nos actualizan cómo va todo, por ejemplo, en la política pública. Nosotros no sabíamos a qué teníamos derecho... eso nos sirve.”* A través de los conversatorios y actividades informativas, las personas mayores adquieren herramientas para ejercer su ciudadanía, apoyar a otros y posicionarse como agentes activos en sus comunidades.

En esta experiencia integral, los beneficios tangibles también ocupan un lugar importante. El refrigerio diario, el transporte, las condiciones locativas, la atención profesional y la posibilidad de contar con un entorno limpio y ordenado son elementos altamente valorados, sobre todo en contextos de alta vulnerabilidad. Para algunas personas mayores, estos beneficios constituyen incluso una necesidad básica: *“Hay personas que llevan recipientes para empacar los alimentos y llevarlos a sus familias.”* No obstante, estos elementos materiales se resignifican en tanto permiten acceder a una experiencia más amplia de cuidado, bienestar y reconocimiento.

Finalmente, muchos testimonios relatan procesos de transformación profunda. Desde el abandono de una silla de ruedas hasta la recuperación del ánimo o el fortalecimiento de la autoestima, los Centro Día Casas de la Sabiduría aparecen como espacios donde se reconstruyen trayectorias vitales. *“Él ya perdió la pena y participa... todos decían ‘silencio, un momento, va a hablar don xxx’. Le daban su lugar.”* El tránsito desde la invisibilidad o la apatía hacia la autoafirmación y la participación constituye una de las evidencias más potentes del impacto transformador del servicio.

### *3.2.5 El vínculo humano como eje del servicio*

El servicio Centro Día Casas de la Sabiduría ofrece una experiencia significativa para las personas mayores, que trasciende los componentes técnicos, programáticos y operativos. En ese marco, el aspecto relacional emerge como uno de los mayores logros del servicio, tanto en su dimensión profesional como en las interacciones que se tejen entre las personas mayores.

El vínculo entre las personas mayores y los equipos profesionales constituye un eje central del funcionamiento cotidiano. Lejos de limitarse a una relación instrumental o asistencial, este vínculo se construye desde el afecto, la confianza y la cercanía: *“Amor, felicidad y amistad, porque en realidad para mí esto es como si ellos fueran mi familia, mis hermanos, los profesores.”* Las personas mayores describen a los profesionales como figuras de cuidado y referencia emocional, a quienes saludan con afecto, esperan con entusiasmo y valoran profundamente: *“A mí me gusta venir aquí porque es que aquí es la única parte donde me abrazan.”*; *“Me enamoré del programa desde el primer día que vine porque lo hacen sentir a uno importante.”* A su vez, muchos miembros del equipo operativo relatan sentirse *“adoptados”* por los grupos, experimentando reconocimiento, gratitud y un fuerte sentido de pertenencia: *“Entonces, creo que eso hace parte también de nosotros. De que ellos se enamoren. Puede que ellos no vengan por la actividad, vienen simplemente por ese profesor que es chévere, que me hace reír.”*

Este lazo afectivo no solo mejora la percepción del servicio, sino que impacta directamente en el bienestar emocional de los participantes, su motivación para asistir y su sentido de valor personal. La escucha activa, la atención personalizada y los gestos cotidianos —como un saludo cálido, un consejo oportuno o una broma compartida— se convierten en actos de validación identitaria y contención emocional: *“Nos consienten, nos tratan un montón, nos tienen un trato para nosotros tan especial que nos hacen sentir importantes”*. Estos vínculos, construidos día a día, contribuyen a humanizar el cuidado y consolidan la experiencia de las Casas como un entorno seguro.

De manera complementaria, las relaciones que se tejen entre las propias personas mayores también constituyen un pilar vital del servicio. Se observan múltiples formas de cuidado mutuo, solidaridad y compañerismo, que van desde ayudar a un compañero con movilidad reducida hasta consolar a compañeros: *“Yo hablo mucho con todos y comparto mucho. [...] cuando lo veo triste, alguien, y uno se da cuenta... me acerco y le digo, ‘¿Qué le pasa?’ y una lagrimita por aquí... Entonces yo me acerco [...] y subo corriendo donde la psicóloga.”* Estas interacciones cotidianas consolidan vínculos afectivos duraderos y fortalecen el sentido de comunidad: *“Aquí se siente uno acompañado, como en familia.”*

No obstante, este entramado relacional también enfrenta desafíos. Existen tensiones vinculadas a la convivencia, la diversidad y los prejuicios: algunas personas expresan malestar frente a compañeros con hábitos distintos, situaciones de exclusión por orientación sexual o antecedentes de calle, e incluso propuestas de “selección” de usuarios. Estos conflictos revelan que, así como el servicio potencia relaciones significativas, también funciona como un espejo de las tensiones sociales que atraviesan a las personas mayores y sus contextos: *“También hay gente muy desagradable... que viene sin bañarse, que son bien groseros... hay que seleccionar la gente porque uno se sienta con un asesino, el otro que es un sicario”*. La convivencia cotidiana se convierte en una escuela informal de ciudadanía, donde se ensayan tanto la solidaridad como la diferencia: *“De pronto pues toca tratar de todo: la tolerancia. De eso se trata también.”*

Frente a estos retos, las Casas han implementado acuerdos de convivencia, formas de autorregulación entre pares y mecanismos de liderazgo que permiten tramitar conflictos y promover la participación: *“Lo que pasa es que sanciones tenemos: nos entregan un acuerdo de convivencia [...] el lío es cómo hacerlo cumplir.”* Las figuras de liderazgo, cuando cuentan con legitimidad y acompañamiento, fortalecen la apropiación colectiva del servicio y constituyen un recurso clave para su sostenibilidad comunitaria: *“Tenemos siempre una reunión de líderes [...] cada líder se reúne [...] y presenta las inquietudes del grupo.”*

En conjunto, los vínculos —entre profesionales y personas mayores, y entre pares—son el núcleo vital del servicio, su entramado invisible, su fundamento más potente. Allí donde la política pública encuentra dificultades para consolidar estructuras, metas o lineamientos, estas relaciones sostienen la experiencia diaria, generan sentido, reparan trayectorias y habilitan futuros. En este sentido, el valor del servicio no solo se mide por su capacidad de atención o por su cobertura, sino por su potencia relacional, su capacidad de construir comunidad, dignificar la vejez y producir bienestar compartido.

Este hallazgo debe tener implicaciones concretas. Cualquier decisión institucional —ya sea de tipo técnico, contractual, normativo o presupuestal— que debilite el tiempo, la estabilidad o la presencia afectiva del equipo humano, o que limite los espacios de interacción horizontal, puede afectar profundamente el corazón del servicio. Reconocer y cuidar el componente

relacional es, por tanto, una condición fundamental para garantizar el derecho de las personas mayores a envejecer con sentido, en comunidad y con dignidad.

### 3.3 Articulación operativa y funcionamiento del servicio

#### 3.3.1 Coordinación entre dependencias para la operación del servicio

La articulación entre niveles e instancias del servicio constituye un eje central para su funcionamiento operativo. La forma en que se conectan las decisiones del nivel central con los equipos territoriales, así como la coordinación con áreas estratégicas como Plantas Físicas y la Dirección de Nutrición y Abastecimiento, incide directamente en la viabilidad técnica, la calidad de la atención y la sostenibilidad de las actividades en los Centro Día Casas de la Sabiduría.

##### *Coordinación central-local*

Uno de los hallazgos de la evaluación es la persistencia de tensiones entre el nivel central de la entidad y los equipos territoriales responsables de operar los Centro Día Casas de la Sabiduría. Si bien existen canales formales de articulación institucional, estos no logran consolidarse como espacios efectivos de diálogo, acompañamiento o construcción conjunta. En la práctica, la relación entre niveles aparece marcada por una distancia funcional que afecta la coherencia del servicio, genera reprocesos y limita la apropiación territorial del servicio.

*“Hay casas de sabiduría como xxx, que atiende a más de cien personas al día. Y esas ciento y pico de personas tienen diferentes objetivos, a los cuales hay que hacerles un seguimiento cada tres meses, mantener archivos, documentarlos, cargarlos en el sistema SIRBE, hacer actualizaciones, y así. Entonces, el trabajo en general es bastante para todos, y muchas veces desde el nivel central, con temas de políticas y actividades, tareas para el día siguiente. Por ejemplo, mañana hay que hablar sobre el buen trato. Eso lo enviamos con tiempo, pero a veces los responsables tardan en bajarlo, y cuando ya lo hacen, ya es para mañana, así que toca hacer la actividad de un día para otro. Además de todas las tareas que ya tienen, desde el nivel central les añadimos más cosas, más instrucciones, más actividades. Eso hace que, aunque tengan su agenda preparada, siempre se les estén agregando más tareas y más cosas”.*

En primer lugar, los relatos dan cuenta de una relación jerárquica y asimétrica, en la que el nivel central define metas, criterios e indicadores sin involucrar a quienes están directamente a cargo del servicio en territorio. Esta desconexión se vive como una falta de legitimidad técnica —“ellos no han estado en el campo”— y se traduce en decisiones que no siempre son viables o pertinentes para los contextos locales: *“porque el equipo técnico en mi concepto pues va más allá de venir a revisarnos una vez al mes, sino de lo que yo digo, acompañamientos, capacitaciones, articulaciones, gestiones. Pero si el equipo técnico está clavado en bases, nunca va a poder salir al territorio.”*

A esto se suma una comunicación institucional fragmentada y poco resolutive. Aunque se reporta el uso de correos o reuniones virtuales, la respuesta suele ser tardía, estandarizada o meramente formal. En algunas Casas se reconoce una mayor fluidez cuando hay cercanía física con los equipos técnicos del nivel central, pero esta condición no se extiende de manera general: *“Nosotros escribimos, pero a veces sentimos que es como escribir al aire.”*

Otro eje de tensión importante es el del acompañamiento técnico, que se percibe como insuficiente y centrado en el cumplimiento documental. En lugar de visitas pedagógicas que fortalezcan las capacidades territoriales, varios equipos reportan procesos de supervisión no siempre conectada con el quehacer cotidiano. Se espera de los referentes técnicos no solo una orientación normativa, sino un conocimiento situado del servicio y un apoyo en el afianzamiento de los roles que actúan en las Casas, interpretando con mayor precisión los desafíos locales, más allá de los procesos administrativos:

*“Acá viene una vez al mes, el año pasado los tuvimos cada dos meses, o que en otras unidades no pase tan seguido que vengan. Se supone que es cada mes. Pero ellos vienen cada mes, nosotros tenemos reuniones de responsables que pueden ser cada tres meses. No sé cuándo fue la última reunión, hace como 2 meses, y la voy a tener para temas muy puntuales y la gente va a estar llenísima. Entonces, nunca vamos a tener el tiempo realmente de nosotros fortalecernos en capacitación, en otros espacios de comunicación, resolver cosas”.*

Esta debilidad en el acompañamiento también se refleja en la falta de lineamientos claros y concertados, que genera márgenes amplios de interpretación territorial. En muchas Casas,

esta autonomía ha sido clave para resolver problemas y adaptar el servicio, pero también produce disparidades operativas que luego son evaluadas con los mismos parámetros desde el nivel central. Esta contradicción —flexibilidad sin reconocimiento, evaluación sin contextualización— se vive como un doble estándar institucional.

En este marco, los equipos territoriales manifiestan la necesidad de un mayor reconocimiento del contexto local en la planeación y definición de metas. Las Casas ubicadas en zonas rurales, periféricas o con alta vulnerabilidad social enfrentan desafíos específicos que no siempre son contemplados desde la perspectiva central. La asignación de coberturas, los cronogramas de implementación o las rutas de supervisión no consideran, en muchos casos, estas diferencias estructurales.

#### *Articulación con Plantas Físicas*

La articulación entre los Centro Día Casas de la Sabiduría y la Subdirección de Plantas Físicas representa uno de los puntos críticos para la implementación efectiva del servicio. A pesar de tratarse de una relación estratégica para el funcionamiento material de las unidades operativas, los testimonios analizados revelan una acumulación de tensiones, demoras y desconexiones que afectan directamente la calidad y continuidad de las acciones en territorio: *“Plantas físicas sí nos limita... mejor dicho, plantas físicas es nuestro limitante.”*

Uno de los cuellos de botella más reiterados tiene que ver con la coordinación para visitas técnicas y gestión de solicitudes. Los participantes reportan que, para una sola adecuación o solicitud de mejora, pueden requerirse múltiples visitas debido a la falta de concertación previa entre actores institucionales: *“Ellos vinieron no sé, unas 10 veces a las visitas a hacer el recorrido de la planta física.”* Las subdirecciones locales, el nivel técnico y el equipo de plantas físicas no siempre comparten criterios ni agendas, lo que redundo en reprocesos, tiempos muertos y sobrecarga administrativa para el servicio: *“En algunas ocasiones hemos tenido que ir hasta cinco veces para ver el mismo predio mientras el coordinador se pone de acuerdo con el referente [...] eso hace un retroceso.”*

En términos más estructurales, se destaca la aplicación rígida de criterios técnicos, muchas veces desconectada de las condiciones reales de operación: *“Están midiendo la capacidad del predio sin tener en cuenta si las personas pueden llegar allí, si el lugar es adecuado.”* La

evaluación de los espacios —metros cuadrados por persona, número de baños, condiciones de ventilación, entre otros— responde a estándares que no consideran dinámicas como la rotación de turnos, la participación diferencial o la disponibilidad territorial: *“A veces el servicio le cuesta entender el tema de los estándares... hay unos lineamientos establecidos a nivel nacional que tú no puedes cambiar.”* Esta lectura estrictamente técnica se convierte luego en una presión cuantitativa desde el nivel central, que exige cumplir aforos o metas sin adecuación contextual. Como resultado, los responsables del servicio se ven forzados a "llenar" espacios que no están habilitados plenamente o que presentan riesgos funcionales.

