

2024

ÍNDICE de DESARROLLO

del Servicio Civil Distrital - IDSCD



ÍNDICE de DESARROLLO

del Servicio Civil Distrital - IDSCD

2024



DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DEL
SERVICIO CIVIL



ÍNDICE de DESARROLLO

CARLOS FERNANDO GALÁN
Alcalde Mayor-Bogotá D.C

MIGUEL SILVA MOYANO
Secretario General-Alcaldía mayor de Bogotá D.C

NIDIA ROCÍO VARGAS
Directora Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital -DASCD

GINA PAOLA SILVA VÁSQUEZ
Subdirectora Técnica de Desarrollo Organizacional y Empleo Público

ÉDGAR ALBERTO SÁNCHEZ GONZÁLEZ (E)
Subdirector de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño

YASMÍN ELENA GUTIÉRREZ LEAL (E)
Subdirectora de Gestión Corporativa

SLENDY CONTRERAS AMADO
Subdirectora de Planeación y Gestión de Información del Talento Humano Distrital

CARLOS ANDRES BALLEEN
Subdirector Jurídico

INGRID LORENA MEDINA PATARROYO
Jefe de Oficina Control Interno

CAROLINA PULIDO CRUZ
Jefe de Control Disciplinario Interno

LUIS FERNANDO MONTERO LANCHEROS
Jefe de Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

ELABORADO POR:

Carol Viviana Martín Pava
Profesional Universitario

Alejandra Sofia Peñuela
Henry Daladier Polo Quiroga
Contratista

Revisión y ajustes:

Slendy Contreras Amado
Subdirectora de Planeación y Gestión de la información del Talento Humano

Presentación.....	10
Introducción	11
Capítulo 1: Contexto	13
1.2. Antecedentes de la Medición.....	14
1.4. Relevancia y aportes al Plan de Desarrollo Bogotá Camina Segura.....	20
1.3. Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital	21
1.3.1. Definición de Subsistemas.....	23
1.3.2. Definición de Subíndices	29
Capítulo 2: Metodología	32
2.1. Método de recolección de la información	33
2.2. Plan de Muestreo.....	33
2.3. Diseño Muestral.....	34
2.4. Ranking Participación Distrital	40
Capítulo 3: Caracterización sociodemográfica de los participantes	43
3.1. Participación de responsables de talento humano –RTH.....	45
3.2. Participación de Servidores Públicos –SP	48
Capítulo 4: Resultados generales del Distrito.....	54
4.1. Resultados del IDSDC vigencia 2024	56
4.1.1. Resultados del IDSDC comparativo vigencia 2022 – 2024	59
4.2. Resultados Generales por Subsistemas.....	63
4.3. Resultados Generales por Subíndices.....	102
5. Ranking de las mejores 10 entidades en la medición del IDSCD 2024	117
5.1 Ranking Distrital medición del IDSCD-2024	119

ÍNDICE de DESARROLLO

ANEXO 1: Enlaces de interés	122
ANEXO 2: Tabla resumen de resultados distritales por subsistemas	123
ANEXO 3: Tabla resumen de resultados distritales por subíndice	123

Índice de tablas

<i>Tabla 1: Ponderación IDSCD.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 2 Ranking de participación de entidades distritales.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 3 Puntajes Entidades Distritales IDSCD 2024</i>	<i>119</i>

Índice de gráficas

CONTENIDO

Gráfica 1 Niveles Jerárquicos de los jefes o responsables de Talento Humano	45
Gráfica 2 Distribución por tipo de vinculación de las servidoras (res) públicos.....	46
Gráfica 3 Rangos de edad de los jefes o responsables de talento humano	47
Gráfica 4 Sexo de jefes o responsables talento humano.....	47
Gráfica 5 Participación de las servidoras (res) públicos	49
Gráfica 6 Niveles jerárquicos de los participantes en las encuestas efectivas	50
Gráfica 7 Distribución por tipo de vinculación de las servidoras (res) públicos.....	51
Gráfica 8 Rangos de edad de las servidoras (res) públicos participantes.....	52
Gráfica 9 Sexo de las servidoras (res) públicos participantes.....	53
Gráfica 10: Resultados IDSCD -2024.....	57
Gráfica 11 Resultados Responsables Talento Humano – Servidores Públicos - 2022 y 2024.....	59
Gráfica 12 Resultados Distritales - 2022 y 2024.....	60
Gráfica 13 Resultados generales por subsistemas a nivel Distrital	61
Gráfica 14 Resultados Subsistema de Planificación	63
Gráfica 15 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema Planificación.....	66
Gráfica 16 Resultados Subsistema de Organización del Trabajo	69
Gráfica 17 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de Organización del Trabajo	70
Gráfica 18 Resultados Subsistema de Gestión del Empleo.....	73
Gráfica 19 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de Gestión del Empleo.....	75
Gráfica 20 Resultados Subsistema de Gestión del Rendimiento	77
Gráfica 21 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de Gestión del Rendimiento	79
Gráfica 22 Resultados Subsistema de la Compensación	81
Gráfica 23 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de la Compensación	83
Gráfica 24 Resultados Subsistema de Gestión del Desarrollo	85
Gráfica 25 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de Gestión del Desarrollo	87
Gráfica 26 Resultados Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas IDSCD -2024.....	90
Gráfica 27 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de las Relaciones Humanas.....	93
Gráfica 28 Resultados Subsistema de Organización en Función de los Recursos Humanos IDSCD -2024.....	96
Gráfica 29 Resultados comparativos Subsistema de Organización en de los Función de los Recursos Humanos IDSCD -2024	100

ÍNDICE de DESARROLLO

CONTENIDO

Gráfica 30 Resultados Generales por subíndice a nivel Distrital IDSCD -2024	102
Gráfica 31 Resultados comparativos medición 2022-2024 subíndice eficiencia	104
Gráfica 32 Resultados comparativos medición 2022-2024 Subíndice Mérito	106
Gráfica 33 Resultados comparativos medición 2022-2024 Subíndice Consistencia Estructural	109
Gráfica 34 Resultados comparativos medición 2022-2024 Subíndice Capacidad Funcional.	111
Gráfica 35 Resultados comparativos medición 2022-2024 Subíndice Capacidad Integradora	114
Gráfica 36 Ranking 10 entidades Distrital IDSCD – 2024	117

Índice de imágenes

<i>Imagen 1 Subsistemas de la gestión integral del talento humano –BID</i>	23
<i>Imagen 2 Métodos estadísticos para estimar el (IDSCD)</i>	34

Presentación

Desde el 2017, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) ha implementado la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD), con el objetivo de diagnosticar y fortalecer la gestión del talento humano en las entidades públicas del Distrito. Esta herramienta permite obtener un panorama detallado del estado actual de los procesos de administración del personal, identificando tanto las fortalezas como las áreas que requieren mejoras.

El IDSCD se ha convertido en un recurso estratégico para las entidades distritales, ya que facilita el desarrollo de políticas y planes de acción que optimizan la relación entre las entidades y sus servidoras y servidores públicos. El impacto de esta medición es significativo, ya que, al mejorar la gestión interna, se incrementa la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía, contribuyendo al fortalecimiento de la eficiencia y la efectividad en la administración pública del Distrito Capital.

La medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) ha avanzado significativamente durante los años de su medición. Se han incorporado mejoras a los cuestionarios dirigidos a responsables de talento humano y servidores públicos, proporcionando información más relevante y actualizada sobre los métodos y estrategias de administración del talento humano. El uso del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) también ha optimizado la recolección de datos, garantizando mayor eficiencia y confiabilidad de resultados.

Para la vigencia 2024, se introdujo una metodología de muestreo basada en factores de expansión, lo que permitió obtener una muestra más representativa y resultados más precisos. Además, el IDSCD adquiere una participación fundamental dentro del Plan de Desarrollo **“Bogotá Camina Segura”**, en el programa No 34 **“Talento Humano Unido por la Ciudadanía”** consolidándose como una herramienta clave para el diagnóstico y la mejora de la gestión del talento humano en las entidades públicas del Distrito

Introducción

El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD), en el marco de sus competencias tiene como objetivo fortalecer la gestión del talento humano en las entidades del Distrito Capital, garantizando así el cumplimiento de los objetivos establecidos por la administración pública y promoviendo el rendimiento, la eficiencia, el bienestar y el desarrollo profesional de sus servidoras, servidores públicos y colaboradores.

En el contexto anterior, El Departamento Administrativo del Servicio Civil – DASCD adaptó la metodología del Índice de Desarrollo del Servicio Civil del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desde el año 2017 para las entidades y organismos distritales. Esta adaptación consiste en el establecimiento de “puntos críticos”, es decir, la creación de un escenario real en la organización que refleje temas clave del empleo público. Estos puntos se validan a través de dos cuestionarios: uno dirigido a los jefes y/o responsables del proceso de talento humano, y otro dirigido a las servidoras y servidores públicos.

El Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital se compone de ocho subsistemas y cinco subíndices, los cuales abordan aspectos fundamentales de la gestión del talento humano. Estos subsistemas tratan los siguientes aspectos: i) la planificación de la gestión del talento, ii) organización del trabajo, iii) gestión del empleo, iv) gestión del desarrollo, v) compensación, vi) relaciones humanas, vii) rendimiento y viii) organización de la función de los recursos humanos, y de manera articulada se encuentran los subíndices: eficiencia, merito, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad integradora. Cada uno de estos componentes se define y se diagnostica de manera integral para proporcionar una visión completa de la gestión del talento humano en las entidades del distrito.

El presente informe muestra los resultados de la medición de la vigencia 2024 y un análisis comparativo con la vigencia 2022. El documento está compuesto por los siguientes capítulos:

Capítulo 1: Contexto: Este capítulo ofrece una visión general del marco en el que se realiza la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSC), explicando su definición, componentes y objetivos. Se incluye un resumen de los resultados obtenidos en las mediciones de vigencias anteriores. Además, se contextualiza la importancia de esta medición en el marco del Plan de Desarrollo “Bogotá Camina Segura”, destacando como la evaluación del servicio civil contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la administración pública y a la mejora continua de la eficiencia y el bienestar en las instituciones del Distrito Capital.

Capítulo 2: Metodología: En este capítulo se explica el enfoque y los procedimientos utilizados para llevar a cabo la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital. Se detalla el método de recolección de la información, así como el modelo estadístico utilizado para el análisis de los datos obtenidos, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados.

Capítulo 3: Caracterización Socio-Demográfica de los Participantes: Aquí se ofrece un análisis descriptivo de las características socio-demográficas de los participantes en la medición, tanto de los responsables del proceso de talento humano como de las servidoras y servidores públicos. Se incluyen datos relevantes sobre sexo, edad, tipo de vinculación y otras variables que permiten contextualizar los resultados obtenidos de las servidoras y servidores el Distrito Capital involucrados en el estudio.

Capítulo 4: Resultados Generales del Distrito: Este capítulo presenta los resultados generales de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital para la vigencia 2024, con un comparativo respecto a la medición realizada en la vigencia 2022. Se analizan los resultados en función de los subsistemas y subíndices evaluados, proporcionando un panorama claro sobre el estado de la gestión del talento humano en las entidades distritales, destacando áreas de fortaleza y aspectos que requieren mejora.

2024

ÍNDICE de DESARROLLO

del Servicio Civil Distrital - IDSCD

Capítulo 1: Contexto

1.2. Antecedentes de la Medición

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), basándose en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP), desarrolló una metodología de puntos críticos para evaluar la calidad del servicio civil, conocida como Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC). Esta metodología fue aplicada en 16 países de América Latina y el Caribe, y sus resultados se documentan en el informe 'Al servicio del Ciudadano: Una década de reformas de servicio civil en América Latina (2003-2014)'.¹

La metodología basa su estructura en el análisis de la gestión del talento humano y la consistencia del Servicio Civil bajo dos perspectivas: por una parte, los Subsistemas del talento humano que constituyen un enfoque sistémico de diferentes ámbitos en los que se enmarca esta gestión y vienen inspirados desde la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003); y unos subíndices de calidad, los cuales recogen los temas clave en el empleo público, tales como la eficiencia, el rol del principio de mérito, la consistencia estructural del sistema (solidez e integración sistémica del servicio civil a la estrategia de gobierno, sus procesos y su gestión del nivel directivo), la capacidad funcional (capacidad del sistema de influir en el comportamiento de los empleados públicos a través de sus competencias, incentivos a la productividad y flexibilidad del sistema) y la capacidad integradora (armonización de intereses de los diferentes actores" (BID, 2014).

El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD ha desarrollado la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital - IDSCD desde el año 2017 en el marco de sus funciones, donde adoptó la metodología del Índice de Desarrollo del Servicio Civil del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a las directrices y realidades de la administración pública distrital.

¹ [https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Al-servicio-del-ciudadano-Una-d%C3%A9cada-de-reformas-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-\(2004-13\).pdf](https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Al-servicio-del-ciudadano-Una-d%C3%A9cada-de-reformas-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-(2004-13).pdf)

Al adoptar la metodología del BID, el objetivo principal no solo es diagnosticar la situación presente, sino también anticiparse a los cambios y necesidades futuras en la gestión y la administración del talento humano en el sector público a nivel distrital. Este enfoque proactivo y adaptativo es fundamental para garantizar que las políticas y prácticas de gestión del talento humano se encuentren alineadas con las demandas y desafíos del servicio público distrital.

En la primera medición de 2017, se definieron los siguientes aspectos cruciales para iniciar con la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD).

1. Se adaptó la metodología del BID al contexto y lenguaje del distrito capital.
2. La unidad de análisis son las entidades representadas por los jefes o responsables de talento humano y las servidoras (res) públicos a nivel distrital.
3. Se aplicó una encuesta a los jefes de talento humano a través entrevistas personalizadas y las servidoras (res) públicos del Distrito a través de encuestas enviadas a sus correos electrónicos.
4. El cálculo del índice final se ponderó con un peso del 90% para las entrevistas de los jefes o responsables de talento y del 10% para las servidoras (res) públicos.

Entre 2017 y 2020, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DACSD) realizó mediciones anuales del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital. En el 2017, arrojó un resultado de 74,67 puntos a nivel distrital. Participaron 51 jefes de talento humano, los cuales obtuvieron 75,49 puntos en entrevistas. Mientras que 1.720 servidores públicos alcanzaron 67,26 puntos a través de encuestas en línea.

En 2018, el índice aumentó a 83,28 puntos. Contó con la participación de 52 jefes de talento humano, quienes lograron 85,49 puntos, y 987 servidores públicos, que obtuvieron 63,40 puntos mediante encuestas.

El año 2019 registró una mejora a 86,24 puntos. Los 52 jefes de talento humano obtuvieron 88,12 puntos, y 873 servidores públicos lograron 69,30 puntos en la encuesta.

En 2020, el puntaje distrital fue de 84,98 puntos. Los mismos 52 jefes de talento humano alcanzaron 86,85 puntos, mientras que 920 servidores públicos obtuvieron 68,15 puntos.

Durante 2021, se priorizó la implementación de un ajuste metodológico al Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital. Para asegurar un enfoque integral, se convocaron mesas técnicas con la participación de servidores y contratistas del DACSD, así como expertos de entidades externas. Estas sesiones permitieron diagnosticar y actualizar los cuestionarios, alineándolos con las nuevas tendencias en la gestión del talento humano en el Distrito como el teletrabajo, la inclusión laboral, la movilidad laboral, entre otras. En consecuencia, no se llevó a cabo la medición del índice en ese periodo, enfocando los esfuerzos en fortalecer la metodología para futuras evaluaciones.

Durante la vigencia del año 2022, se consolidaron los cambios propuestos en 2021, incorporando nuevas preguntas (puntos críticos) en los subsistemas debido a las limitaciones observadas en los resultados anteriores. Una de las principales dificultades identificadas fue la tendencia a responder con base en las exigencias normativas, en lugar de centrarse en la gestión efectiva del talento humano.

Además, se prestó atención al desarrollo de competencias tecnológicas y ambientales, la garantía de derechos, la evolución de las estructuras organizacionales, la adopción de modos de trabajo diferentes y la gestión de un talento humano diverso e inclusivo. En este contexto, también se tuvo en cuenta la diversidad y la inclusión han cobrado mayor relevancia en la gestión del personal. La diversidad se entiende como la presencia de distintos grupos poblacionales e individuos con características culturales, orientaciones sexuales, edades o etnias diversas, que requieren atención y tratamiento particular. La inclusión, por su parte, busca garantizar los derechos de aquellas personas que han sido vulneradas debido a sus diferencias, eliminando barreras discriminatorias, estigmas y prejuicios, y promoviendo oportunidades equitativas a nivel laboral.

De hecho, se ha encontrado que las empresas u organizaciones pueden llegar a ser más productivas gracias a su diversidad, pues se considera enriquecedor contar en una mesa de trabajo con personas de diferentes culturas, edades, orientaciones sexuales, géneros o etnias. Según Gallup Workplace, los ambientes laborales inclusivos pueden aumentar en un 39% la satisfacción del cliente, un 22% la productividad y un 27% la rentabilidad (La República, 2021, pág. 1).

La diversidad y la inclusión son aspectos que se complementan para comprender que el talento humano no se debe gestionar de igual forma para todos los miembros de una organización, sino que es válido y necesario reconocer esas diferencias, y aprender a gestionar y potencializar dichos talentos.

Los temas que se incluyeron para los cuestionarios, a partir del 2022, son:

1. Caracterización de las deficiencias de plantas de personal mediante la aplicabilidad del Decreto Nacional 1800 del 2019.
2. Impacto en la calidad de vida con la movilidad horizontal laboral entendida como la comisión de servicios, traslado y permuta.
3. Promoción del teletrabajo y variaciones en los resultados de la evaluación de desempeño entre la modalidad laboral presencial y la modalidad de teletrabajo.
4. Percepción del salario emocional por parte del Distrito capital.
5. Formación digital en aprendizajes individuales y colectivos.
6. Prácticas de las políticas de seguridad en salud en el trabajo.
7. Procesos de formación que disminuyan las brechas de género.
8. Estrategias para el cumplimiento de cuotas para personas con discapacidad en el empleo público Decreto 2011 de 2017.
9. Estrategias para el cumplimiento de estrategia “Jóvenes en el empleo público” - Decreto Nacional 2365 de 2019.
10. Diagnóstico de las acciones afirmativas con personas Trans en el empleo público-directiva 05 del 2021.
11. Tenencia de un plan de equidad de género.

Por lo anterior, fue necesario ajustar tanto las preguntas del instrumento de recolección de información como los puntos críticos, con el propósito de garantizar la inclusión de los nuevos temas. Estos ajustes facilitarán el análisis y la interpretación de los resultados, asegurando que se reflejen adecuadamente las realidades y necesidades actuales en la gestión del talento humano.

En cuanto al diseño muestral que se aplicó en la vigencia 2022 se realizó, utilizando el muestreo aleatorio estratificado simple, lo que permitió asegurar la participación estratificada por niveles jerárquicos. Ésta selección estratégica buscó recopilar las perspectivas tanto de los responsables de talento humano, que tienen poder decisorio, como de las servidoras (res) públicos en diferentes niveles.

Finalmente, se desarrolló el módulo del Índice en el Sistema de Información del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP), para hacer más eficiente y efectiva la recolección y análisis de datos.

La medición del 2022 arrojó un resultado de 69,72. Participaron 53 jefes o responsables de talento humano, quienes obtuvieron un puntaje de 70,53, y 768 servidores públicos con un puntaje de 62,45.

Para la vigencia 2024, se continúa con la aplicación de las encuestas en SIDEAP y se mantienen los ajustes metodológicos implementados en 2022, exceptuando tres cambios clave. El primero fue una verificación exhaustiva de la redacción de las preguntas en ambas encuestas, realizada por la Subdirección de Planeación y Gestión de Información del Talento Humano Distrital del DASCD. Este proceso tuvo como objetivo garantizar una comprensión clara de cada pregunta por parte de los participantes, en respuesta a las observaciones realizadas por los encuestados durante la vigencia 2022.

El segundo ajuste se centró en el diseño de la muestra, que se llevó a cabo mediante la aplicación de factores de expansión estadísticos. Esta metodología de muestreo aseguró la precisión y relevancia de los datos recopilados, garantizando que los

resultados sean representativos de la población objetivo a nivel jerárquico. La implementación de factores de expansión mejora la calidad de los datos, facilitando un análisis más robusto y permitiendo la identificación de tendencias y patrones. Esto contribuirá a la toma de decisiones informadas y al desarrollo de estrategias efectivas en la gestión del talento humano en el distrito.

En este punto nuevamente se resalta la relevancia de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) en el Plan Distrital de Desarrollo – “Bogotá Camina Segura” y su aplicación anual, la cual facilitará la identificación de áreas de mejora y el fortalecimiento de estrategias para aumentar la eficiencia y efectividad en los Planes Estratégicos de Talento Humano de cada una de las entidades en el Distrito.

1.4. Relevancia y aportes al Plan de Desarrollo Bogotá Camina Segura

El Plan de Desarrollo "Bogotá Camina Segura 2024-2027", aprobado mediante el Acuerdo Distrital No. 927 de 2024, establece una visión integral para transformar a Bogotá en una ciudad más equitativa, inclusiva y sostenible. En este marco, se formuló el programa No 34 "Talento Humano Unido por la Ciudadanía" el cual pretende centrar la gestión pública en las personas como un pilar estratégico indispensable para el cumplimiento de los objetivos propuestos, al ser el motor que garantiza la implementación efectiva de las políticas públicas y la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía.

Las metas establecidas en el Plan de Desarrollo no solo requieren recursos materiales y tecnológicos, sino, sobre todo, un equipo humano comprometido, capacitado y alineado con los valores institucionales y los desafíos estratégicos de la ciudad. Desde esta perspectiva, fortalecer la gestión del Talento Humano en las entidades y organismos distritales se convierte en una tarea prioritaria, ya que su desempeño impacta directamente en el éxito de los programas y proyectos definidos en la carta de navegación de Bogotá.

Dentro de las metas estratégicas aprobadas en el Plan de Desarrollo, se encuentra la asociada a elevar a 74 puntos el Índice de Desarrollo del Servicio Civil del Distrito. Esta apuesta representa un esfuerzo significativo por optimizar la gestión pública en Bogotá. Su cumplimiento no solo permitirá mejorar los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal, sino que también fomentará una cultura organizacional basada en el mérito, la innovación y la transparencia. Esto garantizará que la administración distrital responda adecuadamente a las crecientes demandas de la ciudadanía y a las exigencias de una ciudad en constante evolución.

En este contexto, es fundamental destacar la relevancia de la participación activa de las servidoras y servidores públicos del Distrito en cada una de las mediciones anuales del Índice de Desarrollo del Servicio Civil. Asimismo, resulta crucial la promoción

efectiva que llevan a cabo las unidades de talento humano y/o los representantes legales de las entidades y organismos, ya que esta participación contribuye a generar una base de información más sólida y completa, indispensable para el cálculo preciso de los resultados.

Para la medición de la vigencia 2024 se destacan **13 entidades** que lograron un cumplimiento total del **100%** de la muestra requerida, **24 entidades** que alcanzaron un nivel medio de diligenciamiento (entre 75% y 99%), y **16 entidades** que se encuentran en un nivel bajo con menos del **75%** de cumplimiento. Estas últimas deben asegurar una mayor participación de los servidores (ras) para las próximas mediciones del IDSCD, esta información se detalla en el apartado 2.4 Ranking Participación Distrital.

1.3. Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital

El Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tiene como objetivo evaluar de manera integral la gestión del talento humano en el sector público. Su propósito es identificar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad para implementar mejoras estratégicas, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades institucionales y a la optimización de la administración del recurso humano.

El Departamento Administrativo del Servicio Civil (DASCD) adoptó, desde 2017, la metodología del Índice de Desarrollo del Servicio Civil, desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para su aplicación en las entidades y organismos distritales. Esta adaptación convierte a Bogotá en la primera ciudad de América Latina y el Caribe en implementar esta metodología. Esta adaptación consiste en el establecimiento de “puntos críticos”, es decir, la creación de un escenario real en la organización que refleje temas clave del empleo público. Estos puntos se validan a través de dos cuestionarios: uno dirigido a los jefes y/o responsables del proceso de talento humano, y otro dirigido a las servidoras (res) públicos. Estos puntos se

ponderarán sobre 100 puntos en niveles de desarrollo alto, medio o bajo, de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 1: Ponderación IDSCD

Bajo Desarrollo del Servicio Civil	0-39 puntos
Medio Desarrollo del Servicio Civil	40-59 puntos
Alto Desarrollo del Servicio Civil	60-100 puntos

Fuente: BID (2014)

Esta escala, establecida por el BID en 2014, permite evaluar de manera objetiva y estructurada el nivel de desarrollo de la gestión del talento humano en las entidades y organismos distritales. Asimismo, proporciona una guía clara para identificar áreas de mejora y definir acciones estratégicas orientadas a fortalecer la gestión del talento humano en el ámbito distrital.

Los puntos críticos se enmarcan en los subsistemas de la gestión del talento humano que vienen fijados desde la Carta Iberoamericana de la Función Pública, los cuales son: 1. Planificación, 2. Organización del Trabajo, 3. Gestión del empleo, 4. Gestión del Desarrollo, 5. Gestión de la compensación, 6. Gestión de las Relaciones Humanas, 7. Gestión del Rendimiento y 8. Organización de la Función de los Recursos Humanos.

A parte de los ocho subsistemas descritos anteriormente se articulan cinco subíndices en la metodología del BID, los cuales recogen los temas clave en el empleo público, tales como la eficiencia, el rol del principio de mérito, la consistencia estructural del sistema (solidez e integración sistémica del servicio civil a la estrategia de gobierno, sus procesos y su gestión del nivel directivo), la capacidad funcional (capacidad del sistema de influir en el comportamiento de los empleados públicos a través de sus competencias, incentivos a la productividad y flexibilidad del sistema) y la capacidad integradora (armonización de intereses de los diferentes actores” (BID, 2014)

1.3.1. Definición de Subsistemas

Los subsistemas de la gestión de talento humano son una forma de organizar estratégicamente los quehaceres del personal en una organización. En la metodología diseñada por Francisco Longo, y calibrada por otros consultores del BID, se encuentran unos requisitos mínimos o elementos que caracterizan a estos subsistemas:

Imagen 1 Subsistemas de la gestión integral del talento humano – BID



Fuente: Elaboración DASCOD tomada (BID 2014)

1. Los subsistemas tienen una operatividad real en las organizaciones, es decir, que existen al interior de esta un conjunto mínimo de políticas y prácticas que les dan sustento.
2. Los subsistemas deben, necesariamente, funcionar interconectados (como se indican en la imagen No 1), de tal suerte que, por ejemplo, un adecuado diseño de puestos o cargos, en la organización del trabajo, permite un acceso e incorporación precisa e idónea de las personas en la gestión del empleo.

3. Los subsistemas se comportan como un “*todo*”, que es parte de la estrategia organizativa de las entidades y que se encuentran alineadas respecto de las prioridades que la organización persigue. Longo (2006).

A continuación, se detalla brevemente cada uno de los subsistemas:

Subsistema de Planificación

Este subsistema se caracteriza por consolidar información de las necesidades cualitativas y cuantitativas de la organización contrastadas con sus capacidades internas. Es el subsistema que permite identificar la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos. De conformidad con Longo (2006), una buena forma de comenzar el análisis de este subsistema tiene que ver con la exploración de la calidad de los sistemas de información con el que cuenta una organización, como las cifras del talento humano y la tecnificación de las plantas de personal.

En análisis integral del subsistema se realiza en dos niveles, por una parte, las diferentes políticas, prácticas y decisiones de la gestión de talento humano, y por otra, medir el contraste con la manera en la que las personas planifican sus acciones. Es el subsistema de entrada para todos los ocho subsistemas, y que tiene el efecto sombrilla para los Subsistemas de la gestión integral del talento humano.

Subsistemas de Organización del Trabajo

Este subsistema facilita la definición de perfiles, tareas, y puesto de trabajo, antes de que estos sean ocupados, es decir, que define el esquema de la división de tareas al interior de una organización y los perfiles que se requieren para cada una de ellas.

Este subsistema mide las condiciones de las tareas y la idoneidad de las personas que ocupan los puestos. Longo (2006) distingue dos procesos asociados a la organización del trabajo: i) el diseño de los puestos de trabajo implica la descripción clara de

funciones en el trabajo que configuran, a su vez, el marco en el que el ocupante de éste aportará resultados a la organización. Dicho diseño supone: conocer el grado de especialización del puesto, y comprender el grado de formalización que supone; y i) la definición de los perfiles, es decir, las competencias básicas que debe tener quien ocupará el puesto.

El diseño de los puestos y su especialización llevó a que en el ajuste metodológico que realizó el DASC D se incluyera el punto crítico, *“En mi entidad la estructura organizacional se adecúa a la gestión misional de la entidad y propicia la articulación entre las dependencias para la gestión de los procesos y la toma de decisiones”*.

Subsistema Gestión del Empleo

Es el subsistema que se refiere al flujo de personal en una organización y por tanto, realiza seguimiento a los mecanismos de ingreso y salida de los empleados. En el sector público tiene un componente en el análisis de los procesos meritocráticos que adelantan los países para hacer posible este ingreso bajo mecanismos de convocatorias abiertas y de participación ciudadana transparente, así como las garantías y estabilidad en el empleo.

De conformidad con Longo (2006), este subsistema se relaciona con el subsistemas de organización del trabajo y el de gestión del rendimiento, aunque tratándose de la puesta en contacto de las personas con su trabajo, los demás subsistemas también tendrán relación. Las áreas de gestión que distinguen este subsistema son: i) gestión de la incorporación: que contiene los procesos de reclutamiento, recepción e inducción de las personas en la organización; ii) gestión de la movilidad: es decir, los movimientos de personas ya sea funcionalmente (cambios de tareas); o geográficamente (*cambio de lugar físico que implica cambio de residencia*) iii) la gestión de la desvinculación: se refiere a todas las formas de pérdida del empleo, ya sea por razones técnicas, económicas o disciplinarias.

