

# IDSCD

ÍNDICE DE  
DESARROLLO  
DEL SERVICIO  
CIVIL DISTRICTAL

2025



CARLOS FERNANDO GALÁN  
**Alcalde Mayor-Bogotá D.C**

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

LAURA VICTORIA VILLA ESCOBAR  
**Directora Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital -DASCD**

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

ÉDGAR ALBERTO SÁNCHEZ GONZÁLEZ  
**Subdirector de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño**

AURA JANETH MALAGÓN ORJUELA  
**Subdirectora de Gestión Corporativa**

SLENDY CONTRERAS AMADO  
**Oficina Asesora de Planeación**

JUVER CHAPARRO  
**Jefe de Oficina Control Interno (E)**

CAROLINA PULIDO CRUZ  
**Jefe de Oficina de Control Disciplinario Interno**

LIGIA DEL CARMEN GALVIS AMAYA  
**Jefe de Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

**Equipo funcional:**

Lesly Alejandra Velásquez Moreno  
Vitalia León Espitia

**Automatización:**

Luis Felipe Bravo Amaya

**Diseño Gráfico:**

Silvia Carolina Vargas Rojas  
Michell Steffanie Rodríguez Suárez

Presentación.....	6
Introducción .....	7
CAPÍTULO 1 Antecedentes de la Medición.....	8
CAPÍTULO 2 Relevancia y aportes al Plan de Desarrollo Bogotá Camina Segura 15	
CAPÍTULO 3 Ranking Distrital 2025.....	18
CAPÍTULO 4 Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital – IDSCD.....	20
4.1. Definición de Subsistemas .....	21
4.1.1 Subsistema de Planificación .....	22
4.1.2 Subsistemas de Organización del Trabajo.....	22
4.1.3 Subsistema Gestión del Empleo.....	23
4.1.4 Subsistema Gestión del Rendimiento .....	23
4.1.5 Subsistema Gestión de la Compensación .....	24
4.1.6 Subsistema Gestión del Desarrollo.....	25
4.1.7 Subsistema Gestión de la Relaciones Humanas y Sociales .....	26
4.2 Definición de Subíndices .....	27
4.2.1 Subíndice de Eficiencia .....	28
4.2.2 Subíndice Mérito.....	28
4.2.3 Subíndice Consistencia Estructural .....	29
4.2.4 Subíndice Capacidad Funcional .....	29
4.2.5 Subíndice Capacidad Integradora.....	30
CAPÍTULO 5 Método de recolección de la información y plan de muestreo. ....	30
5.1 Especificaciones del diseño muestral .....	31
CAPÍTULO 6 Caracterización sociodemográfica de los participantes.....	36
6.1 Participación responsables del proceso de talento humano. ....	37
6.2 Participación de Servidores Públicos.....	40

CAPÍTULO 7 Resultados medición Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital - IDSCD 2025 .....	44
7.1 Comparación de Resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) 2024 – 2025 .....	47
7.2 Resultados Generales por Subsistemas .....	49
7.2.1 Subsistema de Planificación .....	50
7.2.2 Subsistema de Organización del Trabajo .....	52
7.2.3 Subsistema de Gestión del Empleo .....	54
7.2.4 Subsistemas Gestión del Rendimiento .....	56
7.2.5 Subsistema Gestión de la Compensación .....	58
7.2.5 Subsistema Gestión del Desarrollo .....	60
7.2.6 Subsistema de las relaciones humanas.....	62
7.2.7 Subsistema de la Organización en de los Función de los Recursos Humanos 64	
7.3 Resultados Generales por Subíndices.....	66
7.3.1 Subíndice de eficiencia.....	68
7.3.2 Subíndice de mérito.....	70
7.3.3 Subíndice de Consistencia Estructural.....	71
7.3.4 Subíndice de Capacidad Funcional .....	73
7.3.5 Subíndice de capacidad integradora.....	75
CAPÍTULO 8 Recomendaciones Generales .....	77
8.1 Subsistema Planificación.....	77
8.2 Subsistema Organización del Trabajo .....	79
8.3 Subsistema Gestión del Empleo .....	80
8.4 Subsistema Gestión del Rendimiento .....	82
8.5 Subsistema Gestión del Compensación .....	83

8.6 Subsistema Gestión del Desarrollo.....	85
8.7 Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas.....	87
8.8 Subsistema Organización de la Función de RRHH (Recursos Humanos) .....	88

# 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 gestión del talento humano, 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 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. 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 la gestión 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.