Una fuente adicional de limitaciones es el tipo de predio y su régimen jurídico. Los predios en arriendo enfrentan restricciones severas como permisos de ingreso limitados, negativa de los propietarios a autorizar reformas, trabas para el mantenimiento o adaptaciones mínimas: *“Una puntilla para colgar los trajes típicos... pídale permiso al dueño. Si el dueño dice que no, entonces ¿qué hago con los trajes?”* Esta situación se agrava cuando se trata de inmuebles antiguos o inadecuados, donde el deterioro compromete directamente la seguridad y la experiencia de las personas mayores. La inversión institucional en arriendos de difícil intervención es percibida como poco costo-efectiva y genera incertidumbre sobre la sostenibilidad del servicio: *“Los predios que están en arriendo... es muy difícil conseguir uno que cumpla estándar, y la inversión que se le hace es altísima.”*

Además de los problemas técnicos y operativos, se identifica una debilidad en los mecanismos de comunicación y respuesta institucional: *“Pienso que la mayor dificultad ha sido con plantas físicas porque siento que en apoyo lógico sí recibimos por lo menos el correo donde nos dicen ‘no hay contrato’, pero con plantas físicas tú mandas una solicitud y no te contestan nada.”* Muchas solicitudes reciben seguimiento tardío, sin canales claros para verificar el estado de avance: *“Cualquier cosa requiere muchos procesos administrativos... si no encuentra respuesta entonces enviar el de reiteración... y se extiende un montón.”*

Finalmente, existe una débil participación de los equipos locales en la toma de decisiones sobre infraestructura. Las decisiones sobre aperturas, cierres o habilitación de predios suelen tomarse desde el nivel central: *“Muchas veces no conocemos desde nivel central realmente las necesidades logísticas del territorio para que la casa funcione.”* Esto ha dado lugar a situaciones contradictorias, como habilitar predios sin condiciones adecuadas por presión de

cumplimiento de metas, o desechar espacios funcionales por falta de criterios compartidos: *“A veces es presión de que se debe sí o sí abrir la Casa de Sabiduría, así como esté [...] visitan hasta 10, 15 predios y ninguno cumple, pero por presión toca abrir alguno.”* En contraste, algunas experiencias muestran que las personas mayores han liderado procesos de incidencia comunitaria para abrir nuevas casas: *“Los dos primeros centros día se construyeron en espacios que la población mayor en su momento les dijo a los alcaldes locales que estaban sin usar... eso generó que se pudieran construir infraestructuras nuevas.”*

#### *Articulación con la Dirección de Nutrición y Abastecimiento (DNA)*

La articulación entre las unidades operativas del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría y la Dirección de Nutrición y Abastecimiento (DNA) se configura como uno de los eslabones más consolidados del funcionamiento técnico del servicio. Los testimonios dan cuenta de una relación interinstitucional que combina canales de comunicación efectivos, protocolos claros de operación y una disposición constante de acompañamiento técnico, lo que ha permitido sostener con estabilidad el componente alimentario en la mayoría de las unidades: *“Con abastecimiento y nutrición casi nunca tenemos problemas [...] tenemos un supervisor en contacto [...] hacemos seguimiento [...] se escala si es necesario.”* Entre los aspectos más valorados por los equipos locales se encuentra el flujo de información ágil y personalizado, facilitado por profesionales de enlace, quienes actúan como puente directo con las unidades: *“Yo creo que es importantísimo la articulación con la persona encargada de las direcciones [...] ella nos ayuda a solucionar, yo creo que esto hace que fluya de la mejor manera.”* El uso de diversos medios —correo electrónico, teléfono, visitas— contribuye a mantener un canal de respuesta oportuno ante dudas o contingencias operativas. Esta dinámica refuerza la percepción de respaldo institucional y favorece una relación de confianza.

En el plano operativo, la articulación con la DNA se sostiene sobre procesos técnicos bien estructurados: *“Desde la parte de nutrición, nosotros sí tenemos una conexión total a diario con nivel central... tenemos capacitaciones, fortalecimiento técnico, reuniones. Entonces, estamos todos como articulados.”* Desde el diligenciamiento de pedidos preliminares hasta la verificación de entregas en ruta y en planta, el sistema de abastecimiento cuenta con rutinas claras que permiten monitorear y ajustar en tiempo real. Además, se reconocen avances importantes en los mecanismos de toma de decisiones compartidas, especialmente en lo

relativo a ajustes de minutas, manejo de remanentes y atención a observaciones técnicas. A esto se suma una oferta activa de capacitación y fortalecimiento técnico, que incluye jornadas presenciales, circulación de memorandos, acompañamientos puntuales y actualización normativa: *“Desde el componente técnico hacemos tres tipos de visita: en planta, en ruta y a la unidad operativa.”* Estas acciones, si bien aún requieren mayor cobertura y continuidad en algunas unidades, reflejan un esfuerzo sostenido por garantizar la calidad y la comprensión de los procesos entre el personal operativo.

No obstante, esta articulación también enfrenta un cuello de botella estructural que afecta de manera significativa la operación cotidiana en varias Casas: la falta de apropiación y dominio técnico del proceso de abastecimiento por parte de algunos equipos locales: *“Hay unidades operativas que no conocen los documentos [...] empiezan a hacer quejas cuando no tienen como toda la información”; “El nutricionista es quien debe dar ese apoyo técnico [...] pero hay unidades donde no hay nutricionista o no hay claridad.”* Este déficit se traduce en errores recurrentes en pedidos, dificultades en el manejo de fichas técnicas, pérdida de productos por mala recepción y, en ocasiones, tensiones innecesarias con el personal de la DNA: *“Muchas personas encargadas del recibo de alimentos no conocen las fichas [...] hacen un rechazo de alimentos [...] y eso retrasa toda la ruta.”* Aunque este problema no es generalizado, su efecto repercute sobre toda la cadena operativa, generando reprocesos, retrasos y sobrecarga administrativa. La Dirección ha reconocido este desafío y ha activado estrategias de mejora, como visitas técnicas, protocolos de retroalimentación y ejercicios de corrección conjunta. Sin embargo, la persistencia de este cuello de botella sugiere que aún se requiere una estrategia más robusta de formación, seguimiento y clarificación de roles en territorio, especialmente en casas con menor rotación de personal o sin profesional nutricionista permanente.

### 3.3.2 Condiciones de infraestructura y recursos para operar

La operación cotidiana del servicio Centro Día Casas de la Sabiduría depende de múltiples condiciones de infraestructura, dotación de materiales, acceso a tecnología funcional talento humano, que determinan qué tan viable es implementar los lineamientos de atención en la práctica. Si bien el compromiso de los equipos ha permitido sostener el servicio a pesar de las limitaciones, los datos muestran que estas condiciones no siempre son garantizadas de manera suficiente.

### *Infraestructura*

La infraestructura física de los Centro Día Casas de la Sabiduría constituye un componente clave para el desarrollo cotidiano del servicio. Más allá de su función como soporte material, el estado, distribución y adecuación de los espacios incide directamente en la calidad de las actividades que se ofrecen, así como en la experiencia de participación de las personas mayores y en las condiciones de trabajo del equipo.

Los hallazgos evidencian una serie de limitaciones estructurales que dificultan la implementación de los lineamientos. Los problemas más frecuentes son la falta de ascensores, escaleras con pendientes de difícil manejo, baños mal ubicados o salones con múltiples usos, que interfieren entre sí:

*“Los baños están lejos del salón principal y eso hace que muchos prefieran no ir o se demoren mucho”; “El ascensor lleva dañado más de un mes. Ya se reportó, pero no han venido a arreglarlo”; “Cada vez que llueve se gotea el techo del salón. Nos toca correr las sillas o poner baldes”; “Hay que subir varias escaleras y eso para muchos es difícil, sobre todo cuando vienen con bastón o andadera.”*

Los problemas de mantenimiento —como goteras, fallos en la iluminación o averías persistentes en los ascensores— tienden a prolongarse por tiempos excesivos, debido a demoras institucionales en la atención de solicitudes. Esto genera sobrecarga administrativa en los equipos operativos y una sensación de frustración por la falta de respuestas oportunas: *“Esta sede fue aprobada por la Secretaría, pero no tiene rampa ni baño para personas con discapacidad.”*

Estas condiciones afectan especialmente a personas con movilidad reducida y limitan la posibilidad de desarrollar actividades pedagógicas, físicas o recreativas de forma simultánea: *“No tenemos una sala adecuada, a veces tenemos que hacer dos actividades en un mismo espacio. Eso no permite que el grupo se concentre o se dividan bien las actividades.”* En algunos casos, los equipos recurren a espacios públicos como alternativa, lo cual representa una solución transitoria pero no siempre segura ni adecuada: *“En ocasiones tocó usar el parque cercano porque no había dónde hacer ejercicio. Pero no siempre es seguro.”*

Una variable que incide directamente en estas situaciones es el tipo de predio. Las unidades que operan en espacios arrendados enfrentan mayores restricciones para realizar adecuaciones, altos costos recurrentes y condiciones menos estables. En contraste, los predios propios o entregados en comodato presentan mayores ventajas para el desarrollo sostenido del servicio, tanto por su adecuación funcional como por la posibilidad de realizar inversiones duraderas. Si bien existen criterios técnicos establecidos por la Secretaría de Salud para definir la aptitud de los predios, en la práctica estos lineamientos no siempre se actualizan ni se aplican de manera uniforme. En algunos casos, se habilitan espacios que no cumplen con los requisitos mínimos, lo que posteriormente genera hallazgos técnicos y tensiones operativas.

Adicionalmente, y a propósito del cumplimiento de los estándares definidos por la Resolución 0055 de 2018, merece ser tenida en cuenta la tenencia de los predios donde operan los Centro Día Casas de Sabiduría. Es innegable el avance alcanzado por la Secretaría Distrital de Integración Social en lograr una cobertura para las todas las localidades, en varios casos con más de una casa por localidad. Las modalidades de tenencia de las casas están entre arriendo, comodato y propiedad, siendo propias el 50%. Naturalmente, la tenencia propia de algunas de las casas facilita que se adelanten las adecuaciones para el cumplimiento de los estándares: *“Lo bueno es que los adaptan a los estándares y pues un predio nuevo que no cumpla estándares sería una locura porque si lo construimos nosotros, lo hacemos nosotros.”* En contraste, en aquellas que son arrendadas se presentan dificultades ya que es al arrendatario a quien se le piden hacer las adecuaciones: *“el tema de arrendar los predios y de adecuar predios y todo, pues eso es desgastante porque nosotros, por ejemplo, desde que se arrendó nos la pasamos es de arreglos y arreglos.”*

*“Pero los predios que están en arriendo, 1) pues digamos es muy difícil conseguir un predio que cumpla estándar, 2) la inversión que se le hace a un predio en una renta es altísima, o sea, si yo te digo que yo soy la dueña de esta casa y me dicen, “Ay, sumercé, adapteme, póngame 40 millones, 60.” O sea, no todos los dueños van a acceder a que yo le meta diariamente, no sé, 60, 100 personas, a que le deteriore muchas cosas, a que le pida que me hagan 1000 cosas que no sé si ya le van a funcionar después para arrendar. Pero nos implica que esos arreglos no los hacemos nosotros. Entonces, yo les voy a poner un ejemplo, se me dañó el lavadero, yo no lo puedo arreglar, plantas físicas*

*no lo puede arreglar [...] Entonces, yo tengo que esperar a hacer un trámite al área administrativa, a que área administrativa le escriba al dueño, el dueño pide un permiso de ingreso, busca su persona y ahí se me puede pasar un mes. Y yo con el lavadero echando agua todos los días. Porque es un predio en arriendo. Y además todo, todo lo que esté en arriendo implica unas recepciones altísimas y el tiempo de respuesta puede ser mucho, entonces nos pone en riesgo, los predios en arriendo nos ponen en riesgo porque no vamos a tener nunca completo.”*

Tabla 20. Tipo de tenencia actual de las Casas de sabiduría

Localidad	Unidad Operativa	Tenencia
Antonio Nariño	Fraternidad	Arriendo
Barrios Unidos	María Goretti	CDC
Bosa	Rincón Intercultural	Provisionalmente en funcionamiento en Campo Verde
Bosa	Porvenir	CDC
Bosa	Campo Verde	Propia
Ciudad Bolívar	Carlos Gaviria	Propia
Ciudad Bolívar	Sierra Morena	Propia
Ciudad Bolívar	Las Acacias	Comodato
Ciudad Bolívar	Tejedores de Sueños	Propia
Ciudad Bolívar	Bella Flor	Propia
Chapinero	Chapinero	Arriendo
Engativá	Cerezos	Propia
Engativá	Luz de Esperanza	Propia
Engativá	El Bosque	Propia
Fontibón	Amarú	Arriendo
Kennedy	Andares	Arriendo
Kennedy	Caminos de Vida	Arriendo
Los Mártires	Mi Refugio	Comodato
Los Mártires	Sembrando Sueños	Comodato
Puente Aranda	Oscar A Romero	Arriendo

Rafael Uribe Uribe	<b>Palabras Mayores</b>	Propia
San Cristóbal	<b>La Montaña del Saber</b>	Propia
Santa Fe - Candelaria	<b>Años Dorados</b>	Propia
Suba	<b>Alegría de Vivir</b>	Arriendo
Sumapaz	<b>El Verdegal</b>	Comodato
Teusaquillo	<b>Tierra de Saberes</b>	Propia
Tunjuelito	<b>Macondo</b>	Arriendo
Usaquén	<b>Casa en el Árbol</b>	Arriendo
Usme	<b>Celebra la Vida</b>	Propia
Usme	<b>San David</b>	Propia

*Fuente: Subdirección para la Vejez*

Por último, las personas mayores también aportan una mirada crítica sobre la infraestructura. Reconocen los esfuerzos del equipo y valoran la acogida del espacio, pero también señalan deficiencias en iluminación, ventilación, accesibilidad y comodidad: *“Nos sentimos bien acá, es limpio y bonito, pero a veces hace mucho calor y no hay ventiladores”; “Los salones son bonitos, pero para algunos es difícil subir. Debería haber algo para ayudarnos.”*

#### *Recursos físicos*

Los recursos físicos disponibles en los Centro Día Casas de la Sabiduría —entendidos como materiales, insumos y elementos necesarios para el desarrollo cotidiano del servicio— constituyen una dimensión importante de la implementación operativa. Aunque existen lineamientos generales y procedimientos para su entrega, los hallazgos muestran algunas tensiones que afectan tanto la calidad de las actividades como las condiciones de trabajo del equipo profesional.