Subsistema Gestión del Rendimiento

Este es uno de los subsistemas que tiene un mayor nivel de criticidad en el análisis del sector público, porque requiere de elementos asociados a la buena cultura organizacional, en específico, lo que tiene que ver con los sistemas evaluativos y la comprensión de sus fines y propósitos. De hecho, ha detectado Longo (2006), que este subsistema es uno de los más complejos para evidenciar la adecuada apropiación del rendimiento versus la formalidad, que es la que normalmente impera en las organizaciones públicas, el excesivo uso instrumental del subsistema, lo ha vuelto un asunto burocrático, restándole importancia al compromiso que los directivos debieran desempeñar en esta labor.

Para el citado autor, este subsistema cubre dos propósitos, influir sobre el rendimiento de las personas para alinearlos con las prioridades de la organización y obtener lo mejor de los empleados para que su contribución sea significativa en los resultados de la organización. La gestión del rendimiento puede verse como un ciclo que comprende: i) la planificación del rendimiento; que contiene las pautas o estándares que van a ser evaluadas y que son conocidas con antelación por los evaluados; ii) seguimiento; iii) evaluación: contraste de pautas con resultados obtenidos y iv) retroalimentación o *feed back* y la elaboración de planes de mejoramiento.

Subsistema Gestión de la Compensación

Se refiere a la gestión del conjunto de compensaciones que se dan por la retribución del trabajo que desarrollan las personas. En la literatura se encuentran esquemas salariales de distintas maneras, algunas que son ocasionales, otras permanentes, que constituyen un factor salarial o monetario, o que se encuentran relacionadas con bonificaciones de carácter individual o colectivo que aluden a aspectos intangibles o emocionales que las organizaciones crean como incentivos.

De acuerdo con Longo (2006), cuando se trata de compensación salarial se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Diseño de estructuras salariales: que tiene que ver con la valoración de los puestos, siendo coherente el nivel del empleo con el salario asignado, y manteniendo una equidad económica interna y externa.
- b. Beneficios extrasalariales: o lo que se conoce como compensaciones no monetarias, lo que requiere una política en la que se determine que éstas hacen parte de un esquema global de retribución.
- c. Evolución global, es decir, los aumentos salariales, en razón a externalidades del mercado como la inflación o la política fiscal del país, y también la relacionada con la evolución individual como la antigüedad o rendimiento.
- d. Administración de salarios: Implica la existencia formal de una política salarial, conocida por empleados y empleadores de forma transparente.
- e. Reconocimiento no monetario, que implica el reconocimiento de logros individuales o grupales sin efectos salariales y monetarios.

Subsistema Gestión del Desarrollo

Una de las preocupaciones en las organizaciones es la de que un trabajador cuente con la formación inicial necesaria para el desempeño de un empleo, al momento de su ingreso, e ir mejorando dicha formación con base a las necesidades de la organización y logrando las capacidades de adaptación al cambio. A su vez, que esta formación le permita “*moverse*” al interior de la organización aprovechando de la mejor manera los conocimientos que va adquiriendo.

Es por ello que el subsistema de la gestión del desarrollo tiene que ver con la estimulación del crecimiento profesional de las personas, por una parte, y por otra, con la definición de itinerarios de carrera que conjuguen con las necesidades organizativas, el perfil individual y la proyección de crecimiento profesional de las personas, Longo (2006).

La gestión del desarrollo tiene que ver con dos aspectos importantes: i) las políticas de promoción y carrera, la cual se refiere a la manera en como las personas progresan en la organización y en como sus aportes son reconocidos por ésta; ii) políticas de

formación: se refiere a los aprendizajes colectivos e individuales para el logro de las finalidades de una organización, al desarrollar las competencias de las personas.

Subsistema Gestión de la Relaciones Humanas y Sociales

Este subsistema se encarga de gestionar las relaciones entre la organización y los empleados, y entre los mismos empleados, de hecho, las técnicas de análisis conciben a los empleados desde una dimensión colectivizada, razón por la que se mide el clima organizacional, la cultura organizacional y la comunicación interna.

De conformidad con Longo (2016), el cuidado de las relaciones humanas tienen que ver con **la gestión del clima organizativo**, que implica a todas las políticas orientadas a mejorar la percepción de los trabajadores, y con **la gestión de las relaciones laborales**, que se refiere a las relaciones de los directivos y la organización como sindicatos o agremiaciones, y con **la gestión de las políticas sociales**, en donde se ubican los temas relacionados con la salud laboral, y beneficios colectivos e individuales.

Subsistema Organización de la función Recursos Humanos

El análisis de este subsistema es propio de las organizaciones públicas, y tiene relación con la valoración de la consistencia que tiene el sistema de servicio civil instaurado en un país, desde sus lineamientos, conformación y liderazgo de entidades rectoras, entre otros aspectos.

El aporte de este subsistema al resto de los sistemas de la gestión del talento humano se analiza desde dos perspectivas: i) el grado de unificación o fragmentación de las responsabilidades en materia de gestión de recursos humanos y ii) el grado de centralización o descentralización de la toma de decisiones que afectan al personal, por ejemplo, se debe analizar aspectos como:

1. “Si los directivos disponen, en general del margen de autonomía necesario para desempeñar adecuadamente el papel de gestores de los recursos humanos adscritos a sus unidades, y si no es así, en qué casos;
2. Si los directivos reciben las capacitaciones suficientes para el desempeño de tales funciones; y hasta qué punto los directivos tienen interiorizadas y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de personas;
3. En qué medida los servicios centrales, responsables del sistema de Servicio Civil, son percibidos por el resto de la organización como una instancia que aporta valor al logro de los objetivos comunes”. (Longo, 2006, pp.36).

1.3.2. Definición de Subíndices

Los subsistemas resultan la forma más sencilla de agregar la información correspondiente a la gestión del talento humano, dado que manejan un lenguaje más genérico que, incluso, se aplica en el sector privado; no obstante, la metodología desarrollada por el BID, además de la categoría de análisis de los subsistemas, también utiliza los índices, o subíndices, y que son otra forma de agrupación de los puntos críticos.

De conformidad con Longo (2016), los índices permiten sistematizar una realidad muy compleja y acercarnos a una situación “real” en materia de función pública, sin que éstos juzguen las actuaciones de los gobiernos, sino que, expresan o reflejan situaciones históricamente configuradas.

A continuación, se describen los cinco índices de desarrollo del servicio civil desde la definición conceptual y los puntos críticos que han hecho parte en cada uno en las mediciones adaptadas del IDSCD a nivel distrital:

Subíndice de Eficiencia

Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano, así como la relación de ésta con la política fiscal y con sus mercados de referencia. Los elementos que lo

componen son: i) déficit de planta, ii) razonabilidad del costo global de la planta, iii) control de gastos salariales, iv) evaluación de la formación en términos de eficiencia.

“Mide el sistema de servicio civil considerando el grado de optimización de la inversión en capital humano, así como la relación de esta inversión con la política fiscal y sus mercados de referencia. Vincula los resultados obtenidos por el sistema de servicio civil con los recursos invertidos en su funcionamiento, así como la presencia de las consideraciones de eficiencia del gasto en los procesos de toma de decisiones.” (BID, 2014, pp.75).

Subíndice Mérito

Evalúa el nivel de las garantías de profesionalidad en el funcionamiento del Servicio Civil, y el grado de protección efectiva frente a la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas. Los elementos que lo componen son: i) procesos de selección abiertos, ii) blindaje frente a procesos clientelares al momento del ingreso, iii) garantías para la no supresión de empleos por razones políticas.

“Mide las garantías de profesionalismo en el funcionamiento del sistema de servicio civil y valora, en este sentido, el grado de imparcialidad de las decisiones dentro de cada subsistema de gestión. Más específicamente, el Índice de Mérito mide el grado de protección efectiva que el sistema ofrece frente a la arbitrariedad, la captura política o clientelista y las diferentes modalidades de búsqueda de rentas por parte de grupos o sectores interesados” (BID, 2014, pp.76)

Subíndice Consistencia Estructural

Evalúa la solidez e integración sistémica del Servicio Civil, atendiendo a los elementos estructurales básicos que deben formar parte de éste. Los elementos que lo componen son: i) programación estratégica de la planta respecto de la planeación gubernamental, ii) sistemas de información de talento humano robustos, iii) estructura organizacional

adecuada con la misionalidad, iv) arreglos salariales reglamentados, v) inversión en la formación planeada, vi) liderazgo de los directivos de las Entidades y de las Entidades que hacen parte de sistema de Servicio Civil (DASCD, CNSC, ESAP).

“Mide la solidez e integración sistémica del servicio civil, atendiendo a los elementos estructurales básicos que deben formar parte del mismo. Comprende el desarrollo de los procesos fundamentales de gestión, su coherencia con otros sistemas de gestión y el desarrollo de la función directiva”. (BID, 2014, pp.78)

Subíndice Capacidad Funcional

Evalúa la capacidad del sistema de Servicio Civil para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos. Los elementos que lo componen son: i) formación de las servidoras (res) adecuada, ii) diseño de cargos acordes a la misión, iii) definición de perfiles adecuada, iv) movilidad funcional, v) terminación de un empleo con justificaciones razonables, vi) adecuado proceso de evaluación de servidores y retroalimentación, vii) contribución en lo colectivo y no solo lo individual, viii) sistema de salarios adecuado para atraer, retener y motivar personal.

“Mide la capacidad del sistema para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos. Comprende los elementos de cualificación profesional, calidad de los incentivos al buen desempeño y flexibilidad del sistema”. (BID, 2014, pp.78)

Subíndice Capacidad Integradora

Se relaciona con aspectos de clima laboral, y buenos mecanismos de comunicación en la Entidad (Subsistema de relaciones humanas).

“mide la eficacia con que el sistema de servicio civil resulta capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores en presencia, incrementando el sentimiento de pertenencia a la organización y reduciendo la conflictividad” (BID, 2014, pp.81)

2024

ÍNDICE de DESARROLLO

del Servicio Civil Distrital - IDSCD

Capítulo 2: Metodología

2.1. Método de recolección de la información

El universo o población de estudio² para el cálculo del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD), de la vigencia 2023 – 2024, corresponde a 53 entidades³, y a los servidores públicos vinculados a ellas, a las que realiza seguimiento el DASCD con el Sistema Distrital del Empleo y la Administración Pública –SIDEAP. Las 53 entidades hacen parte de 61 entidades de las que se encuentra conformado las entidades del Distrito Capital⁴ distribuidas en 15 sectores, con 20 alcaldías locales adscritas a la Secretaría Distrital de Gobierno y 3 Organismos de control y el Consejo de Bogotá.

2.2. Plan de Muestreo

Debido a la forma en cómo se calcula el Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital, el cual se realiza con base en la aplicación de dos formularios, el primero, el formulario para entidades RTH, que debe ser diligenciado por los Jefes o encargados del Talento Humano de cada una de las 53 entidades, y el segundo formulario es diligenciado por los servidores públicos, por lo cual, para la aplicación del primero formulario se realiza un censo en el que todos los Jefes o encargados del Talento Humano de las 53 entidades lo deben diligenciar, y para el segundo se propone realizar un diseño muestral⁵ para la selección de una muestra de servidores, de manera probabilística, de tal forma represente a la población de estudio, y se logre realizar inferencia estadística a partir de dicha muestra.

² Es cualquier colección ya sea de un número finito de mediciones o una colección grande, virtualmente infinita, de datos acerca de algo de interés.

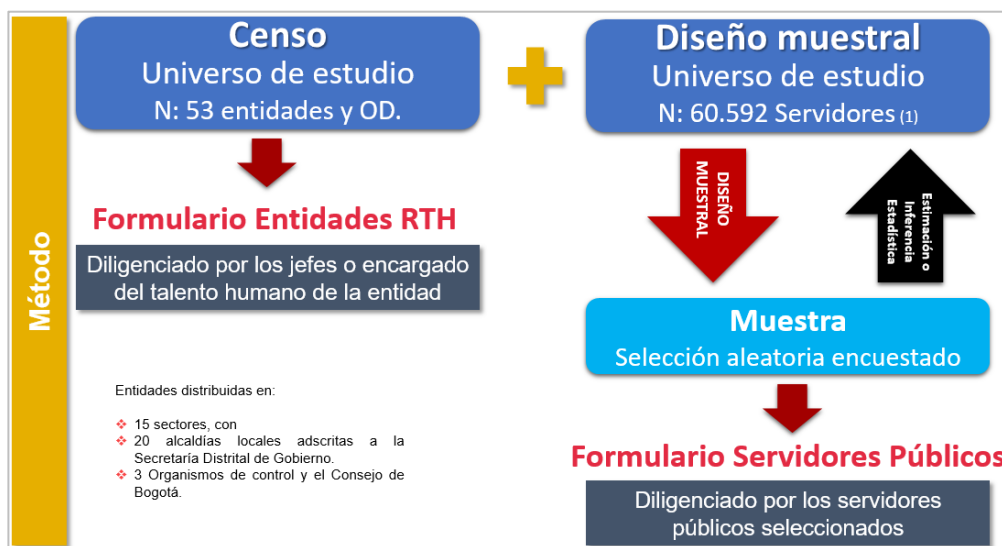
³ No incluye a las Asociaciones Invest in Bogotá, EGAT, IDCBIS, ni a FFDS (El Fondo no tiene planta de personal propia y funciona con el mismo personal de la Secretaría Distrital de Salud), Capital Salud, EEB, ni la Operadora Distrital de Transporte – ODT..

⁴ Fuente: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/administracion-distrital/estructura-del-distrito>.

⁵ Es un conjunto de métodos estadísticos (estrategias y procedimientos) que permiten seleccionar una muestra de elementos, de manera probabilística, de tal forma represente a la población de estudio, y se logre realizar inferencia estadística a partir de la muestra.

Para la definición de la muestra se garantiza la participación de los Jefes o responsables de cada una de las entidades distritales participantes, diligenciando el formulario correspondiente a la entidad para el censo y prestando apoyo en la ubicación e información a los servidores públicos que son seleccionados para diligenciar el segundo formulario.

Imagen 2 Métodos estadísticos para estimar el (IDSCD)



Fuente: Cálculos propios - (1) SIDEAP Detalle marzo 2024

2.3. Diseño Muestral

Dado lo anterior, se realiza una encuesta que permite obtener información sobre los servidores públicos para el cálculo del IDSCD, que permite desagregación a nivel de Sectores, Entidades, por Nivel jerárquico.

De acuerdo con los requerimientos presentados se propone un plan de muestreo con un Diseño Muestral Triple estratificado, que implementa un Diseño de Muestreo Aleatorio Simple (MAS).

Las variables de estudio son las determinadas en el cuestionario aplicado a cada uno de los Jefes o encargados de oficinas y servidores públicos

Población Interés

Servidores públicos del Distrito Capital, pertenecientes a las 53 entidades que corresponde a las entidades que realiza seguimiento el DASCD con el SIDEAP. Tomando en consideración las siguientes variables de control, Sector, Entidad, y Nivel jerárquico.

Unidad de muestreo

Para la encuesta, la unidad de muestreo corresponde a cada uno de los servidores públicos del Distrito Capital, pertenecientes a las 53 entidades a las que realiza seguimiento el DASCD con el SIDEAP.

Marco de muestreo

El marco de muestro se encuentra conformado, a julio de 2024, por los 60.592⁶ servidores públicos vinculados a las 53 entidades del Distrito Capital que realiza seguimiento el DASCD con el SIDEAP.

Especificaciones del diseño muestral

Teniendo en cuenta los objetivos y las características de este estudio se optó por la selección de una muestra probabilística, triple estratificada, de una etapa.

- Probabilística: cada unidad de muestreo tiene una probabilidad de selección conocida y mayor que cero. Esta información permite determinar a priori la precisión deseada en las estimaciones y posteriormente calcular la precisión de los resultados obtenidos a partir de la información recolectada.
- Estratificado: con el propósito de controlar la selección de la muestra con participación de las diferentes Entidades y Niveles jerárquicos, y dada las características de la población de estudio y las diferencias en el tamaño medido en la cantidad de servidores, se determinó la construcción de una triple

⁶ Fuente: SIDEAP, Detalle julio 2024

estratificación estadística, para lo cual se construyen tres estratos estadísticos, el primero corresponde a las entidades con 5.000 o más servidores, que para el caso solo toma en consideración a la Secretaría Distrital de Educación pues tiene el 61,5% de los servidores. El segundo estrato estadístico corresponde a las entidades entre 1.000 y 4.999 servidores, y el tercer estrato, se encuentra conformado por las entidades con un número de servidores menores a 999.

Las entidades que se encuentran en el estrato 2 y 3, tendrá una afijación proporcional ajustada mediante una transformación exponencial, con el fin de conservar las características de la distribución inicial y ganar significancia estadística en el tamaño de la muestra al interior del estrato estadístico.

Se propone un tamaño de muestra necesario para alcanzar una determinada precisión en las estimaciones, sujeto a restricciones de presupuesto y de confiabilidad esperadas. Para este estudio se asigna por estrato, teniendo como referencia el tamaño poblacional (servidores públicos) de las entidades que lo conforman.

Fijando un máximo de error esperado de 5% y un nivel de confianza de 95%, y tomando como variable auxiliar el tamaño poblacional por Sexo de las entidades que pertenecen a cada uno de los estratos construidos, el cálculo del tamaño de la muestra de servidores que restituya a cada uno de los estratos, se realizó de la siguiente manera:

Para el cálculo del tamaño de la muestra se supone que la estimación a realizar es la de la proporción de mujeres.

Dado un universo con N_h elementos y una cantidad n_h de tamaño de muestra, preestablecida, se escogen n_h elementos en cada uno de la estratificación inicial con la fórmula:

n_h = tamaño de muestra inicial.

$$n_h = \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 p(1-p)}{\varepsilon^2} \frac{Def f}{1 - TNR}$$

Con $h =$

- EE 1: Entidad ≥ 5000
- EE 2: $1.000 \leq$ Entidad ≤ 4.999
- EE 3: $0 \leq$ Entidad ≤ 999

En donde,

p = Proporción de eventos positivos.

$q = (1 - p)$ = proporción de eventos negativos.

ε = Es el error supuesto del modelo.

α = Nivel de significancia y $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2$ es el valor de la tabla normal correspondiente al fractil

$1 - \frac{\alpha}{2}$.

$Def f$ =Efecto de Diseño, se supone en 1⁷, debido a que el diseño propuesto es un MAS.

TNR =Tasa de no respuesta, la cual, debido a las condiciones de la población de estudio se supone en un 10%.

Con $n_{h \text{ total}}$ = Tamaño de muestra ajustado por tamaño de población.

$$n_{h \text{ total}} = \frac{n_h}{1 + \frac{n_h}{N_h}}$$

⁷ Särndal, Erik, et.al. (1992) Model Assisted Survey Sampling, Springer-Verlang, New York USA. y Diseños de muestreo estadístico, Leonardo Bautista S. 1998.

Al tomar como variable auxiliar la distribución de la proporción de mujeres, y calcular la varianza del estimador del parámetro a un nivel de significancia de máximo 5%, el tamaño de muestra calculado para cada uno de los estratos es de:

$$n_{EE1\ total} = 218$$

$$n_{EE2\ total} = 382$$

$$n_{EE3\ total} = 992$$

Con n_{total} = tamaño de muestra total se calcula como,

$$n_{h\ total} = \sum_{h=1}^3 n_h$$

Con h = EE 1: Entidad ≥ 5000
EE 2: $1.000 \leq$ Entidad ≤ 4.999
EE 3: $0 \leq$ Entidad ≤ 999

Para un total de aprox. 1.592 servidores seleccionados para ser encuestados.

Método de selección

Para la selección de los servidores en cada uno de los estratos y en cada uno de las entidades, se utiliza el método de selección Coordinando Negativo para la selección de los elementos de estudio.

Metodología de estimación

Se utilizan las fórmulas para determinar la estimación de un total, para el cálculo de los factores de expansión y para el cálculo de los errores de muestreo para un diseño Triple Estratificado MAS – ESMAS, para un muestreo aleatorio estratificado, en donde se

seleccionan los servidores que estiman en los estratos propuestos, el estimador de Horvitz -Thompson del total poblacional t_y , su varianza y varianza estimada.

Dada las características del diseño, la muestra permite estimar al total del universo de estudio y desagregar las estimaciones a Sector, Entidad, y total Nivel jerárquico.

Los ajustes por no cobertura se realizarán utilizando ponderaciones ya que se dispone de información sobre las proporciones.

Manejo de no respuesta

La no respuesta es una situación que generalmente afecta a las investigaciones realizadas por muestreo. En este estudio puede entenderse como no respuesta:

- ❖ El no diligenciamiento del formulario porque no se cumple con la condición requerida.
- ❖ Diligenciamiento incompleto del formulario.
- ❖ Decisión de no colaborar en el estudio.

En el primer caso se debe diligenciar el seguimiento de efectividad, en el segundo y tercer caso se debe buscar una sustitución de entrevistado, seleccionado con el mismo esquema de aleatorización establecido en el diseño de muestra.

2.4. Ranking Participación Distrital

El análisis revela que **13 entidades** lograron un cumplimiento total del **100%** de la muestra requerida, **24 entidades** alcanzaron un nivel medio de diligenciamiento (entre 75% y 99%), y **16 entidades** se encuentran en un nivel bajo con menos del **75%** de cumplimiento. Estas últimas deben asegurar una mayor participación de los servidores (ras) para las próximas evaluaciones del IDSCD.

Tabla 2 Ranking de participación de entidades distritales

Total Seleccionados	Entidad	% Diligenciamiento
20	Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología - ATENEA	100%
20	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD	100%
20	Fondo De Prestaciones Económicas, Cesantías Y Pensiones - FONCEP	100%
20	Instituto Distrital de las Artes - IDARTES	100%
20	Instituto Distrital de Turismo - IDT	100%
20	Instituto para la Economía Social - IPES	100%
25	Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud - IDIPRON	100%
20	Jardín Botánico "José Celestino Mutis"	100%
23	Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte	100%
25	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	100%
45	Secretaría Distrital de Planeación	100%
23	Secretaría Jurídica Distrital	100%
25	Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial - UAERMV	100%

ÍNDICE de DESARROLLO

Total Seleccionados	Entidad	% Diligenciamiento
36	Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital - UAECD	97%
67	Contraloría de Bogotá D.C.	97%
26	Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDR D	96%
20	Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá D.C.	95%
20	Instituto Distrital del Patrimonio Cultural - IDPC	95%
20	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP	95%
39	Instituto de Desarrollo Urbano - IDU	92%
23	Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático - IDIGER	91%
42	Secretaría Distrital De Salud	91%
10	Canal Capital	90%
20	Fundación Gilberto Álzate Avendaño - FUGA	90%
20	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC	90%
20	Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA	90%
44	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	89%
46	Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia	87%
53	Personería de Bogotá D.C.	87%
75	Secretaría Distrital de Hacienda	87%
54	Secretaría Distrital de Movilidad	85%
20	Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico - IDEP	85%
20	Secretaría Distrital del Hábitat	85%
20	Veeduría Distrital de Bogotá D.C.	85%

ÍNDICE de DESARROLLO

Total Seleccionados	Entidad	% Diligenciamiento
25	Metro de Bogotá S.A.	80%
20	Caja de Vivienda Popular - CVP	75%
20	Secretaría Distrital de Ambiente	75%
68	Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.	66%
20	Orquesta Filarmónica de Bogotá - OFB	60%
368	Secretaría de Educación del Distrito	59%
46	Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos - UAECOB	59%
24	Secretaría Distrital de la Mujer	58%
116	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P. - EAAB	53%
68	Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	53%
45	Concejo de Bogotá D. C.	51%
20	Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público - DADEP	50%
75	Secretaría Distrital de Gobierno	47%
88	Secretaría Distrital de Integración Social	47%
72	Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.	46%
46	Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.	46%
20	Lotería De Bogotá	45%
30	Empresa de Transporte del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A.	43%
25	Universidad Distrital "Francisco José de Caldas"	40%

2024

ÍNDICE de DESARROLLO

del Servicio Civil Distrital - IDSCD

Capítulo 3: Caracterización sociodemográfica de los participantes

La muestra utilizada para la obtención del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) en la vigencia 2024 presenta un incremento significativo en comparación con la vigencia 2022. En 2024, se seleccionaron un total de 2.250 servidores públicos, incluyendo 2.197 servidores y 53 jefes o responsables de talento humano, mientras que en 2022 la muestra fue de 1.506 servidores públicos, también incluyendo a 53 responsables de talento humano. Esto representa un aumento aproximado del 49.4% en el tamaño de la muestra para la vigencia 2024.

El número de encuestas diligenciadas en la vigencia 2024 muestra un incremento significativo en comparación con la vigencia 2022. En 2024, un total de 1.645 personas respondieron la encuesta, incluyendo 1.592 servidores públicos en diversos niveles jerárquicos y 53 jefes o responsables de talento humano. En cambio, en la vigencia 2022, se recibieron 821 respuestas, de las cuales 768 correspondían a servidores públicos y 53 a responsables de talento humano.

Este aumento representa aproximadamente un 100.4% más de encuestas diligenciadas en 2024 en comparación con 2022. Este incremento considerable en la participación permite obtener una muestra más amplia y detallada, lo que fortalece la representatividad y precisión de los resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD).

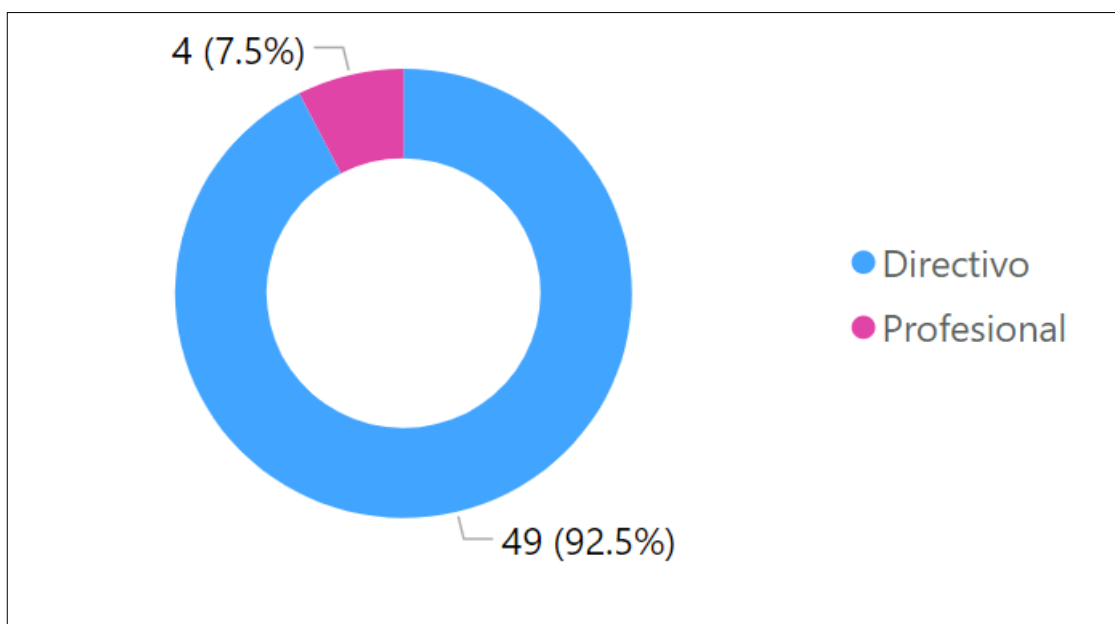
A través del diligenciamiento de estas encuestas, se obtuvieron características demográficas relevantes de las servidoras (res) públicos y responsables de Talento Humano, tales como el nivel jerárquico, tipo de vinculación a la entidad, rangos de edad y sexo.

Estos datos permiten una mejor comprensión del perfil de los participantes y facilitan el análisis de los resultados del IDSCD. A continuación, se describirán en detalle dichas características demográficas.

3.1. Participación de responsables de talento humano – RTH

La participación de los responsables de talento humano (RTH) se refiere a la implicación activa de los jefes o encargados de las áreas de recursos humanos en las actividades de gestión del personal de las entidades y organismos distritales. En este contexto, la participación de los 53 jefes o responsables de talento humano seleccionados ha sido clave en el proceso de recopilación de información del IDSCD. Los niveles jerárquicos que participaron en la medición se encuentran en la siguiente gráfica.