Para la vigencia 2025, 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 Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) adquiere una participación fundamental dentro del programa "Talento Humano Unido por la Ciudadanía" del Plan Distrital de Desarrollo – "Bogotá Camina Segura", 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) 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 colaboradoras (res).

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 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 (res) 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 evalúa 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 2025 y un comparativo con la vigencia 2024.

## CAPÍTULO 1 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)***<sup>1</sup>."

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 - DASCSD 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 de la administración pública distrital.

---

<sup>1</sup> [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 evaluar 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 encuestas 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 la entrevista. 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 que han cobrado mayor relevancia en la gestión del talento humano. 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 laboral horizontal 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 y 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 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 el 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. Esta 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.

Es importante precisar que inicialmente se estableció que esta medición se realizaría con una periodicidad bianual razón por la cual en la vigencia 2023 no se llevó a cabo esta medición, no obstante, con la entrada en vigor del plan de desarrollo Bogotá camina segura 2024-2027 se estableció que se realizaría de forma anual.

De acuerdo con lo anterior, se realizó la medición en la vigencia 2024 obteniendo un resultado general de 72.5 en esta oportunidad con una participación de un total de 2.250 servidores públicos, incluyendo 2.197 servidores y 53 jefes o responsables de talento humano.

En donde 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.

Es así, que para la vigencia 2025, se continúa con la aplicación de las encuestas en SIDEAP y se mantienen los ajustes metodológicos implementados en 2022, exceptuando cinco 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 2024.

El segundo ajuste se centró en la actualización del reporte que se genera desde SIDEAP, cuyo propósito era la actualización en tiempo real sobre el estado de diligenciamiento de la encuesta, adicionalmente, la generación de un documento PDF con las diferentes preguntas y respuestas brindadas por los servidores y responsables de talento humano a quienes se les aplicó la encuesta.

El tercer ajuste se basó en la parametrización del manejo de la muestra desde SIDEAP permitiendo activar y desactivar usuarios a los cuales se les aplicaría el instrumento sin perder el concepto fundamental del muestreo aleatorio.

El cuarto ajuste se realizó en relación con el ajuste visual de la encuesta en el sistema, actualizando la interfaz del usuario.

El quinto ajuste se enfocó en la proyección e implementación de un guía o protocolo que permite establecer los pasos para la estrategia de comunicación externa desde su etapa de expectativa, lanzamiento, aplicación y cierre.

En el diseño de la muestra se aplicaron factores de expansión estadísticos, lo que permitió ajustar los resultados de acuerdo con la estructura real de la población objetivo. Esta metodología garantizó la precisión y pertinencia de la información recopilada, asegurando que los resultados fueran representativos por nivel jerárquico.

La utilización de factores de expansión fortaleció la calidad de los datos, facilitando un análisis más sólido y la identificación de tendencias y patrones relevantes. Con ello, se potencia la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias efectivas para la gestión del talento humano en el distrito.

Finalmente, en 2025 el Distrito alcanzó un puntaje de 74,01, ubicándose en un nivel alto de Desarrollo del Servicio Civil, lo que evidencia avances significativos en la consolidación de un modelo de gestión pública basado en capacidades, mérito y profesionalización. Este resultado, construido con la participación de 2.196 servidores y 53 jefes o responsables del proceso de talento humano para un total de 2.249 seleccionados permitieron identificar con precisión las fortalezas institucionales, los retos pendientes y las oportunidades de mejora en cada subsistema de la gestión del talento humano.

## CAPÍTULO 2 Relevancia y aportes al Plan de Desarrollo Bogotá Camina Segura

La medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) 2025 se consolida como un eje estratégico del **Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024–2027”**, especialmente dentro del Programa No. 34: **“Talento Humano Unido por la Ciudadanía”**, que reconoce al talento humano vinculado a las entidades y organismos distritales como el motor de la transformación pública del Distrito Capital.

La meta resultado definida en este programa es elevar el índice a 74 puntos, ratificando el protagonismo del IDSCD como herramienta técnica y estratégica para diagnosticar capacidades institucionales, priorizar brechas sectoriales y orientar decisiones de gestión del talento humano, conectadas de manera directa con el impacto en la ciudadanía y el logro de los objetivos misionales de ciudad.

Desde esta perspectiva, el IDSCD permite medir y evidenciar el fortalecimiento del servicio civil distrital a partir de una planeación más integrada y alineada con las metas de ciudad establecidas en el Plan de Desarrollo. Los resultados obtenidos en 2025 confirman que Bogotá ha potenciado su capacidad para planear, organizar y gestionar estratégicamente el talento humano, con un enfoque misional, meritocrático, diferencial y sostenible, apoyado en datos y en el fortalecimiento de sus instituciones garantizando que el capital humano continúe siendo un habilitador clave para ejecutar los programas y proyectos que orientan la gestión pública distrital.