Uno de los principales problemas identificados es la falta de correspondencia entre lo que se entrega y lo que realmente se necesita. Varios testimonios describen la llegada masiva de materiales poco útiles —como grandes cantidades de lana, sopas de letras o tableros— que no se ajustan a la planificación local ni a las necesidades de los participantes: *“Nos llegan cosas que no pedimos, por ejemplo, yo tengo lana desde el año pasado que no he podido usar.”* Esta situación genera acumulación de insumos subutilizados y evidencia una lógica de distribución

centralizada, con escasa participación de las unidades en la definición de prioridades: *“Uno hace una planeación con una cosa y le llega otra, entonces toca improvisar.”*

En este contexto, lo que más preocupa a los equipos territoriales es que la falta de insumos adecuados ha llevado a que, de forma reiterada, los profesionales deban usar recursos propios para suplir necesidades del servicio: *“A veces ni para imprimir hay hojas, y uno quiere hacer bien su trabajo, entonces toca poner.”* Esto ocurre especialmente con elementos desechables, refrigerios, papel, vasos o implementos decorativos para los eventos: *“Nosotros terminamos comprando de nuestros bolsillos el papel, los vasitos, lo de los refrigerios, todo eso.”* Más allá de un gesto de compromiso, se trata de una carga económica que no debería recaer sobre el personal, y que refleja una ausencia institucional en la garantía de algunas condiciones para operar: *“Si se necesita algo urgente, es más fácil que uno lo ponga que esperar que autoricen.”* Esta situación genera malestar sostenido y desgaste entre quienes suelen sostener el funcionamiento cotidiano con recursos personales:

*“Yo me pregunto por qué tengo que sacar de mi bolsillo cosas que debería ofrecer la Entidad para poder desarrollar los encuentros. Pero operativamente hay muchas cosas que no se tienen en cuenta, y entonces uno termina pagando. A uno le dicen que diez mil, doce mil no es nada, pero si cada semana toca dar, eso suma: uno termina sacando 150.000 o 200.000 pesos. Hay que comprar desechables porque no están contemplados, y para atender a 120 personas no hay menaje suficiente. Solo hay dos personas en cocina, y toca servir tamales, recoger platos, y entonces ¿dónde se lavan? Pues toca comprar desechables [...] ¿y esa plata de dónde sale? Del bolsillo de nosotros.”*

Otro punto crítico es la insuficiencia de las cajas menores, especialmente en localidades que concentran más de una unidad operativa: *“Aquí hay tres casas y nos toca con la misma caja menor, imagínese. No alcanza.”* Las asignaciones limitadas no permiten cubrir las necesidades emergentes ni responder con agilidad ante imprevistos, lo que obliga a los equipos a priorizar de forma arbitraria entre necesidades urgentes y a depender de gestiones individuales: *“La caja menor se va en dos cosas y ya no hay cómo responder a lo demás.”*

*Tecnología*

Aunque el uso de plataformas, registros digitales y recursos audiovisuales forma parte del funcionamiento cotidiano, las unidades operativas enfrentan limitaciones considerables. Uno de los principales problemas identificados es la falta de conectividad estable. En varias Casas no hay internet disponible, o este es intermitente, de baja velocidad o insuficiente para las tareas requeridas: *“la mayoría se quejan porque en las unidades operativas no hay internet. Entonces, eso genera un reproceso, errores, no cumplimiento.”* Esta situación impacta directamente procesos clave como el registro en SIRBE, la consulta de datos, la descarga de documentos institucionales o el acceso a recursos educativos: *“dime tú administrativamente cómo trabajas sin el internet.”*

Frente a estas limitaciones, muchos profesionales deben recurrir al uso de datos móviles personales o realizar tareas administrativas en su tiempo libre, trasladando el trabajo fuera de la jornada del servicio de las casas y generando sobrecarga: *“yo me llevo todo para la casa... es muy desgastante para mí porque siento que estoy haciendo triple trabajo.”* Estas condiciones afectan de forma directa el cumplimiento de tareas administrativas. El cargue de valoraciones, asistencia, soportes o informes técnicos se ve demorado o interrumpido por problemas de conexión o fallas de equipos: *“Entonces, pues la plataforma SIRBE [...] pero sin internet, pues claramente no podemos acceder a esa información.”* Esto no solo genera reprocesos y pérdida de información, sino que también incrementa la presión institucional sobre los equipos, que deben cumplir metas técnicas sin contar con los medios necesarios para hacerlo: *“Yo siento que estoy haciendo triple trabajo [...] mínimo debería tener computadora aquí.”*

A esto se suma la escasez y obsolescencia de los equipos disponibles. En numerosas unidades, los computadores son escasos, antiguos, lentos o deben ser compartidos por varios profesionales, lo que restringe la posibilidad de desarrollar funciones básicas: *“Tenemos cinco computadores [...] pero muy lentos, muy obsoletos.”* Algunos trabajadores han optado por llevar sus propios portátiles para cumplir con sus obligaciones, lo que refuerza desigualdades y supone un esfuerzo no reconocido: *“Sí, es tan sencillo que, si tú no traes computador, no puedes hacer nada [...] No hay trabajo. Y si uno, o sea, es de verdad complicado y, y aparte es riesgoso porque uno está trayendo aparte el equipo que uno ya tiene se va dañando.”* También se reportan deficiencias en otros dispositivos como proyectores, micrófonos, televisores o equipos de sonido, lo que limita el desarrollo de actividades pedagógicas, recreativas o

culturales que requieren apoyo tecnológico: *“no tenemos tampoco aquí los computadores o los equipos para poder ofrecer eso.”*

Más allá de la escasez de recursos, el análisis muestra una débil articulación institucional para la gestión tecnológica: *“se habían robado el cable [...] vinieron 85 000 veces [...] nunca hubo solución.”* Las solicitudes de mantenimiento o actualización de equipos no siempre son atendidas con prontitud, y en muchos casos no está claro cuál dependencia es responsable de dar respuesta. Esta situación genera frustración y problemas operativos.

### *Talento humano*

El equipo humano que opera los Centro Día Casas de la Sabiduría constituye uno de los pilares más importantes del servicio. Su compromiso cotidiano, capacidad de adaptación y enfoque comunitario han sido claves para sostener la atención a personas mayores en contextos institucionales desafiantes. Sin embargo, los hallazgos del trabajo de campo evidencian que las condiciones laborales, la composición de los equipos y la gestión del talento humano presentan limitaciones estructurales que afectan la calidad sostenibilidad del servicio.

En los estándares definidos por la Resolución 0055 de 2018 y el Documento Técnico de estándares establecido por la Subdirección de Vejez se estipulan las especificaciones que se encuentran en la siguiente tabla:

*Tabla 21. Talento humano de los Centro Día Casas de Sabiduría, según estándares y resolución 0055 de 2018*

<b>Un coordinador</b>	<b>Centro con hasta 60 usuarios inscritos: Horas diarias: 4 horas por día de servicio</b>
	Centro con 61 o más usuarios inscritos: Horas diarias: 8 horas por día de servicio.
<b>Nutricionista:</b>	Centro con hasta 60 usuarios:

	Un responsable por mínimo 8 horas mensuales.
	Centros con 61 o más usuarios. Un responsable: por mínimo 16 horas mensuales.
<b>Un auxiliar de enfermería:</b>	En centros de 1 a 60 usuarios.
<b>Dos auxiliares de enfermería</b>	En centro de 61 o más usuarios-. 2 auxiliares.
<b>Un experto en actividad física</b>	Por cada 15 usuarios, en actividades de 1h:30.
<b>- Experto en actividades cognitivas y productivas:</b>	Un experto por cada 15 usuarios, en actividades de 1h:30.
<b>- Experto en actividades recreativas y culturales:</b>	Un experto por cada 15 usuarios, en actividades de 1h:30.
<b>- Tallerista:</b>	Un tallerista por 60 usuarios. 8 horas al día.
<b>Auxiliar administrativo:</b>	Un auxiliar por 720 personas atendidas.
<b>Atención al ciudadano:</b>	Uno por 720 personas atendidas.
<b>Mantenimiento y aseo</b>	En Centros con hasta 15 usuarios, una persona con disponibilidad de mínimo 2 horas diarias

	<p>En Centros con entre 16 y 60 usuarios, una persona con disponibilidad de 4 horas diarias</p> <p>En Centros con 61 o más personas usuarias inscritas, una persona con disponibilidad de 8 horas diarias.</p>
<b>Un Manipulador de alimentos certificado</b>	<p>En Centros de hasta 15 usuarios: 1 manipulador de alimentos Disponibilidad mínima: 4 horas diarias</p> <p>En centros de 16 a 45 usuarios: 1 manipulador de alimentos Disponibilidad mínima: 6 horas diarias</p> <p>En centros de 46 a 60 usuarios:</p>
<b>Dos manipuladores de alimentos, certificados</b>	<p>En centros de 46 a 60 usuarios: 1 con disponibilidad de 6 horas diarias 1 con disponibilidad de 4 horas diarias</p> <p>En centros de 61 o más personas usuarias: 2 manipuladores de alimentos. Disponibilidad mínima: 8 horas diarias cada uno.</p>
<b>Sabedor mayor</b>	<p>Uno por 60 personas, ocho horas diarias.</p>

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación a partir de la Resolución 0055 de 2018*

Una de las tensiones más recurrentes es el desajuste entre los perfiles contratados y las necesidades reales del servicio. En varias unidades se han asignado profesionales con experiencia en áreas no directamente relacionadas con el enfoque psicosocial y comunitario del servicio, lo que requiere procesos de adaptación que, aunque posibles, implican tiempos de formación en el cotidiano sobre la práctica, ajustes metodológicos y riesgos en la calidad de la atención: *“Yo siento que uno de los puntos de mejora sería contratar a los profesionales adecuados, que sean realmente especializados en esa área. Porque muchas veces contratan un arquitecto para que sea educador físico, o un administrador para que sea psicosocial, o sea, hacen esas mezclas y eso hace que el servicio no se preste con la calidad que la profesión requiere. Eso me parece bien importante.”*

Este problema se agrava por la inestabilidad contractual. La mayoría del personal se encuentra vinculado bajo la modalidad de prestación de servicios, con contratos de corta duración y renovaciones inciertas. Esta situación impide la consolidación de equipos, interrumpe procesos con las personas mayores y genera desgaste en la planificación operativa. La rotación es frecuente y afecta tanto la continuidad de las actividades como los vínculos de confianza construidos con los participantes: *“Hay momentos en los que la unidad puede quedar con solo dos personas, pero igual tiene que seguir operando. Lo que pasa en diciembre, en enero, siempre. Y nosotros somos uno de los pocos servicios que no paramos, solo el primero y el 25. Nosotros no suspendemos nunca el servicio, entonces, si no hacemos una buena organización en la contratación, siempre nos meten en problemas. O sea, a veces los suministros, como de cafetería o de aseo, no están, y uno dice “Dios mío”, saca de su bolsillo, busca cómo resolver, pero a veces no hay los recursos.”*

La sobrecarga y la multitarea emergen como otro patrón preocupante. Muchos profesionales deben asumir simultáneamente funciones administrativas, logísticas, técnicas y de acompañamiento, en ocasiones fuera de su perfil o sin el tiempo necesario para ejecutarlas con calidad. Esta carga es especialmente evidente en Casas con cobertura ampliada y sin personal de apoyo, donde un mismo profesional puede encargarse de tareas que, en teoría, corresponden a varios cargos distintos:

*“Adicional a eso, somos la única subdirección técnica en la entidad que todos los profesionales tienen que hacer de todo. Por ejemplo, tú ves un nutricionista en infancia*

*o un nutricionista en discapacidad, ellos van directamente al servicio de alimentación. Ellos se enfocan en tema de alimentos y ya. A los nutricionistas de centro día les toca hacer absolutamente de todo: ruta, encuentros, a veces si les toca hacer un encuentro de emociones y sentimientos, pues toca, porque no están los otros; les toca hacer listados, les toca hacer gestión documental. [...] Entonces, la función como tal donde están contratados no termina cumpliéndose, sino que terminan haciendo otras diferentes labores. Entonces a veces digo yo que no se puede dar ni esa calidad a prestar el servicio porque tienen que duplicarse en otras actividades.”*

A pesar de este escenario, los testimonios dan cuenta de una vocación fuerte y sostenida por parte del equipo, que se traduce en soluciones creativas, atención cuidadosa y trabajo colectivo: *“Incluso con tres personas, el servicio nunca se ha caído, nunca se ha dejado de prestar. Siempre las personas mayores han estado en su actividad física, en su refrigerio, en su actividad central, en su almuerzo y en su ruta, siempre.”* Sin embargo, el déficit en mecanismos de reconocimiento y cuidado del equipo compromete la sostenibilidad de esta motivación. No existen estrategias institucionalizadas para cuidar el bienestar emocional del personal, ni para reconocer públicamente su esfuerzo: *“Este año se nota claramente que hubo un recorte de personal y, al tener menos gente, nos asignan más cargos. Y la verdad es que uno se siente perseguido, desvalorado, desmotivado. Muchas veces, también, nos haría falta un espacio, algo incluso recreativo para nosotros. No digo que tenga que ser para todos, pero podría ser un espacio cada 6 meses o una vez al año, para que uno pueda motivarse y volver a estimularse. La realidad es que, a veces, esto pierde sentido.”* Las jornadas extensas, la falta de tiempos técnicos protegidos y la escasa retroalimentación institucional alimentan una sensación de desgaste: *“También como que a veces no priorizamos el bienestar del talento humano. Como envíenme esto, hagan esto, hagan esto, pero pues jamás..., pues creo que sí lo intentamos, pero no lo hacemos bien a fondo de ver el tema del bienestar del talento humano desde la entidad.”*

#### 3.4 Sistema de entrega del servicio: análisis y conclusiones

En el marco de esta evaluación, el sistema de entrega del servicio se entiende como el conjunto articulado de insumos, procesos y productos que hacen posible la atención en los Centros Día Casas de la Sabiduría. Incluye desde los lineamientos normativos y la asignación de recursos

hasta las dinámicas operativas, la gestión del recurso humano, el uso de la información y las condiciones de infraestructura, todos ellos orientados a generar valor para las personas mayores usuarias.