Gráfica 1 Niveles Jerárquicos de los jefes o responsables de Talento Humano

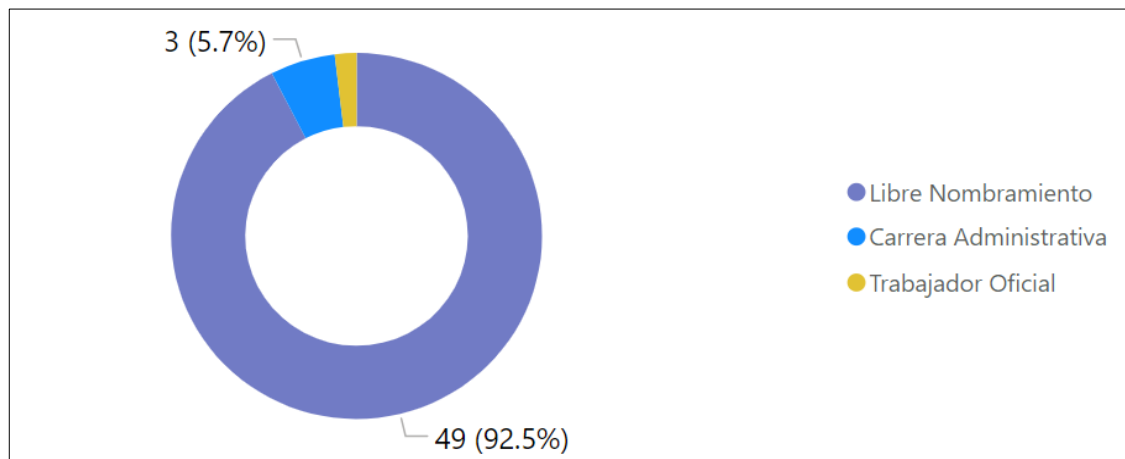


Fuente: cálculos DASCD

En la gráfica N° 1 se observa que el 92,5% de los seleccionados pertenecen al nivel directivo, lo que corresponde a un total de 49 personas, mientras que el 7,5% restante, es decir, cuatro personas, se encuentran en el nivel profesional. De estos, un servidor estaba en comisión, dos en encargo, y uno es un trabajador oficial que ocupa un cargo

en el nivel directivo. En cuanto a la distribución por tipo de vinculación se obtuvieron los siguientes datos:

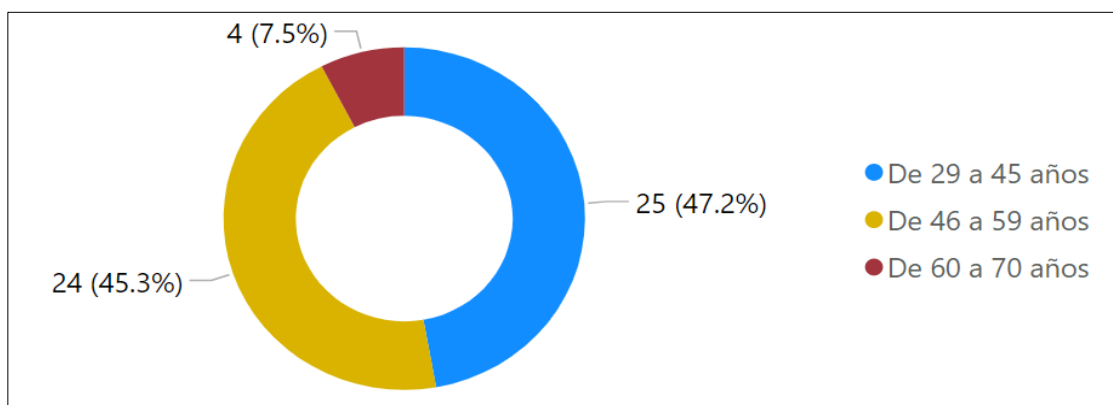
Gráfica 2 Distribución por tipo de vinculación de las servidoras (res) públicos



Fuente: cálculos DASCD

La clasificación de los responsables de talento humano según su tipo de vinculación muestra que el 92,5% ocupa cargos de libre nombramiento y remoción, representando la mayoría de los encuestados. Además, el 5,7% corresponde a participantes de carrera administrativa que estaban ocupando el cargo directivo uno en comisión, dos en encargo y un trabajador oficial. El rango de edades que participaron en la medición está representados en la siguiente gráfica:

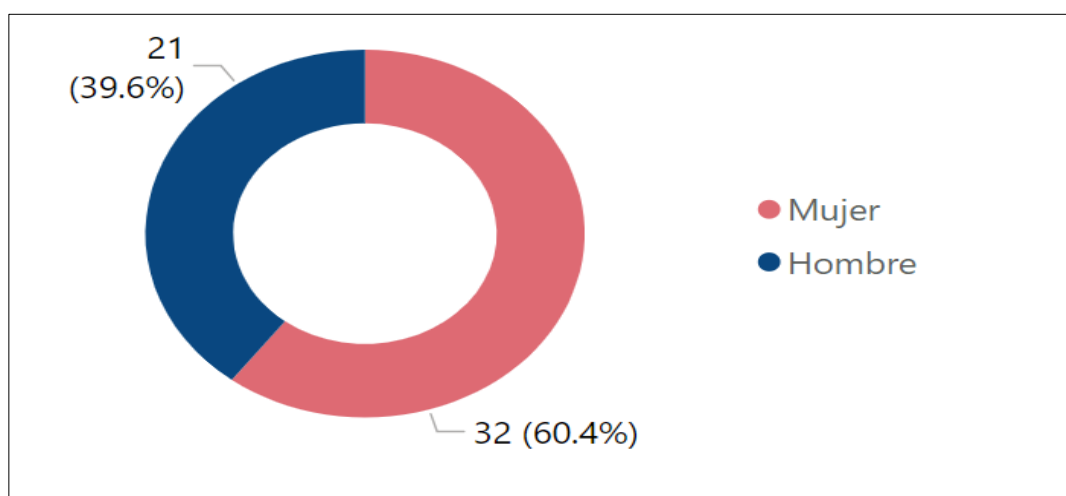
Gráfica 3 Rangos de edad de los jefes o responsables de talento humano



Fuente: Cálculos DASCD

Se observa que las edades de los jefes o responsables del talento humano, el 47,2% (equivalente a 25 personas) pertenece al rango de edad de 29 a 45 años, seguido por el 45,3% (24 personas) que se encuentra en el rango de 46 a 59 años. Finalmente, cuatro participantes corresponden al rango de 60 a 70 años, lo que representa el 7,5%. A continuación se presenta la clasificación por sexo en este grupo de encuestados:

Gráfica 4 Sexo de jefes o responsables talento humano



Fuente: cálculos DASCD

Para concluir la caracterización de los jefes o responsables del talento humano, se evidencia que la mayoría de las personas encuestadas son mujeres, ya que son el 60.4% del total de encuestados. Por otro lado, los hombres tuvieron una menor participación, siendo el 39.6%, como se evidencia en la Gráfica No 4:

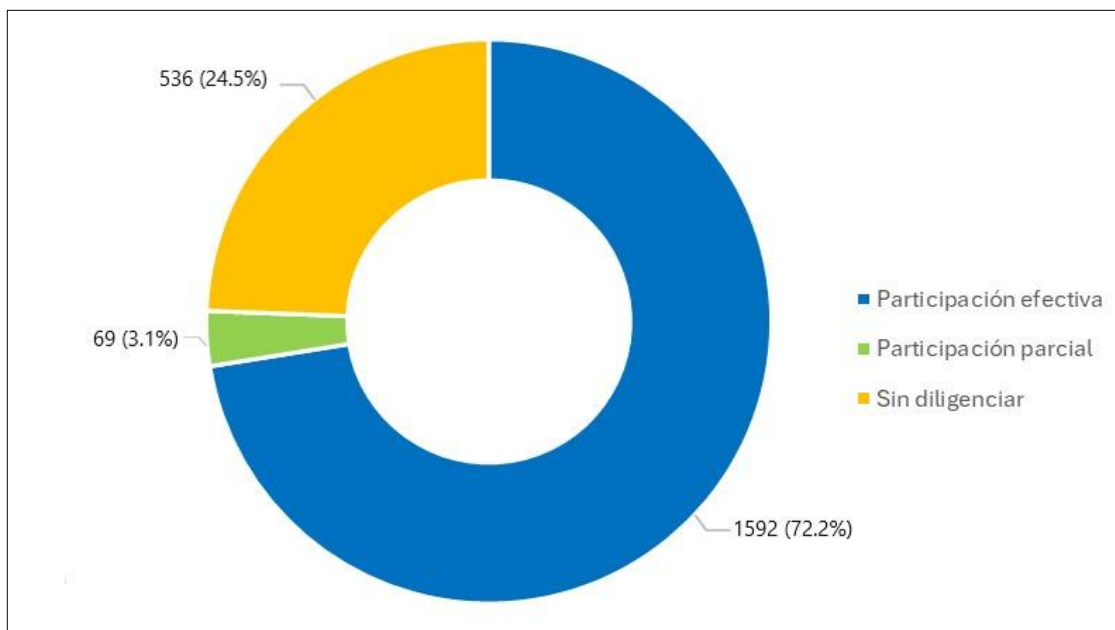
Respecto de la participación de las personas responsables del proceso de talento humano, se destaca la intervención de las mujeres en un 60% respecto de los hombres, lo que denota su responsabilidad en la gestión del talento humano al interior de las entidades, y el impacto que refleja la participación de las mujeres en la toma de decisiones en las organizaciones. Esta situación es también un reflejo de la apuesta decidida que tiene el Distrito por un liderazgo femenino fuerte y visible, en los cargos que le apuestan a la resolución de decisiones estratégicas.

Por otro lado, se destaca que los jefes o responsables del talento humano seleccionados participaron en su totalidad en la medición realizada durante la vigencia 2024, al igual que en las mediciones del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) en vigencias anteriores. Esto evidencia que la participación ha sido constante a lo largo del tiempo, lo que favorece la obtención de resultados confiables y transparentes, reflejando adecuadamente la percepción del personal directivo de talento humano a nivel distrital.

3.2. Participación de Servidores Públicos –SP

La participación de las servidoras (res) públicos no solo se entiende desde la perspectiva de sus roles y funciones en la administración pública, sino también a partir de la diversidad sociodemográfica que caracteriza al personal en el sector público. La participación de las servidoras (res) públicos está influenciada por varios factores demográficos como la edad, el género, el tipo vinculación, los cuales pueden afectar sus decisiones y comportamientos dentro del ámbito laboral. En cuanto la participación de las servidoras (res) a continuación se presenta la descripción de las servidoras (res) públicos en la medición del IDSCD 2024.

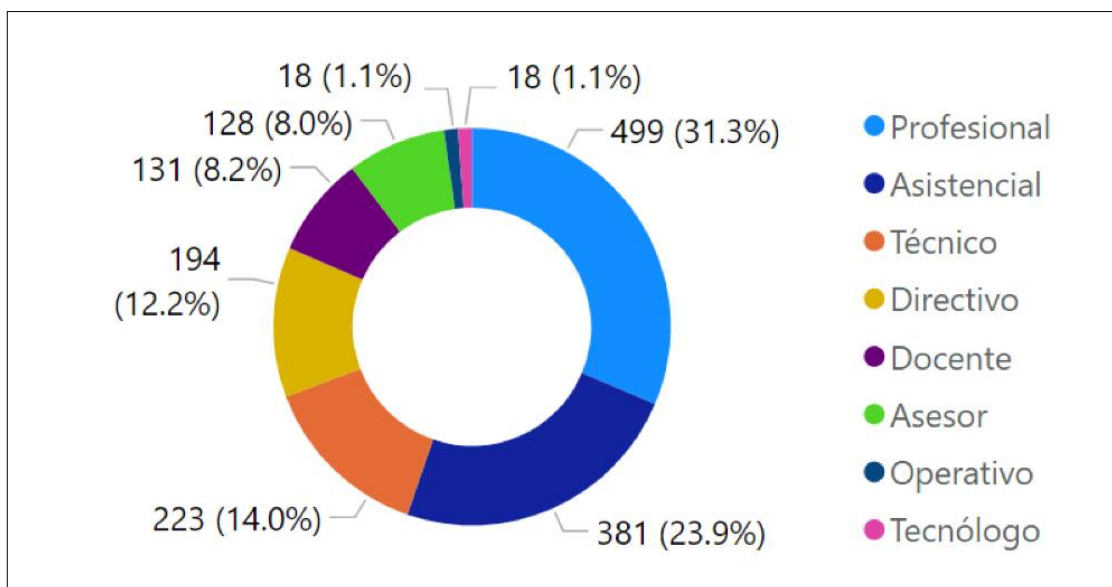
Gráfica 5 Participación de las servidoras (res) públicos



Fuente: cálculos del DASCD

La gráfica No. 5 muestra que, de los 2.197 servidores públicos seleccionados, 1.592 contestaron la encuesta de manera efectiva, lo que representa el 72,2% del total. En contraste, 69 participantes, equivalentes al 3,1%, realizaron un diligenciamiento parcial, los cuales no fueron considerados en el análisis, mientras que 536 no respondieron la encuesta, lo que corresponde al 24,5%. En cuenta a los niveles jerárquicos se presenta la siguiente grafica:

Gráfica 6 Niveles jerárquicos de los participantes en las encuestas efectivas

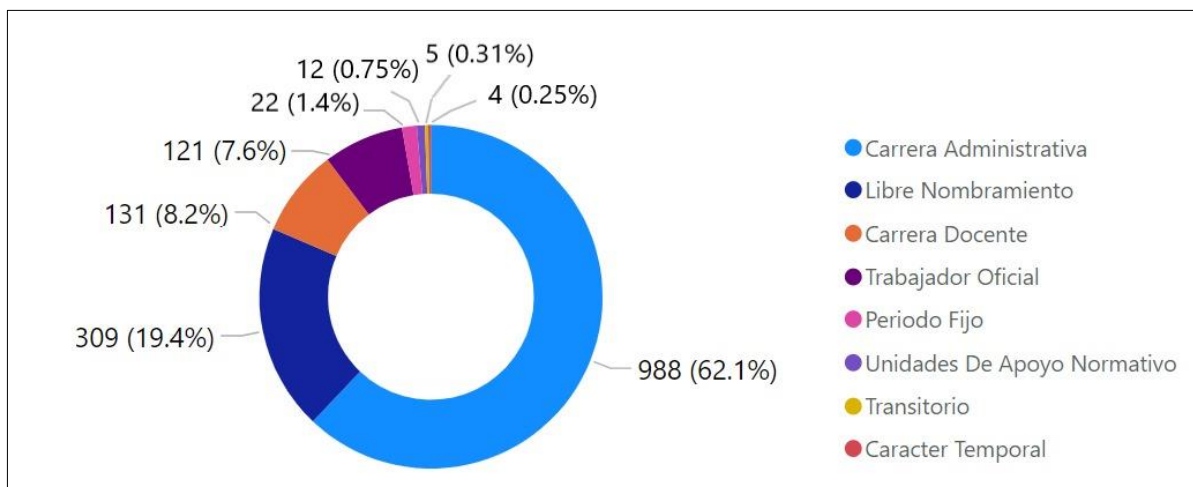


Fuente: cálculos del DASCD

La Clasificación de las servidoras (res) públicos según su nivel jerárquico, corresponde a 499 servidores públicos, hacen parte del nivel profesional y representan el 31.3%. El segundo nivel con mayor influencia en los resultados es el asistencial, que corresponde a 381 servidores el 23,9%. . El nivel técnico y directivo tienen un valor porcentual de 14.0% y 12.2% respectivamente. En contraste, los niveles docente y asesor representan el 8.2% y el 8.0% de los encuestados a nivel distrital. Los niveles operativo y tecnológico representan la menor cantidad de encuestados a nivel distrital, ya que equivalen a menos del 3% de los participantes.

La clasificación de los encuestados conforme a su tipo de vinculación se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 7 Distribución por tipo de vinculación de las servidoras (res) públicos

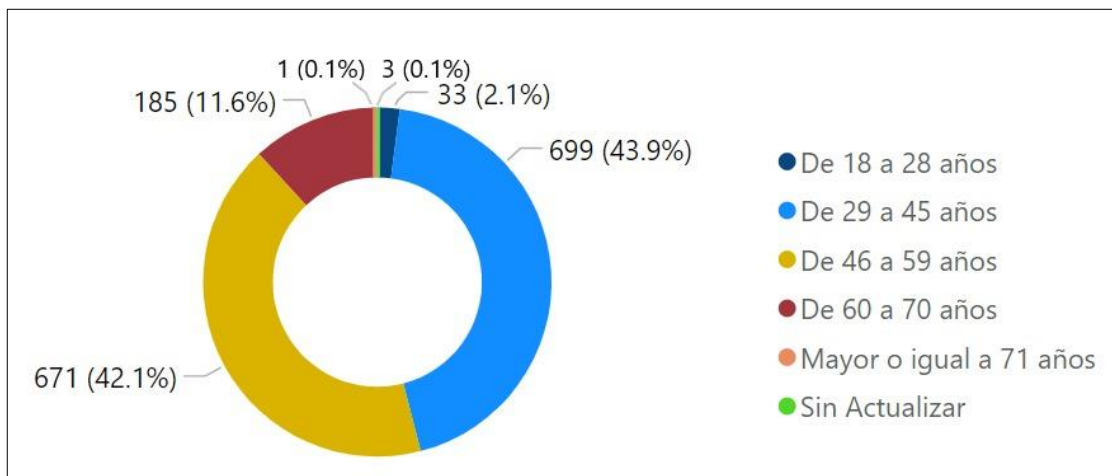


Fuente: cálculos del DASCD

Los resultados dan evidencia que la mayoría de los encuestados son servidores públicos de carrera administrativa, al ser el 62.1%, que corresponde a 988 encuestados. Por otro lado, 309 servidores públicos son de libre nombramiento y remoción, siendo el segundo grupo más significativo, que representan el 19.4%. Las servidoras (res) públicos de carrera docente y los trabajadores oficiales corresponden a 131 y 121 encuestados, representan el 8.2% y el 7.6% respectivamente, constituyéndose en el tercer y cuarto grupo más significativos en las encuestas. En contraste, las servidoras (res) públicos de periodo fijo, unidades de apoyo normativo, tránsito y carácter temporal, representan una menor cantidad de funcionarios (22, 12, 5 y 4, respectivamente), que, en conjunto, representan menos del 3% de los encuestados.

La clasificación de las servidoras (res) públicos según su rango de edad se muestra en la siguiente gráfica:

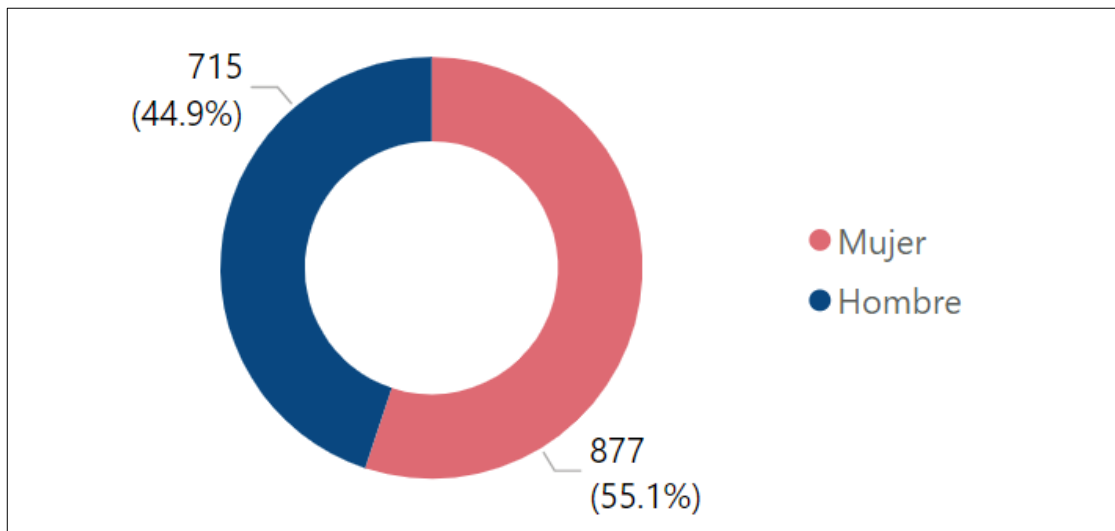
Gráfica 8 Rangos de edad de las servidoras (res) públicos participantes



Fuente: cálculos del DASCD

La mayoría de los participantes pertenece al rango de edad entre y los 45 años, representando el 43,9%. Le sigue el rango de edad entre los 46 y 59 años, con un porcentaje del 42,1%. El tercer rango de edad está entre los 60 a 70 años con un 11,6%. En cuanto a la distribución por sexo se muestra. En contraste, los grupos de edad con menor peso son los de 18 a 28 años y mayor o igual a 71 años, que representan en conjunto, menos del 3%. Los resultados de la distribución de sexo son.

Gráfica 9 Sexo de las servidoras (res) públicos participantes



Fuente: cálculos DASCD

Finalmente, la Gráfica No. 9 demuestra que, del total de encuestas efectivas, 877 fueron contestadas por mujeres, lo que representa el 55,1% de los participantes. La participación femenina es ligeramente mayor que la de los hombres, que respondieron un total de 715 encuestas, lo que equivale al 44,9%. Aunque la diferencia no es significativa, refleja una mayor representación de mujeres en el proceso de medición.

2024

ÍNDICE de DESARROLLO

del Servicio Civil Distrital - IDSCD

Capítulo 4: Resultados generales del Distrito

54



DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DEL
SERVICIO CIVIL



Con el propósito de dar a conocer los resultados de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital de la vigencia 2024 (IDSCD), es importante destacar que esta evaluación representa un aporte clave al cumplimiento de una de las metas del Plan de Desarrollo "Bogotá Camina Segura". Para garantizar la calidad y representatividad de los resultados, se implementó un método de muestreo más riguroso, que incluyó factores de expansión, asegurando así una muestra óptima que refuerza la precisión y profundidad de los datos obtenidos. Esto permitió mantener el compromiso de incluir a todos los niveles jerárquicos de cada entidad distrital en la medición.

Se continuó utilizando el módulo del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital en el Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP), lo que facilitó el diligenciamiento y recolección de datos de manera eficiente, promoviendo la transparencia y confiabilidad de los resultados. Además, se desarrolló una estrategia de socialización que fomentó la participación activa de las servidoras (res) públicos. Esta estrategia abarcó el envío de comunicaciones oficiales a los responsables de talento humano de las 53 entidades distritales, invitándolos a participar y recordando los canales de atención del DASCD disponibles para apoyar el diligenciamiento de la encuesta.

La difusión del lanzamiento de la encuesta se realizó a través de las redes sociales del DASCD, complementada con una sesión especial de "Jueves de SIDEAP" dedicada al IDSCD y una nota en el Boletín Huella, en la que se explicó el propósito y la metodología de la medición, incentivando así el compromiso de las servidoras (res) públicos.

Además, se actualizó el instructivo de diligenciamiento, proporcionando una guía clara tanto para los responsables de talento humano como para las servidoras (res) públicos, asegurando que tuvieran la orientación necesaria para completar la encuesta de manera efectiva.

Durante el período de diligenciamiento, del 01 de agosto al 16 de septiembre de 2024, se enviaron correos electrónicos de invitación y recordatorio, y se realizaron llamadas

de seguimiento a los jefes de talento humano y servidoras (res) públicos seleccionados. Para fortalecer el proceso, se diseñó un tablero de seguimiento a la participación en el diligenciamiento de la encuesta⁸, compartido con los jefes de talento humano y en el canal de la Comunidad SIDEAP en WhatsApp, lo que contribuyó a incrementar la participación.

Finalmente, se creó un tablero de resultados accesible a través de Power BI⁹, que permite consultar y analizar los datos obtenidos. Gracias a estas estrategias, se logró mejorar tanto la participación como la calidad de la información recolectada, contribuyendo a un análisis más representativo y relevante en la gestión del talento humano distrital.

4.1. Resultados del IDSDC vigencia 2024

El Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) se ha consolidado como una herramienta esencial para evaluar la gestión del talento humano en las entidades públicas del Distrito Capital, orientando a la implementación de estrategias que busquen mejorar las brechas encontradas. Para la vigencia 2024, los resultados muestran una distribución diferenciada de los puntajes obtenidos, lo que permite realizar un análisis más profundo y estratégico de los resultados. Los resultados de la vigencia 2024 son:

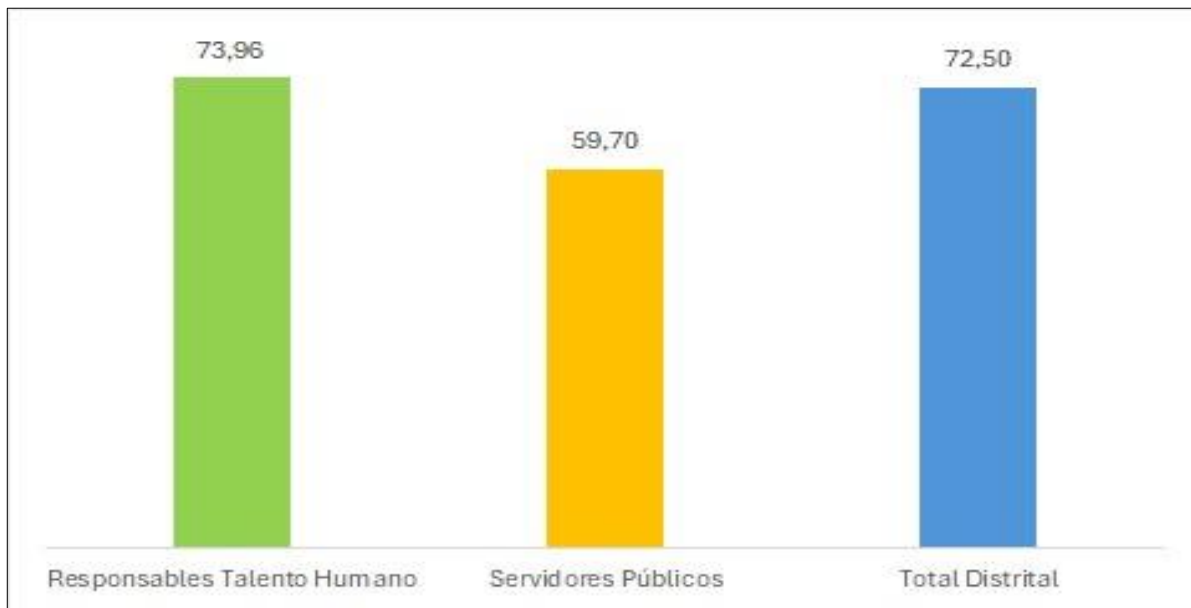
⁸ Enlace tablero de control de participación:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMzUyMDhjZjQtNWl2ZS00NjUxLWFKNmYtMzY1MDhiYjBkYTRiIiwidCI6IjYyZDk5M2ViLTZkODktNDRhYy05NDRkLWJmNjNjZTRkNzUxZSIsImMiOiR9>

⁹ Enlace tablero de control de resultados IDSCD2024

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMDIwY2JlMzltMjNmZi00MmYwLTNmYmYtZmI5ZTdhNmEyZjFmIiwidCI6IjYyZDk5M2ViLTZkODktNDRhYy05NDRkLWJmNjNjZTRkNzUxZSIsImMiOiR9>

Gráfica 10: Resultados IDSCD -2024



Fuente: cálculos DASCD

Los resultados del IDSCD para la vigencia 2024 dan evidencia que los responsables de talento humano obtuvieron un puntaje de 73.96, mientras que las servidoras (res) públicos obtuvieron un puntaje de 59.7. A nivel distrital, el puntaje general es de 72.5 puntos, estado en nivel de alto tal como se evidencia en la gráfica 10:

Los jefes o responsables de talento humano obtuvieron un puntaje de 73.96, ubicándose en el rango de "alto desarrollo" (60-100 puntos). Este resultado refleja que los responsables de talento humano, en general, gestionan de manera efectiva los procesos relacionados con la administración del personal, lo que indica un nivel adecuado en la implementación de políticas y estrategias de gestión. El puntaje alto sugiere que los responsables tienen una percepción de sus políticas y procesos bien establecidos, siendo probablemente más claros y coherentes en la implementación y el alineamiento de las estrategias organizacionales. Las áreas de planificación, organización del trabajo y compensación parecen estar adecuadamente gestionadas, ya que estos subsistemas están alineados con los objetivos organizacionales y existen mecanismos efectivos para la distribución de tareas y el diseño de puestos, pero la

diferencia con las servidoras (res) públicos indica que, aunque hay buenas prácticas y estrategias, pueden no estar siendo completamente percibidas o implementadas de manera equitativa.

Las servidoras (res) públicos obtuvieron un puntaje de 59.7, lo que los coloca en el rango de "medio desarrollo" (40-59 puntos). Este puntaje sugiere una brecha notable entre la percepción de los responsables de talento humano y la de las servidoras (res) públicos, lo que implica que existen áreas críticas en la gestión del talento humano que afectan directamente la percepción de los empleados. La distancia entre los puntajes de los señala la necesidad de un enfoque más inclusivo y orientado a la mejora de la experiencia de las servidoras (res) públicos.

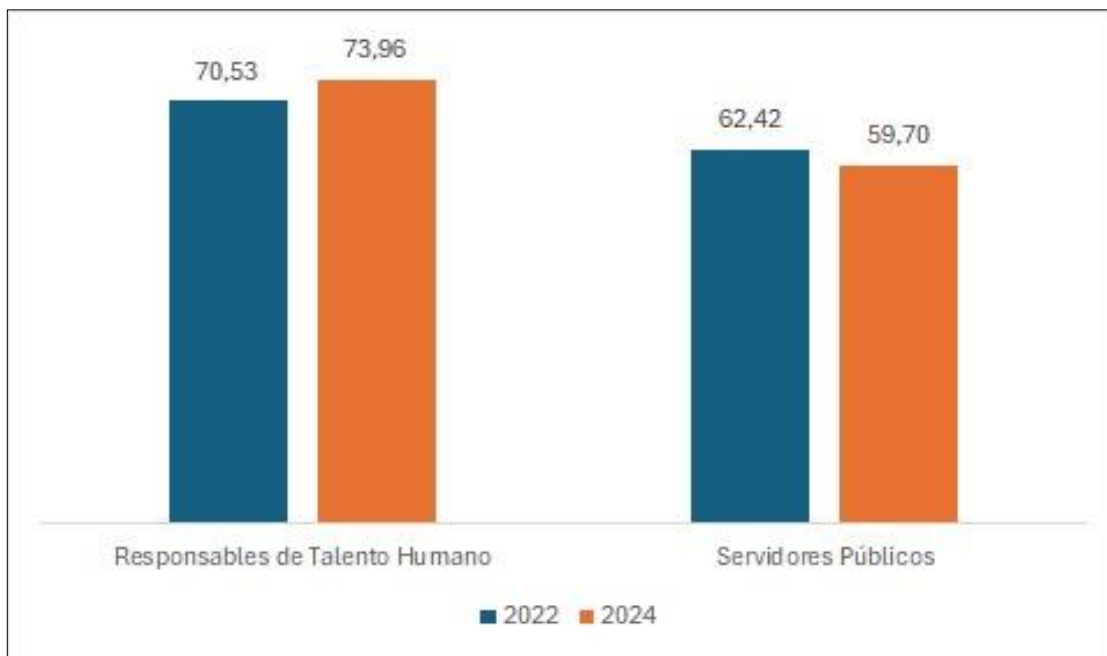
Existen subsistemas claves como la gestión del empleo, gestión del rendimiento y la gestión de relaciones humanas que parecen no estar siendo percibidas de manera efectiva, lo que sugiere que los procesos de incorporación, movilidad, evaluación y comunicación interna podrían no estar siendo adecuados o accesibles a las servidoras (res).