Para la vigencia 2025, el Distrito Capital alcanzó un puntaje de **(74,01)** puntos, registrando una evolución favorable frente al **(72,5) obtenido** en 2024, Un resultado que confirma una base institucional sólida y un proceso de medición más confiable, construido a partir de una muestra representativa de servidores públicos y responsables del proceso de talento humano de las 53 entidades del Distrito Capital.

Esto da cuenta que los resultados de la medición del índice del servicio civil ha madurado a través del tiempo con resultados institucionales más óptimos y satisfactorios que dan cuenta de la evolución de Bogotá y de sus instituciones en la toma de decisiones más estratégicas con insumos y datos que permitan evaluar la calidad del servicio público distrital desde el capital humano, y de esta manera orientar metas y objetivos más precisos que permitan diseñar rutas de transformación de las entidades y los sectores que conforman la gestión pública distrital.

Los hallazgos de la medición 2025 identifican avances significativos en la gestión del talento humano distrital, así como oportunidades concretas para su fortalecimiento continuo. Entre los aportes más destacados se encuentran:

- Consolidación de procesos de ingreso al empleo público bajo principios de mérito, igualdad y transparencia.
- Mayor formalización laboral y estabilidad de las vinculaciones.
- Fortalecimiento de garantías salariales, con estructuras de compensación más sólidas y equitativas.
- Optimización y uso estratégico del presupuesto destinado a la formación y desarrollo de competencias.
- Apropiación de políticas de flexibilidad laboral y bienestar, como el teletrabajo, la movilidad horizontal y el salario emocional, con enfoque diferencial.
- Implementación progresiva de prácticas que promueven climas organizacionales más integradores y sostenibles ambientalmente.

En este sentido, esta medición reconoce al talento humano como eje central que dinamiza la gestión pública, pues son las personas quienes implementan las apuestas misionales, garantizan mejores servicios y habilitan la transformación de la gestión pública hacia la ciudadanía, lo que está estratégicamente alineado con el **Programa 34: “Talento Humano Unido por la Ciudadanía”** del **Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024–2027”**.

Adicionalmente, el índice se ha consolidado como un referente que trasciende la medición del cumplimiento normativo, para convertirse en una herramienta que provee los insumos necesarios y habilita a la alta dirección para tomar decisiones estratégicas de talento humano con carácter proactivo y basadas en evidencia.

Finalmente, la medición del índice de desarrollo del servicio civil al Plan “Bogotá Camina Segura 2024-2027” valida que la mejora del talento humano impacta la ejecución de políticas y la calidad de los servicios de cara a la ciudadanía.

El puntaje en nivel Alto evidenciado en la 2025 confirman que Bogotá cuenta con bases para avanzar y superar hacia un resultado más consolidado de 74,01 puntos como meta estratégica a la finalización de la implementación y ejecución del plan de desarrollo **Bogotá Camina Segura 2024–2027**, partiendo de una idea clave si los servidores públicos están mejor gestionados y trabajan en mejores condiciones, la ciudad funciona mejor y el ciudadano recibe un mejor servicio.

## CAPÍTULO 3 Ranking Distrital 2025

Para la medición de la vigencia 2025 se destacan 10 de entidades con mayores avances reflejando el compromiso de la alta dirección y de sus equipos de trabajo con la transformación de la gestión del talento humano entre las que se destacan: **La Fundación Gilberto Álzate Avendaño – FUGA** registró uno de los avances más sobresalientes, al pasar de **58,1 puntos en 2024 a 91,80 en 2025**, la **Secretaría Jurídica Distrital** avanzó de **84,9 a 91,80 puntos**, mientras que la **Orquesta Filarmónica de Bogotá** pasó de **84,3 a 90,08 puntos**, evidenciando una gestión alineada con su misión institucional.