La construcción de la cadena de valor y su contraste con la perspectiva de los diferentes actores, revisando cada uno de los procesos que la componen, permitió conformar una visión integral del servicio. Este ejercicio hizo posible identificar tanto los elementos que generan valor y contribuyen a una atención de calidad, como las barreras, limitaciones u obstáculos que afectan su funcionamiento, así como prácticas que podrían resultar ineficientes.

Este apartado sintetiza los hallazgos recogidos y ofrece un balance conclusivo sobre el funcionamiento del sistema de entrega, considerando que, en el presente, la valoración del servicio por parte de las personas usuarias es, en general, altamente positiva. A partir de esta revisión se destacan los aspectos que constituyen fortalezas y aquellos que requieren atención para avanzar hacia una mayor eficiencia y sostenibilidad del servicio.

#### 3.4.1 Categoría: Normativo

##### *Subcategoría: Normativa nacional e internacional*

El servicio Centro Día Casas de Sabiduría está sólidamente sustentado en un universo jurídico amplio que contempla normas internacionales que establecen el gran marco de principios y derechos fundamentales, complementadas con leyes, decretos, políticas y acuerdos nacionales orientados a regular la protección de las personas mayores, así como la atención que merecen para el logro de su dignidad, bienestar y autonomía. A nivel distrital, este conjunto normativo ofrece tanto los lineamientos de la política pública social para la vejez y el envejecimiento como las condiciones que regulan y definen estándares de calidad y atención, como fuentes de financiación.

- **Fortalezas:**

Resulta positivo que el reconocimiento de esta amplia esfera normativa esté plasmado en múltiples documentos orientados tanto a expresar el horizonte ético y de atención, como a especificar condiciones que deben llevarse a la práctica en los distintos aspectos que comprometen la implementación del servicio y la atención a las personas

mayores, siendo las referencias a los estándares las que resultan definitivas para la operación servicio.

- **Debilidades:**

A la vez, es posible identificar una escasa apropiación a nivel operativo y por parte de los equipos que atienden el servicio a nivel territorial. La incorporación e interiorización de los conceptos que atraviesan este marco no se han integrado con el énfasis que se requieren en los distintos momentos y actividades que comprometen la atención a las personas mayores. De no abordarse esta posibilidad puede limitarse la transformación que quiere provocar el servicio, impidiendo que pase de ser una asistencia a un grupo poblacional específico, para pasar a construir, desde la operación, un conjunto de prácticas, narrativas y relaciones interpersonales que apunten a conceptos de vejez y envejecimiento como construcción social que requiere protección, garantía y reconocimiento desde políticas públicas, y especificando que el envejecimiento es un proceso dinámico y activo, más allá de la vulnerabilidad.

*Subcategoría: normativa distrital*

Hay dos niveles de interés. De una parte la existencia de una Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez (PPSEV), diseñada e implementada por el distrito. De otra parte, un conjunto de normas que presentan lineamientos y estándares que comprometen de manera específica y sostenida la operación.

- **Fortalezas:**

La Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez, diseñada e implementada por el Distrito representa una gran fortaleza en tanto que ofrece un respaldo que garantiza estabilidad, larga duración, recursos, lineamientos, factores de organización y coordinación, indicadores y mecanismos de seguimiento. De otra parte, es también una fortaleza contar con el conjunto de normas que presentan lineamientos y estándares que comprometen de manera específica y sostenida la operación. Estas normas buscan ofrecer un marco riguroso para muchos de los aspectos que garantizan el cuidado y la atención de las personas mayores en los Centros Día Casas de Sabiduría, en ámbitos como las plantas físicas, la contratación de talento humano, y la valoración

y el seguimiento de los usuarios durante su permanencia en el servicio. En la práctica, la operación debe dar cuenta del cumplimiento de esta normativa, siendo principalmente la Resolución 0055 de 2018, emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social la que establece estándares de atención asociados a aspectos mencionados, en un marco de salud, bienestar y derechos.

- **Debilidades:**

En relación con el primer nivel, la existencia de una Política Pública Social para el Envejecimiento (PPSEV), aun hace falta una mayor socialización de esta para lograr una genuina apropiación de los usuarios, y maximizar su impacto. El posicionamiento del espíritu de la política en los usuarios es débil y se le confunde con un compendio de derechos generales. Hace falta entender y promover el conocimiento de la PPSEV como unidad integral, y tanto más en un contexto de adhesión a una norma vinculante como la Convención Interamericana sobre los Derechos de las Personas Mayores.

En lo que concierne al segundo nivel, los cuellos de botella se localizan principalmente en obstáculos para la implementación efectiva de los estándares establecidos por la Secretaría Distrital de Salud. Estos estándares demandan aspectos que exceden la naturaleza del servicio ofrecido por los Centros Día Casas de Sabiduría, dando la impresión de elevar su categoría a la de un servicio de salud formal, lo cual impacta en la eficiencia y coherencia del sistema de atención. Los aspectos más evidentes asociados a esta barrera tienen que ver con las tensiones que se presentan en la adecuación de instalaciones, en la exigencia de vinculación de personal sanitaria. Lo anterior termina considerándose un vacío normativo relacionado con la delimitación y coordinación de roles entre las Secretarías Distritales de Salud y de Integración Social. Específicamente, porque la Secretaría Distrital de Salud no asume funciones de carácter social, mientras que la Secretaría Distrital de Integración Social no está facultada para ofrecer servicios médicos especializados. Esta situación genera una brecha en la provisión de atención integral, poniendo en riesgo la continuidad y calidad del cuidado de las personas mayores, particularmente cuando las visitas de la Secretaría Distrital de Salud a las Casas generan alertas por incumplimiento cuya reincidencia podría llevar al cierre de las mismas.

**Implicaciones:** La existencia de un marco jurídico robusto que integra referentes internacionales, nacionales y distritales proporciona una base sólida para orientar la operación

y garantizar estándares de calidad en los Centro Día Casas de la Sabiduría. Sin embargo, la limitada apropiación de este marco por parte de los equipos operativos, la baja socialización de la PPSEV entre las personas usuarias y las tensiones derivadas de estándares técnicos que exceden la naturaleza social del servicio reducen su efectividad. La falta de articulación y coordinación entre las Secretarías de Salud y de Integración Social genera vacíos funcionales que pueden derivar en ineficiencias, incumplimientos normativos y, en casos extremos, en la suspensión o cierre de unidades operativas. Estas condiciones comprometen la coherencia institucional, la sostenibilidad operativa y la capacidad de garantizar una atención integral y de calidad en el mediano y largo plazo.

### 3.4.2 Categoría: Operativo

#### *Subcategoría: Apertura de unidades operativas*

La apertura de unidades operativas es un proceso que toma en cuenta un conjunto de estándares que deben entrar en diálogo con las condiciones de los diversos territorios. El nivel de exigencia es por lo tanto alto dado que incluye, de manera sucinta: el diagnóstico social del territorio (ejercicio territorial que permite establecer las necesidades, dinámicas y realidades de la población mayor habitante de la localidad y así determinar la necesidad en el territorio de la apertura potencial de una nueva unidad operativa del servicio Centro Día Casa de la Sabiduría); la postulación de predios y las correspondientes visitas y diagnósticos profesionales, así como la emisión de conceptos sobre la aptitud o no de dichos predios y los trámites jurídicos y administrativos correspondientes. Generalmente es necesario que después se adelantes procesos de adecuaciones, adaptaciones, dotación y habilitación.

- **Fortalezas**

Son innegables las fortalezas, si se considera que en el presente son 30 los Centros Día Casas de Sabiduría, distribuidas en las 20 localidades de la ciudad, lo que refleja un interés sostenido con la expansión y democratización en el acceso de más usuarios y sus distintas realidades y necesidades, a este servicio. La consideración de la diversidad territorial, sumada a los avances en la obtención paulatina de predios respeto y aprecio por una labor que apunta a garantizar un servicio cada vez más atento a las necesidades de las personas mayores. El logro en la obtención de espacios dignos promueve una percepción de inclusión social en los usuarios.

De otra parte se destaca que ha habido predios que se han adquirido gracias a la gestión y apoyo de organizaciones comunitarias y de personas mayores en los territorios

- **Debilidades**

En una labor de tantas complejidades como es la apertura y luego manutención de los espacios físicos de los Centros Día Casas de Sabiduría se percibe una debilidad en la articulación entre los territorios y la Subdirección de Plantas Físicas. Se manifiestan tensiones en torno a la definición de los aforos que están determinados en los estándares y que no siempre se pueden encontrar en las Casas. Este desfase termina repercutiendo, entre otros elementos, en la contratación del equipo humano. Igualmente, hay debilidad en las vías por las que se canaliza la comunicación, llegando a perjudicar a las Casas dados los retrasos en respuestas a solicitudes de adecuación o reparaciones. En otro sentido, para la Subdirección de Plantas Físicas es necesaria una mayor coordinación a nivel territorial para poder identificar de manera más clara sus necesidades y proceder con más eficacia en la gestión de soluciones. Finalmente, puede considerarse que la decisión de abrir un nuevo centro depende en parte de la disponibilidad física y el cumplimiento de requisitos de infraestructura, lo que puede restringir la expansión en territorios con alta necesidad.

*Subcategoría: Planificación e ingreso de los usuarios*

Este es un componente en el que ocurre una secuencia de acciones en las que interviene buena parte del equipo operativo y que está orientada principalmente a reconocer la identidad de la persona mayor que ingresará al servicio, de manera formal, pero también procurando hacer una valoración de su condición psicosocial, física, funcional, socioeconómica y nutricional, así como su nivel de vulnerabilidad y riesgo, entre otras. Esta información debe ser registrada en por lo menos nueve formatos<sup>16</sup>. Además se contempla un acto de bienvenida, actividades de acogida y acuerdos de buen trato.

---

<sup>16</sup> Los formatos son principalmente: La ficha SIRBE servicios sociales para la solicitud de servicios, con código FOR-PSS 322, implica la inscripción en el sistema y la validación de los criterios de ingreso, además de la verificación de criterios de priorización (FOR-PSS-573), y el diligenciamiento de información básica y transversal del usuario (FOR-PSS-321), junto con variables específicas relacionadas con el usuario (FOR-PSS-323). También contempla la valoración integral de la capacidad funcional (FOR-PSS-563) que evalúa capacidades físicas, psicosociales y nutricionales, así como el registro de constantes vitales para personas mayores al ingreso y seguimiento mensual (FOR-PSS-518). Además, se realiza la formalización del acuerdo de corresponsabilidad entre el usuario y el servicio (FOR-PSS-560), el registro cronológico de la atención en la historia social del usuario mediante la hoja de control (FOR-GD-013), y en caso de no tener un cupo inmediato, se lleva un seguimiento individual con registro de comunicaciones y avances (FOR-PSS-224).

- **Fortaleza**

Es una fortaleza contar con formas de registro y plataformas que garantizan la trazabilidad, integridad y reconocimiento de información fundamental de la persona mayor, asegurando transparencia y permanencia de los datos. Con ello se promueve el seguimiento y la generación de insumos analíticos para alimentar un sistema de información que provea indicadores de cobertura y crecimiento del servicio Centro Día Casas de Sabiduría.

- **Debilidades**

El registro de la información tal como está dispuesto, con una gestión documental tan robusta, es adelantada por un equipo operativo conformado por técnicos y profesionales cuya principal actividad reside en poner en marcha la atención a las personas mayores con la planeación, diseño e implementación de distintos tipos de actividades. Aunque la gestión documental para los ingresos y demás etapas relacionadas con el paso de los usuarios hace parte de las obligaciones de los contratos del equipo, esta se torna altamente demandante si se la mira en relación con el tiempo dedicado a las actividades de atención. Adicionalmente, con frecuencia llegan directrices de actualización que no siempre son claras ni consistentes, llevando a tener que hacer ajustes a los formatos, lo cual se traduce en reprocesos. No es menor, dentro de este contexto, la falta de disponibilidad tecnológica y la exigencia de llenar formatos a mano, lo que genera acumulación de papel, ocupación de espacio e ineficiencia en la gestión de la información, ya que se dificulta el acceso ordenado y rápido a los datos, hay riesgo de pérdida y más posibilidad de que ocurran errores humanos. La eficiencia del proceso se ve, entonces, visiblemente afectada si además se toma en cuenta que en algunas Casas el personal no es suficiente. Una simplificación de formatos y el acceso a un sistema de información digital que evite réplicas de información, entre otras funcionalidades, aliviaría probablemente el que es uno de los cuellos de botella más prominentes en la operación.

*Subcategoría: Priorización*

El servicio Centro Día Casa de la Sabiduría está dirigido a personas mayores de sesenta (60) años en adelante o personas mayores entre cincuenta y cinco (55) y cincuenta y nueve (59) años, que residan en Bogotá; que presenten condiciones de desgaste físico, vital y psicológico,

soportadas con concepto técnico emitido por el equipo interdisciplinario de la SDIS (Ley 1276 de 2009, Art. 7 literal B), que no presenten patologías que requieran asistencia médica continua o permanente que les impidan asistir al servicio social, así como familias, ciudadanos(as) y organizaciones sociales y comunitarias que contribuyan a generar procesos de solidaridad intergeneracional, promover derechos individuales y colectivos de las personas mayores en Bogotá D.C. De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que el servicio busca fomentar el desarrollo integral de las personas mayores de 60 años en adelante, a partir del reconocimiento y potenciación de sus capacidades, la integración a la vida familiar, social, comunitaria, cultural, económica y política de la ciudad, mediante un conjunto de estrategias, acciones y recursos teniendo en cuenta los enfoques de: derechos, territorial, poblacional, género, desarrollo humano, diferencial, participación y cultura ciudadana, que permitan aportar al mejoramiento de su calidad de vida y ampliar sus oportunidades para vivir como se quiere en la vejez, las personas mayores que desde su autonomía se encuentren interesadas en participar, pueden realizarlo sin restricción alguna.