El puntaje general de 72.5 puntos, categorizado en un nivel de "alto desarrollo", refleja una gestión distrital favorable en el servicio civil. Sin embargo, este puntaje global responde principalmente a la evaluación de los jefes o responsables de talento humano, quienes representan el 90% de la ponderación en este índice, frente a un 10% de la percepción de las servidoras (res). Esta estructura ponderada eleva el puntaje general, pese a que la percepción de las servidoras (res) públicos indica un desarrollo medio con 59.7 puntos. Esto sugiere que, aunque las políticas y prácticas están bien implementadas desde la perspectiva directiva, pueden no estar generando el mismo impacto a nivel de las servidoras (res). Sin embargo, esto se analizará de manera más detallada en el análisis de cada uno de los subsistemas.

4.1.1. Resultados del IDSDC comparativo vigencia 2022 – 2024

El análisis de los resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSDC) entre las vigencias 2022 y 2024 muestra una evolución diferenciada entre las percepciones de los jefes o responsables de talento humano y las servidoras (res) públicos.

Gráfica 11 Resultados Responsables Talento Humano – Servidores Públicos - 2022 y 2024



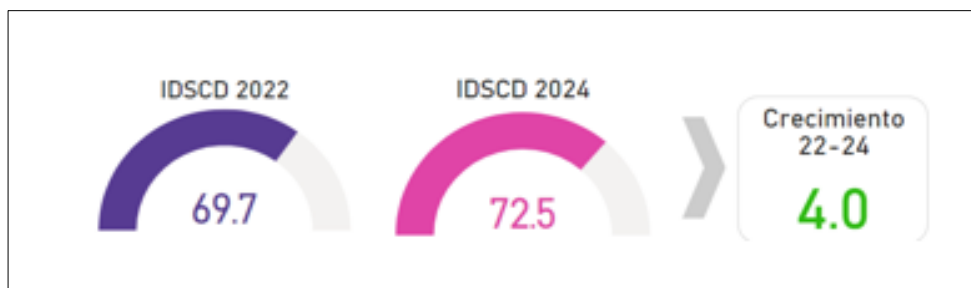
Fuente: cálculos DASCD

Los responsables de talento humano alcanzaron un puntaje de 73.96 puntos, lo que representa un incremento de 3.43 puntos respecto a 2022, donde el puntaje fue de 70.53. Este aumento indica una percepción de mejora en la gestión de talento humano desde la perspectiva de quienes tienen a cargo las políticas y prácticas de talento humano. En contraste, las servidoras (res) públicos obtuvieron una ligera disminución en su puntaje, pasando de 62.42 en 2022 a 59.7 en el 2024, lo que representa una baja

de 2.72 puntos. Este descenso implica una percepción menos favorable del desarrollo en el servicio civil desde la perspectiva de las servidoras (res), quienes experimentan de forma directa el impacto de los subsistemas de talento humano.

La puntuación del 2022 y el 2024 se presenta a continuación:

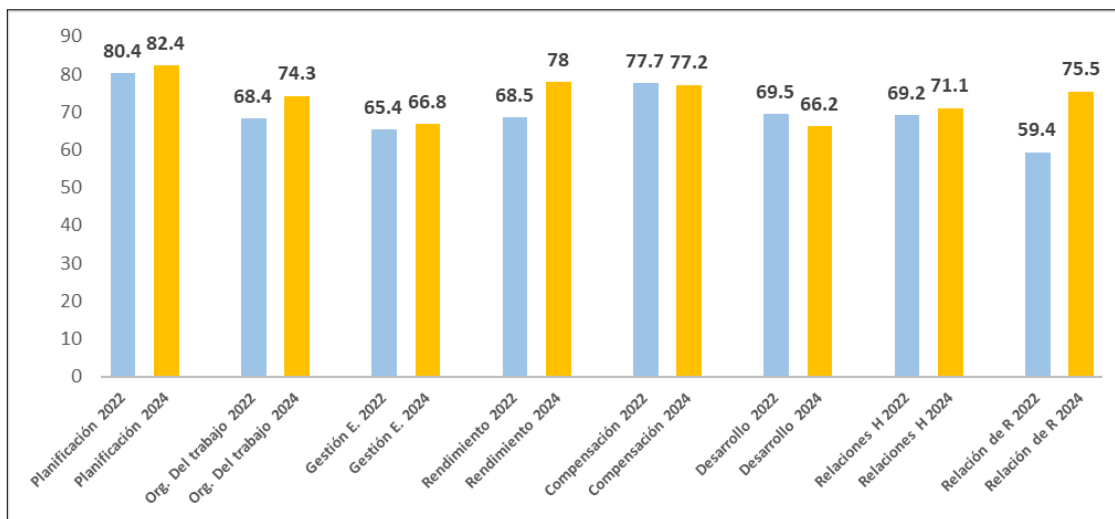
Gráfica 12 Resultados Distritales - 2022 y 2024



Fuente: cálculos DASCD

Entre 2022 y 2024, el Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) aumentó de 69.7 a 72.5, lo que representa un crecimiento de aproximadamente el 4.02% en el nivel de desarrollo del servicio civil a nivel distrital. Este incremento refleja una mejora general en la implementación y funcionamiento de los subsistemas de gestión de talento humano, evaluados mediante los subíndices que conforman el IDSCD. Este avance en el índice distrital de desarrollo del servicio civil demuestra que la administración pública en Bogotá está mejorando en términos de eficiencia, cohesión, y alineación estratégica, pero requiere atención continua en áreas específicas para alcanzar un desarrollo plenamente homogéneo y robusto en todos los subsistemas de gestión de talento humano. A continuación se presenta los resultados de los subsistemas 2022 y 2024.

Gráfica 13 Resultados generales por subsistemas a nivel Distrital comparativo 2022-2024



Fuente: cálculos DASCD

El análisis de los subsistemas de gestión de talento humano entre 2022 y 2024 refleja que la mayoría de los subsistemas han mantenido o incrementado sus niveles de desarrollo, lo cual destaca el esfuerzo en mejorar prácticas clave que impactan directamente en la eficiencia organizacional, el desempeño de las servidoras (res) públicos y el ambiente laboral en su conjunto. Particularmente, el avance observado en los subsistemas de Gestión del Rendimiento y Relaciones Humanas es notable.

La mejora significativa en el subsistema de Gestión del Rendimiento sugiere que el distrito ha logrado implementar prácticas efectivas de evaluación y retroalimentación que no solo impulsan la productividad, sino que también fomentan un clima de mejora continua y compromiso hacia el logro de los objetivos. Este enfoque en el rendimiento se traduce en un personal que se siente reconocido con una cultura organizacional orientada al logro. Por otro lado, el incremento en el subsistema de relaciones humanas indica un fortalecimiento en la percepción de compromiso y responsabilidad compartida entre los directivos y las servidoras (res) públicos.

Sin embargo, el análisis revela una leve disminución en el subsistema de Gestión del Desarrollo. La gestión del desarrollo es fundamental no solo para retener al talento, sino también para adaptarse a los cambios y nuevas demandas que surgen en el entorno laboral, asegurando que los empleados posean las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Un plan de capacitación bien estructurado fortalece el desarrollo de competencias específicas e incrementa el rendimiento individual, también fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas, fortaleciendo el sentido de pertenencia y contribuyendo a una cultura organizacional de aprendizaje constante

Además, el Subsistema de Compensación, aunque se mantiene en un nivel alto, experimentó una leve disminución. Esto sugiere que las políticas salariales y de beneficios, si bien siguen siendo efectivas, podrían beneficiarse de una revisión para garantizar que continúan siendo competitivas y satisfactorias en un entorno de trabajo dinámico. Ajustes en beneficios no monetarios, planes de incentivos o esquemas de reconocimiento podrían contribuir a mantener la motivación y el compromiso del personal a largo plazo.

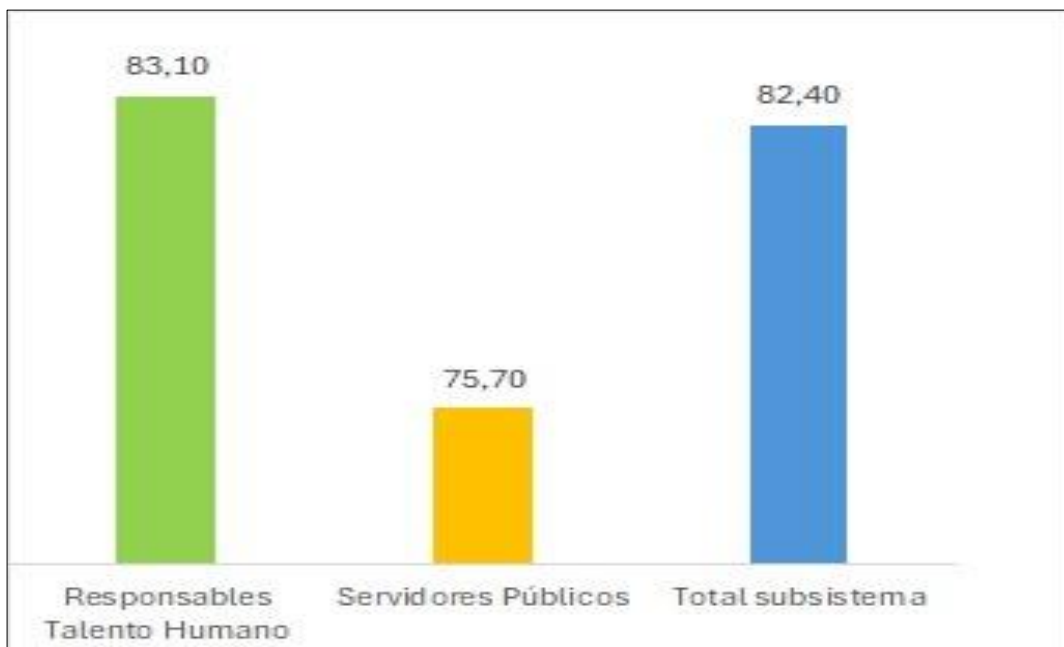
En general, los resultados reflejan un sistema de gestión de talento humano fuerte, con una estructura que permite la alineación de las prácticas de gestión de talento humano con los objetivos estratégicos del distrito. A continuación, se detallan los hallazgos clave por subsistema.

4.2. Resultados Generales por Subsistemas

Subsistema de Planificación

El subsistema de planeación es considerado la “puerta de entrada” al sistema integrado de gestión de recursos humanos, este subsistema pretende sintonizar las necesidades del personal con las capacidades internas de la organización. Esta armonización requiere de una planificación acorde al personal y a las capacidades y expectativas de la organización. Además, contribuye a mantener la coherencia en relación a las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. Los siguientes son los resultados del subsistema de planificación:

Gráfica 14 Resultados Subsistema de Planificación
IDSCD -2024



Fuente: cálculos DASCD

Con relación a los resultados del Subsistema de Planificación para la vigencia 2024 dan evidencia que se ubican en un nivel alto del servicio civil, los responsables de talento humano obtuvieron un puntaje de 83.10, mientras que las servidoras (res)

públicos obtuvieron un puntaje de 75.70. A nivel distrital, el puntaje general es de 82.40 puntos, tal como se evidencia en la gráfica 14:

Los anteriores puntajes indican que el subsistema de planificación se encuentra en un nivel alto, particularmente en la evaluación de los jefes y responsables de talento humano, quienes superan los 80 puntos y muestran una buena alineación con la estrategia de talento humano. No obstante, las servidoras (res) públicos presentan un puntaje más bajo 75.70, lo que sugiere que existen oportunidades de mejora en la percepción y en la implementación de prácticas de planificación entre las servidoras (res) públicos. A continuación se presentan los puntos críticos evaluados en este subsistema.

Articulación de la Planeación Estratégica del Talento Humano (PETH) con las Políticas Públicas y Planes de Desarrollo Distrital: El 71.7% de los responsables de talento humano consideran que existe una articulación alta, mientras que el 26.4% la evalúa en un nivel medio, en cuanto a las servidoras (res) públicos el 48% percibe una articulación alta y el 40.9% media. Sin embargo, el 9% lo evalúa en un nivel bajo, y el 2.1% indica que no hay articulación. Esto indica que, aunque existe una percepción positiva entre ambos grupos, las servidoras (res) públicos tienen una menor valoración de la articulación de las estrategias de talento humano con las políticas distritales, lo cual podría implicar una brecha en la comunicación o en la percepción del alineamiento estratégico.

La Documentación y Articulación de las Prácticas de Gestión del Talento Humano con los Instrumentos de Planeación: Los responsables de talento humano con un 83% indica que están documentadas y plenamente articuladas, y solo el 1.9% percibe una articulación baja y el 49.9% de las servidoras (res) públicos considera que las prácticas están plenamente articuladas, pero el 15.8% opina que la articulación es baja, y el 5.4% indica que no están documentadas.

Existe una discrepancia entre la percepción de los responsables de talento humano y servidoras (res) públicos sobre la documentación y articulación de las prácticas de gestión del talento humano. Los responsables de talento humano perciben una mayor

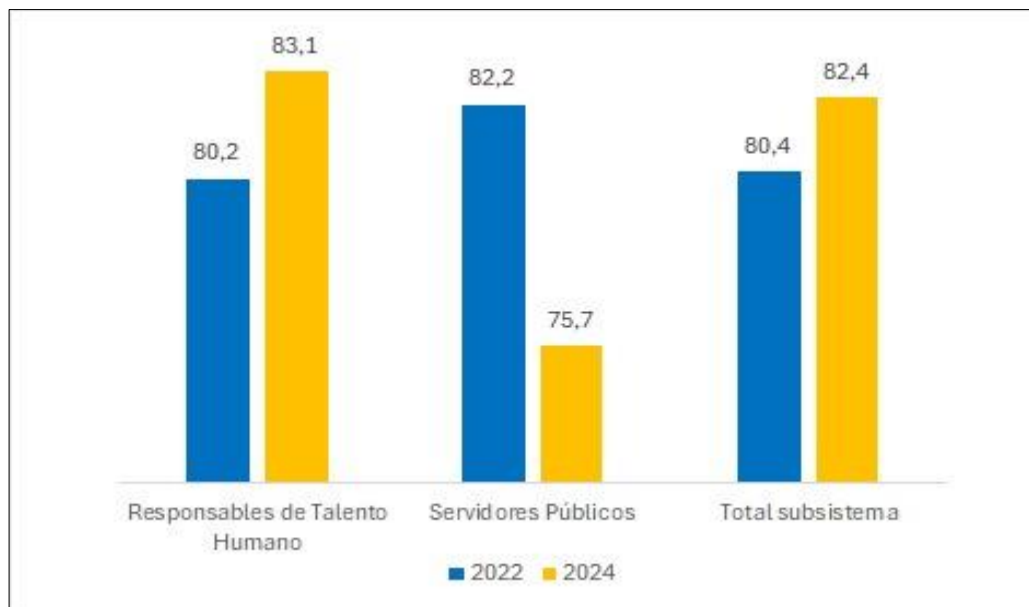
formalización y alineación que las servidoras (res), lo cual sugiere que podría ser necesario fortalecer la comunicación y asegurar que las servidoras (res) comprendan y experimenten en su día a día esta articulación.

En relación con las respuestas sobre la actualización de Planta Global según el Decreto Nacional 1800 del 2019, se encuentra que el 18.9% de las entidades indican que no se ha realizado, el 28,3 indican que se encuentran en proceso, el 22,6 indican que se realizó pero no se implementó y el 30,2 indican que se realizó y se encuentra implementado.

Con este análisis vemos que un alto porcentaje de responsables de talento humano todavía no ha concluido o implementado la actualización de planta, lo cual podría estar limitando la capacidad de las entidades para adaptarse a las necesidades de servicio actuales.

Ahora bien, en relación con las dificultades por la capacidad o suficiencia de la Planta de Personal reportada se encuentra que el 88.7% de los responsables de talento humano identifica dificultades en la planta de personal. Entre los aspectos más relevantes, solo el 11.3% considera que la planta actual cubre plenamente las necesidades del servicio, mientras que el 39.1% percibe una cobertura parcial y el 35.8% opina que es insuficiente. En cuanto a las servidoras (res) públicos, el 60,9% también percibe problemas en la capacidad de la planta. La alta identificación de estas dificultades indica la necesidad de intervenciones específicas, tales como la verificación de cargas laborales, ajustes en las estructuras organizacionales y la revisión de los manuales de funciones, con el objetivo de preservar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los resultados del subsistema la vigencia 2022 y 2024 se presentan a continuación:

Gráfica 15 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema Planificación



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados 2022 vs 2024 del subsistema de planificación se tuvo un crecimiento del 2,4, al pasar 80.4 puntos de la vigencia 2022, a 82,4 puntos en la vigencia 2024. Con respecto a la medición realizada por el jefe o responsable de talento humano creció un 3,6 pasando de 80,2 puntos en 2022 a 83,1 en 2024. Por su parte en la medición realizada a las servidoras (res) del Distrito en decreció en un -7,9 puntos, pasando de 82,2 en 2022 a 75,7 en 2024.

Tanto en 2022 como en 2024, la mayoría de los dos grupos de estudio perciben una alta articulación con las políticas públicas, aunque la percepción de las servidoras (res) es menos favorable en 2024 en comparación con la de los responsables de talento humano. Esto sugiere que, a pesar de los esfuerzos, la visión de las servidoras (res) respecto a la integración estratégica se ha debilitado levemente.

Frente a la actualización de la Planta Global el avance de acuerdo al Decreto 1800 del 2019 muestra una mejora respecto a 2022, aunque aún un 18.9% no ha comenzado este proceso. En 2022, un 38% ya había realizado el estudio, por lo que los datos de 2024 reflejan un esfuerzo continuo en esta área, aunque no aún universal.

La percepción de la suficiencia de la planta ha disminuido, con un mayor porcentaje de responsables de talento humano indicando que la planta no es suficiente o solo parcialmente suficiente, lo cual representa un retroceso respecto a 2022. Este aspecto se mantiene como una prioridad para optimizar el talento humano en las entidades. Es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones a nivele distrital:

Articulación del Planeación Estrategia de Talento Humano: Implementar talleres y sesiones de integración entre los jefes o responsables de talento humano y servidoras (res) públicos para unificar la percepción sobre la articulación de la planeación estratégica del talento humano y la relevancia de la alineación con políticas distritales. Esto podría mejorar la puntuación de las servidoras (res) públicos y su percepción de coherencia estratégica.

Acelerar la Implementación del Decreto 1800 de 2019: El Decreto 1800 de 2019 señala la obligación para todas las entidades y organismos distritales de realizar un ejercicio de revisión de las plantas de empleos cada 2 años, por lo que se debe dar cumplimiento a su aplicación. El DASCDC está en la capacidad de realizar la asistencia técnica personalizada para asegurar el cumplimiento.

Optimizar la Capacidad de la Planta de Personal: Realizar un diagnóstico integral para identificar las áreas específicas donde la capacidad de la planta es insuficiente teniendo en cuenta el Decreto 1800 de 2019. A partir de este análisis, diseñar estrategias de ajuste y reasignación de personal, o gestionar la contratación adicional si es necesario, para cubrir las demandas actuales de servicio. A partir del diagnóstico que las entidades y organismos distritales realicen, deben establecer las posibilidades de automatización de actividades y procesos que agilice y facilite el cumplimiento de las necesidades, finalmente las entidades y organismos deben tener en control los empleos vacantes y la forma bajo la cual lo deben proveer de acuerdo con las necesidades del servicio.

Fortalecer los Sistemas de Información: Incrementar el uso de SIDEAP como un sistema central de gestión del talento humano. Aquellas entidades que aún dependen

de herramientas ofimáticas deben priorizar la transición hacia sistemas más robustos que permitan una gestión y análisis de datos más efectiva como SIDEA que cuenta a la fecha con 34 módulos y funcionalidades al servicio de las entidades y organismos distritales.

Monitorear y Evaluar el Progreso de los planes de talento humano: Establecer indicadores de seguimiento para evaluar las mejoras, con una revisión periódica para ajustar las estrategias según los resultados obtenidos. Este proceso debería incluir tanto la perspectiva de jefes o responsables de talento humano como la de servidoras (res) públicos para obtener una visión completa del impacto de las políticas y planes implementados.

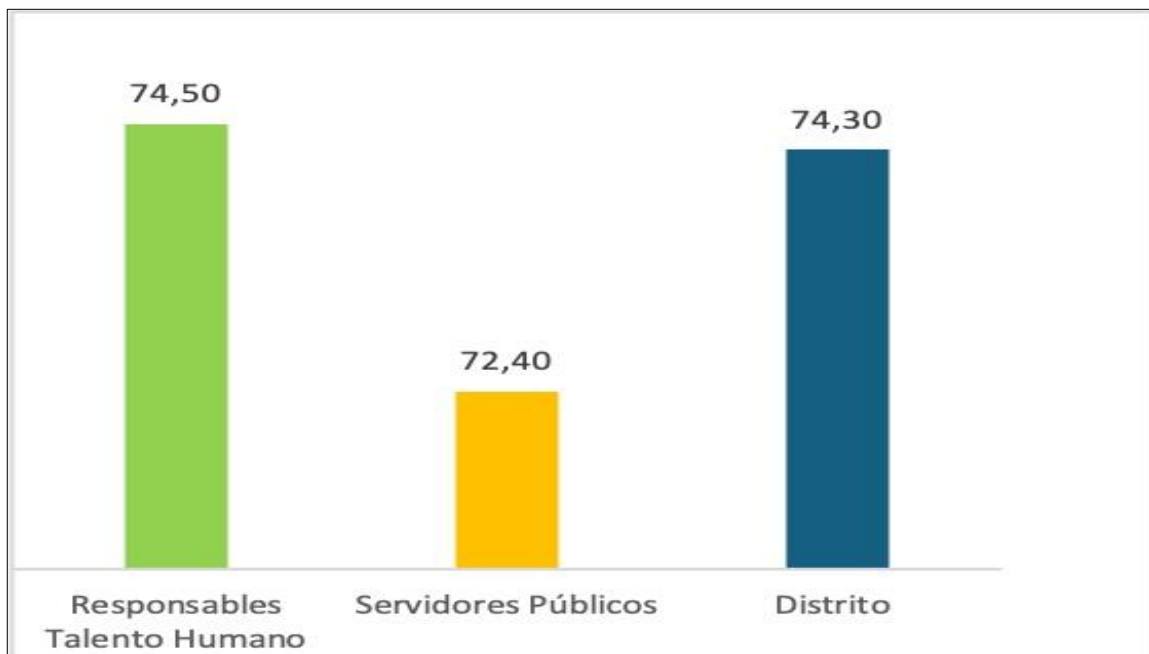
Estas recomendaciones contribuirán a cerrar las brechas identificadas en la comparación entre los resultados de 2022 y 2024.

Subsistema de Organización del Trabajo

Este subsistema se encarga de definir los perfiles y funciones específicas, al igual que la división de tareas que serán desempeñadas por las personas que ocuparán los cargos en la organización. Estas características se establecen en el diseño de los puestos de trabajo que se plasman en el manual de funciones.

Respecto a los resultados tanto los responsables de talento humano como las servidoras (ras) públicos obtuvieron puntajes en el rango de "alto desarrollo" (60-100 puntos), con 74,5 puntos para los jefes o responsables de talento humano y 72,4 puntos para las servidoras (res) (as). Estos puntajes indican que, en general, ambos grupos perciben que la estructura organizacional, la definición de perfiles, y la distribución de funciones están adecuadamente establecidas para apoyar la misión y objetivos institucionales.

Gráfica 16 Resultados Subsistema de Organización del Trabajo
IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

El subsistema alcanzó una puntuación global de 74.30 puntos ubicándose en el nivel alto, si bien existe una diferencia de 2.10 puntos entre las percepciones de los responsables de talento humano y los servidores (ras), este margen indica que ambos grupos tienen una evaluación mayoritariamente positiva sobre el subsistema de organización del trabajo. La diferencia relativamente baja sugiere que, en términos generales, tanto los responsables de la gestión del talento humano como las servidoras (res) públicos están alineados en su percepción sobre la adecuación y eficacia de la estructura organizacional y el diseño de perfiles. Los puntos críticos evaluados en este subsistema son:

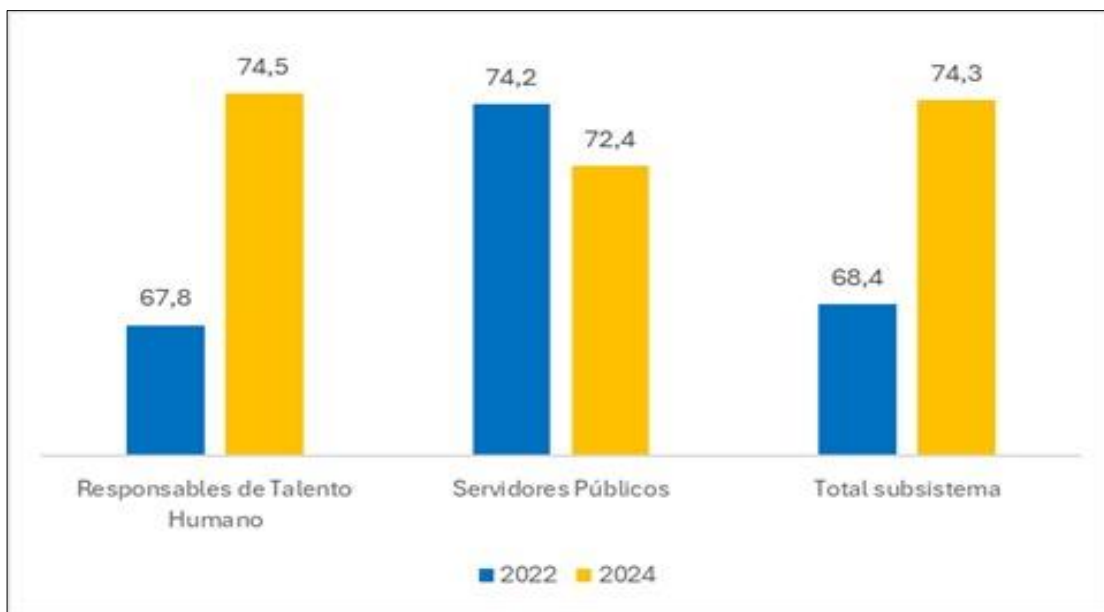
Consistencia Estructural: Los Responsables de Talento Humano indican que un 58.5% considera que la estructura organizacional se adecúa completamente a la gestión misional, propicia la articulación y distribución de funciones entre dependencias la gestión por procesos y la toma de decisiones, mientras que un 13.2% opina que la estructura únicamente se adecúa a la misionalidad. Por otro lado, las servidoras (res)

Públicos señalan que un 47.7% percibe que la estructura organizacional es adecuada, mientras solo 25.3% considera que solo se articula con la misionalidad.

Capacidad Funcional: Entre los responsables de talento humano, un 58.5% considera que el diseño de los perfiles obedece a las funciones y procesos establecidos, mientras que un 22.6% percibe que solo se adecúa a las funciones generales de la entidad. Por su parte, los servidores públicos muestran que un 50% considera que el diseño de los perfiles obedece a las funciones y procesos establecidos, aunque un 24.6% considera que los perfiles no obedecen a los procesos y procedimientos.

El Diseño de Perfiles (Capacidad Funcional - Múltiple): Los factores críticos considerados por los responsables de talento humano incluyen un 90.6% que valoran los estudios profesionales y técnicos, un 81.1% que consideran las competencias técnicas y conductuales, un 54.7% que valoran el alineamiento con la plataforma estratégica y solo un 39.6% que consideran el impacto del cargo en los resultados. Con relación a los resultados del Subsistema de Organización del Trabajo 2022 y 2024.

Gráfica 17 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de Organización del Trabajo



Fuente: cálculos del DASCD

El subsistema tuvo un crecimiento del 8.6 puntos, al pasar de 68.4 puntos en la vigencia 2022 a 74.3 puntos en la vigencia 2024. Por otro lado, la medición realizada al jefe o responsable de Talento Humano creció un 9.9, pasando de 67.8 puntos en 2022 a 74.5 en 2024. En cambio, la medición realizada a las servidoras y servidores públicos del Distrito decreció 2.4 puntos, pasando de 74.2 en 2022 a 72.4 en 2024.

El puntaje total del subsistema demuestra que las entidades han mejorado en la adecuación de sus estructuras organizacionales, el diseño de perfiles y la alineación de funciones con los objetivos misionales y operativos.

La disminución en la percepción de las servidoras (res) públicos sugiere que, aunque se han realizado mejoras significativas en la estructura organizacional y en el diseño de perfiles, estas no han sido suficientemente visibles o comprendidas por este grupo. Por ello, se recomienda desarrollar programas de comunicación interna y campañas de sensibilización que expliquen los cambios realizados en la organización del trabajo, cómo estos benefician el desempeño y cómo se alinean con los objetivos misionales de la entidad. Involucrar a las servidoras (res) públicos en mesas de trabajo y retroalimentación podría incrementar su percepción de participación en los procesos de toma de decisiones.

Así mismo, Se recomienda realizar revisiones periódicas y ajustes en los manuales de funciones y competencias laborales con el apoyo del DASCD, asegurando que sean claros, accesibles y actualizados para todos las servidoras (res). Además, la capacitación en el uso y aplicación de estos manuales puede mejorar la percepción de los servidores públicos respecto a la coherencia de los perfiles con sus funciones diarias.

Para garantizar que tanto los responsables de talento humano como las servidoras (res) tengan una visión alineada sobre la organización del trabajo, es recomendable establecer un sistema de evaluación continua que permita a ambas partes dar retroalimentación periódica sobre el diseño de perfiles, la estructura organizacional y la gestión por procesos. Esto no solo ayudará a identificar áreas de mejora, sino también a fomentar un sentido de pertenencia y reconocimiento entre las servidoras (res)

públicos, aumentando así su compromiso y percepción positiva. Dado que el objetivo es continuar con el aumento de puntaje en este subsistema se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Reforzar la coherencia en el diseño de perfiles: Revisar y actualizar los manuales de funciones periódicamente para que reflejen las necesidades cambiantes de las entidades, asegurando una mayor alineación con los objetivos estratégicos.

Fomentar la articulación organizacional: Desarrollar talleres y capacitaciones para que los líderes de talento humano comprendan la importancia de una estructura organizacional ágil y adaptable que facilite la toma de decisiones.