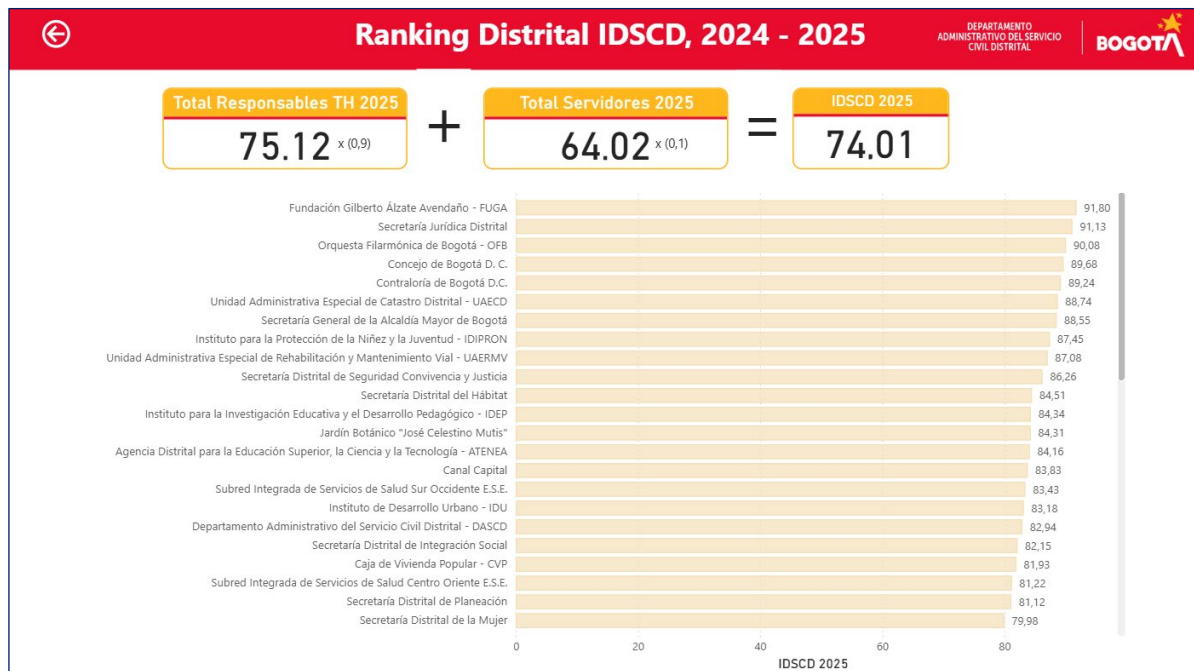
El **Concejo de Bogotá D.C.**, registró un avance significativo al pasar de **60,4 a 89,8 puntos**, reflejo de procesos efectivos de fortalecimiento institucional. La **Contraloría de Bogotá D.C.** avanzó de **80,7 a 89,24 puntos**, consolidando buenas prácticas en la gestión del empleo público. La **Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital** pasó de **67,1 a 88,74 puntos**, mostrando resultados positivos derivados de una planeación estratégica más estructurada.

La **Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá** avanzó de **81,5 a 88,55 puntos**, fortaleciendo su rol articulador en la gestión distrital. El **Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON** pasó de **84,0 a 87,45 puntos**, con avances sostenidos en desarrollo y bienestar. La **Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial – UAERMV** presentó uno de los progresos más destacados al pasar de **52,1 a 87,08 puntos**, evidenciando el impacto de acciones focalizadas de mejora. Finalmente, la **Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia** avanzó de **73,3 a 86,26 puntos**, fortaleciendo su gestión del talento humano en coherencia con su misión estratégica.

Con el propósito de seguir avanzando, se invita a todas las entidades y organismos de control a continuar fortaleciendo sus Planes Estratégicos de Talento Humano utilizando los resultados del IDSCD como insumo central; a profundizar en el análisis por subsistemas, subíndices y puntos críticos para diseñar acciones de mejora más

focalizadas; a promover la participación de directivos y servidores públicos en futuras mediciones como ejercicio de corresponsabilidad institucional; y a consolidar una cultura de mejora continua basada en datos que permita sostener y superar los resultados alcanzados.

**Gráfica 1: Ranking de participación de entidades Distritales medición 2025**



**Fuente:** Gráfica tomada del Sistema Analítica de datos – Batería de indicadores índice de desarrollo Civil – <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiMjI0MDE4NTYtZTAwZi00Nm0LWE3Y2YtZjhhMjlmMDdkN2I3IiwidCI6ImY1MzZmM0MTVmlWE5YjEtNGUzMj04OTRjLTNlZTJkZmM2MTQ3MCIslmMiOjR9>

## CAPÍTULO 4 Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital – IDSCD

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:

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)

### 4.1. Definición de Subsistemas

Los subsistemas de la gestión de talento humano son una forma de organizar estratégicamente la labor del talento humano 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 DASCD tomada (BID 2014).

### 4.1.1 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 profesionalización 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.

### 4.1.2 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 **II)** 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 DASCSD 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”*.