- **Fortalezas**

Es una fortaleza que los Centros Día Casas de Sabiduría contemplen una gran flexibilidad de criterios para el ingreso de las personas. Ello refleja un interés genuino por la inclusión y la democratización del servicio, favoreciendo el acceso a una oferta de actividades diversas, así como a la oportunidad de construir vínculos.

- **Debilidades**

Aunque los criterios de priorización para el ingreso son amplios y flexibles, en la práctica existen barreras derivadas de las propias condiciones del servicio que limitan el acceso efectivo de algunas personas mayores. Por ejemplo: las deficiencias de infraestructura —como la falta de accesibilidad física en ciertos predios— y la ausencia de opciones de transporte adaptadas pueden impedir la participación de personas con discapacidad o movilidad reducida. Estas limitaciones reducen el alcance inclusivo del servicio y restringen su capacidad de responder a la diversidad de necesidades presentes en la población objetivo.

*Subcategoría: Prestación y seguimiento*

Los servicios prestados por la Secretaría Distrital de Integración Social tienen un visible propósito de inclusión social. Los Centros Día Casas de la sabiduría no son la excepción y en tal sentido, acogen sin mayores restricciones a las personas mayores que busquen vincularse, aunque vale señalar que el servicio está pensado para mayores funcionales, excluyendo a quienes tienen limitaciones físicas, de salud o movilidad, y que requieren apoyos adicionales para acceder; con esta salvedad, los requisitos de ingreso son simples y están a la mano de cualquier persona mayor que tenga su documento de identificación y un recibo de pago de servicios públicos. Se estipula en los lineamientos que las personas que ingresan permanecen dos años. Después de ese tiempo deben retirarse. No obstante existe la posibilidad de volver a ingresar si tras un proceso de valoración se identifican situaciones de vulnerabilidad. En este contexto, el sentido de pertenencia, la posibilidad de participación en actividades significativas y la percepción de las Casas como espacios de refugio, se mantienen como elementos fundamentales que impulsan a las personas mayores a continuar en el programa, incluso más allá del tiempo estipulado.

- **Fortalezas**

Naturalmente, la reincidencia en el servicio es reflejo de la gran fortaleza que este tiene como un espacio que las personas mayores desean disfrutar, así como de la valoración altamente positiva que ellas tienen del mismo. Las actividades, espacios de encuentro y cuidados recibidos traen, entonces, este resultado.

- **Debilidades**

Los datos cuantitativos dan cuenta de una alta repetición y baja rotación de usuarios. Esto se constituye en un importante cuello de botella que devela posibles dependencias de las personas mayores frente al servicio, lo cual se convierte en una invitación a reforzar acciones que provoquen mayor autonomía y construcción de redes de apoyo. Pero, de otra parte exige revisar la manera como se aplica la norma que limita este tiempo de duración. En otro plano de discusión, lo que propone esta conducta de repetición de usuarios en el servicio es la apertura total a su permanencia estableciendo nuevas dinámicas en la atención

*Subcategoría: Actividades cotidianas*

La oferta de actividades que ofrece el servicio Centros Día Casas de Sabiduría tiene una valoración muy positiva de parte de los usuarios. Las mañanas transcurren en torno a dinámicas que se caracterizan por la diversidad, el movimiento y la creatividad.

- **Fortalezas**

Las actividades cotidianas constituyen una de las grandes motivaciones que tienen las personas mayores para acudir al servicio cada semana (un día a la semana). Además, es la posibilidad para que se generen lazos basados en el cuidado y la cooperación. Esto, con el concurso decidido de un equipo humano que articula en su desempeño saberes diversos, vocación de servicio y alta sensibilidad orientada a trabajar y procurar un trato digno y afectuoso a las personas mayores.

- **Debilidades**

Algunas barreras dificultan logro pleno de las actividades. En primer lugar, limitaciones en la planificación técnica pueden derivar en una programación menos flexible o adaptada a las necesidades específicas de los usuarios, reduciendo la efectividad de las actividades y limitando su impacto positivo.

La infraestructura insuficiente, como espacios adecuados, recursos materiales y tecnológicos, limita la realización de actividades más dinámicas o innovadoras, y puede afectar la seguridad y comodidad de las personas mayores.

Por otro lado, los problemas de conectividad, tanto en términos de acceso a dispositivos como a plataformas digitales, restringen la integración de recursos y la posibilidad de ampliar o diversificar las ofertas.

Además, la carga administrativa excesiva representa una muy notoria dificultad importante, ya que desvía recursos y tiempo del equipo hacia tareas burocráticas, limitando la capacidad de planificación, evaluación y mejora continua del servicio.

*Subcategoría: Actividades extramurales*

Las actividades extramurales son aquellas que se realizan fuera de los espacios habituales de atención, que llevan lo propio que ocurre dentro de las Casas a otros espacios, con el objetivo de ampliar la cobertura territorial, promover el bienestar y ofrecer experiencias significativas para las personas mayores. Estas actividades también representan un reconocimiento

institucional y un disfrute colectivo. A estas actividades se suman otras, como visitas a museos, parques, eventos culturales o días recreativos.

- **Fortalezas**

Actividades que ocurren fuera de los espacios convencionales de Casas contribuyen a que el servicio se posicione, fortaleciendo su presencia en el territorio y siendo reconocido por otros posibles usuarios. Asimismo, ofrecen alternativas para que las personas mayores usuarias conozcan y amplíen su interés por otros entornos.

Dado que algunas de estas actividades se articulan a fechas conmemorativas o de celebración, se genera un valor simbólico de pertenencia y disfrute colectivo, potenciando un sentido de comunidad entre las personas mayores. Estas actividades tienen gran aceptación y representan un aspecto de alta motivación para quienes acuden al servicio, asociándolas con bienestar individual y colectivo.

- **Debilidades**

La sistematicidad y sostenimiento de estas actividades son limitados y ocasionalmente se percibe que deben ser más una responsabilidad del servicio Centro Día al Barrio, lo que puede afectar su planificación y limitar posibilidades de coordinación. En cualquier caso la intención de su sostenimiento se ve limitada por falta de recursos, falta de transporte y una superposición con la carga en gestión y organización que recae sobre el equipo operativo, limitando su dedicación y atención a este componente. Como es natural, la realización de estas actividades está sujeta a un financiamiento que no siempre está a la mano o que no llega de manera oportuna, reduciéndose así la regularidad de las actividades y sus potencialidades.

*Subcategoría: Valoraciones y seguimientos*

El servicio Centro Día Casas de la Sabiduría procura una atención individualizada que compromete actividades de valoración y seguimiento con una periodicidad constante. Esto apunta a garantizar un acompañamiento a los usuarios que se materializa en información sobre la cual es posible tener una trazabilidad de los progresos y logros en los distintas áreas que se trabajan desde los lineamientos establecidos para el servicio. Adicionalmente, el seguimiento se vale de llamadas y visitas domiciliarias en casos de ausencias o situación difíciles que enfrenten las personas mayores.

- **Fortalezas:**

Existe una disciplina y sistematicidad para responder al interés por sostener una valoración integral de las personas mayores, que dé cuenta de sus capacidades funcionales, físicas, psicosociales y nutricionales, entre otras, así como el registro de constantes vitales. El registro de esta información beneficia tanto a los usuarios como al servicio, favoreciendo un reconocimiento individual, lo cual se constituye en una de las apuestas de los Centros Día Casas de Sabiduría, provocando así un equilibrio entre la atención a grupos numerosos y el acompañamiento a cada uno de sus integrantes. En relación con las visitas domiciliarias y llamadas telefónicas, es necesario recalcar que este tipo de acompañamiento evidencia la vocación de servicio de los equipos de las Casas.

- **Debilidades:**

Una de las principales debilidades del servicio radica es la carga administrativa que implica la realización de valoraciones y seguimientos sistemáticos y personalizados, dado el número de usuarios y su relación con el número de personas que integran los equipos a cargo. Esta carga se ve agravada por la limitación de tiempo disponible del personal, la falta de recursos adecuados (principalmente tecnológicos y de transporte) y las variaciones en las condiciones territoriales donde operan las Casas. Como resultado, la aplicación constante y completa de estos procesos de valoración integral y seguimiento se ve dificultada, lo que puede afectar la calidad y continuidad del acompañamiento a las personas mayores. Aunque existe un compromiso invaluable por parte del equipo, estas limitaciones impiden mantener una sistematicidad óptima, poniendo en riesgo la trazabilidad y la atención y registro de información individualizada.

*Subcategoría: Nutrición*

Este es uno de los componentes del servicio que merece una alta valoración de parte de los usuarios, quienes destacan la calidad, el cuidado y su rol como factor de protección social. Adicionalmente se destaca la labor comprometida de promover hábitos saludables.

- **Fortalezas:**

Dentro de las fortalezas hay que mencionar la decidida presencia que tiene este componente desde el ingreso de cada usuario al servicio, momento en el que se realiza una valoración nutricional inicial por parte del personal de nutrición y enfermería, considerando las condiciones individuales y necesidades alimentarias especiales.

Así mismo, hay un innegable cuidado y organización en la elaboración de un plan nutricional por cada Casa de la Sabiduría, adaptado al perfil de los usuarios y conforme a la normativa vigente sobre alimentación para personas mayores.

Adicionalmente, hay un rigor que busca garantizar la elaboración de pedidos en función del número de usuarios y sus requerimientos, con base en reportes del responsable del servicio. El control, supervisión de pedidos, así como los espacios de almacenamiento y visitas son una práctica que garantiza el cumplimiento de los estándares higiénico-sanitarios

- **Debilidades:**

Aunque los instrumentos de control, así como los canales de comunicación en esta área son muy efectivos muy ocasionalmente se presentan desajustes entre consumo real y pedidos, dados por las diferencias entre lo solicitado y lo efectivamente consumido. Es de tener en cuenta que el rigor que supone el logro de las fortalezas mencionadas requiere de la ejecución de múltiples tareas técnicas, en su mayoría manuales, y estas dependen de personal especializado no siempre disponible. Es así como los planes nutricionales, el control de los pedidos, la supervisión de almacenamiento y conservación de los alimentos dependen de la presencia garantizada de personal en las Casas. De otra parte se observan tensiones entre la normatividad institucional y prácticas reales en contextos de alta vulnerabilidad.

**Implicaciones:** La estructura operativa del servicio integra procesos clave que, cuando funcionan de manera articulada, permiten mantener una atención pertinente, con actividades diversas y un seguimiento integral a las personas mayores. Sin embargo, la fragmentación en la coordinación entre áreas, la sobrecarga de tareas administrativas y las limitaciones de recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura disminuyen la capacidad para ejecutar estos procesos con oportunidad y regularidad. La ausencia de mecanismos ágiles para

simplificar y digitalizar la gestión documental, junto con la ejecución intermitente de algunas actividades limitan la posibilidad de adaptar el servicio a las realidades de cada territorio.

### 3.4.3 Categoría: Recursos humanos

La composición del talento humano de los Centros Día Casas de Sabiduría está definida por la resolución 0055 de 2018, expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social. En ella se especifican los perfiles y cualificaciones profesionales y técnicos para conformar los equipos sobre los cuales recae la responsabilidad de la atención. Esta resolución detalla también las horas de atención dedicadas por cada miembro del equipo, según el número de usuarios. El aforo de las Casas es uno de los criterios que atraviesa estas especificaciones. Pero, además de estas características, el equipo humano cotidianamente se hace cargo de llevar adelante buena parte de los propósitos del servicio en tanto diseña y pone en marchas las actividades que en las mañanas y tardes dinamizan y favorecen la permanencia de las personas mayores. Esto requiere de un interés por la dignidad de esta población, su cuidado y atención.

Este componente es positivamente valorado por los usuarios, quienes muchas veces establecen vínculos de afecto y expresan notable agradecimiento.

- **Fortalezas**

Es sin duda una gran fortaleza contar con estándares para la definición del equipo. Ello facilita la alineación del servicio, a pesar de encontrarse en territorios diversos y de atender una población que presenta un amplio abanico de características.

Tal como están definidos, los equipos tienen la ventaja de ser interdisciplinarios, lo que permite abordar la atención de las personas mayores desde un enfoque integral.

Así mismo, la diversidad de roles ayuda a responder de manera flexible a las múltiples necesidades que se presentan durante la atención, pero también en la construcción de propuestas que enriquezcan el servicio.

Se percibe una considerable vocación de servicio y entrega, lo cual se traduce en una disposición permanente para garantizar el bienestar de las personas mayores.

- **Debilidades**

Aunque hay una exigencia definida por los estándares establecidos en la Resolución 0055 de 2018, estos no siempre se toman en cuenta y, en ocasiones, son contratadas

personas con formación en otras disciplinas. Entre otros aspectos a esta debilidad se asocia la ausencia de los responsables (coordinadores de las Casas) en los procesos de selección, omitiendo su criterio en una decisión que posteriormente le va a afectar o a favorecer.

La contratación del talento humano de las Casas muchas veces queda suspendida en los primeros meses del año, quedando incompleto el equipo de las Casas, dejando a cargo de todas las actividades de atención que les corresponde, a dos o tres de ellos, mientras el servicio continúa plenamente en operación. De otra parte es posible constatar un malestar por la reducción de equipos mientras el número de usuarios debe mantenerse o ir en aumento.

La sobrecarga de acciones que se deriva de la gestión documental genera desmotivación, ya que sus capacidades e interés por la atención de las personas mayores, traducida en actividades, se ve opacada por la necesidad imperativa de diligenciar hojas de asistencia, valoración, y demás formatos.

La categoría de contratistas se asocia con una condición de desatención por parte la institución, en tanto no hay planes orientados al bienestar, como tampoco incentivos que reconozcan el valor de su labor.

Aunque los equipos se caracterizan por una gran sensibilidad y vocación orientada al trabajo con las personas mayores, estas se ven rebasadas por la obligatoriedad de llevar trabajo a casa o incurrir en gastos con el propio bolsillo para lograr cumplir con algunas tareas.