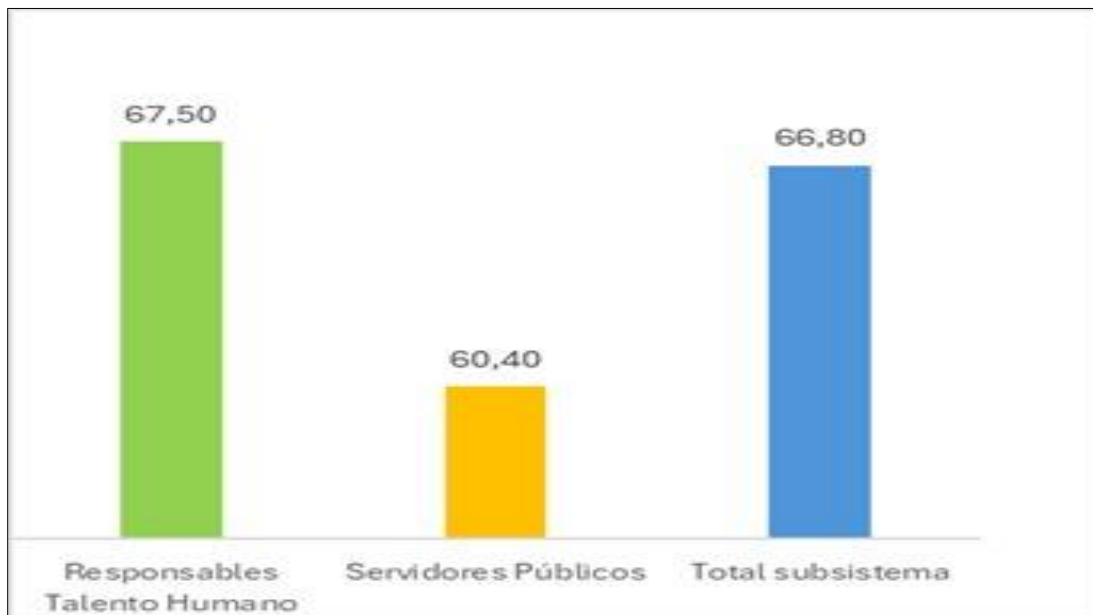
Implementar sistemas de seguimiento y evaluación continua: Crear métricas para evaluar periódicamente cómo los perfiles y la estructura organizacional impactan en el logro de los objetivos misionales y operativos.

Automatizar procesos de diseño de perfiles: Utilizar herramientas tecnológicas que permitan un diseño y actualización más eficiente de perfiles y competencias, integrando inteligencia artificial para analizar tendencias y necesidades del entorno. Todas las estrategias mencionadas pueden ser apoyadas en el DASCD.

Subsistema de Gestión del Empleo

Este subsistema abarca las políticas y directrices que se orientan a gestionar los procedimientos relacionados con el ingreso, movimientos y salida del personal. Entre estos procedimientos se encuentran el proceso de selección, la incorporación de personal con discapacidad, mujeres, LGBTI, y población joven, la movilidad del personal, el teletrabajo, la estrategia de horarios escalonados y el acompañamiento en el retiro o supresión de empleo en la organización. Además, este subsistema realiza seguimiento a los procesos meritocráticos como convocatorias abiertas y de participación ciudadana transparente, así como las garantías y estabilidad del empleo. Los resultados de la vigencia 2024 son:

Gráfica 18 Resultados Subsistema de Gestión del Empleo
IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

Frente a los resultados del Subsistema de Gestión del Empleo, se observa que el subsistema se mantiene el nivel alto del servicio civil, tuvo un crecimiento de 2.1, al pasar de 65.4 puntos en la vigencia 2022 a 66.8 puntos en la vigencia 2024. A continuación se presenta los puntos críticos evaluados.

Procesos de Selección Objetivos y Meritocráticos: Uno de los criterios más relevantes evaluados en 2024 fue la aplicación de procesos de selección basados en criterios de mérito. El 81.1% de los responsables de talento humano confirmaron que sus entidades realizan concursos de mérito para la provisión de empleos de carrera administrativa, mientras que solo el 61.4% de las servidoras (res) públicos compartieron esta percepción. Esta brecha sugiere que, aunque se están realizando procesos meritocráticos de carrera administrativa junto con la CNSC, aún existe una percepción desigual en cuanto a oferta de empleos públicos de carrera administrativa y lo que considera los servidores públicos del Distrito Capital.

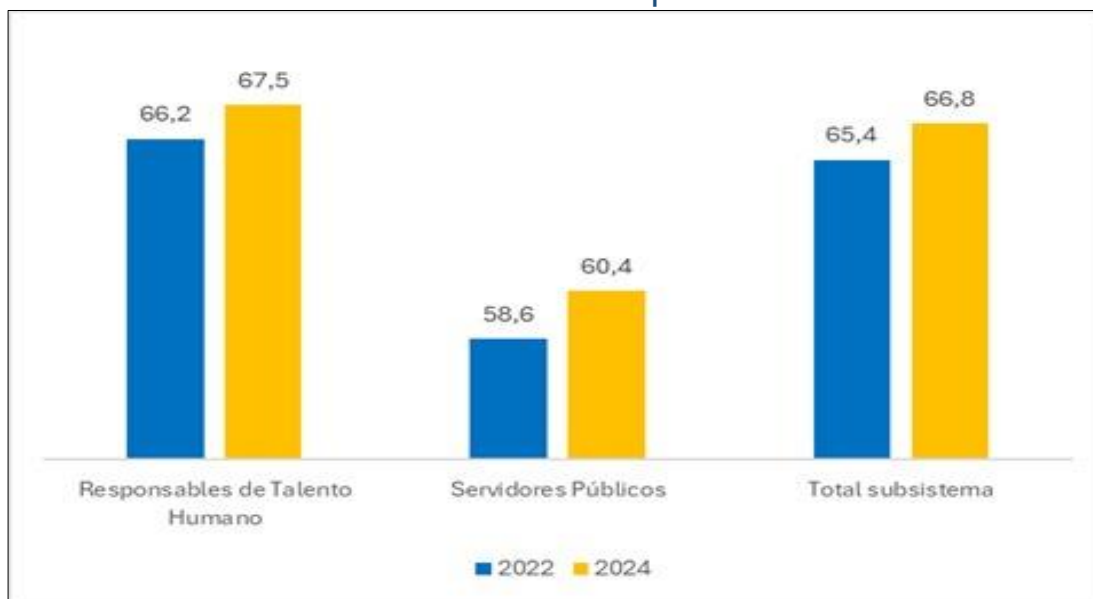
Los principios en los procesos de selección, como la igualdad, mérito, transparencia e imparcialidad mostraron avances significativos en su aplicación. El 88.7% de los responsables de talento humano y el 83.8% de las servidoras (res) públicos priorizan la igualdad y el mérito en los procesos de selección. Sin embargo, se identificó una diferencia notable en la percepción de la moralidad y transparencia, donde solo el 30.6% de las servidoras (res) públicos consideraron que estos principios se aplican, en contraste con el 81.1% de los responsables de talento humano perciben su aplicación más notable. En cuanto a la aplicación de la eficacia, economía y celeridad en los procesos de mérito el 62.3% de los responsables de talento indican que se aplican y solo el 20.4% de los servidores consideran que se tienen en cuenta.

En cuanto a la implementación de mecanismos para Evitar la Arbitrariedad y Clientelismo, en 2024, el 41.5% de los responsables de talento humano indicaron que sus entidades cuentan con mecanismos efectivos para prevenir la arbitrariedad y el clientelismo en la vinculación, mientras que solo el 34% de las servidoras (res) públicos opinaron lo mismo. Esta diferencia apunta a la necesidad de mejorar la comunicación y el seguimiento de estas políticas para que sean visibles y confiables para todos las servidoras (res).

Ahora bien, en relación con la Implementación del Teletrabajo se evidencia un avance destacado en 2024. El 96.2% de los responsables de talento humano informaron que sus entidades han adoptado esta modalidad con actos administrativos y programas de capacitación, mientras que el 49.4% de las servidoras (res) confirmaron que no se ha implementado en la práctica. Esto sugiere que, aunque se han tomado pasos formales, la ejecución aún presenta desafíos en términos de efectividad y acceso.

Inclusión Laboral para Personas con Discapacidad y Jóvenes, aunque se han realizado esfuerzos para promover la inclusión, los resultados indican que solo el 37.7% de los responsables de talento humano tienen un diagnóstico claro y políticas definidas para la inclusión de personas con discapacidad, y el 28.3% han desarrollado programas para facilitar la vinculación de la población joven. Si bien hay mejoras, todavía queda un camino por recorrer para asegurar que estas estrategias tengan un impacto real en la diversidad del empleo público.

Gráfica 19 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de Gestión del Empleo



Fuente: cálculos del DASCD

La medición realizada al jefe o responsable de Talento Humano creció 2.0, pasando de 66.2 puntos en 2022 a 67.5 en 2024. Igualmente, la medición realizada a las servidoras y servidores públicos de la Entidad creció en un 3.1 puntos, pasando de 58.6 en 2022 a 60.4 en 2024.

Este crecimiento entre la vigencia 2022 y 2024 refleja un esfuerzo sostenido en la implementación de políticas de gestión de empleo, especialmente en áreas críticas como la selección meritocráticos y la formalización de prácticas para prevenir arbitrariedades. Sin embargo, aunque el aumento es positivo, sigue siendo modesto, lo que sugiere que hay barreras estructurales que limitan un mayor avance.

La implementación del desarrollo y la aplicación de programas de acompañamiento en el retiro son cruciales. Sin embargo, persiste en las dos vigencias que aún existe un margen significativo para mejorar este proceso, asegurando que reciban el apoyo necesario para la transición a nuevas oportunidades.

Los resultados reflejan un esfuerzo significativo por parte de las entidades para cumplir con las normativas de protección a los derechos de carrera, aunque aún se presentan brechas en la percepción entre los responsables de talento humano y las servidoras (res), lo que indica la necesidad de un mayor enfoque en la comunicación. Se recomienda tener en cuenta para consolidar avances:

Fortalecer la Comunicación y Transparencia Interna: Implementar canales efectivos para que las servidoras (res) comprendan los cambios y mejoras en los procesos de mérito y vinculación de contratistas, provisionales y libre nombramiento remoción.

Desarrollar Programas de Acompañamiento en el retiro: Ampliar los programas de acompañamiento en el retiro para que sean aplicados de manera uniforme en todas las entidades.

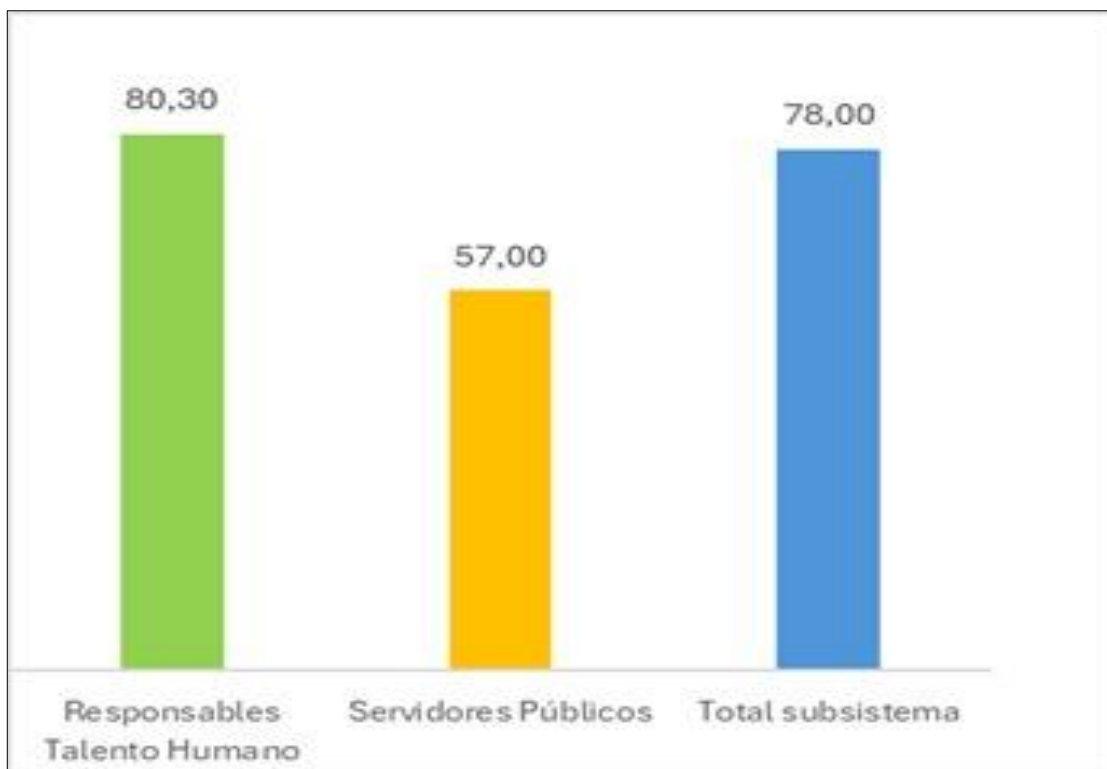
Acelerar la Implementación Práctica del Teletrabajo: Realizar capacitación para garantizar que las políticas de teletrabajo no solo se formalicen, sino que también se ejecuten efectivamente.

Aumentar la Eficiencia en la Inclusión de Grupos Vulnerables: Fomentar la capacitación en inclusión laboral y adaptar los procesos de selección para facilitar el acceso de personas con discapacidad y jóvenes al empleo público.

Subsistemas Gestión del Rendimiento

El objetivo principal de este subsistema es influir en el rendimiento de las personas en el trabajo para alinearlos con las prioridades de la organización y mantenerlos en el nivel más alto posible y favorecer el logro de los objetivos organizacionales y cumplimiento de metas. Dentro de este subsistema se lleva a cabo el diseño, el nivel de aplicabilidad y seguimiento de la evaluación de desempeño, así como la implementación de planes de mejoramiento. A continuación, se prestan los resultados de la vigencia 2024 para el Distrito.

Gráfica 20 Resultados Subsistema de Gestión del Rendimiento IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subsistema de Gestión del Rendimiento, los responsables de talento humano obtuvieron 80.30 puntos ubicándose en nivel alto y los servidores públicos 57.00 en el nivel medio del servicio civil, decreció 2.4 puntos, el total del subsistema obtuvo 78.00 ubicándose en nivel alto del servicio civil.

A pesar del incremento global en el puntaje del subsistema, los servidores (ras) se mantienen en un nivel medio, ya que su puntaje disminuyó de 58.4 a 57.0 puntos en 2024. Esta caída indica que, a pesar de las mejoras percibidas por los responsables de talento humano, los servidores públicos no han experimentado un avance significativo en su percepción sobre el subsistema de rendimiento teniendo en cuenta el diseño y aplicabilidad del sistema de evaluación del desempeño. Los resultados evidencian que el nivel medio sigue siendo predominante, lo que sugiere que las

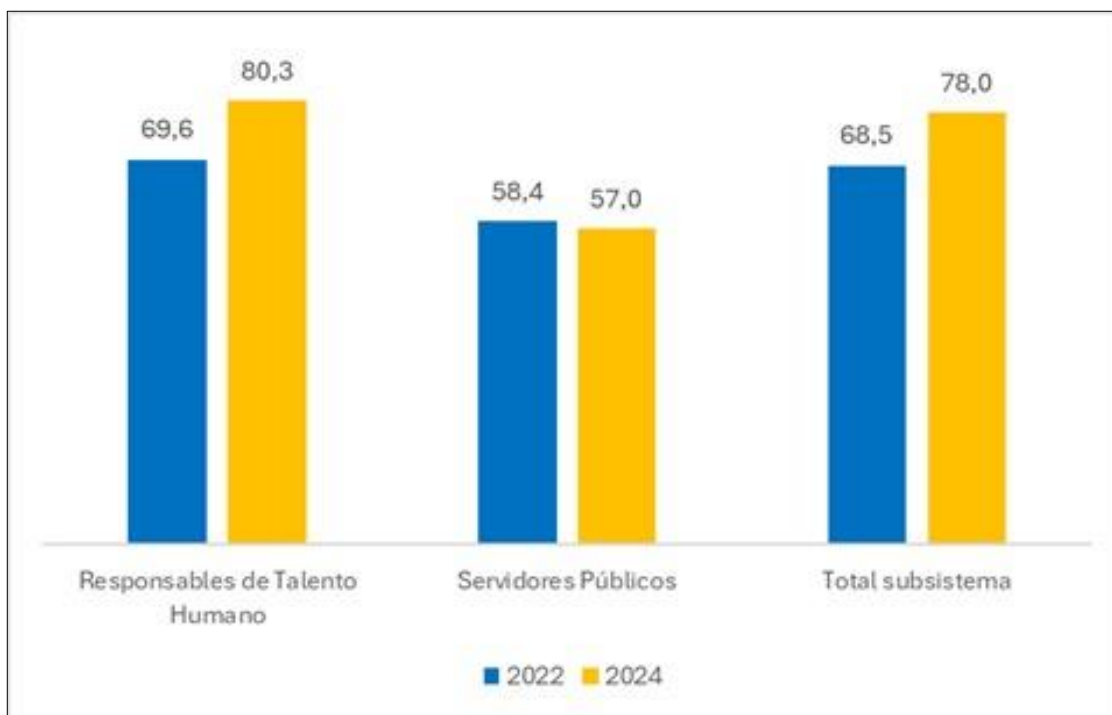
servidoras (res) perciben una falta de consistencia en la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Solo el 56.1% de los servidores (ras) indicaron que los ejercicios de concertación entre evaluadores y evaluados son efectivos. A pesar de que los criterios están diseñados para ser objetivos, se sienten que no siempre son involucrados de manera activa en el proceso de evaluación, lo que puede explicar por qué el puntaje en este aspecto se mantiene en un nivel medio.

En cuanto a los planes de mejoramiento el 42.3% de los servidores (ras) consideran que aportan al desarrollo personal, profesional y agrega valor a la entidad, por su parte el 12,1% consideran que los planes de mejoramiento son un requisito más en el proceso evaluativo sin mayor generación de valor para el desarrollo de las personas

Asimismo, el análisis de los puntos críticos indica que, aunque se ha incrementado la cobertura de evaluación para algunos tipos de vinculación aún perciben una falta de consistencia en la aplicación de los instrumentos. Esto refleja un desafío persistente en garantizar que todos los tipos de vinculación sean valorados de acuerdo con su contribución.

Gráfica 21 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de Gestión del Rendimiento



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subsistema de Gestión del Rendimiento a nivel distrital, hubo un crecimiento del 13,9, al pasar de 68,5 puntos en la vigencia 2022 a 78,0 puntos en la vigencia 2024.

El consenso para las dos vigencias se consolidó que no hay diferencias significativas en los resultados de la evaluación de desempeño entre la modalidad de teletrabajo y la presencial, lo que demuestra que las entidades han logrado mantener la productividad en entornos de trabajo híbridos, sin que esto afecte a los servidores (ras) en su rendimiento ni sus evaluaciones, lo anterior sustentado en un 92,5% de percepción reportada por los jefes responsables de talento humano.

Ahora bien, en relación con la incorporación de la ciudadanía en los procesos evaluativos, el 22,9% de los servidores (ras) indican que la participación de la

ciudadanía debe ser incorporada en el proceso de evaluación de desempeño laboral vs el 31,6% que No considera que deben ser incorporados como un criterio en el proceso de evaluación.

En este punto, a continuación, se presentan algunas recomendaciones para fortalecer el subsistema:

Fortalecer los procesos de participación y concertación en la definición de criterios de los Procesos de Evaluación: Involucrar a los servidores públicos de manera más activa en el diseño y ajuste de los instrumentos de evaluación, para que se sientan parte del proceso y no simplemente como sujetos evaluados. Asimismo, se recomienda sensibilizar a las servidoras (res) en relación con su rol de “Servir” y vocación de servicio como punto clave en la definición de procesos de evaluación

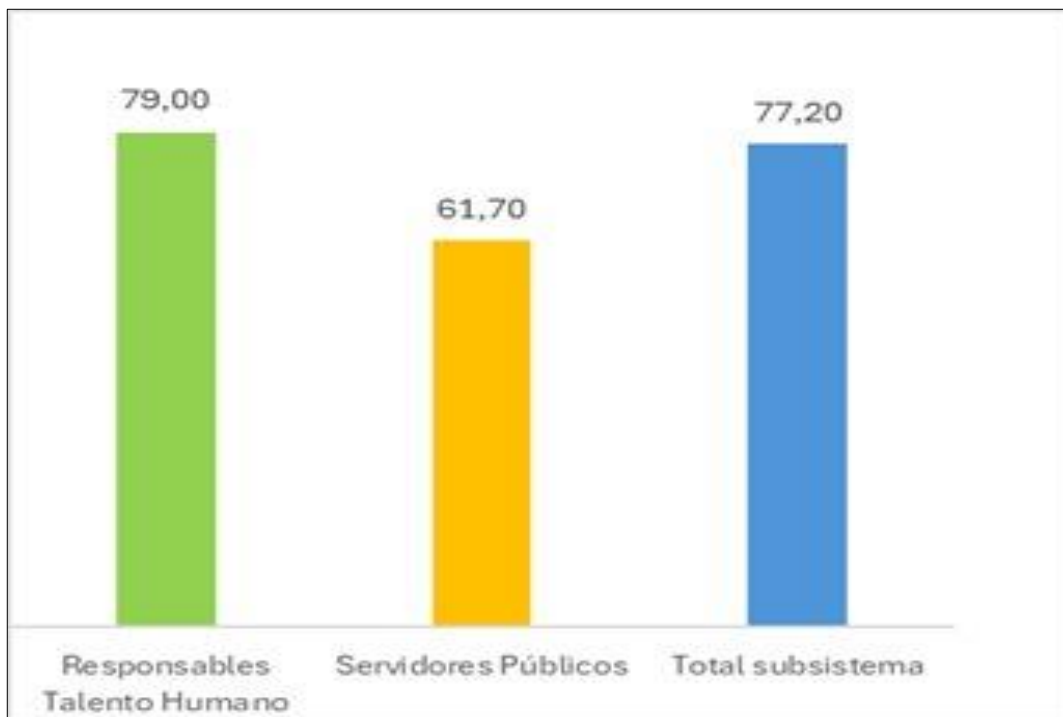
Simplificar los planes de mejoramiento y hacerlos más relevantes: Alinear los planes de mejoramiento con las necesidades y expectativas de las servidoras (res) públicos, asegurando que estos se perciban como oportunidades reales de desarrollo y no como trámites burocráticos.

Monitorear continuamente la satisfacción de los Servidores con el sistema de evaluación: Realizar encuestas periódicas y grupos focales para obtener retroalimentación de los servidores públicos sobre los procesos de evaluación, ajustando las políticas según sus comentarios para asegurar un impacto positivo en su desempeño y motivación. Finalmente, como se ha mencionado procurar garantizar que todos los tipos de vinculación cuenten con instrumentos de evaluación del rendimiento.

Subsistema Gestión de la Compensación

Este subsistema se encarga de medir la percepción del salario y de las estrategias no salariales de la organización, con el objetivo de reconocer la contribución del personal en el compromiso y cumplimiento de las metas institucionales. A continuación se presentan los resultados del subsistema:

Gráfica 22 Resultados Subsistema de la Compensación IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subsistema de Gestión de la compensación, los responsables de talento humano obtuvieron 79.00 puntos ubicándose en nivel alto y al igual que los servidores públicos con 61.70 puntos, el total del subsistema obtuvo 77.20 ubicándose en nivel alto del servicio civil. Los puntos críticos evaluados tuvieron los siguientes resultados.

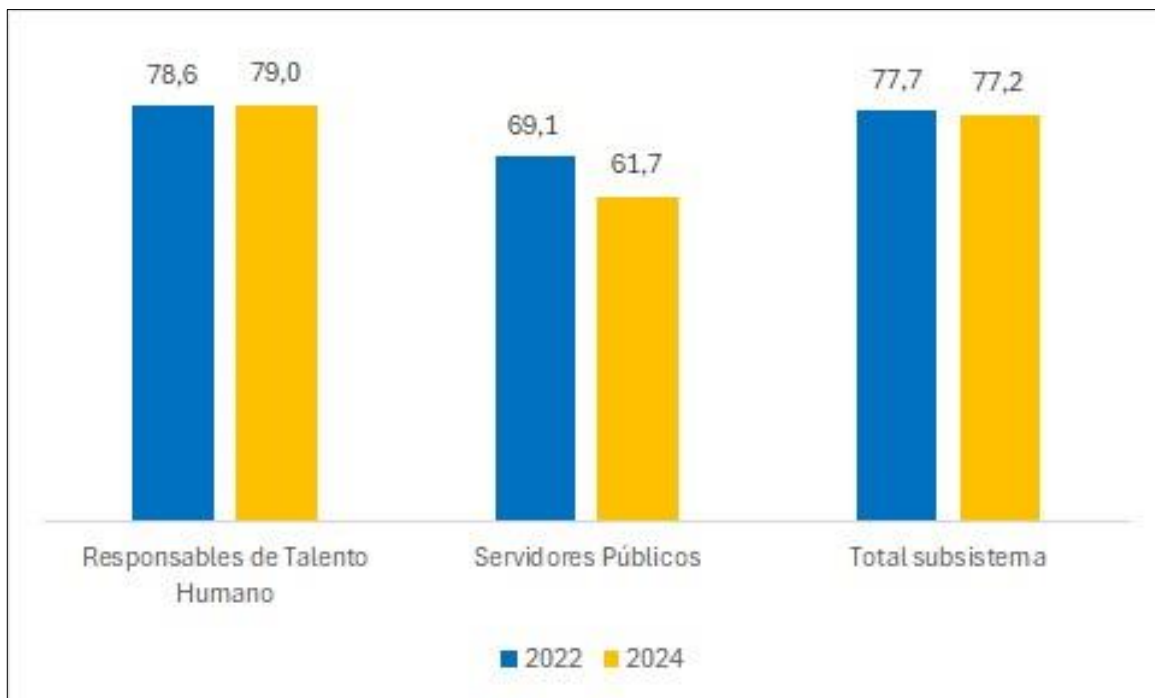
Adecuación de los salarios para atraer, motivar y retener talento: A pesar de los esfuerzos por mejorar las políticas salariales, las servidoras (res) públicos siguen percibiendo que las compensaciones no son lo suficientemente competitivas para atraer, motivar y retener el talento, esto reflejado en un 58,7%. Esto refleja una desconexión entre la percepción de los responsables de talento humano y los servidores (ras), lo que puede afectar la motivación y la permanencia del personal.

Reconocimiento Monetario: Existe una clara brecha en la percepción del reconocimiento monetario. Mientras que los responsables de talento humano consideran que los colaboradores se encuentran bien remunerados equivalentes al 64,2%, vs 56,7% de los servidores (ras) que sienten que su compensación se encuentra parcialmente bien remunerada.

Comparación Salarial con Otras Entidades del Distrito: Hay una diferencia de percepción de los responsables de talento humano y los servidores (ras) estos últimos consideran que sus salarios no son competitivos con respecto a otras entidades distritales, lo que puede llevar a una mayor rotación y desmotivación.

Salario Emocional: Adicionalmente, es importante destacar que, si bien algunas entidades han implementado iniciativas de salario emocional, es necesario revisar la efectividad de estas estrategias, ya que algunos servidores públicos perciben que no se valoran ni reconocen de manera adecuada. Esto sugiere que, aunque existen políticas de bienestar, podría haber fallas en su comunicación y difusión, lo que impide que los servidores (ras) las aprecien plenamente o en sentido contrario que se requiera sensibilizar a los servidores sobre los beneficios de los programas de bienestar implementados. A continuación se presenta los resultados de las vigencias 2022 vs 2024.

Gráfica 23 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de la Compensación



Fuente: cálculos del DASCD

Frente a los resultados del Subsistema de Gestión de la Compensación, el Distrito tuvo un decrecimiento de 0.5, al pasar de 77.7 puntos en la vigencia 2022 a 77.2 puntos en la vigencia 2024. En cambio, la medición realizada al jefe o responsable de Talento Humano creció un 0.4, pasando de 78.6 puntos en 2022 a 79.0 en 2024. Por otro lado, la medición realizada a las servidoras y servidores públicos del Distrito decreció 10.7 puntos, pasando de 69.1 en 2022 a 61.7 en 2024.

El análisis comparativo entre 2022 y 2024 del Subsistema de Compensación muestra que, aunque el subsistema se ha mantenido en un nivel alto en el servicio civil, las servidoras (res) públicos continúan experimentando insatisfacción con las políticas salariales y el reconocimiento. A pesar del aumento en la percepción de los responsables de talento humano, es crucial abordar las preocupaciones de las servidoras (res) para asegurar que las políticas de compensación realmente cumplan su objetivo de atraer, motivar y retener talento en el sector público. Las siguientes

recomendaciones propuestas buscan cerrar la brecha de percepción, mejorando la efectividad y el impacto de las políticas de compensación en el servicio público.

Realizar un estudio comparativo de salarios: Se recomienda realizar un análisis de los salarios de manera que sean competitivos y equitativos entidades de entre las entidades Distrito, asimismo compararlo con el sector privado.

Fortalecer las estrategias de comunicación del salario emocional: Las entidades deben mejorar la comunicación sobre los beneficios no monetarios, asegurando que los servidores (ras) sean conscientes de estas políticas y puedan aprovecharlas plenamente, asimismo se recomienda llevar el control de los permisos remunerados otorgados a los servidores públicos vs el costo monetario que se podría causar.

Implementar programas de reconocimiento visibles: Impulsar programas de incentivos y reconocimiento que no solo sean monetarios, sino que también incluyan beneficios como días libres adicionales, horarios flexibles, y oportunidades de desarrollo profesional.