### 4.1.3 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 subsistema 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.

### 4.1.4 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 *feedback* y la elaboración de planes de mejoramiento.

#### 4.1.5 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:** 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:** 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:** Implica el reconocimiento de logros individuales o grupales sin efectos salariales y monetarios.

#### 4.1.6 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.

### 4.1.7 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 empresarial 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.

### 4.1.8 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 el distrito , 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 la gestión del talento humano adscritos a sus unidades.
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).

## 4.2 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 subíndices 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 subíndices de desarrollo del servicio civil desde la definición conceptual y los puntos críticos que han hecho parte en cada una de las mediciones adaptadas del IDSCD a nivel distrital:

### 4.2.1 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).

### 4.2.2 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)

### 4.2.3 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)*

### 4.2.4 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)*

### 4.2.5 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)*

## CAPÍTULO 5 Método de recolección de la información y plan de muestreo.

El universo o población de estudio<sup>2</sup> para el cálculo del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD), de la vigencia 2025, corresponde a 53 entidades<sup>3</sup>, 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 Capital<sup>4</sup> 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.

La medición del **Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital** se realiza con base en la aplicación de dos formularios, el primero, corresponde al formulario dirigido a los

---

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

<sup>3</sup> 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

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

jefes o responsables del Talento Humano de cada una de las **53 entidades y organismos distritales**. El segundo instrumento está dirigido a los servidores públicos<sup>5</sup>, para lo cual se aplica un diseño muestral de tipo probabilístico, orientado a seleccionar una muestra representativa de la población objeto de estudio. Este enfoque permite garantizar la representatividad de los resultados y realizar inferencias estadísticas válidas, a partir de la información recolectada. De acuerdo con lo anterior se aplicó un plan de muestreo con un Diseño Muestral Triple estratificado, que implementa un Diseño de Muestreo Aleatorio Simple (MAS), así:

- **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 variables de 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 2025, por los 60.001 servidores públicos vinculados a las 53 entidades del Distrito Capital que realiza seguimiento el DASCD con el SIDEAP.

## 5.1 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

---

<sup>5</sup> 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.

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 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  $\geq 5000$   
 EE 2:  $1.000 \leq$  Entidad  $\leq 4.999$   
 EE 3:  $0 \leq$  Entidad  $\leq 999$

En donde,

$p$  = Proporción de eventos positivos.

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

$\varepsilon$  = Es el error supuesto del modelo.

$\alpha$  = 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 <sup>6</sup>,debido a que el diseño propuesto es un MAS.

---

<sup>6</sup> Särndal, Erik, et.al. (1992) Model Assisted Survey Sampling, Springer-Verlang, New York USA. y Diseños de muestreo estadístico, Leonardo Bautista S. 1998.

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

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

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

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:

$$n_{EE1\ total} = 331$$

$$n_{EE2\ total} = 570$$

$$n_{EE3\ total} = 1075$$

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

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

Con  $h =$  EE 1: Entidad  $\geq 5000$

EE 2:  $1.000 \leq$  Entidad  $\leq 4.999$

EE 3:  $0 \leq$  Entidad  $\leq 999$

Para un total de aprox. 1.976 servidores seleccionados para ser encuestados.

- **Método de selección** : Para la selección de los servidores en cada uno de los estratos y en cada una 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.

## **CAPÍTULO 6 Caracterización sociodemográfica de los participantes.**

La medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) se ha consolidado como un ejercicio técnico de carácter anual que permite analizar, desde una perspectiva integral, las condiciones y capacidades del talento humano en las entidades del Distrito Capital.

En la vigencia 2024, la medición del IDSCD contó con la participación de 2.197 servidores, mientras que para la vigencia 2025 participaron 2.196, lo que evidencia la estabilidad y continuidad del proceso de medición, así como el interés sostenido de las entidades distritales en aportar información para la evaluación del desarrollo del servicio civil.

Para el año 2025, la medición se estructuró a partir de dos grupos claramente diferenciados:

- Servidores públicos, que constituyen el universo principal de análisis y aportan la información necesaria para la estimación de los resultados generales del índice y de sus subsistemas.
- Responsables de Talento Humano, con una participación total de 53 jefes, correspondiente al 100 % del universo definido para este grupo, quienes aportan una visión estratégica y directiva sobre la gestión del talento humano en las entidades distritales.