**Implicaciones:** La definición de perfiles y composición de los equipos, establecida en la normativa vigente, ofrece un marco técnico adecuado para garantizar la atención integral. No obstante, su cumplimiento parcial, la contratación incompleta o tardía y la exclusión de los coordinadores en los procesos de selección generan interrupciones en la prestación y dificultan la conformación de equipos estables y cohesionados. La reducción del personal frente a una demanda constante y la elevada carga administrativa disminuyen el tiempo disponible para la atención directa, afectando la calidad y diversidad de las actividades. La ausencia de políticas de bienestar y de incentivos para el personal limita la motivación y aumenta el riesgo de rotación. Considerando que el recurso humano es uno de los componentes más determinantes para la calidad, pertinencia y continuidad del servicio, estas condiciones pueden comprometer de manera directa la implementación plena de los

lineamientos técnicos y la capacidad de mantener estándares de calidad en todas las unidades operativas.

#### 3.4.4 Categoría: Información

En los contextos y la operación cotidiana de las Casas, sobre este componente reposa buena parte de la gestión administrativa, así como las valoraciones y seguimientos individualizados a los usuarios. La administración, organización y disposición de datos en formatos y utilizando plataformas de la institución es probablemente la tarea que mayor protagonismo tiene en la operación, si se considera tanto la dedicación de tiempo como el volumen y la diversidad de formatos que deben diligenciarse para dar cuenta de la gestión en el servicio.

- **Fortalezas**

Una fortaleza que se identifica en este componente está en la integralidad de información que se acopia y registra. Ello permite dar cuenta de las diversas características que tiene la población atendida, en términos socioeconómicos, territoriales, de situación psicosocial y física, así como también de sus intereses y avances dentro del servicio. De otra parte, esta gestión documental es una fuente esencial para identificar la manera como cada Casa pone marcha los lineamientos de atención. En suma, se constituye en la memoria de los procesos que se adelantan con las personas mayores, permitiendo identificar progresos en la cobertura, participación y la oferta de actividades para los usuarios, fortaleciendo así la toma de decisiones para seguir garantizando calidad y continuidad.

- **Debilidades**

Probablemente este es el componente más crítico y con mayores cuellos de botella, debido a varios factores: la realización de tareas de forma manual, lo que conduce a errores, considerando además que los formatos deben cumplir con formas de diligenciamiento específicas, como el tipo de tinta. El diligenciamiento manual, que es repetitivo genera desmotivación y cansancio en el equipo a cargo. A ello se suman los frecuentes y repentinos cambios de los formatos o características con las que deben ser diligenciados. La reiteración de información en formatos similares resta eficiencia en los procesos.

La dificultad en el acceso sostenido a una red de internet, así como a las plataformas a las que debe subirse para de la información, congestiona los procesos y obliga a los equipos a buscar alternativas como llevar el trabajo a sus casas o utilizar sus planes de datos de celulares personales.

Se percibe un desbalance entre los acompañamientos del nivel central a los equipos territoriales, siendo más que una alineación para el enriquecimiento de los lineamientos y acciones hacia las personas mayores, un espacio para corroborar la correcta gestión de formatos. En general, la articulación entre los niveles central y territorial del servicio es crucial para su operatividad y calidad, pero se encuentra afectada por tensiones. Los canales formales de comunicación no son efectivos, generando una distancia funcional que impacta la coherencia del servicio y limita la apropiación territorial del mismo. Además, el acompañamiento técnico se percibe como insuficiente y centrado en lo documental, sin ofrecer un apoyo pedagógico situado ni comprender los desafíos locales más allá de lo administrativo.

**Implicaciones:** La gestión de la información es un eje crítico para el funcionamiento del servicio, ya que concentra la evidencia de la atención prestada, sustenta el seguimiento individual y colectivo de las personas mayores y alimenta la toma de decisiones. Sin embargo, la dependencia de procedimientos manuales, la falta de estandarización estable y las limitaciones de conectividad y equipamiento afectan la precisión, oportunidad y accesibilidad de los datos. La reiteración de información en múltiples formatos y los cambios frecuentes en los instrumentos generan sobrecarga operativa y reducen el tiempo disponible para la atención directa. Las tensiones en la articulación entre niveles central y territorial, sumadas a un acompañamiento técnico enfocado casi exclusivamente en el control documental, limitan la capacidad de usar la información como herramienta de mejora y ajuste del servicio.

#### 3.4.5 Categoría: Recursos financieros

Son el soporte que permite la totalidad de la operación. La disponibilidad de fondos financieros facilita la implementación de estrategias de crecimiento, innovación y expansión, garantizando estabilidad económica y procurando responder a imprevistos

- **Fortalezas**

Se cuenta con recursos que provienen de la Estampilla Pro adulto mayor, un tributo distrital que se aplica a ciertos actos y contratos en los que participa el Distrito, y una parte de lo recaudado se destina a esta población vulnerable.

- **Debilidades**

La ejecución estricta de los recursos impide alcanzar la flexibilidad para atender cambios en el contexto del servicio. Puede haber cambios en las necesidades pero la estructura del gasto sigue siendo la misma.

Debido a la parametrización del sistema, los recursos están atados al proyecto de inversión sin que pueda discriminarse en el sistema de información el aporte de cada una de las áreas implicadas y los porcentajes que llegan a través de ellas.

**Implicaciones:** La disponibilidad de recursos provenientes de la Estampilla Pro Adulto Mayor otorga una base estable para financiar la operación del servicio, pero la rigidez en su ejecución limita la capacidad de adaptación a cambios en las necesidades y prioridades del contexto. Esta rigidez presupuestal reduce el margen de maniobra para innovar, responder a contingencias o redistribuir recursos de acuerdo con las dinámicas reales de cada unidad operativa, lo que puede impactar la eficiencia y la oportunidad en la prestación del servicio.

### 3.4.6 Categoría: Infraestructura y recursos

#### *Subcategoría: Recursos físicos*

Dada la recurrente dinámica de actividades que se desarrollan cotidianamente en los Centros Día Casas de Sabiduría, se hace necesaria una prolífica cantidad y variedad de materiales, insumos y elementos. Estos recursos incluyen desde materiales de oficina (papel, vasos, implementos para eventos) hasta insumos específicos para las actividades (como lana, plastilina, cartón, sopas de letras, telas, tableros, etc.). La gestión de estos recursos es fundamental para garantizar la calidad del servicio, la eficiencia operativa y las condiciones laborales del equipo profesional.

- **Fortalezas**

Se identifica la existencia de lineamientos y procedimientos de pedido para la solicitud y entrega de recursos. En general hay una variedad para desarrollar las actividades.

- **Debilidades**

Se presentan algunas ocasiones en que a las Casas llegan materiales no solicitados que no pueden ser utilizados y deben ser retornados, obligando a un diseño de actividades que permitan su uso.

El compromiso del equipo humano llega incluso a resolver, con dinero de su propio bolsillo, carencias que se presentan como imprevistos o que garantizan la continuidad de algunas actividades.

Aunque podría ser asumida como fortaleza, es una debilidad que los equipos humanos tengan que acudir a la improvisación para adaptar situaciones en las que se requieren recursos físicos con los que no se cuenta.

#### *Subcategoría: Tecnología*

El uso de internet, plataformas, registros digitales y recursos audiovisuales forma parte del funcionamiento cotidiano de las Casas. Estos son necesarios para la gestión documental y para la ejecución de actividades para los usuarios.

- **Fortalezas**

En este aspecto, podría identificarse como fortaleza el interés del equipo operativo, que atendiendo los lineamientos, procura organizar capacitaciones en uso de nuevas tecnologías para las personas mayores.

- **Debilidades**

Las unidades operativas enfrentan profundas limitaciones. Uno de los más críticos cuellos de botella identificados es la falta de una conectividad estable. En varias Casas no hay internet disponible, o este es intermitente, de baja velocidad o insuficiente para las tareas requeridas. Esta situación impacta directamente procesos clave como el registro en SIRBE, la consulta de datos, la descarga de documentos institucionales o el acceso a recursos educativos.

Aunque hay equipos de cómputo, estos son insuficientes u obsoletos, generándose una congestión en las tareas, ya que los miembros del equipo deben compartirlos y someterse al ritmo que estos aparatos permitan dada su antigüedad. Un atraso en las tareas o la prolongación de las tareas en casa impiden la continuidad y eficiencia esperada en los procesos.

Hay demoras en la solución de las problemáticas asociadas al campo tecnológico que debe subsanarse para facilitar buena parte de las tareas cotidianas que se adelantan en la casa.

*Subcategoría: Condiciones físicas y funcionalidad*

Las condiciones de los Centros Día Casas de Sabiduría están definidas en estándares establecidos en la Resolución 0055 de 2018. Allí se establecen todas las características que garantizan la seguridad y el ambiente sano en las Casas.

- **Fortalezas**

Es una ventaja contar con estándares para garantizar que la permanencia de las personas mayores transcurra en un ambiente apropiado. Estos estándares presentan condiciones para que el espacio sea funcional, asequible, seguro y sano.

Es de resaltar que el servicio ha ido adquiriendo predios propios, lo que le permite tener un significativo margen de maniobra para lograr el cumplimiento de los estándares.

- **Debilidades**

Aún se mantienen predios en arriendo. Esto puede constituirse en una barrera cuando es necesario hacer adecuaciones, ya que estas se hacen por medio del arrendatario.

*Subcategoría: Articulación con Subdirección de Plantas Físicas*

Esta Subdirección es responsable de la adquisición de inmuebles, entrega, mantenimiento y adecuación de espacios necesarios para la prestación del servicio Centros Día Casas de Sabiduría. La relación de las Casas con esta instancia es permanente, dada la dimensión y cubrimiento territorial.

- **Fortaleza**

Es un beneficio contar con una instancia que concentra su atención y esfuerzos en la adquisición de inmuebles, entrega, mantenimiento y adecuación de espacios necesarios para la prestación del servicio. Su conocimiento favorece la gestión de los recursos, garantizando la consecución adecuada a los estándares.

- **Debilidad**

La relación de las Casas con esta instancia es permanente, dada la dimensión y cubrimiento territorial. No obstante, hace falta una comunicación que provea más resultados tanto para las Casas como para esa Subdirección. Los Centros Dia Casas de Sabiduría esperan mayor celeridad en las respuestas para la solución de imprevistos y adecuaciones, mucha veces urgentes. Por su parte la Subdirección espera mayor articulación en el nivel territorial para que la gestión logre mayor eficacia.

*Subcategoría: Aforo y ocupación e impacto en la calidad de la atención*

Se entiende por aforo la capacidad total que tiene una unidad operativa. Esta capacidad está determinada por estándares establecidos prioritariamente por la Resolución 0055 de 2018. La ocupación está relacionada con la asistencia efectiva a las Casas o unidades operativas.

- **Fortaleza**

Es una ventaja contar con un respaldo normativo que sirva de referente para establecer espacios que garanticen seguridad y ambiente sano y en tal sentido que establezcan la capacidad de aforo de los mismos.

- **Debilidades**

Es un aspecto que presenta desafíos que haya condiciones en las unidades operativas que no permitan cumplir con estos aforos. Plantas altas sin acceso seguro, salones que hacen veces de comedor y sala de actividades, son algunos de los aspectos que generan una discrepancia entre el aforo y la asistencia.

El aforo es una de las variables para la definición de metas de cobertura, incluso cuando las condiciones físicas o de personal impiden lograrlo efectivamente. Esto se constituye en un elemento de presión que fuerza acciones en las Casas para cumplir con metas operativas, a costa de una realidad operativa que no logra favorecer su alcance.

**Implicaciones:** Las condiciones físicas, tecnológicas y de insumos constituyen el soporte material sobre el que se desarrolla la totalidad de la operación, por lo que cualquier deficiencia en este ámbito tiene un efecto inmediato en la calidad y continuidad de la atención. La falta de conectividad estable, el equipamiento insuficiente u obsoleto y las demoras en la gestión de adecuaciones reducen la capacidad para cumplir oportunamente con procesos clave, desde la gestión documental hasta la ejecución de actividades planificadas. La dependencia de

predios en arriendo limita la autonomía para realizar mejoras, mientras que las diferencias entre aforo normativo y condiciones reales generan tensiones que pueden llevar a priorizar el cumplimiento de metas sobre la calidad del servicio. En este contexto, la gestión de infraestructura y recursos no solo debe orientarse a cubrir necesidades básicas, sino a asegurar que cada unidad operativa disponga de las condiciones necesarias para garantizar la seguridad, la funcionalidad y la eficiencia operativa de manera sostenida.

## 4. Recomendaciones

### 4.1 Tecnología, conectividad y sistemas de información

#### **Conectividad y equipos de cómputo**

- **Síntesis:** Limitaciones en acceso a Internet.
- **Recomendación:** Asegurar que todas las unidades operativas cuenten con servicio de Internet activo, priorizando las que actualmente no tienen conectividad. En los casos en que no sea posible instalar el servicio, dotar a la sede de un teléfono móvil institucional con plan de datos suficiente para compartir conexión al equipo operativo, evitando que utilicen recursos personales. Complementar con revisiones trimestrales del plan de conectividad y un protocolo de soporte técnico oportuno para prevenir interrupciones.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS  
**Dependencia:** Dirección de Análisis y Diseño Estratégico – Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Alta

#### **Equipos audiovisuales**

- **Síntesis:** Algunos equipos audiovisuales están obsoletos o fuera de servicio.
- **Recomendación:** Elaborar un inventario de equipos audiovisuales y planificar su mantenimiento o sustitución progresiva priorizando los más críticos para actividades recurrentes. Gestionar apoyos interinstitucionales (bibliotecas, alcaldías locales, etc.) para préstamos en eventos específicos.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Dirección Corporativa
- **Prioridad:** Media

## 4.2 Infraestructura física y accesibilidad

### Cumplimiento de estándares normativos

- **Síntesis:** Algunas sedes no cumplen de forma integral la Resolución 0055 de 2018.
- **Recomendación:** Priorizar dentro de los recursos de mantenimiento anual las adecuaciones que tengan mayor impacto en la seguridad, accesibilidad y funcionalidad de las Casas de la Sabiduría, en aspectos como rampas y ascensores, unidades sanitarias y ventilación. Esta recomendación se fundamenta en la Resolución 0055 de 2018, que exige ambientes higiénicos, accesibles, ventilados e iluminados, con áreas para descanso, alimentación y socialización, y en la Guía de estándares y criterios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019), que resalta la necesidad de contar con espacios físicos adecuados para actividades lúdicas, recreativas y de socialización. Se sugiere coordinar con Plantas Físicas la calendarización de estas intervenciones, iniciando por las sedes con mayores brechas frente a los estándares.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Plantas Físicas
- **Prioridad:** Media

### Mantenimiento y reparaciones

- **Síntesis:** Retrasos en atención de daños.
- **Recomendación:** Definir un canal único de radicación para requerimientos de mantenimiento con tiempos máximos de respuesta según el tipo de daño, y seguimiento mensual por sede hasta cierre de la solicitud.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Plantas Físicas – Subdirección de Contratación-Subdirecciones Locales
- **Prioridad:** Media

### Optimizar contratos y condiciones de predios

- **Síntesis:** Arrendamientos limitan intervenciones.
- **Recomendación:** Priorizar en los contratos de arrendamiento cláusulas que permitan mejoras básicas, con el fin de facilitar ajustes menores de infraestructura sin requerir una aprobación de los arrendadores.

- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Plantas Físicas – Subdirección de Contratación
- **Prioridad:** Baja

#### 4.3 Talento humano y bienestar

##### Ajustes en Talento humano

- **Síntesis:** Los procesos de selección del personal no siempre se ajustan a los perfiles y estándares definidos para el servicio, lo que afecta la calidad y cobertura.
- **Recomendación ajustada:** Garantizar que los procesos de contratación del personal de los Centros Día Casas de Sabiduría se realicen conforme a los perfiles y estándares establecidos en la Resolución 0055 de 2018, asegurando que la formación, número de profesionales y técnicos, y dedicación horaria correspondan al número de usuarios a atender. Para ello, se sugiere incorporar una lista de verificación obligatoria en cada convocatoria que permita validar el cumplimiento de estos criterios antes de la vinculación. De manera complementaria, y en concordancia con la Guía para aplicación de estándares y criterios en centros y servicios de atención integral de personas mayores (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019), cada institución debe contar con procesos documentados de capacitación al personal en deberes y derechos, así como en atención a la persona mayor, garantizando un ejercicio técnico ajustado y respetuoso de los derechos.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Subdirecciones Locales – Dirección Poblacional
- **Prioridad:** Media

##### Ajuste de cronogramas de contratación

- **Síntesis:** Inicios tardíos de contrato dejan vacíos en la operación.
- **Recomendación:** En coherencia con la Resolución 0055 de 2018, que establece los lineamientos para la consolidación del talento humano en los Centros Día, se recomienda coordinar entre Talento Humano, Subdirecciones Locales y la Subdirección de Contratación un calendario interno que asegure que parte del personal clave esté contratado antes de la apertura anual del servicio. Este proceso debe complementarse con herramientas de comunicación claras y accesibles (guías, instructivos, paso a paso),

orientadas a los contratistas, con el fin de reducir los tiempos de subsanación documental y evitar demoras innecesarias en la vinculación.

- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Talento Humano; Subdirección de contratación
- **Prioridad:** Alta

#### Participación en selección de personal

- **Síntesis:** Falta de intervención de responsables de sede en selección de equipo.
- **Recomendación:** Incluir al responsable de sede en la fase de entrevista técnica para validar ajuste del perfil a las necesidades del servicio.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Subdirecciones Locales
- **Prioridad:** Media

#### Rotaciones

- **Síntesis:** Rotaciones abruptas afectan la continuidad de los procesos y el vínculo con las personas usuarias.
- **Recomendación:** Planificar relevos con un periodo mínimo de una semana de empalme entre personal saliente y entrante. Este proceso deberá incluir un cierre con las personas mayores, orientado a explicar el cambio, reconocer el tiempo compartido y facilitar un primer acercamiento con la persona entrante, con el fin de mantener el vínculo, la confianza y la continuidad en la atención. La comunicación entre subdirecciones locales y las casas implicadas resulta crucial para aliviar traumatismos derivados de los relevos.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirecciones locales en articulación con las Casas de su localidad.
- **Prioridad:** Media

#### Manejo ambiental (PIGA)

- **Síntesis:** Las responsabilidades asociadas al Plan Institucional de Gestión Ambiental (PIGA) recaen actualmente sobre el equipo operativo, sumando carga a sus funciones principales.

- **Recomendación ajustada:** Vincular, mediante contratación específica, a un técnico o profesional con conocimientos en gestión ambiental que asuma de forma exclusiva las funciones del PIGA en cada unidad operativa. Esto permitirá garantizar el cumplimiento de los lineamientos ambientales institucionales, liberar al equipo operativo de esta carga adicional y asegurar una implementación más efectiva y técnica del plan.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Área de contratación
- **Prioridad:** Alta

### Capacitación digital aplicada para equipos operativos

- **Síntesis:** Uso limitado o desconocimiento de herramientas digitales que agilizan la gestión.
- **Recomendación:** Implementar un plan de capacitación práctica, dirigido al equipo operativo de los Centro Día Casas de la Sabiduría, centrado exclusivamente en las plataformas y herramientas que utilizan en su labor cotidiana (SIRBE, correo institucional, herramientas de seguimiento, hojas de cálculo básicas, etc.). El plan debe ser breve, modular y con sesiones grabadas o manuales sencillos para consulta posterior, de forma que se reduzca la curva de aprendizaje y se optimice el tiempo invertido en tareas administrativas.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Dirección de Análisis y Diseño Estratégico
- **Prioridad:** Media

### Bienestar laboral

- **Síntesis:** Sobrecarga de trabajo y alta presión operativa afectan la salud física y emocional del equipo.
- **Recomendación ajustada:** Implementar un plan de bienestar laboral que contemple jornadas de respiro para el equipo operativo, entendidas como espacios dentro de la jornada laboral destinados al descanso activo, la desconexión de tareas rutinarias y la recuperación física y emocional. Estas jornadas podrán incluir pausas activas, talleres breves de manejo del estrés y actividades de autocuidado que favorezcan la motivación y la cohesión del equipo.

- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Dirección Corporativa – Subdirección de Talento Humano
- **Prioridad:** Alta

#### 4.4 Gestión documental y carga administrativa

##### **Apoyo en registro y organización de la información**

- **Síntesis:** Las tareas de registro, archivo y organización de información generan sobrecarga en el equipo operativo, afectando el tiempo disponible para actividades de atención directa.
- **Recomendación ajustada:** Incorporar, en cada unidad operativa, al menos un colaborador con funciones específicas de apoyo en gestión documental, siguiendo el perfil de “Atención al público” definido en la Resolución 0055 de 2018, adaptado para priorizar el registro, organización y sistematización de la información. Esta medida permitiría optimizar el tiempo del equipo operativo y mejorar la calidad de los registros administrativos.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Subdirecciones Locales – Dirección Poblacional- Subdirección de Contratación
- **Prioridad:** Alta

##### **Enfoque en calidad de atención**

- **Síntesis:** La alta carga administrativa y de gestión documental desplaza el tiempo y la energía disponibles para la atención directa, afectando la calidad del servicio.
- **Recomendación ajustada:** Revisar y ajustar los mecanismos de seguimiento y evaluación para que, en el caso del equipo operativo, se priorice la calidad del diseño y ejecución de las actividades dirigidas a las personas mayores por encima del volumen de reportes administrativos. Esto implica:
  1. Reducir la frecuencia o extensión de reportes administrativos que no sean esenciales.
  2. Establecer revisiones periódicas con los responsables de sede para identificar y corregir desequilibrios entre tareas administrativas y atención directa.

- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Dirección Corporativa
- **Prioridad:** Alta

### **Simplificación integral de formatos administrativos y documentales**

- **Síntesis:** La carga administrativa generada por formatos extensos y con campos no esenciales, tanto en el seguimiento como en el ingreso, reduce el tiempo disponible para la atención directa a las personas mayores.
- **Recomendación:** Realizar, junto con la DADE, una revisión integral de todos los formatos administrativos y documentales utilizados en el servicio para suprimir campos que no aporten información relevante para el análisis cualitativo o la toma de decisiones, priorizando indicadores relacionados con el bienestar y la participación de las personas mayores. Dentro de este ejercicio, ajustar de manera específica el formato de ingreso, eliminando la verificación de bases de datos externas no obligatorias y conservando únicamente la validación de edad y residencia, conforme a los requisitos normativos vigentes. Con estas acciones, se busca reducir la carga administrativa, optimizar el tiempo del equipo operativo y fortalecer el vínculo y la atención directa a las personas mayores.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** DADE – Subdirección de Vejez – Subdirecciones Locales
- **Prioridad:** Alta

### **Digitalización de registros**

- **Síntesis:** Múltiples formatos físicos.
- **Recomendación:** Consolidar en una sola hoja digital los datos que actualmente se registran en varios formatos, compartida entre equipo y subdirección local. Alternativamente, desarrollar una aplicación con interoperabilidad que permita transferir automáticamente la información entre diferentes formatos, lo cual disminuirá el tiempo invertido y reducirá la necesidad de registros físicos repetitivos en múltiples formatos.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS

- **Dependencia:** DADE – Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Alta

#### **Actualizaciones planificadas y coordinadas de formatos y lineamientos**

- **Síntesis:** Cambios impestivos en formatos, plataformas o lineamientos técnicos generan reprocesos masivos, duplicación de tareas y retrasos en otras funciones, afectando la eficiencia y la motivación del equipo.
- **Recomendación:** Establecer un esquema de actualizaciones que limite las modificaciones de formatos, plataformas y lineamientos técnicos a lo estrictamente necesario para el funcionamiento del servicio. Estas actualizaciones deberán programarse de manera planificada, procurando concentrarlas en pocos momentos definidos durante el año, con comunicación anticipada y revisión conjunta con las áreas solicitantes (técnica, administrativa, salud, vejez) para garantizar coherencia y evitar solicitudes duplicadas o contradictorias. De esta forma, se reducirán reprocesos innecesarios, se optimizará el tiempo del equipo operativo y se mejorará la articulación entre niveles.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** DADE – Subdirección de Vejez – Direcciones técnicas y administrativas asociadas
- **Prioridad:** Alta

#### 4.5 Planificación de la oferta y dinámica del servicio

##### **Recolección sistemática de intereses y necesidades**

- **Síntesis:** Aunque algunas Casas de la Sabiduría realizan encuestas o consultas a usuarios para definir actividades, estas iniciativas son autónomas y no responden a un lineamiento institucional, lo que limita su cobertura y continuidad.
- **Recomendación:** En coherencia con la Guía para aplicación de estándares y criterios en centros y servicios de atención integral de personas mayores (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019) —que señala la importancia de reconocer las habilidades, capacidades e intereses de cada persona mayor para garantizar su participación voluntaria en las actividades—, se recomienda instituir un mecanismo sencillo y estandarizado para recoger semestralmente los intereses, preferencias y necesidades

de las personas usuarias. Esta información debe consolidarse y compartirse con los profesionales responsables de la programación, de modo que sirva como insumo directo para diseñar la oferta (incluyendo tardes libres y otras actividades) y asegurar que responda a las capacidades, motivaciones y contextos reales de quienes asisten. Se sugiere el uso de formatos breves y de fácil diligenciamiento, evitando sobrecarga administrativa para los equipos operativos.

- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – DADE – Subdirecciones Locales
- **Prioridad:** Media

#### **Fortalecimiento de tardes libres**

- **Síntesis:** Espacios altamente valorados por las personas mayores, pero con riesgo de suspensión en contextos de sobrecarga operativa. Su desarrollo contribuye al bienestar, la socialización y la permanencia de egresados en el servicio.
- **Recomendación:** Teniendo en cuenta el impacto que tienen las tardes libres en el fortalecimiento de la autonomía de las personas mayores y en la promoción del envejecimiento activo —en línea con lo planteado por el Eje 3 de la Política Pública Colombiana de Envejecimiento Humano y Vejez y la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores— se recomienda consolidarlas como parte estructural de la planeación del servicio. Esto implica asegurar su ejecución trimestral y articulación con la oferta cultural de entidades aliadas (IDRD, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, etc.), así como incorporar un indicador de gestión que registre trimestralmente actividades y participantes, de manera que este aporte al balance institucional y motive su continuidad, sin depender únicamente de la medición de personas únicas atendidas.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS – IDRD – Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Media

#### **Actividades de emprendimiento**

- **Síntesis:** Iniciativas con bajo impacto económico y riesgo de generar expectativas poco realistas si no cuentan con condiciones óptimas para comercializar productos.
- **Recomendación:** Asegurar que las actividades de emprendimiento de los Centro Día Casas de la Sabiduría cuenten con una articulación real y efectiva con entidades especializadas (Secretaría de Desarrollo Económico, cámaras de comercio, instituciones de apoyo a la microempresa), de forma que:
  1. **Participación en espacios existentes:** Se garantice la inclusión de las personas mayores en ferias, mercados y eventos ya consolidados, evitando la creación de nuevos espacios aislados.
  2. **Condiciones para la comercialización:** Los productos dispongan de lugares visibles y estratégicos dentro de estos eventos para llegar efectivamente a potenciales compradores.
  3. **Fortalecimiento de capacidades:** Las capacitaciones se enfoquen en presentación, empaque y venta de productos, complementadas con asesoría especializada.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS – SDE – Cámara de Comercio
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Baja

### Gestión del egreso

- **Síntesis:** La duración máxima de 2 años es percibida como una expulsión, generando inconformidad y afectaciones emocionales en las personas mayores.
- **Recomendación:** esta recomendación tiene varios componentes:
  1. **Reevaluar la duración del servicio**, priorizando el impacto en la calidad de vida y el bienestar de las personas mayores, especialmente en población en situación de vulnerabilidad, antes que criterios cuantitativos de cobertura.
  2. **En caso de mantener el límite actual**, implementar un plan de preparación progresiva para el egreso desde el ingreso, con recordatorios periódicos y explicaciones claras sobre su razón y propósito.
  3. Desarrollar **materiales impresos y/o digitales sencillos** que refuercen esta información y reduzcan la percepción negativa del egreso.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS

- **Dependencia:** Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Alta

#### 4.6 Servicio de transporte

##### **Rutas de transporte suficientes**

- **Síntesis:** Acceso limitado a transporte
- **Recomendación:** Ampliar y fortalecer de manera sostenida el sistema de rutas de transporte con el propósito de garantizar la cobertura territorial, la movilidad y el acceso de las personas a los Centros Día Casas de sabiduría, evitando así exclusiones y baja asistencia, y asegurando el cumplimiento de las metas. Coordinar con alcaldías locales y entidades que dispongan de vehículos institucionales para cubrir rutas deficitarias o salidas puntuales. Las zonas rurales y las actividades extramurales merecen especial atención en este aspecto.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS – Alcaldías Locales
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Dirección Corporativa
- **Prioridad:** Alta

#### 4.7 Gestión y coordinación institucional

##### **Coordinación y gestión oportuna de dotación**

- **Síntesis:** La entrega de recursos (materiales) no siempre está alineada con la programación de actividades, y los procesos para su solicitud y aprobación resultan lentos.
- **Recomendación:** Establecer un calendario semestral para la solicitud de dotación, consolidado por la Subdirección de Vejez y tramitado de forma conjunta ante la Dirección Corporativa. Este calendario debe articularse con el plan trimestral de actividades de cada sede, de forma que se prioricen adquisiciones útiles en el corto plazo y se eviten compras que no se emplearán oportunamente.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Dirección Corporativa – Subdirección de Vejez – Responsables de sedes
- **Prioridad:** Media

##### **Recursos para eventos**

- **Síntesis:** Sobrecarga operativa y uso de recursos personales para cubrir gastos de eventos.
- **Recomendación:** Fortalecer la caja menor del servicio para garantizar la cobertura oportuna y suficiente de los insumos requeridos en eventos y actividades especiales, evitando que el personal deba asumir gastos de su propio bolsillo. Incluir estos requerimientos en la planificación anual y establecer procedimientos ágiles para su gestión, de modo que se asegure la disponibilidad de recursos con antelación.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Dirección Corporativa
- **Prioridad:** Alta

#### **Fortalecimiento de cualificaciones y orientación metodológica**

- **Síntesis:** Espacios de capacitación central limitados por la carga documental.
- **Recomendación:** Considerando que el equipo central también afronta una alta carga documental y de trabajo, consolidar un plan de cualificación de roles que priorice espacios periódicos para el desarrollo de herramientas metodológicas aplicables en el diseño y ejecución de actividades con enfoque de curso de vida. Estos espacios deben ofrecerse más allá de los requerimientos administrativos, para fortalecer la capacidad técnica del equipo en la dinamización del servicio y la interacción directa con las personas mayores.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS – Intersectorial
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez – Equipo de Política
- **Prioridad:** Media

#### **Lineamientos técnicos flexibles para actividades**

- **Síntesis:** Falta de claridad y equilibrio en la orientación sobre actividades.
- **Recomendación:** Definir lineamientos técnicos claros para la planeación y desarrollo de actividades con personas mayores, que establezcan criterios de orientación y pertinencia sin restringir la innovación local. Este marco debe orientar la programación, promover la diversidad de propuestas y permitir ajustes según el contexto territorial y las necesidades del grupo.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS

- **Dependencia:** Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Media

#### **Reuniones sistemáticas de retroalimentación operativa**

- **Síntesis:** Ausencia de espacios regulares para retroalimentación entre nivel central y local.
- **Recomendación:** Establecer reuniones trimestrales de retroalimentación operativa entre el nivel central y los equipos responsables de sede, con una agenda definida y compromisos de seguimiento. Estas reuniones deben enfocarse en identificar y resolver cuellos de botella, compartir buenas prácticas y ajustar procedimientos, asegurando que las decisiones respondan tanto a los lineamientos institucionales como a la realidad operativa de cada territorio.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Media

#### 4.8 Metas de servicio

##### **Ajuste de metas a la capacidad operativa**

- **Síntesis:** Metas centradas en cobertura sin considerar capacidad real.
- **Recomendación:** Revisar metas anualmente para que reflejen la capacidad efectiva de atención según personal, infraestructura y transporte. Incorporar indicadores de calidad y permanencia además de cobertura.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Equipo de Política
- **Prioridad:** Alta

##### **Diversificación de indicadores para la evaluación del servicio**

- **Síntesis:** La medición actual del servicio se centra principalmente en el número de asistencias registradas, lo que genera una presión constante sobre este componente y limita la visión de su impacto real.
- **Recomendación:** Diseñar e implementar un sistema de evaluación que incluya indicadores adicionales a la asistencia, incorporando métricas de calidad de la atención, satisfacción de las personas mayores, fortalecimiento de vínculos comunitarios y

mejoras percibidas en su bienestar. Este enfoque permitirá valorar de forma más integral el aporte del servicio y reducir la presión sobre la cobertura como único criterio de desempeño.

- **Entidad responsable sugerida:** SDIS
- **Dependencia:** Equipo de Política – Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Alta

#### 4.9 Focalización

##### Estrategias de comunicación y captación

- **Síntesis:** Difusión no siempre adaptada al territorio y, en algunos casos, orientada principalmente a aumentar la asistencia para cumplir metas de cobertura.
- **Recomendación:** Diseñar estrategias de comunicación y captación que no respondan únicamente a la presión por aumentar la asistencia, sino que formen parte de un plan consolidado, sostenible y alineado con el enfoque del servicio. Estas estrategias deben usar canales locales de alta penetración (emisoras comunitarias, carteleras barriales, redes de líderes comunitarios) y coordinarse con IDPAC y alcaldías locales. Se recomienda incorporar mensajes claros sobre los objetivos, beneficios y requisitos del servicio.
- **Entidad responsable sugerida:** SDIS – IDPAC – Alcaldías Locales
- **Dependencia:** Subdirección de Vejez
- **Prioridad:** Media

*Tabla 22. Resumen priorizado de recomendaciones para el fortalecimiento operativo del servicio Casas de la Sabiduría*

Nº	Recomendación (resumen)	Categoría	Prioridad
1	Asegurar conectividad en todas las sedes, o dotar de teléfono móvil institucional con plan de datos; revisión trimestral y soporte técnico.	Tecnología y sistemas de información	Alta
2	Ajustar cronogramas para contratar roles clave antes de la apertura anual.	Talento humano	Alta
3	Vincular técnico/profesional exclusivo para gestión ambiental (PIGA).	Talento humano	Alta

Nº	Recomendación (resumen)	Categoría	Prioridad
4	Implementar plan de bienestar laboral con jornadas de respiro y autocuidado.	Talento humano	Alta
5	Incorporar apoyo específico en gestión documental en cada unidad operativa.	Gestión documental	Alta
6	Priorizar calidad de atención sobre volumen de reportes administrativos y de gestión documental; reducir reportes no esenciales.	Gestión documental	Alta
7	Simplificar los formatos priorizando indicadores relacionados con bienestar y participación.	Gestión documental	Alta
8	Digitalizar registros y consolidar formatos en una sola hoja o aplicación interoperable.	Gestión documental	Alta
9	Planificar actualizaciones de formatos y lineamientos en momentos definidos para evitar reprocesos.	Gestión documental	Alta
10	Ajustar gestión del egreso: reevaluar duración del servicio o preparar egreso desde ingreso con información clara.	Planificación del servicio	Alta
11	Ampliar y fortalecer rutas de transporte; priorizar zonas rurales y actividades extramurales.	Transporte	Alta
12	Fortalecer caja menor para eventos y evitar uso de recursos personales.	Gestión y coordinación	Alta
13	Ajustar metas a capacidad real de atención e incluir indicadores de calidad y permanencia.	Metas de servicio	Alta
14	Diversificar indicadores para evaluar impacto real del servicio más allá de la asistencia.	Metas de servicio	Alta
15	Mejorar mantenimiento: canal único de radicación, tiempos máximos y seguimiento mensual por sede.	Infraestructura	Media
16	Garantizar contratación de personal conforme a perfiles y estándares; lista de verificación previa a vinculación.	Talento humano	Media
17	Elaborar inventario y plan de mantenimiento/sustitución de equipos audiovisuales.	Tecnología y sistemas de información	Media
18	Priorizar adecuaciones para cumplir estándares (accesibilidad, sanitarios, ventilación).	Infraestructura	Media

Nº	Recomendación (resumen)	Categoría	Prioridad
19	Incluir al responsable de sede en entrevistas técnicas de selección de personal para su sede.	Talento humano	Media
20	Planificar relevos de miembros del equipo, con mínimo una semana de empalme y cierre con usuarios.	Talento humano	Media
21	Capacitación digital práctica en herramientas usadas diariamente (SIRBE, correo, hojas de cálculo).	Talento humano	Media
22	Instituir recolección semestral de intereses y necesidades de usuarios para diseñar oferta.	Planificación del servicio	Media
23	Consolidar tardes libres como parte estructural de la planeación; articular con oferta cultural externa.	Planificación del servicio	Media
24	Establecer calendario semestral para solicitud de dotación, alineado al plan de actividades.	Gestión y coordinación	Media
25	Consolidar plan de cualificación metodológica para fortalecer capacidad técnica del equipo.	Gestión y coordinación	Media
26	Definir lineamientos técnicos claros y flexibles para actividades.	Gestión y coordinación	Media
27	Reuniones trimestrales entre nivel central y local para resolver cuellos de botella y compartir buenas prácticas.	Gestión y coordinación	Media
28	Diseñar estrategias de comunicación y captación adaptadas al territorio y alineadas al enfoque del servicio.	Focalización	Media
29	Negociar ajustes menores en predios arrendados y priorizar cláusulas que permitan mejoras.	Infraestructura	Baja
30	Articular actividades de emprendimiento con entidades especializadas, ferias y asesoría técnica.	Planificación del servicio	Baja

*Fuente: Elaboración propia equipo de investigación*

## 5. Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. – Secretaría Distrital de Integración Social. (2010). *Política pública social para el envejecimiento y la vejez en el Distrito Capital 2010–2025*. <https://www.integracionsocial.gov.co>

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. – Secretaría Distrital de Integración Social. (2022). *Lineamiento para la prestación del servicio social Centro Día en el Distrito Capital* (Código: LIN-PSS-030, Versión 1). <https://www.integracionsocial.gov.co>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. – Secretaría Distrital de Integración Social. (2023). *Actualización de la línea de base de la política pública social para el envejecimiento y la vejez 2023*. <https://www.integracionsocial.gov.co>
- Ames, H., Glenton, C., & Lewin, S. (2019). Purposive sampling in a qualitative evidence synthesis: A worked example from a synthesis on parental perceptions of vaccination communication. *BMC Medical Research Methodology*, 19, 26. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0665-4>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research*, 21(1), 37–47. <https://doi.org/10.1002/capr.12360>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3. <https://doi.org/10.1037/qap0000196>
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic analysis. In P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of research methods in health social sciences* (pp. 843–860). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4\\_103](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103)
- Consejo de Política Económica y Social de Bogotá. (2021). *Documento CONPES D.C. 19: Política pública social para el envejecimiento y la vejez del Distrito Capital 2021–2025*. Secretaría Distrital de Planeación. <https://sdp.gov.co>
- Craig, P., Dieppe, P., Macintyre, S., Michie, S., Nazareth, I., & Petticrew, M. (2008). Developing and evaluating complex interventions: The new Medical Research Council guidance. *BMJ*, 337, a1655. <https://doi.org/10.1136/bmj.a1655>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Understanding mixed methods research*. Sage Publications.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas*. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, DNP. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluacion%20Ago%2013.pdf>
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International*

- Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92.  
<https://doi.org/10.1177/160940690600500107>
- Goldsworthy, K. (2025). *Process evaluation: An introductory guide to collecting evidence about program quality and implementation*. Australian Institute of Family Studies.  
<https://aifs.gov.au>
- Jones, S. (2016). Alternative perspectives of safety in home delivered health care: A sequential exploratory mixed method study. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2536–2546.  
<https://doi.org/10.1111/jan.13006>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26–46.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000151>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Guía para la aplicación de estándares y criterios en centros y servicios de atención integral de personas mayores*.
- Moore, G. F., Audrey, S., Barker, M., Bond, L., Bonell, C., Hardeman, W., Moore, L., O’Cathain, A., Tinati, T., Wight, D., & Baird, J. (2015). Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *BMJ*, 350, h1258.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.h1258>
- Nussbaum, M. C. (2000). *Women and human development: The capabilities approach*. Cambridge University Press.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach*. Harvard University Press.
- O’Brien, B. C., Harris, I. B., Beckman, T. J., Reed, D. A., & Cook, D. A. (2014). Standards for reporting qualitative research: A synthesis of recommendations. *Academic Medicine*, 89(9), 1245–1251. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000388>
- Proudfoot, K. (2023). Inductive/deductive hybrid thematic analysis in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(3), 308–326.
- Rampin, R., & Rampin, V. (2021). Taguette: Open-source qualitative data analysis. *Journal of Open Source Software*, 6(68), 3522. <https://doi.org/10.21105/joss.03522>
- Robinson, O. C. (2013). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41.  
<https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2019). *Evaluation: A systematic approach* (8th ed.). Sage Publications.
- Saunders, R. P. (2015). *Implementation monitoring and process evaluation*. Sage Publications.



SECRETARÍA DE  
INTEGRACIÓN SOCIAL



- Saunders, R. P., Evans, M. H., & Joshi, P. (2005). Developing a process-evaluation plan for assessing health promotion program implementation: A how-to guide. *Health Promotion Practice, 6*(2), 134–147. <https://doi.org/10.1177/1524839904273387>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2024). *Guía de evaluación de políticas públicas distritales*. [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia\\_eppd\\_ps\\_1\\_0.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/guia_eppd_ps_1_0.pdf)
- Theodoulou, S. Z., & Kofinis, C. (2004). *The art of the game: Understanding American public policy making*. Wadsworth/Thomson Learning.

AQUÍ  
SI PASA  
BOGOTÁ  
MI CIUDAD  
MI CASA

BOGOTÁ

SECRETARÍA DE  
INTEGRACIÓN SOCIAL