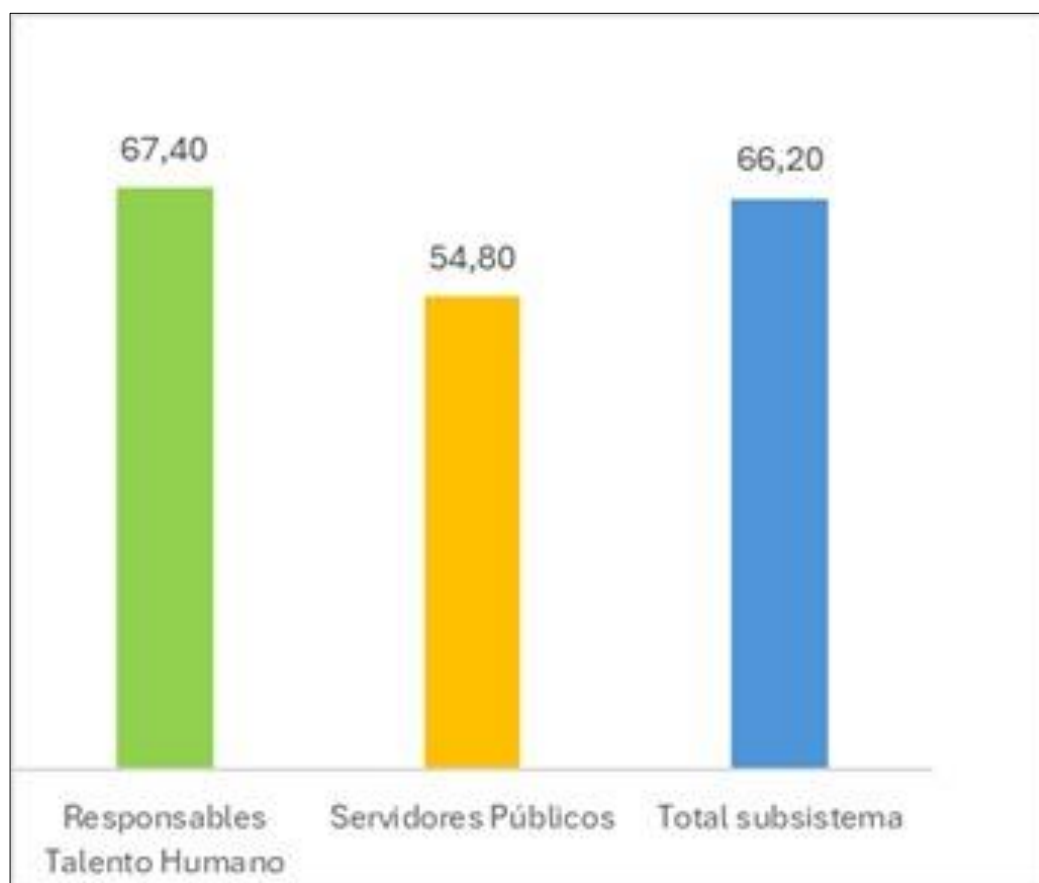
Involucrar a los servidores (ras) en el diseño de Políticas de Compensación: Realizar encuestas y grupos focales con los servidores (ras) para entender mejor sus expectativas y ajustar las políticas de compensación en función de sus necesidades reales.

Monitorear Continuamente la Satisfacción de los servidores (ras): Implementar un sistema de retroalimentación continua para evaluar cómo se perciben las políticas de compensación y ajustar las estrategias en tiempo real.

Subsistema Gestión del Desarrollo

Se centra en estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando el aprendizaje continuo definiendo capacitaciones que se ajusten a las necesidades organizacionales y a los diferentes perfiles individuales. Esta gestión comprende la formación, la capacitación, así como elementos que aporten al crecimiento profesional asociadas a las políticas de promoción de carrera mediante diferentes estrategias de movilidad vertical entre otros. La siguiente grafica muestra los resultados del subsistema:

Gráfica 24 Resultados Subsistema de Gestión del Desarrollo
IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subsistema de Gestión de Desarrollo para la vigencia 2024 evidencian que se ubican en un nivel alto del servicio civil, los responsables de talento humano obtuvieron un puntaje de 67.40, mientras que las servidoras (res) públicos obtuvieron un puntaje de 54.80, ubicándose en el nivel medio a nivel distrital, el puntaje general es de 66.20 puntos, tal como se evidencia en la gráfica No 24:

El Subsistema de Gestión del Desarrollo, es parte integral del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD), se enfoca en la formación y el crecimiento profesional de los servidores públicos, fomentando tanto el desarrollo de competencias como la movilidad dentro de la organización. Los puntos críticos evaluados son:

Aplicación de pruebas para identificar aptitudes y habilidades en la modalidad de encargo: De acuerdo con los resultados existe una brecha significativa en la percepción entre los responsables de talento humano y los servidores (ras), aunque estos últimos el 58.2% siente que si se aplican pruebas y el 69,8% de los responsables de talento humano reportan que no implementan mecanismos identificación de aptitudes y habilidades para los empleos que serán provistos en la modalidad de Encargo.

Formación en Competencias Digitales y Tecnologías de la Información: Aunque las entidades han hecho un esfuerzo por promover la capacitación en tecnologías de la información, los servidores no perciben un impacto real en su capacidad para resolver problemas, lo que indica que la aplicación práctica de estas competencias sigue siendo un desafío.

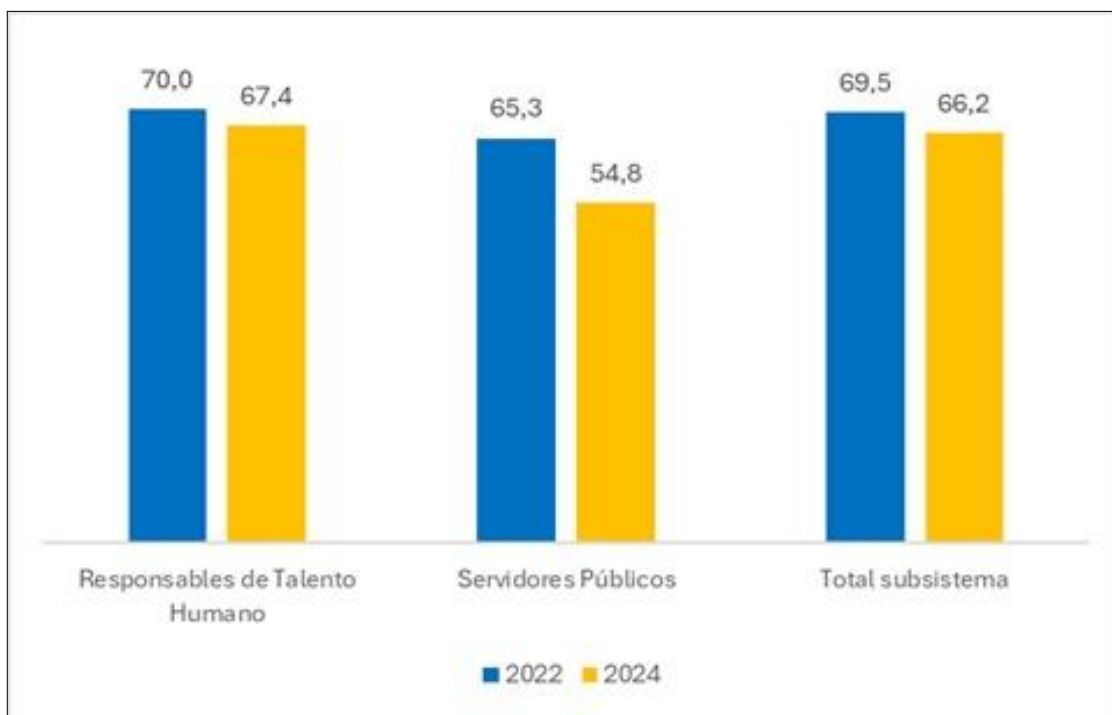
Planeación de Capacitaciones y Gestión por Competencias: La disparidad entre responsables de talento humano y servidores públicos en este punto indica que, aunque los responsables de talento humano consideran que están aplicando un enfoque basado en competencias, solo 26.4% de los servidores (ras) consideran que las capacitaciones estén alineadas con sus necesidades reales de desarrollo de sus competencias.

Movilidad Horizontal: Existe una falta de alineación entre las políticas de movilidad y la percepción de los servidoras (res) públicos el 28.4% considera que no se está

aplicando la estrategia de movilidad horizontal, lo que sugiere que los responsables de talento humano deben promover e incentivar esta estrategia. Para este punto se debe tener en cuenta que algunas entidades no les aplica la estrategia de movilidad horizontal por su estructura y naturaleza.

Formación en Igualdad de Género y Diversidad: Existe una diferencia clara entre la percepción de los responsables de talento humano, que consideran que se están haciendo esfuerzos para capacitar en temas de igualdad, y la experiencia de 21.9% de los servidores (ras), quienes no perciben un impacto significativo de estas formaciones en su entorno laboral.

Gráfica 25 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de Gestión del Desarrollo



Fuente: cálculos del DASCD

Frente a los resultados del Subsistema de Gestión del Desarrollo, el Distrito tuvo un decrecimiento de 4.8 puntos, al pasar de 69.5 puntos en la vigencia 2022 a 66.2 puntos en la vigencia 2024. Del mismo modo, la medición realizada al jefe o responsable de

Talento Humano decreció 3.7 puntos, pasando de 70.0 puntos en 2022 a 67.4 en 2024. En cambio, la medición realizada a las servidoras y servidores públicos del Distrito creció en un 10.9 puntos, pasando de 65.3 en 2022 a 54.8 en 2024.

El análisis comparativo entre 2022 y 2024 evidencia que, aunque el subsistema de gestión del desarrollo ha mantenido un nivel alto de desempeño, el decrecimiento en los puntajes, especialmente entre los servidores (ras), refleja oportunidades de mejora en la implementación efectiva de las capacitaciones en competencias y en políticas de movilidad. Las siguientes recomendaciones tienen como objetivo cerrar la brecha de percepción en los grupos evaluados, asegurando que las políticas diseñadas realmente impacten en el desarrollo profesional y la satisfacción de los servidores públicos.

Promover la aplicación de pruebas de habilidades para encargos: Implementar un sistema estandarizado de pruebas para la identificación de competencias en la modalidad de encargo, asegurando que se seleccionen a los candidatos más aptos.

Optimizar la formación en competencias digitales: Alinear los programas de capacitación en competencias digitales con necesidades reales y casos prácticos que los servidores (ras) puedan aplicar en su trabajo diario para resolver problemas.

Mejorar la planeación de capacitaciones basadas en competencias: Realizar evaluaciones periódicas para asegurar que las capacitaciones gestionadas por competencias realmente impacten en el desarrollo de los servidores (ras), ajustando los programas según sus retroalimentaciones. En este punto se recomienda a las entidades y organismos distritales hacer uso de la oferta de cursos de formación en Innovación Pública y competencias digitales ofrecidos por el Departamento Administrativo del Servicio Civil a través del Aula del Saber

Aumentar las oportunidades de movilidad horizontal: Aplicar la estrategia de movilidad que no solo se centren en las necesidades organizativas, sino que también proporcionen oportunidades de crecimiento profesional para las servidoras públicos interesados en avanzar en sus carreras. En ese punto se recomienda hacer uso del programa de la política pública de gestión integral del Talento Humano, denominado

“Movilidad Laboral” el cual brinda la posibilidad a los servidoras y servidores públicos del distrito capital, de desempeñar sus funciones en una dependencia, entidad u organismo del Distrito, diferente al que se encuentran. Su propósito es generar la oportunidad de motivación a sus beneficiarios y beneficiarias a no sentirse estancados en un puesto de trabajo y potencializar sus conocimientos, obteniendo resultados en otro espacio de trabajo, logrando así, una satisfacción profesional, mejorando la productividad y en algunos casos su calidad de vida.

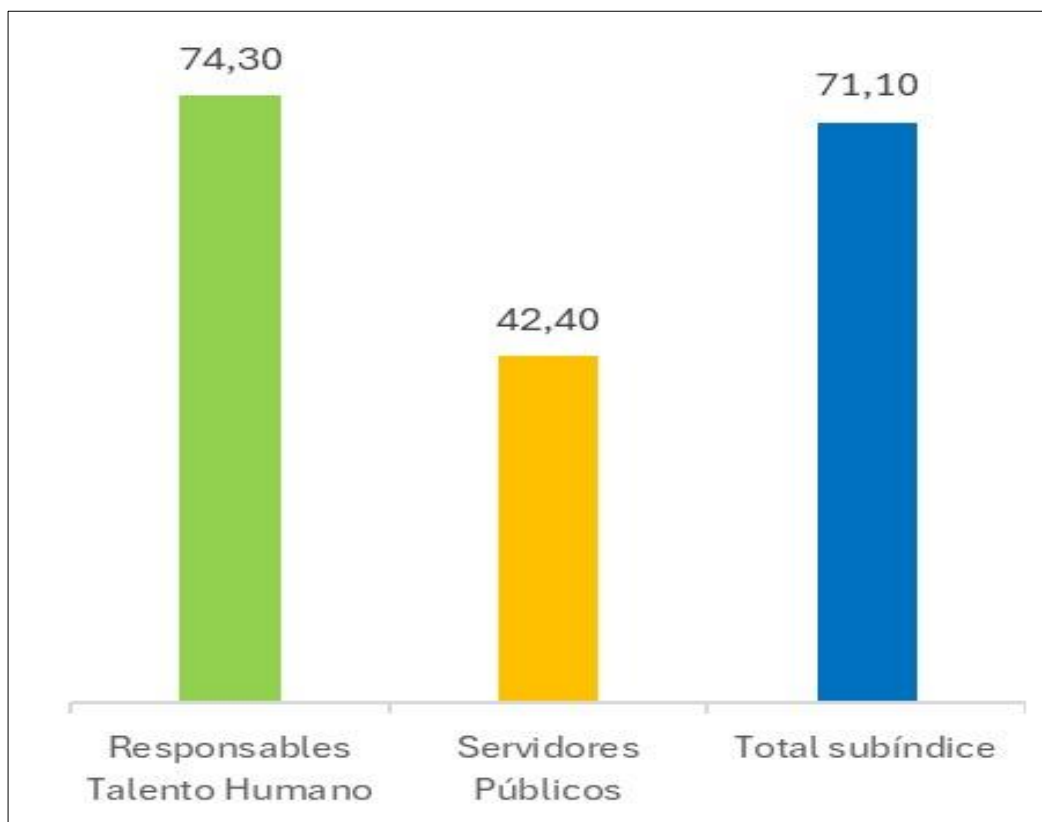
Mejorar la comunicación de las políticas de desarrollo: Fortalecer la comunicación interna para que comprendan las posibles relaciones de desigualdad, subordinación, discriminación, exclusión y de poder, entre los hombres y las mujeres en sus diferencias y diversidad. En este punto se recomienda a las entidades sumarse a la implementación del producto de la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano denominado Programa de construcción de ambientes laborales, diversos, amorosos y seguros -CALDAS

Subsistema de las relaciones humanas

Se refiere a la gestión de las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados, abordando aspectos como la comunicación interna y externa, el clima laboral, las relaciones laborales y los temas que contribuyen a mejorar el ambiente organizacional. Para el caso específico del distrito, se incluyen aspectos como la Seguridad y Salud en el trabajo (SST), la cultura organizacional, los programas de bienestar y la incorporación del enfoque de equidad de género y diferencial.

A continuación, se presentan los resultados de este subsistema:

Gráfica 26 Resultados Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subsistema de Gestión de Desarrollo para la vigencia 2024 dan evidencia que se ubican en un nivel alto del servicio civil, los responsables de talento humano obtuvieron un puntaje de 74.30, mientras que las servidoras (res) públicos obtuvieron un puntaje de 42.40, ubicándose en el nivel medio a nivel distrital, el puntaje general es de 71.10 puntos, tal como se evidencia en la gráfica 26:

Los responsables de talento humano se ubican en un nivel alto, lo que refleja un mayor grado de satisfacción con las políticas de gestión de relaciones humanas entre la entidad y servidores (ras). En cambio, los servidores públicos permanecen en un nivel medio y, aunque el puntaje total se ha reducido, su percepción sigue siendo más crítica, lo que sugiere una falta de alineación entre las políticas diseñadas y su implementación

en la práctica diaria. A continuación, se presentan los principales resultados de los puntos críticos evaluados:

Relaciones Laborales: A pesar de los esfuerzos por parte de los responsables de talento humano por fomentar el diálogo, solo el 56.9% de los servidores públicos perciben que las relaciones laborales se gestionan de forma colaborativa, lo que afecta la confianza en el entorno laboral vs 73,6% que reportan los jefes responsables de talento humano. Es una oportunidad para que las entidades revisen con atención los resultados de las mediciones de clima laboral.

Comunicación interna: El 77.4% de los responsables de talento humano asegura que la comunicación interna es efectiva para mantener a todos informados. Las servidoras (res) públicos con un 58,2% siguen enfrentando barreras en la comunicación, lo que puede limitar su sentido de pertenencia y afecta la alineación con los objetivos organizacionales.

Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST): Los responsables de talento humano en un 92.5% fomenta el autocuidado y se aplica efectivamente, en cuanto a la percepción de servidores públicos equivalente al 51,4% están de acuerdo que fomentan el autocuidado, pero hay falencias en la participación de las actividades, lo que puede reflejarse en una falta de prácticas consistentes en la prevención de riesgos.

Programa Ambientes Laborales Diversos, Amorosos y Seguros (CALDAS): El análisis revela que, aunque se han hecho esfuerzos significativos para implementar los lineamientos relacionados con el programa CALDAS en el ámbito de las relaciones humanas, persisten desafíos importantes en su aplicación y percepción por parte de los servidores públicos. La falta de continuidad y la percepción de que las iniciativas se limitan a campañas ocasionales indican que es necesario reforzar tanto la implementación como la comunicación de estos programas para asegurar un entorno laboral más inclusivo y equitativo. Esto con el objetivo fortalecer la implementación del programa CALDAS en su cobertura y efectividad, asegurando que sus principios sean

realmente interiorizados por todos los niveles de las entidades y organismos y que los servidores públicos perciban un cambio positivo en su entorno de trabajo.

Cultura Ambiental y Adaptación al Cambio Climático: El análisis de la vigencia 2024 muestra que, aunque existen esfuerzos por parte de las entidades para abordar la sostenibilidad y el cambio climático, los resultados indican que se requiere cerrar la brechas de percepción entre los responsables de talento humano y los servidores públicos, realizando un mayor esfuerzos en las acciones para minimizar los impactos ambientales que generan las entidades u organismos distritales de manera continua y efectiva, entre ellas las relacionadas con la implementación de los Planes Institucionales de Gestión Ambiental.

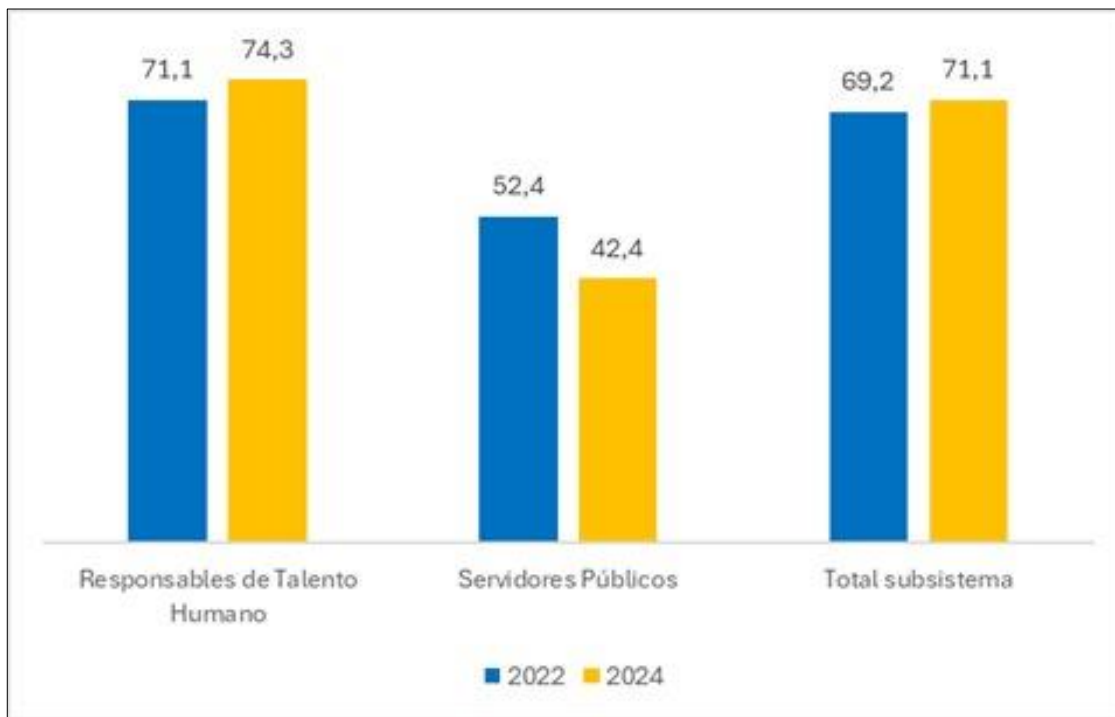
Resultados de la medición de clima laboral y ambiente organizacional: El análisis muestra que la mayoría de las entidades están utilizando el instrumento de medición ofrecido por el DASCD. Con esta herramienta se busca identificar el nivel de riesgo de aspectos esenciales para la productividad de las organizaciones, además, se componen tanto de las condiciones individuales como de la interrelación entre las personas que pertenecen a la entidad. En este sentido, el DASCD en cumplimiento de su objeto misional relacionado con el mejoramiento del clima laboral, reconociendo la importancia de este aspecto en la consecución de objetivos institucionales acompaña y asiste a todas las entidades y organismos distritales.

Cumplimiento Directiva 05 de 2021- Acciones afirmativas de la vinculación de personas Trans: Aunque algunas acciones afirmativas, como la capacitación y la creación de entornos laborales inclusivos, tienen una alta adopción 75.5%, otras acciones clave como la vinculación directa y la exención de la libreta militar muestran un nivel bajo de implementación

Ahora bien, bajo el mismo contexto, solo un 30.2% de los responsables de talento humano reportan las acciones afirmativas a la Dirección de Diversidad Sexual, lo que limita la capacidad de monitorear el progreso y garantizar el cumplimiento de la directiva.

Para finalizar, es importante presentar los resultados del subsistema de la vigencia 2022 vs 2024.

Gráfica 27 Resultados comparativos 2022-2024 Subsistema de las Relaciones Humanas



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas, el Distrito tuvo un crecimiento del 2.7 al pasar de 69.2 puntos en la vigencia 2022 a 71.1 puntos en la vigencia 2024. Igualmente, la medición realizada al jefe o responsable de Talento Humano creció un 4.5 pasando de 71.1 puntos en 2022 a 74.3 en 2024. Por su parte, el puntaje en la medición realizada a las servidoras y servidores públicos de la Entidad decreció 19.2 puntos, pasando de 52.4 en 2022 a 42.4 en 2024.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones específicas para cada uno de los puntos críticos evaluados, con base en el análisis comparativo de los resultados de 2022 y 2024. Estas recomendaciones están orientadas a cerrar las brechas

identificadas y a mejorar el impacto de las políticas en la satisfacción de los servidores públicos (SP) y los Responsables de Talento Humano (RTH).

Relaciones Laborales y Cultura Organizacional: Mejorar la comunicación interna para que las servidoras (res) públicos entiendan cómo estos resultados impactan en su bienestar, crear encuestas de satisfacción periódicas para monitorear el ambiente laboral y ajustar las estrategias de intervención sobre el clima laboral y cultura organización en tiempo real.

Comunicación Interna y Externa: Aumentar los canales o estrategias de comunicación para que los servidores (ras) tengan un mejor acceso a la información relevante recibiendo retroalimentación para incrementar el sentido de pertenencia y organizar talleres de comunicación efectiva para los líderes de equipos, mejorando la claridad y el flujo de información.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST): Fortalecer la participación en las actividades de SGSST para los servidores públicos para mejorar la percepción del entorno seguro. Asimismo, se recomienda implementar estrategias que promuevan el trabajo articulado entre las entidades, asegurando el bienestar físico y mental de las y los servidores y colaboradores del Distrito. Sumado a lo anterior se recomienda fortalecer los equipos responsables de velar por la seguridad y la salud en los entornos laborales y facilitar la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo por parte de empleadores y contratantes, garantizando el cumplimiento de las normas mínimas establecidas por el Sistema General de Riesgos Laborales, con el objetivo de proteger la integridad de las personas que desempeñan sus labores en el Distrito Capital.

Cultura Ambiental y Adaptación al Cambio Climático: Aumentar la visibilidad de las políticas ambientales mediante campañas internas y talleres prácticos., implementar mecanismos de monitoreo para evaluar la eficacia de las acciones ambientales y promover la participación de los servidores (ras) en iniciativas sostenibles, aumentando su compromiso y concienciación.

Programa CALDAS del DASCD: Fortalecer la implementación del programa CALDAS, asegurando su visibilidad y efectividad en todos los niveles, realizar capacitaciones periódicas en temas de inclusión y diversidad para mejorar la comprensión y aplicación del programa y monitorear y evaluar la implementación de los lineamientos CALDAS para ajustar las acciones según los resultados.

Acciones Afirmativas para la Inclusión de Personas Transgénero: Ampliar la difusión de convocatorias inclusivas para garantizar la participación de personas trans en el servicio público. Fortalecer la capacitación en diversidad para todos los servidores (ras), asegurando un entorno de trabajo inclusivo e implementar protocolos para proteger la identidad de género y promover el uso del nombre identitario en todos los documentos oficiales.

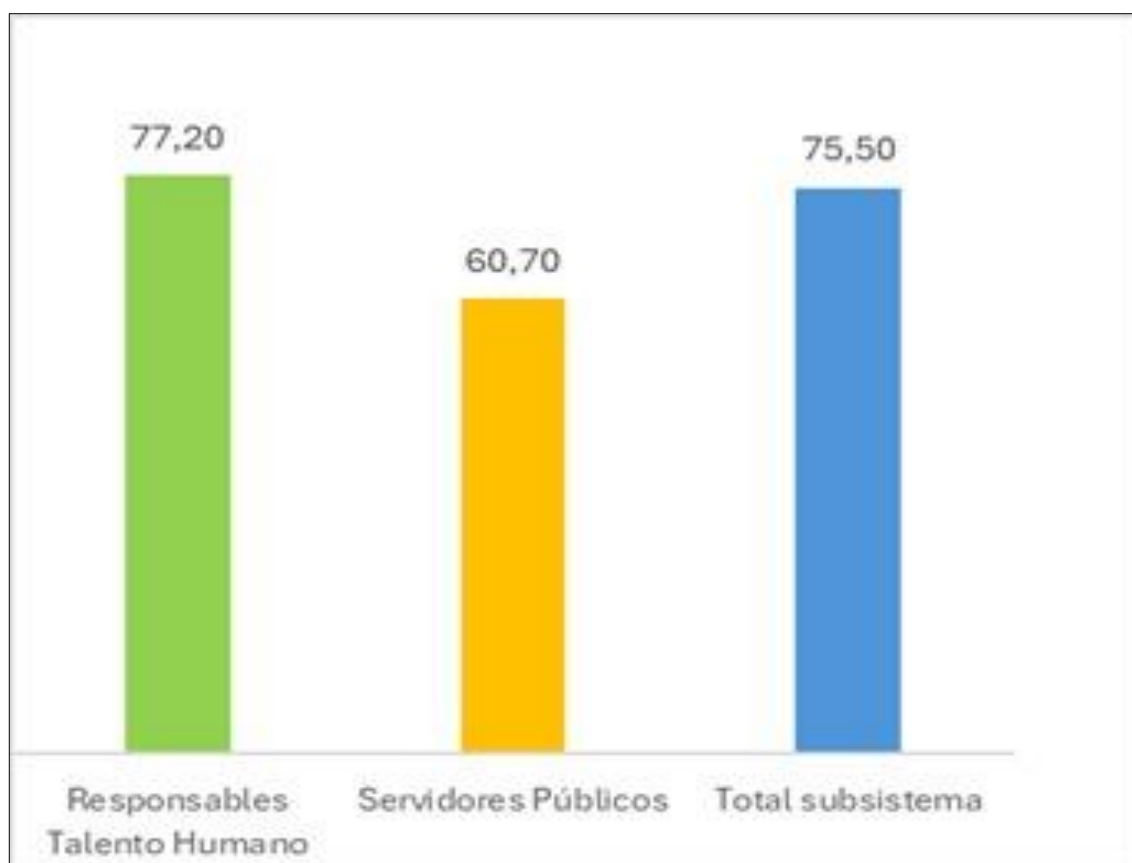
Plan Estratégico de Talento Humano y Plan Institucional de Capacitación: Alinear completamente los planes de bienestar con las recomendaciones del DASCD para maximizar su efectividad, realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los servidores (ras) con las acciones de bienestar implementadas y mejorar la comunicación sobre las acciones de bienestar para que los servidores (ras) comprendan cómo están siendo beneficiados.

Subsistema de la Organización en de los Función de los Recursos Humanos

Este subsistema se encarga de realizar un análisis de la institucionalidad y de las características y competencias de los responsables que participan en la toma de decisiones en la organización. El objetivo es identificar las debilidades y fortalezas que los directivos tienen en el desempeño adecuado del papel de líderes de talento humano. El análisis de este subsistema es propio de las organizaciones públicas, y tiene relación con la valoración de la consistencia que tiene el sistema de servicio civil instaurado en un país, desde sus lineamientos, conformación y liderazgo de entidades rectoras, entre otros aspectos.

El Subsistema en resumen se enfoca en la eficacia y liderazgo de los directivos en la gestión del talento humano, así como en la apropiación de herramientas y políticas que permiten el desarrollo eficiente de las entidades públicas. A continuación, se presenta un análisis detallado de la vigencia 2024 basado en los puntos críticos evaluados, seguido por una comparación con los resultados de 2022 y recomendaciones para mejorar.

Gráfica 28 Resultados Subsistema de Organización en Función de los Recursos Humanos IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

Los resultados del Subsistema de Organización de la Función de los Recursos Humanos para la vigencia 2024 dan evidencia que se ubican en un nivel alto del servicio civil, los responsables de talento humano obtuvieron un puntaje de 77.20,

mientras que las servidoras (res) públicos obtuvieron un puntaje de 60.70, ubicándose en el nivel alto, el puntaje general es de 75.50 puntos, tal como se evidencia en la gráfica 28, a continuación, se relaciona los resultados de algunos puntos críticos:

Competencias en el liderazgo Directivo: Aunque los responsables de talento humano perciben que los directivos están bien preparados y promueven el desarrollo del personal, el 53.6 los servidores (ras) no comparten esta visión en su totalidad, lo que sugiere fallas en la comunicación y asimismo sugiere revisar a qué se debe estar percepción.