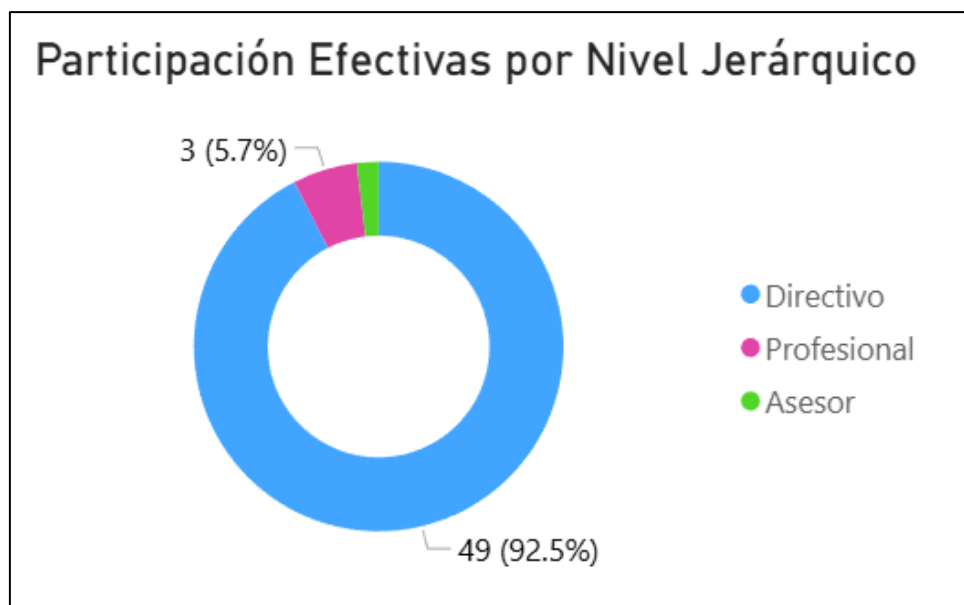
La información recolectada en la vigencia 2025 permite caracterizar a la población participante según variables clave como nivel jerárquico, naturaleza del empleo, sexo y rango de edad, garantizando un análisis desagregado y representativo. En el caso de los servidores públicos, se alcanzó una tasa de participación efectiva del 71,3 %, lo que fortalece la robustez estadística de los resultados; mientras que, para los jefes de talento humano, se logró una participación efectiva del 100 %, asegurando la totalidad de las voces directivas en este componente.

Esta caracterización constituye la base analítica para la interpretación de los resultados del IDSCD 2025 y para la formulación de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de los subsistemas que integran el desarrollo del servicio civil distrital.

## 6.1 Participación responsables del proceso de talento humano.

A continuación, se ofrece una visión general de los resultados del proceso de levantamiento de información del estudio por medio de gráficas. En ella se resume el universo total analizado, el tamaño de la muestra seleccionada y el nivel de participación efectiva alcanzado, así como la distribución de las encuestas efectivas según el nivel jerárquico y la naturaleza del empleo. Estos indicadores permiten evaluar el alcance, la representatividad y la composición de la participación, constituyendo un insumo clave para la interpretación de los resultados del estudio.

**Gráfica 2: Niveles jerárquicos de los jefes o responsables de talento humano**

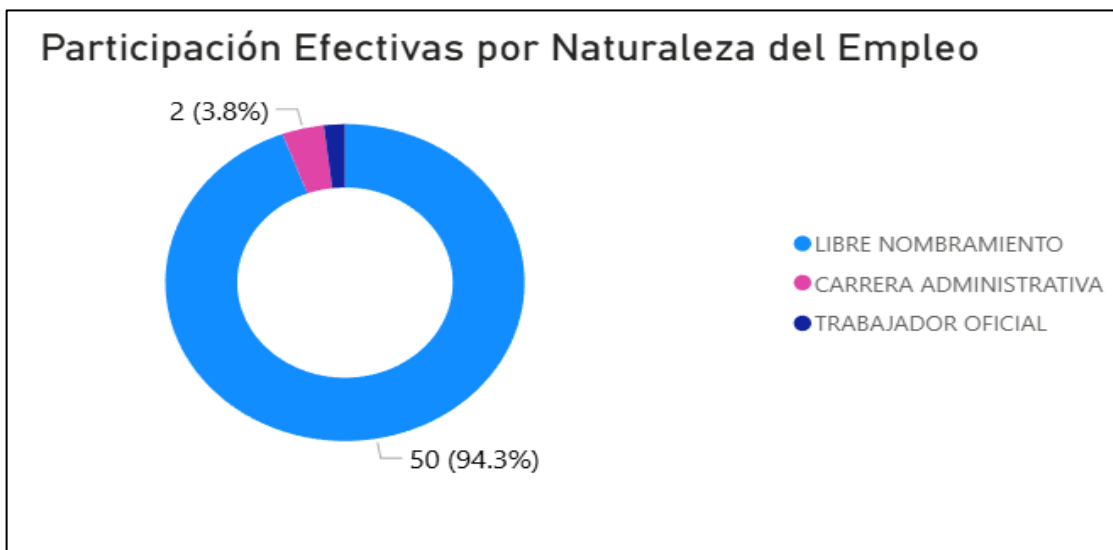


Fuente: Información sociodemográfica de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025