Creación de Equipos para la Innovación: A pesar de los esfuerzos en capacitar a los líderes, solo el 39.2% de las servidoras (res) públicos perciben que se fomenta la colaboración y la innovación en los equipos de trabajo, lo que puede limitar el desarrollo de proyectos innovadores.

Comunicación Asertiva entre Equipos de Trabajo: Existe una discrepancia significativa entre la percepción de los responsables de talento humano y las servidoras (res) públicos. Aunque los directivos consideran que cuentan con las herramientas necesarias, los servidores (ras) no perciben que esta comunicación sea asertiva se traduzca en interacciones efectivas en su día a día. El 46.5% sugiere que, aunque existen herramientas y políticas diseñadas para fomentar la comunicación, estas no se están aplicando o no son visibles para algunos servidores (ras).

Ahora bien, en este punto es importante resaltar la percepción se los jefes de talento humano y los servidores (ras) sobre la apropiación de los Instrumentos y apoyos que brinda el DASCD, como factor clave para apalancar el fortalecimiento de la Gestión Integral del Talento Humano en las entidades y organismos distritales:

En relación con la Política Pública Distrital de Gestión Integral del Talento Humano, se evidencia que su apropiación fue calificada por el 69.8% por parte de los jefes de talento humano y por parte de los servidores públicos en un 23,2%. A pesar de ser una política

clave que se ha implementado desde la vigencia 2019, se requiere revisar por qué su apropiación no es plenamente percibida.

Asimismo, el Plan Distrital de Bienestar reporta una apropiación del 86,8% por parte de los responsables de talento humano, mientras que entre los servidores públicos esta cifra desciende al 50,7%. Este resultado indica que una parte significativa de los servidores no percibe el impacto del plan de manera tangible, lo que sugiere la necesidad de fortalecer su implementación práctica. Es fundamental mejorar los mecanismos de difusión, garantizar la aplicación efectiva de las estrategias contempladas en el plan y establecer indicadores claros que permitan medir y evidenciar sus beneficios en el bienestar y la calidad de vida laboral de los servidores públicos.

Una situación similar se observa con el Plan Institucional de Capacitación (PIC) en línea. Aunque es reconocido por los responsables de talento humano con una aprobación del 90,6%, el nivel de involucramiento entre los servidores públicos es significativamente bajo, alcanzando apenas un 20,9%. Esta brecha podría limitar la efectividad del plan en el desarrollo de competencias necesarias para el desempeño institucional. Es crucial implementar estrategias que fomenten una mayor participación de los servidores, como campañas de sensibilización, sesiones informativas, incentivos para la capacitación y la integración de contenidos más relevantes y accesibles. Además, se sugiere realizar un monitoreo constante para identificar las barreras de participación y ajustar el plan según las necesidades reales del talento humano.

En este mismo sentido se percibe el Aula del Saber Distrital, su apropiación fue calificada como baja con un 17.6% por parte de los Servidores Públicos, lo que puede indicar falta de visibilidad y comprensión de esta herramienta entre los servidores (ras), lo que requiere campañas de difusión adicional al interior de las entidades con fin de dar a conocer la oferta de 112 curso en las ocho líneas de aprendizaje.

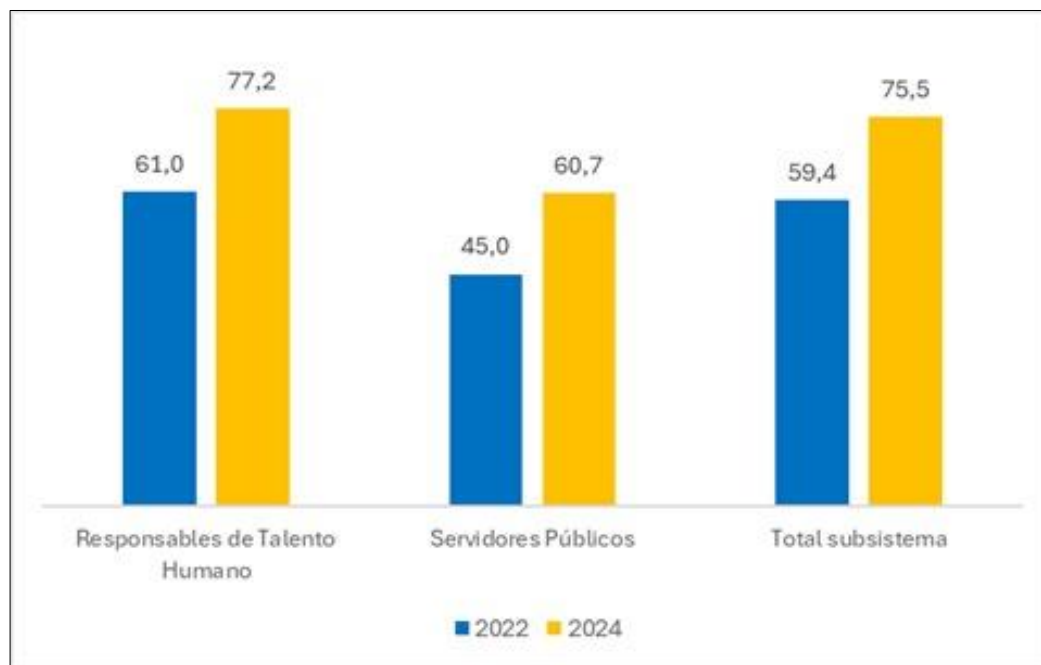
En cambio, el Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) es el instrumento mejor adoptado por los responsables de talento humano fue calificada por los jefes de talento humano con un 98,1% y los servidores (ras) con un 77.5% su apropiación es alta, con un uso significativo por parte de los servidores (ras), aunque se requiere mayor aplicación de sus funcionalidades para maximizar su uso.

Por su parte, el Instrumento de Clima Laboral obtuvo una alta valoración por parte de los responsables de talento humano, con un 94,3%. Sin embargo, entre los servidores públicos, la percepción es diferente, ya que solo un 43,3% reporta conocer la herramienta y sus resultados. Esta discrepancia evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la socialización de los instrumentos utilizados para medir y mejorar el clima laboral. Es fundamental que los resultados y las acciones derivadas del uso de esta herramienta se difundan de manera efectiva entre los equipos, promoviendo su comprensión y participación activa. Esto no solo incrementaría la confianza en la medición, sino que también impulsaría un compromiso colectivo hacia el mejoramiento del entorno laboral.

Respecto a la asistencia y el acompañamiento técnico para el Desarrollo Organizacional en temas como planta de personal, manuales específicos de funciones y competencias laborales, y escalas salariales, los resultados reflejan una valoración positiva del 84,9% por parte de los responsables de talento humano. Este resultado destaca el liderazgo, la capacidad técnica y la efectividad del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) en la prestación de estos servicios.

Finalmente, en relación con el servicio de Evaluación de Competencias Comportamentales, aunque los responsables de talento humano reconocen su importancia con un 81.1%, los servidores (ras) no reciben suficiente retroalimentación sobre los resultados, afectando su percepción en 37.5%.

Gráfica 29 Resultados comparativos Subsistema de Organización en de los Función de los Recursos Humanos IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subsistema de Organización de la Función de los Recursos Humanos, tuvo un crecimiento del 27,1 al pasar de 59.4 puntos en la vigencia 2022 a 75.5 puntos en la vigencia 2024. Con respecto a la medición realizada a los jefes o responsables de Talento Humano, esta creció un 26.5 pasando de 61.0 puntos en 2022 a 77.2 en 2024. Por su parte en la medición realizada a las servidoras y servidores públicos del Distrito creció en un 34.8 puntos, pasando de 45.0 en 2022 a 60.7 en 2024

El análisis muestra un avance significativo en la gestión del talento humano, pero también destaca la necesidad de cerrar la brecha entre la percepción de los responsables de talento humano y los servidores (ras), en la comunicación asertivas, desarrollo de competencias, creación de grupos de innovación y apropiación de los productos y lineamientos del DASCD. A continuación se resaltan algunas recomendaciones generales

Capacitación continua en comunicación para los líderes: Implementar talleres periódicos para desarrollar habilidades de comunicación asertiva en los líderes, enfocándose en la aplicación práctica en situaciones reales.

Evaluar la eficacia de las herramientas existentes: Realizar un diagnóstico de las herramientas de comunicación actualmente disponibles para los líderes y su efectividad, ajustando y mejorando las que no estén cumpliendo con las expectativas.

Fomentar la retroalimentación de los servidores públicos: Crear canales donde los servidores públicos puedan proporcionar retroalimentación anónima sobre la calidad de la comunicación de sus líderes, utilizando estos datos para realizar ajustes en las estrategias de liderazgo.

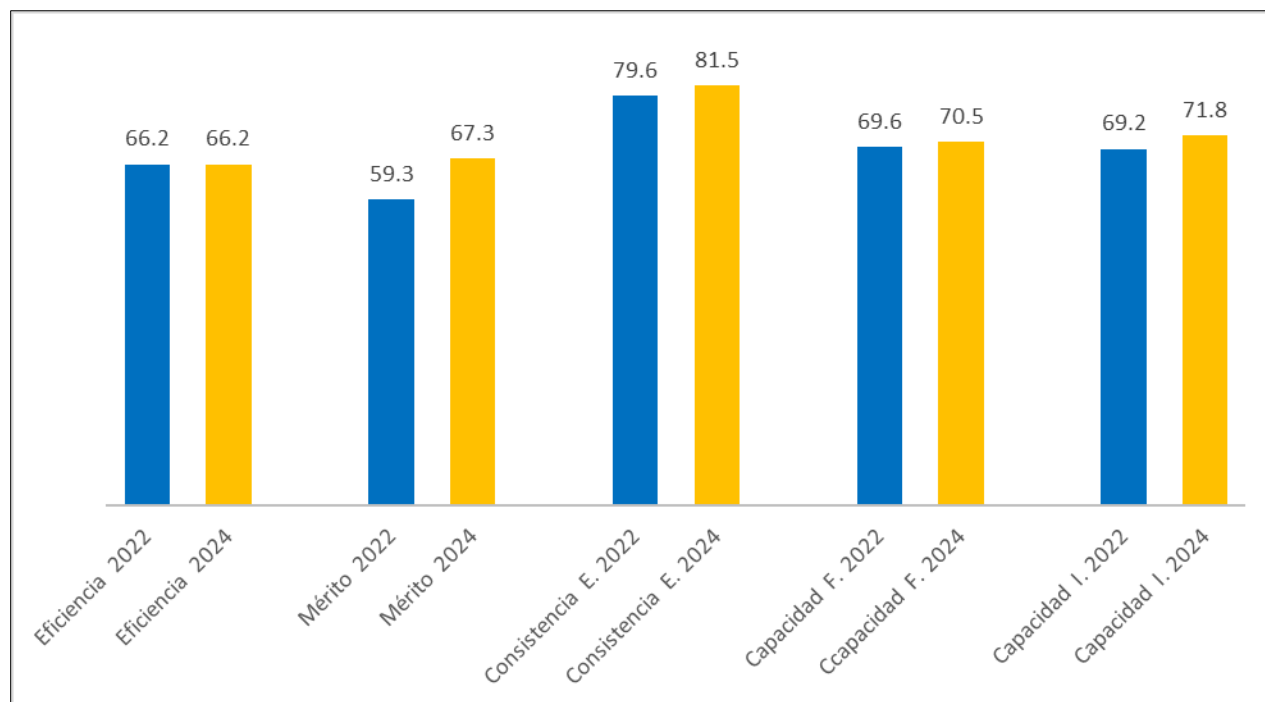
Fomentar la innovación y la colaboración: Promover y crear equipos interdisciplinarios que trabajen en proyectos de innovación, con incentivos y reconocimientos para aquellos que propongan y ejecuten iniciativas que generen valor para la entidad.

Finalmente, es fundamental destacar la relevancia de fomentar el uso y la apropiación efectiva de los productos y servicios suministrados por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD). Esto implica no solo garantizar su correcta aplicación en la gestión diaria de las entidades, sino también promover un entendimiento integral de su propósito y beneficios entre los responsables de talento humano y los servidores públicos en general. De esta manera, se fortalece la capacidad institucional para enfrentar los retos actuales, optimizando los procesos internos y alineándolos con los objetivos estratégicos del Distrito. Además, la apropiación de estas herramientas contribuye a la generación de valor público, mejorando la calidad del servicio que las entidades prestan a la ciudadanía.

4.3. Resultados Generales por Subíndices

Estos subíndices se interrelacionan con los subsistemas del servicio civil, permitiendo una evaluación integral de cómo se gestionan y desarrollan los recursos humanos en las entidades públicas. Esto asegura que las administraciones públicas no solo sean eficientes, sino que también cumplan con principios de transparencia, mérito y cohesión institucional. A continuación, se presentan los resultados vigencia 2022 vs 2024.

Gráfica 30 Resultados Generales por subíndice a nivel Distrital IDSCD -2024



Fuente: cálculos del DASCD

El análisis de los subíndices revela que, entre 2022 y 2024, las entidades y organismos distritales han logrado avances significativos en áreas como Mérito, Consistencia Estructural y Capacidad Integradora, lo que refleja un mayor compromiso con la meritocracia y la planificación del talento humano, y sus colaboradores.

Estos resultados destacan un esfuerzo por fortalecer la imparcialidad en la gestión de personal, asegurar la coherencia en las estructuras organizativas y promover un entorno de trabajo más inclusivo y colaborativo.

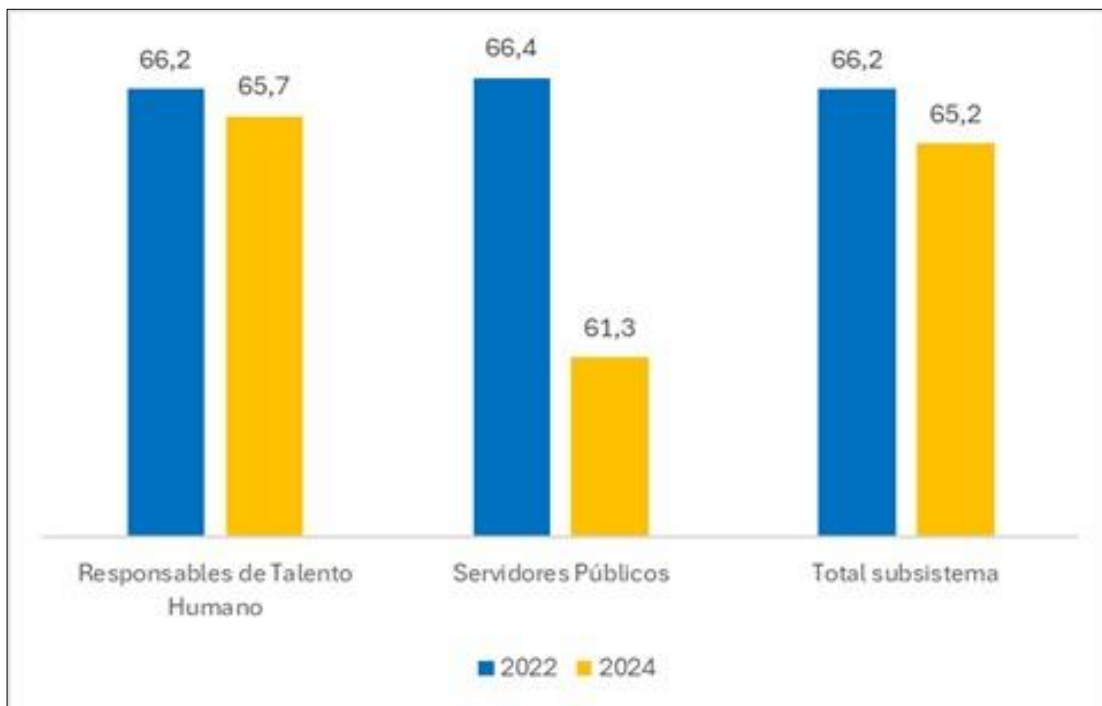
Sin embargo, persisten desafíos en los subíndices de Eficiencia y Capacidad Funcional, que registraron un crecimiento limitado o nulo en el período evaluado. Esto indica que las entidades necesitan optimizar el uso de sus recursos humanos y mejorar la efectividad en la implementación de políticas para incrementar las competencias y desarrollo profesional, rendimiento y motivación del talento humano. A pesar de los avances en otras áreas, la falta de mejoras en la eficiencia señala la necesidad de revisar la asignación de la planta de personal y asegurar que el talento humano y los recursos tecnológicos se gestionen de manera más estratégica y sostenible.

A continuación, se describen los cinco subíndices de desarrollo del servicio civil desde la definición conceptual y los puntos críticos que han hecho parte en cada uno en las mediciones adaptadas del IDSCD a nivel distrital:

Subíndice de eficiencia

Es la capacidad de obtener los mejores resultados posibles utilizando los recursos disponibles de manera óptima y el contexto de la gestión del talento humano, la eficiencia implica tanto maximizar el rendimiento de los empleados como utilizar de manera eficiente los recursos de la organización. En resumen, ser más eficientes con los recursos y optimizar la gestión del talento humano.

Gráfica 31 Resultados comparativos medición 2022-2024 subíndice eficiencia



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subíndice de Eficiencia, el Distrito tuvo un decrecimiento del 1.5, al pasar de 66.2 puntos en la vigencia 2022 a 65.2 puntos en la vigencia 2024. Del mismo modo, la medición realizada al jefe o responsable de Talento Humano decreció 0.8 puntos, pasando de 66.2 puntos en 2022 a 65.7 en 2024. Igualmente, la medición realizada a las servidoras y servidores públicos del Distrito decreció 7.6 puntos, pasando de 66.4 en 2022 a 61.3 en 2024. A continuación, se relacionan los factores que posiblemente contribuyeron a la disminución de la Eficiencia:

Déficit en la suficiencia de la planta de personal: Una proporción significativa de las entidades reporta que la planta de personal actual no es suficiente para atender las demandas y cumplir con los objetivos institucionales. Según los datos recabados, el 49.1% de los responsables de talento humano indican que las necesidades se cubren

solo parcialmente con la planta de personal existente, mientras que el 35.8% considera que esta es insuficiente.

Ante esta situación, se recomienda llevar a cabo una revisión exhaustiva de los procesos para identificar cuellos de botella y tareas redundantes que puedan ser optimizadas. Asimismo, es fundamental explorar e implementar soluciones tecnológicas que permitan la automatización de tareas repetitivas, liberando recursos humanos para actividades de mayor valor estratégico. Finalmente, es indispensable realizar un análisis detallado de la planta de personal actual, considerando las proyecciones de carga laboral y las prioridades estratégicas de cada entidad, con el fin de ajustar la capacidad instalada a las necesidades reales y garantizar una gestión pública eficiente y sostenible.

Mejorar la calidad y competencias del talento humano: Fortalecer los programas de capacitación y asegurarse de que estos se alineen con las competencias necesarias para el desempeño óptimo en cada puesto y aumentar la evaluación del impacto de las capacitaciones, asegurando que los conocimientos adquiridos se apliquen en el entorno laboral.

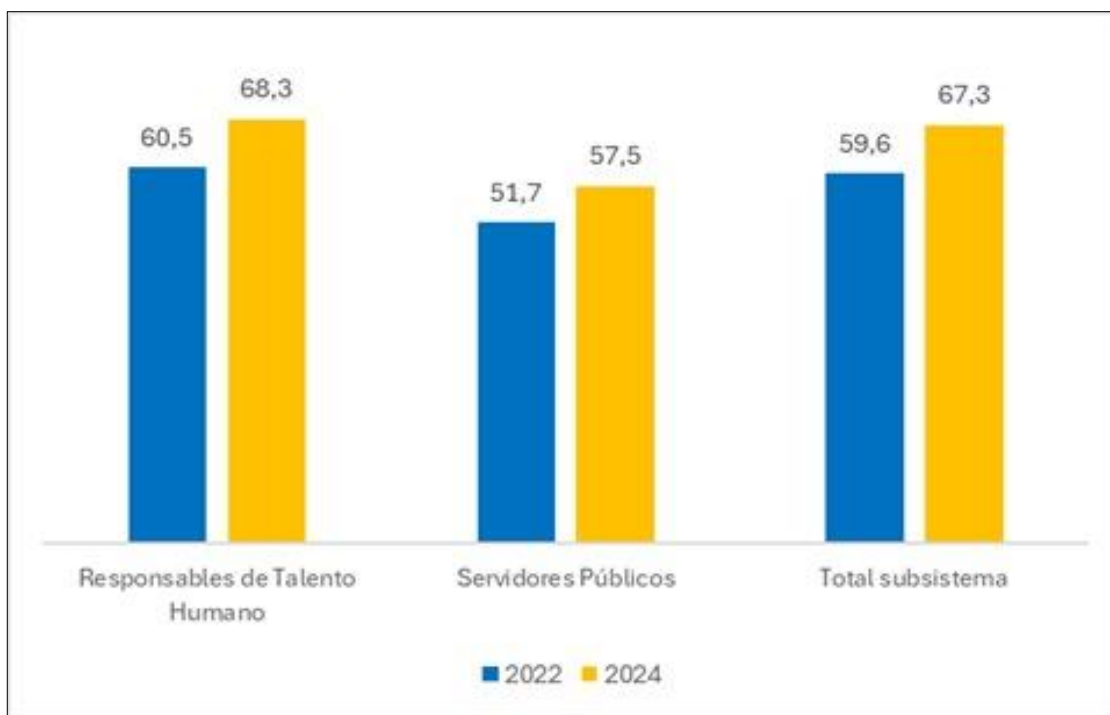
Optimización de los Costos Salariales: Un porcentaje significativo de los jefes de talento humano, equivalente al 34% considera que los salarios son razonables y competitivos, pero aún hay brechas en la percepción de competitividad salarial comparado con otras entidades del Distrito, para ello se recomienda realizar un análisis comparativo de los costos salariales para asegurar que sean razonables y competitivos frente a otras entidades y considerar ajustes salariales basados en un análisis de funciones y competencias, para mejorar la motivación y retención del talento.

Monitoreo y evaluación continua de la eficiencia: Implementar indicadores de eficiencia que midan no solo el uso de recursos, sino también el impacto de las políticas de talento humano en el logro de objetivos estratégicos y establecer planes de acción correctivos basados en los resultados de las evaluaciones para mejorar continuamente la eficiencia en la gestión del capital humano.

Subíndice de mérito

Se basa en mecanismos de protección efectiva frente a la arbitrariedad, la captura política o clientelista en los diferentes procesos de selección o de ascenso para sean transparentes y estén basados en el mérito. Los resultados del subíndice se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 32 Resultados comparativos medición 2022-2024
Subíndice Mérito



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subíndice de Mérito, la Entidad tuvo un crecimiento del 12,8, al pasar de 59,6 puntos en la vigencia 2022 a 67,3 puntos en la vigencia 2024. Del mismo modo, la medición realizada al jefe o responsable de Talento Humano creció 12,9 puntos, pasando de 60,5 en 2022 a 68,3 puntos en 2024. Por su parte en la medición realizada a las servidoras y servidores públicos de la Entidad creció en un 11,2 puntos, pasando de 51,7 en 2022 a 57,5 en 2024.

El incremento de 7.7 puntos en el subíndice de Mérito entre 2022 y 2024 refleja un esfuerzo significativo por parte de las entidades para fortalecer sus procesos de selección y garantizar un enfoque basado en el mérito. Sin embargo, la percepción de mejora ha sido más marcada entre los responsables de talento humano que entre los servidores (ras), lo que indica una posible brecha en la visibilidad de estos esfuerzos a nivel operativo. Los siguientes son los factores que contribuyeron al Incremento en el Subíndice de Mérito:

Mejoras en los procesos de selección abiertos y meritocráticos: Para empleos de libre nombramiento y remoción, solo el 19.7% de los servidores (ras) perciben que se aplican criterios meritocráticos.

Garantías contra la arbitrariedad y el clientelismo: Solo 41.5% de los responsables de talento humano y 34% de los servidores (ras) afirman que en sus entidades existen mecanismos con aplicabilidad, seguimiento y control para evitar arbitrariedad en los procesos de vinculación. Aunque hay un incremento en la aplicación de estos mecanismos, todavía es necesario reforzar su visibilidad y aplicabilidad, especialmente entre los servidores públicos.

Mecanismos documentados para evitar prácticas de clientelismo: Aunque ha habido un aumento en la documentación de mecanismos, solo 23.1% de los servidores (ras) afirman que estos mecanismos son efectivos y el 37.7% de los responsables de talento humano. Las siguientes son las recomendaciones para seguir incrementado la puntuación del subíndice:

Fortalecer la transparencia y visibilidad de los procesos de selección: Aumentar la comunicación interna para que los servidores (ras) estén mejor informados sobre los procedimientos meritocráticos que guían los nombramientos de libre nombramiento y remoción, provisionales y contratación en prestación de servicios y publicar los resultados de los procesos de selección de manera más accesible y transparente para todos los empleados.

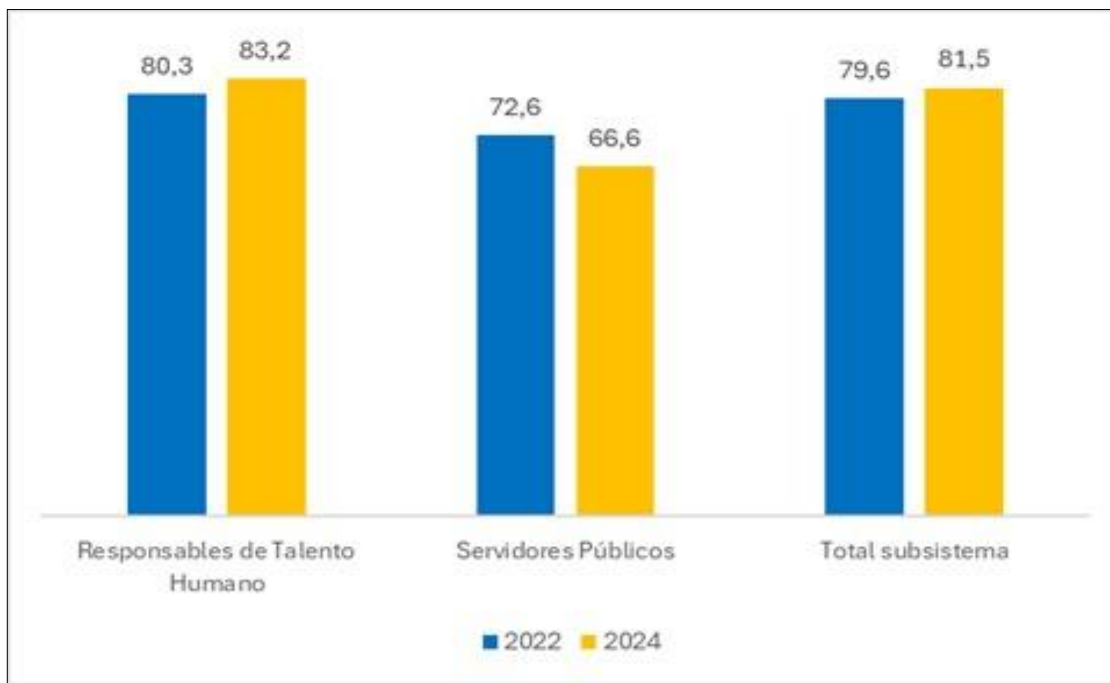
Aumentar la protección de los derechos de carrera en rediseños organizacionales: Asegurar que los derechos de carrera sean respetados en todas las fases de reestructuración y comunicar estas medidas a todos los niveles de la organización para reducir la incertidumbre entre los servidores (ras).

El aumento en el subíndice de Mérito entre 2022 y 2024 indica un progreso hacia una administración pública más profesional y basada en el mérito, aunque aún existen desafíos en la percepción y aplicación de estos principios por parte de los servidores públicos. La implementación de las recomendaciones anteriores puede contribuir a cerrar estas brechas y asegurar que los procesos de selección y promoción sean realmente transparentes y meritocráticos.

Subíndice de Consistencia Estructural

Se refiere a la capacidad de una entidad u organismo para mantener su funcionamiento y continuidad a pesar de los cambios normativos y sociales que puedan ocurrir. Implica que la entidad sea capaz de adaptarse y responder a los cambios externos dando cumplimiento a sus metas y objetivos institucionales.

Gráfica 33 Resultados comparativos medición 2022-2024
Subíndice Consistencia Estructural



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subíndice de Consistencia Estructural, el Distrito tuvo un crecimiento del 2.5, al pasar de 79.6 puntos en la vigencia 2022 a 81.5 puntos en la vigencia 2024. Del mismo modo, la medición realizada al jefe o responsable de Talento Humano creció un 3.6, pasando de 80.3 puntos en 2022 a 83.2 en 2024. En cambio, la medición realizada a las servidoras y servidores públicos de la Entidad decreció 8.3 puntos, pasando de 72.6 en 2022 a 66.6 en 2024.

El subíndice de Consistencia Estructural mide la coherencia y solidez de la gestión del servicio civil, evaluando cómo las políticas y procesos están alineados con los objetivos estratégicos de la entidad. Este subíndice incluye cinco componentes clave: la planificación estratégica, el uso de sistemas de información, una estructura organizacional robusta, el liderazgo de los directivos, y la gestión del desarrollo del talento humano. Una consistencia estructural sólida asegura que las entidades públicas puedan adaptarse a cambios normativos y cumplir eficazmente con sus objetivos,

garantizando la estabilidad a largo plazo. A continuación, se presentan los factores que contribuyen a la variación en el Subíndice

Planificación Estratégica y Alineación en 2024, 71.7% de los responsables de talento humano consideran que la planificación estratégica del talento humano está alineada con los objetivos de la entidad, frente a solo 48% de los Servidores Públicos que perciben esta alineación. Así mismo, existe una brecha en la comprensión y comunicación de los objetivos estratégicos hacia los niveles operativos. Aunque los responsables de talento humano perciben una mejora, los Servidores públicos no ven un impacto claro en su trabajo diario.