En la gráfica No 2 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 5,7% es decir,

tres personas, se encuentran en el nivel profesional el restante corresponde al nivel asesor, correspondiente a una persona. En cuanto a la distribución por naturaleza del empleo se obtuvo los siguientes datos:

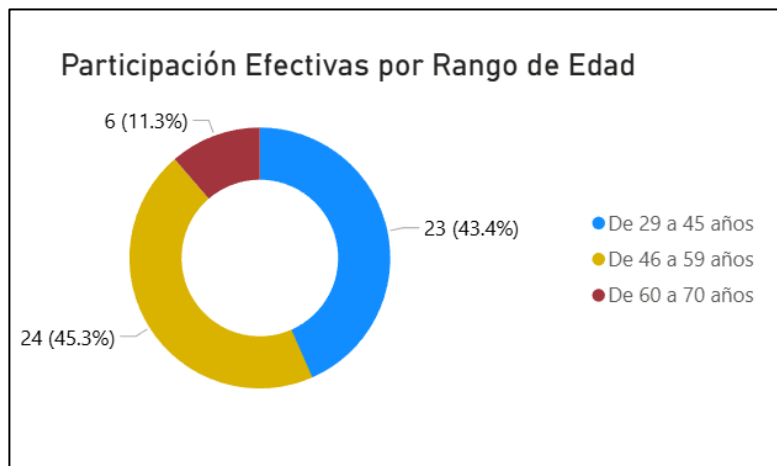
**Gráfica 3: Distribución por naturaleza del empleo.**



**Fuente:** Información sociodemográfica de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025

La clasificación de los responsables de talento humano según la naturaleza del empleo muestra que el 94,3% ocupa cargos de libre nombramiento y remoción, representando la mayoría de los encuestados. Además, el 3,8% corresponde a participantes de carrera administrativa, el restante 1.9 corresponde a trabajadores oficiales. El rango de edades que participaron en la medición está representado en la siguiente gráfica:

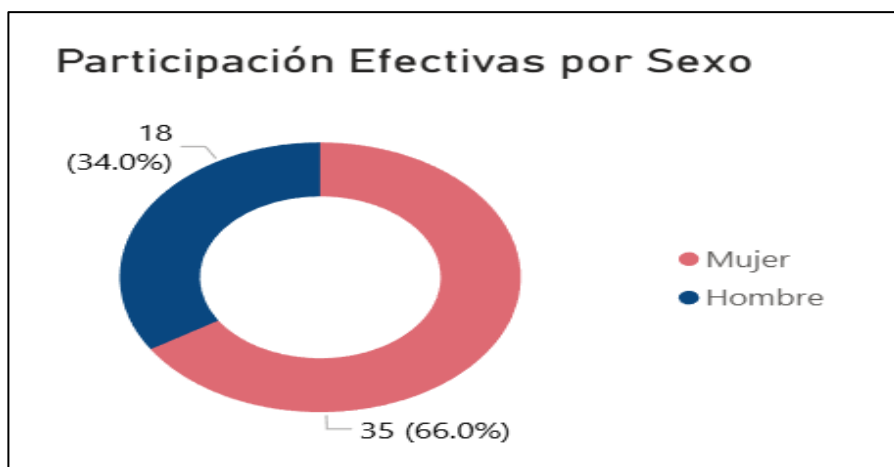
**Gráfica 4: Rangos de edad de los jefes o responsables de talento humano**



**Fuente:** Información sociodemográfica de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025.

Se observa que las edades de los jefes o responsables del talento humano, el 43,4% (equivalente a 23 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, 6 participantes corresponden al rango de 60 a 70 años, lo que representa el 11,3%. A continuación, se presenta la clasificación por sexo en este grupo de encuestados:...