Uso de Sistemas de Información (SIDEAP): El 98.1% de los responsables de talento humano afirman que utilizan el SIDEAP para gestionar información de talento humano, mientras que 89.1% de los servidores (ras) lo utilizan, aunque es alto se debe incrementar el sentido de pertenecía del SIDEAP como herramienta estratégica de la administración del talento humano.

Estructura Organizacional y Gestión del Cambio: Los responsables de talento humano el 80.2% consideran que la estructura organizacional facilita la consecución de objetivos, en comparación con solo 55% de los servidores (ras) sienten que esta estructura apoya su labor. La percepción de los servidores (ras) sugiere que la estructura organizativa no se adapta suficientemente para apoyar su desempeño

Liderazgo Directivo: El 64.2% de los responsables de talento humano consideran que los líderes tienen herramientas adecuadas para gestionar sus equipos, mientras que solo 49.8% de los SP lo perciben de la misma manera. La falta de liderazgo efectivo y comunicación asertiva se traduce en una baja percepción de coherencia en la gestión de los equipos.

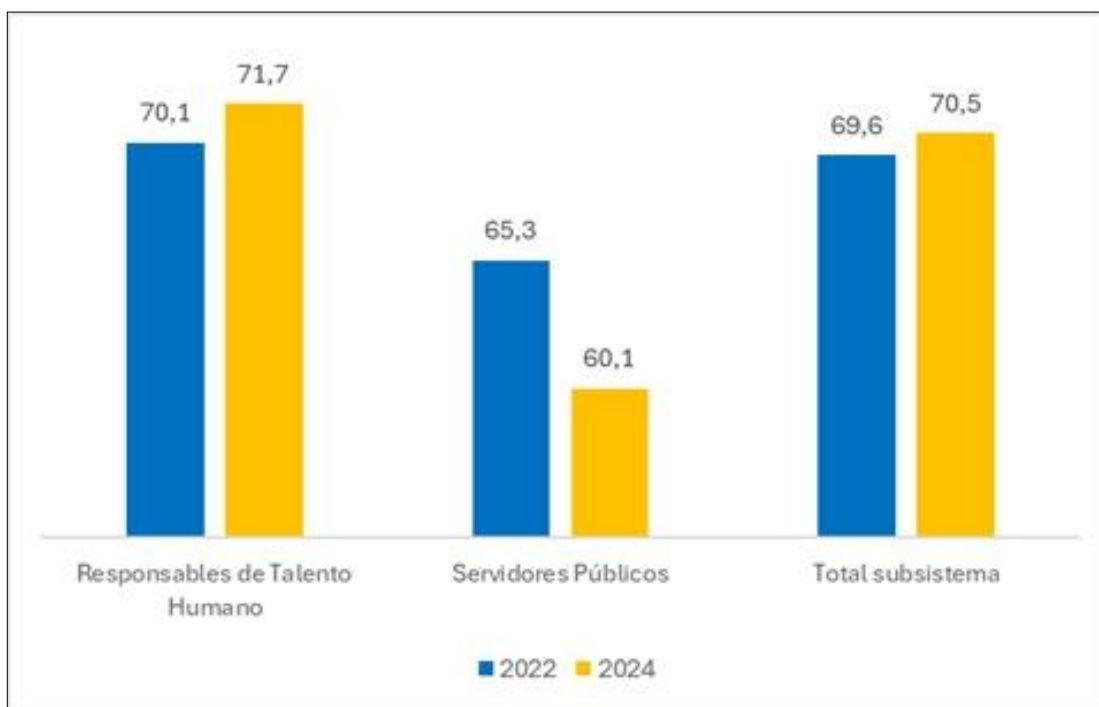
Gestión del Desarrollo y Formación: A pesar de los esfuerzos por mejorar la capacitación, los SP no sienten que estas iniciativas se traduzcan en oportunidades de crecimiento o en mejoras en su desempeño.

Subíndice de Capacidad Funcional

Habilidades o técnicas para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos. Esta capacidad se basa en tres elementos clave: cualificación profesional, calidad de los incentivos al buen desempeño y flexibilidad del sistema.

Evalúa la capacidad del sistema de Servicio Civil para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos.

Gráfica 34 Resultados comparativos medición 2022-2024
Subíndice Capacidad Funcional.



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subíndice de Capacidad Funcional, la Entidad tuvo un crecimiento de 1,3, al pasar de 69,6 puntos en la vigencia 2022 a 70,5 puntos en la vigencia 2024. Con respecto a la medición realizada al jefe o responsable de Talento Humano creció un 2,3 pasando de 70,1 puntos en 2022 a 71,7 en 2024. En cambio, el

resultado de la medición realizada a las servidoras y servidores públicos decreció 8.0 puntos, pasando de 65.3 en 2022 a 60.1 en 2024.

El subíndice de Capacidad Funcional muestra un ligero aumento en el puntaje general entre 2022 y 2024, reflejando mejoras percibidas por los responsables de talento humano. Sin embargo, los servidores públicos reportan una percepción negativa, con una disminución de 5.2 puntos, lo que indica problemas en la implementación efectiva de políticas en los niveles operativos. Los factores que contribuyeron al desempeño del Subíndice de Capacidad Funcional son:

Diseño de perfiles y competencias: Existe una brecha en la percepción sobre la adecuación de los perfiles, lo que indica una posible falta de actualización o comunicación sobre cómo los perfiles y las competencias que impactan en las tareas diarias.

Movilidad: Aunque las políticas de movilidad horizontal están documentadas, no se perciben de la misma manera entre los servidores (ras), lo que sugiere una falta de acceso a esta estrategia.

Evaluación del desempeño y retroalimentación: A pesar de que los sistemas de evaluación están diseñados para mejorar el rendimiento, la percepción de los servidores (ras) es que no se traducen en una retroalimentación efectiva, lo que puede afectar su motivación.

Formación y Capacitación: El 41.5% de los responsables de talento humano reportan que se promueve la formación en competencias digitales, en comparación con solo 27.2% de las servidoras (res) públicos. Aunque se han hecho esfuerzos para mejorar la capacitación en áreas clave como las competencias digitales, los Servidores públicos perciben una falta de aplicabilidad práctica de estos programas en sus funciones.

Salario Emocional y Motivación: El salario emocional se evidencia en baja medida por los servidores (ras) como un incentivo efectivo, lo que sugiere la necesidad de revisar y comunicar mejor estos beneficios.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para Mejorar la Capacidad Funcional:

Revisar y actualizar los perfiles de competencias: Realizar un diagnóstico y ajuste de los perfiles de competencias, asegurando que se alineen con las funciones actuales y comunicar su relevancia a todos los niveles de la organización.

Desarrollar políticas más claras y accesibles para la movilidad horizontal y garantizar que todos los servidores (ras) tengan acceso a estas oportunidades, mejorando la comunicación interna, para lo anterior se recomienda hacer uso del programa de Movilidad laboral impulsado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

Optimizar los Sistemas de Evaluación del Desempeño: Revisar el sistema de evaluación para asegurarse de que esté realmente vinculado a mejoras en el rendimiento y el desarrollo profesional. Asimismo, transitar progresivamente a la implementación del modelo propio de evaluación de desempeño.

Fomentar la formación y generación de nuevas competencias: Se recomienda alinear los programas de formación y desarrollo con las necesidades estratégicas y operativas de cada entidad, asegurando que los servidores públicos no solo adquieran nuevos conocimientos, sino que estos sean relevantes y aplicables a su trabajo diario. Es fundamental priorizar áreas clave como competencias digitales, innovación, liderazgo en escenarios de cambio y habilidades técnicas específicas que respondan a los retos actuales del servicio público.

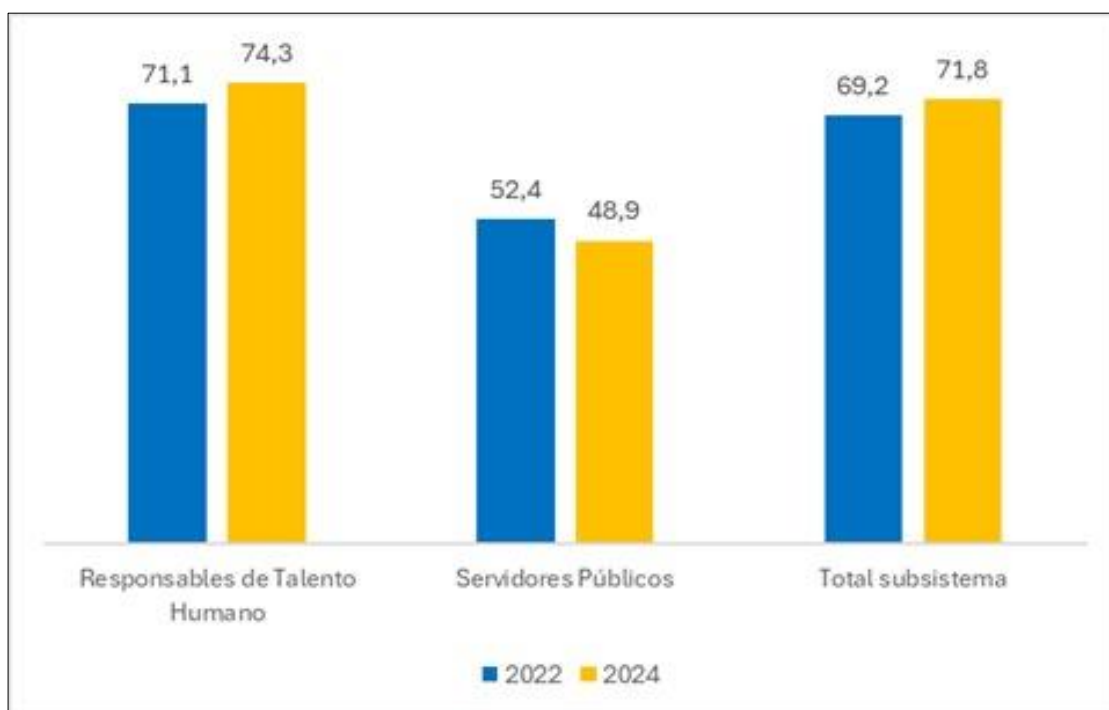
Por último, promover una cultura de aprendizaje continuo dentro de las entidades contribuirá a fortalecer la capacidad funcional, impulsando el desarrollo profesional de los servidores y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Reforzar los Incentivos No Monetarios (Salario Emocional): Rediseñar y comunicar los programas de salario emocional, como la flexibilidad laboral (Estrategia de Horarios Escalonados) y los programas de bienestar, para asegurar que sean valorados y percibidos como beneficios reales por los servidores y servidoras.

Subíndice de capacidad integradora

Es la capacidad de la entidad para asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores involucrados, con el objetivo de promover un sentido de pertenencia en la organización y el trabajo colaborativo.

Gráfica 35 Resultados comparativos medición 2022-2024
Subíndice Capacidad Integradora



Fuente: cálculos del DASCD

Con relación a los resultados del Subíndice de Capacidad Integradora, la Entidad tuvo un crecimiento del 3.7, al pasar de 69.2 puntos en la vigencia 2022 a 71.8 puntos en la

vigencia 2024. Con respecto a la medición realizada al jefe o responsable de talento humano creció un 4.5 pasando de 71.1 puntos en 2022 a 74.3 en 2024. Por su parte, la medición realizada a las servidoras y servidores públicos decreció en 6.7 puntos, pasando de 52.4 en 2022 a 48.9 en 2024.

El subíndice de Capacidad Integradora mide la efectividad del sistema de servicio civil para asegurar un entorno laboral armonioso, que fomente la cohesión y el sentido de pertenencia entre las servidoras (res) públicos. Este subíndice está enfocado en aspectos clave como el clima laboral, la comunicación interna, la concertación en las relaciones laborales, y el uso de prácticas que promuevan un ambiente inclusivo y diverso. Los siguientes son los factores que contribuyen al desempeño del Subíndice de Capacidad Integradora:

Relaciones Laborales y Concertación: El 73.6% de los responsables de talento humano perciben que las relaciones laborales se basan en el diálogo y la concertación orientados a los objetivos institucionales, alineado con el 56.9% de los servidores (ras). Hay que mejorar los esfuerzos para consolidar una cultura organizacional basada en diálogo y concertación para que se traduzcan en mejoras tangibles en su entorno de trabajo.

Comunicación Interna y sentido de pertenencia: Existe una brecha en la percepción de cómo se comunican las políticas y decisiones organizacionales, lo que afecta la cohesión y el sentido de pertenencia entre los servidores públicos.

Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: El 79.2% de los responsables de talento humano consideran que el sistema de seguridad y salud contribuye a la cultura organizacional, mientras que solo 49.1% de los servidores (ras) están de acuerdo. Aunque las políticas de salud y seguridad están establecidas, los servidores públicos perciben deficiencias en su aplicación, lo que impacta su percepción de un entorno laboral seguro.

Prácticas ambientales y adaptación al Cambio Climático: El 84.9% de los responsables de talento humano afirman que sus entidades tienen programas de gestión ambiental, frente al 52.3% de las servidoras (res). La falta de visibilidad de las políticas ambientales entre los servidores (ras) indica que las iniciativas no están siendo adecuadamente comunicadas o implementadas en los niveles operativo

Acciones Afirmativas para la Inclusión de Personas Transgénero: A pesar de la implementación de políticas inclusivas, los servidores (ras) no perciben que todos los lineamientos se estén desarrollando.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para mejorar la Capacidad Integradora

Fortalecer la Comunicación Interna: Mejorar los canales de comunicación interna para asegurar que las políticas, decisiones y logros se compartan de manera efectiva con todos los niveles.

Promover el diálogo y la concertación efectiva: Desarrollar talleres de concertación y resolución de conflictos para fomentar un entorno de trabajo más colaborativo y orientado al logro de objetivos.

Reforzar la Implementación de Políticas de Seguridad y Salud en Trabajo: Evaluar la efectividad de las políticas de seguridad y salud en el trabajo, y ajustar las prácticas para mejorar la percepción de los servidores (ras) sobre un entorno laboral seguro.

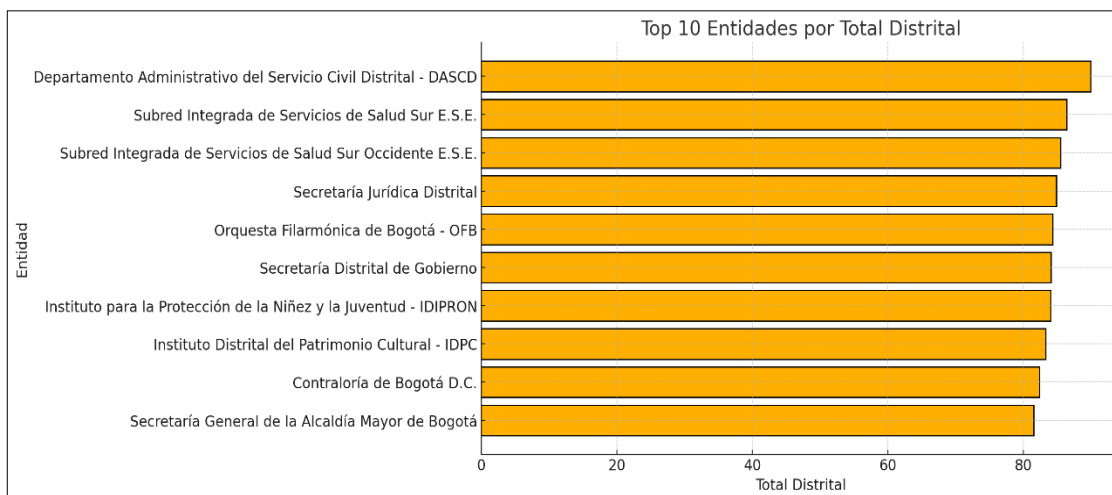
Aumentar la visibilidad de las iniciativas ambientales: Implementar campañas internas de sensibilización sobre prácticas ambientales, para que todos los servidores (ras) comprendan su importancia y contribuyan activamente.

Mejorar las acciones afirmativas y la inclusión: Realizar capacitaciones periódicas sobre diversidad e inclusión para todos los niveles, asegurando que las políticas de inclusión sean realmente percibidas como parte de la cultura organizacional.

5. Ranking de las mejores 10 entidades en la medición del IDSCD 2024

El análisis completo de los puntajes muestra que la gran mayoría de las entidades (44 de 54, equivalente al 81.5%) se encuentran en el nivel de Alto Desarrollo del Servicio Civil (60-100 puntos), lo que refleja un desempeño sólido y consistente en sus operaciones y procesos de gestión del talento humano. Este grupo incluye a entidades destacadas como el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD), con el puntaje más alto (89.9 puntos), y otras relevantes como la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. (86.4 puntos) y la Secretaría Jurídica Distrital (84.9 puntos).

Gráfica 36 Ranking 10 entidades Distrital IDSCD – 2024



Fuente: cálculos del DASCD

Sin embargo, se observa que un número significativo de entidades (10 de 54, equivalente al 18.5%) está en el rango de Medio Desarrollo del Servicio Civil (40-59 puntos). Estas entidades presentan áreas con oportunidades de mejora. Dentro de este grupo, se destacan nombres como el Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático (IDIGER), con 59.9 puntos, que se encuentra cerca del límite superior del nivel medio, y el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal

(IDPYBA), con el puntaje más bajo del análisis (41.0 puntos), lo que evidencia retos significativos en su funcionamiento.

Es importante destacar que ninguna entidad se encuentra en el nivel de Bajo Desarrollo del Servicio Civil (0-39 puntos), lo que significa que, aunque existen diferencias notables en los puntajes, todas las entidades cumplen con un umbral básico de desempeño. Este resultado es alentador, ya que indica la ausencia de entidades con un nivel crítico de la gestión del talento humano.

La diferencia de 48.9 puntos entre la entidad con el puntaje más alto (89.9 puntos, DASCD) y la más baja (41.0 puntos, IDPYBA) refleja la disparidad en el desempeño general, evidenciando la necesidad de fortalecer y estandarizar prácticas de gestión en las entidades con menor puntaje.

En conclusión, aunque el desempeño general es positivo, las disparidades existentes entre entidades de alto y medio desarrollo resaltan la importancia de continuar trabajando para lograr una mayor equidad y eficacia en el funcionamiento de todas las entidades distritales, con especial atención a aquellas que, como el IDPYBA y el IDARTES, presentan los puntajes más bajos dentro del nivel medio.

5.1 Ranking Distrital medición del IDSCD-2024

A continuación, se presenta la tabla de resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC), que evalúa la gestión del talento humano en las entidades distritales de Bogotá. Los resultados se clasifican en tres niveles: Alto Desarrollo del Servicio Civil (60-100 puntos), que refleja un desempeño sólido y buenas prácticas institucionales; Medio Desarrollo del Servicio Civil (40-59 puntos), que señala oportunidades de mejora en aspectos clave; y Bajo Desarrollo del Servicio Civil (0-39 puntos), que evidencia un desempeño crítico. La tabla detalla los puntajes obtenidos por cada entidad.

Tabla 3 Puntajes total por Entidades Distritales IDSCD 2024

Nombre Entidad	Total Distrital
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASC	89.9
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.	86.4
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.	85.5
Secretaría Jurídica Distrital	84.9
Orquesta Filarmónica de Bogotá – OFB	84.3
Secretaría Distrital de Gobierno	84.1
Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON	84.0
Instituto Distrital del Patrimonio Cultural – IDPC	83.3
Contraloría de Bogotá D.C.	82.4
Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	81.5
Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.	81.4
Secretaría Distrital de Hacienda	80.8

ÍNDICE de DESARROLLO

Nombre Entidad	Total Distrital
Empresa de Transporte del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A.	80.6
Canal Capital	79.6
Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público – DADEP	78.3
Secretaría de Educación del Distrito	77.9
Secretaría Distrital del Hábitat	77.8
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP	76.1
Secretaría Distrital de Planeación	75.3
Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	75.1
Veeduría Distrital de Bogotá D.C.	74.5
Instituto Distrital de Turismo – IDT	74.3
Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte	74.0
Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	73.9
Instituto de Desarrollo Urbano – IDU	73.9
Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia	73.3
Jardín Botánico "José Celestino Mutis"	73.2
Fondo De Prestaciones Económicas, Cesantías Y Pensiones - FONCEP	73.1
Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano – ERU	72.0
Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC	70.5
Secretaría Distrital De Salud	70.3
Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología – ATENEA	68.9
Secretaría Distrital de Ambiente	68.7
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P. – EAAB	68.7

ÍNDICE de DESARROLLO

Nombre Entidad	Total Distrital
Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital – UAECD	67.1
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico – IDEP	67.1
Personería de Bogotá D.C.	66.5
Secretaría Distrital de Movilidad	65.2
Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos - UAECOB	63.4
Metro de Bogotá S.A.	61.3
Universidad Distrital "Francisco José de Caldas"	60.8
Secretaría Distrital de Integración Social	60.5
Concejo de Bogotá D. C.	60.4
Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático - IDIGER	59.9
Secretaría Distrital de la Mujer	59.1
Fundación Gilberto Álzate Avendaño - FUGA	58.1
Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDRDR	57.7
Lotería De Bogotá	54.9
Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial – UAERMV	52.1
Instituto Distrital de las Artes – IDARTES	48.7
Instituto para la Economía Social - IPES	47.8
Caja de Vivienda Popular – CVP	47.2
Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA	41.0

ANEXO 1: Enlaces de interés

A continuación, se relacionan los principales enlaces de interés para su consulta:

- Aula del Saber Distrital: <https://capacitacion.moodle.serviciocivil.gov.co/>
- Plataforma de Aprendizaje Organizacional: <https://serviciocivil.gov.co/pao>
- SIDEAP: <https://sideap.serviciocivil.gov.co/sideap/>
- Batería de indicadores de las principales variables del Talento Humano: <https://www.serviciocivil.gov.co/tablero-de-control>
- Banco Distrital de Buenas Prácticas en Innovación Pública: <https://banco.moodle.serviciocivil.gov.co/>
- Banco de Proveedores para candidatos a celebrar contratos de Prestación de Servicios Profesionales y de Apoyo a la Gestión en el Distrito Capital: <https://www.talentonopalanca.gov.co/index.html>
- Inventario Bogotá: <https://inventariobogota.sdp.gov.co/>
- Programa de alianzas estratégicas para la gestión del Talento Humano en el Distrito Capital implementado. <https://www.serviciocivil.gov.co/content/beneficiosparatodos>
- Sistema Analítica de Datos del Talento Humano Distrital: <https://serviciocivil.gov.co/tablero-de-control>
- Tablero de control de participación de servidores y jefes de TH IDSCD 2024: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMzUyMDhjZjQtNWl2ZS00NjUxLWFKNmYtMzY1MDhiYjBkYTRiIiwidCI6IjYyZDk5M2ViLTZkODktNDRhYy05NDRkLWJmNjNjZTRkNzUxZSIsImMiOiR9>
- Tablero de control de resultados IDSCD 2024: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaMDlwY2JlMzltMjNmZi00MmYwLTNmYmYtZm15ZTdhNmEyZjFmIiwidCI6IjYyZDk5M2ViLTZkODktNDRhYy05NDRkLWJmNjNjZTRkNzUxZSIsImMiOiR9>

ANEXO 2: Tabla resumen de resultados distritales por subsistemas

ANEXO3: Tabla resumen de resultados distritales por subíndice



Tabla de Resultado por Subsistemas, 2022-2024

Entidad ▼
 Distrito Capital ▼

Distrito Capital

Planificación

Total TH 2024 **83,1** x (0,9) + Total SP 2024 **75,7** x (0,1) = Planificación 2024 **82,4**

Crecimiento 22-24 **3,6** **-7,9** **2,4**

● Planificación TH 2022 ● Planificación TH 2024 ● Planificación SP 2022 ● Planificación SP 2024



Organización del Trabajo

Total TH 2024 **74,5** x (0,9) + Total SP 2024 **72,4** x (0,1) = Org. Trabajo 2024 **74,3**

Crecimiento 22-24 **9,9** **-2,4** **8,6**

● Org. Del Trabajo TH 2022 ● Org. Del Trabajo TH 2024 ● Org. Del Trabajo SP 2022 ● Org. Del Trabajo SP 2024



Gestión del Empleo

Total TH 2024 **67,5** x (0,9) + Total SP 2024 **60,4** x (0,1) = Empleo 2024 **66,8**

Crecimiento 22-24 **2,0** **3,1** **2,1**

● Gestión E. TH 2022 ● Gestión E. TH 2024 ● Gestión E. SP 2022 ● Gestión E. SP 2024



Gestión del Rendimiento

Total TH 2024 **80,3** x (0,9) + Total SP 2024 **57,0** x (0,1) = Rendimiento 2024 **78,0**

Crecimiento 22-24 **15,4** **-2,4** **13,9**

● Rendimiento TH 2022 ● Rendimiento TH 2024 ● Rendimiento SP 2022 ● Rendimiento SP 2024

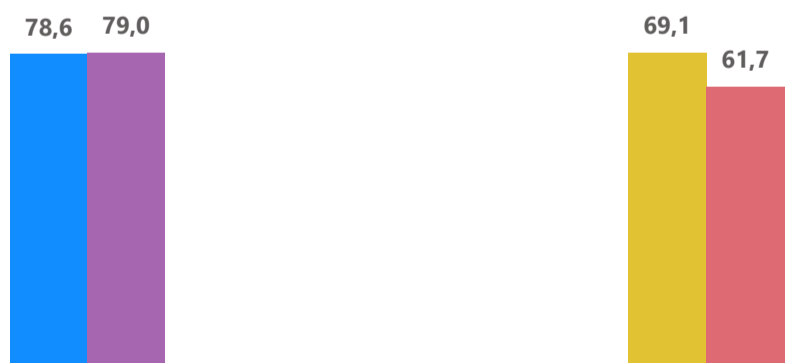


Gestión de Compensación

Total TH 2024 **79,0** x (0,9) + Total SP 2024 **61,7** x (0,1) = Compensación 2024 **77,2**

Crecimiento 22-24 **0,4** **-10,7** **-0,5**

● Compensación TH 2022 ● Compensación TH 2024 ● Compensación SP 2022 ● Compensación SP 2024



Gestión del Desarrollo

Total TH 2024 **67,4** x (0,9) + Total SP 2024 **54,8** x (0,1) = Desarrollo 2024 **66,2**

Crecimiento 22-24 **-3,7** **10,9** **-4,8**

● Desarrollo TH 2022 ● Desarrollo TH 2024 ● Desarrollo SP 2022 ● Desarrollo SP 2024



Gestión de Relaciones Humanas

Total TH 2024 **74,3** x (0,9) + Total SP 2024 **42,4** x (0,1) = Relaciones H. 2024 **71,1**

Crecimiento 22-24 **4,5** **-19,2** **2,7**

● Relaciones H. TH 2022 ● Relaciones H. TH 2024 ● Relaciones H. SP 2022 ● Relaciones H. SP 2024



Organización de la Función de los Recursos Humanos

Total TH 2024 **77,2** x (0,9) + Total SP 2024 **60,7** x (0,1) = Función RH. 2024 **75,5**

Crecimiento 22-24 **26,5** **34,8** **27,1**

● Función de los R. TH 2022 ● Función de los R. TH 2024 ● Función de los R. SP 2022 ● Función de los R. SP 2024





Tabla Resumen Resultados Subíndice, 2022-2024

Entidad

Distrito Capital

Distrito Capital

Capacidad Funcional

$$\begin{matrix} \text{Total TH 2024} & & \text{Total SP 2024} & & \text{Capacidad F. 2024} \\ 71,7 \times (0,9) & + & 60,1 \times (0,1) & = & 70,5 \\ \text{Crecimiento 22-24} & & 2,3 & & -8,0 & & 1,3 \end{matrix}$$

● Capacidad F. TH 2022 ● Capacidad F. TH 2024 ● Capacidad F. SP 2022 ● Capacidad F. SP 2024



Capacidad Integradora

$$\begin{matrix} \text{Total TH 2024} & & \text{Total SP 2024} & & \text{Capacidad I. 2024} \\ 74,3 \times (0,9) & + & 48,9 \times (0,1) & = & 71,8 \\ \text{Crecimiento 22-24} & & 4,5 & & -6,7 & & 3,7 \end{matrix}$$

● Capacidad I. TH 2022 ● Capacidad I. TH 2024 ● Capacidad I. SP 2022 ● Capacidad I. SP 2024



Consistencia Estructural

$$\begin{matrix} \text{Total TH 2024} & & \text{Total SP 2024} & & \text{Consistencia E. 2024} \\ 83,2 \times (0,9) & + & 66,6 \times (0,1) & = & 81,5 \\ \text{Crecimiento 22-24} & & 3,6 & & -8,3 & & 2,5 \end{matrix}$$

● Consistencia E. TH 2022 ● Consistencia E. TH 2024 ● Consistencia E. SP 2022 ● Consistencia E. SP 2024



Eficiencia

$$\begin{matrix} \text{Total TH 2024} & & \text{Total SP 2024} & & \text{Eficiencia 2024} \\ 65,7 \times (0,9) & + & 61,3 \times (0,1) & = & 65,2 \\ \text{Crecimiento 22-24} & & -0,8 & & -7,6 & & -1,5 \end{matrix}$$

● Eficiencia TH 2022 ● Eficiencia TH 2024 ● Eficiencia SP 2022 ● Eficiencia SP 2024



Mérito

$$\begin{matrix} \text{Total TH 2024} & & \text{Total SP 2024} & & \text{Mérito 2024} \\ 68,3 \times (0,9) & + & 57,5 \times (0,1) & = & 67,3 \\ \text{Crecimiento 22-24} & & 12,9 & & 11,2 & & 12,8 \end{matrix}$$

● Mérito TH 2022 ● Mérito TH 2024 ● Mérito SP 2022 ● Mérito SP 2024





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

DEPARTAMENTO
**ADMINISTRATIVO DEL
SERVICIO CIVIL**



Servici0CivilDistrital



serviciocivildistrital



ServicioCivilD



Departamento Administrativo del servicio Civil Distrital