**Gráfica 5: Sexo de jefes o responsables talento humano**



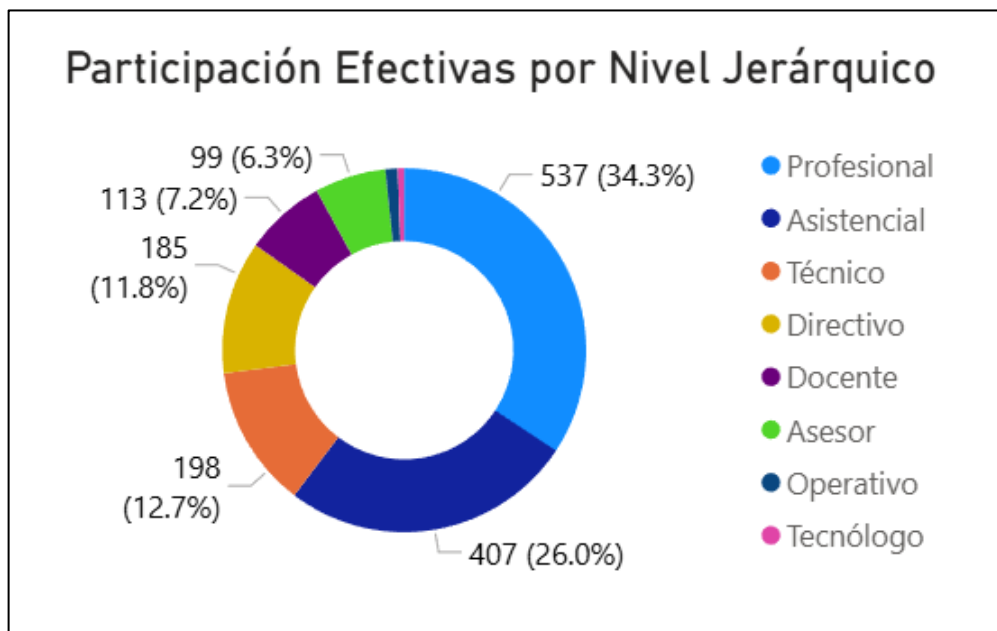
**Fuente:** Información sociodemográfica de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025.

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 corresponden al 66.% del total de encuestados. Por otro lado, los hombres tuvieron una menor participación, siendo el 34%, como se evidencia en la gráfica anterior.

## 6.2 Participación de Servidores Públicos

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 2025.

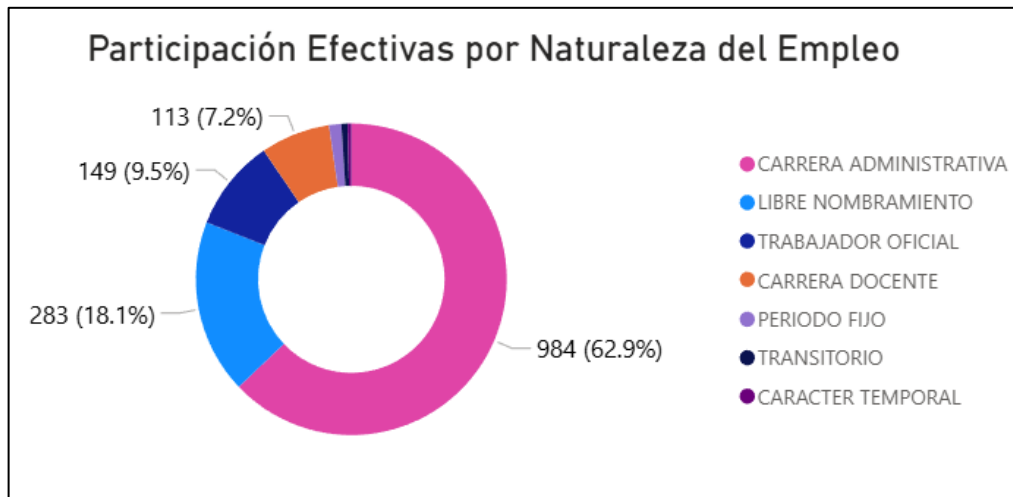
**Gráfica 6: Participación de las servidoras (res) públicos por nivel jerárquico.**



Fuente: Información sociodemográfica de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025

La gráfica muestra que la mayor participación efectiva corresponde al nivel Profesional con 537 participaciones 34,3 %, seguido del nivel Asistencial con 407 participación del 26,0 %; posteriormente se ubican los niveles Técnico con 198 participación del 12,7 % y Directivo con 185 de participación del 11,8 %, mientras que los niveles Docente y Asesor registran 113 participación del 7,2 % y 99 participación del 6,3 % y los niveles Operativo y Tecnólogo presentan una participación mínima. A continuación, se muestran los resultados obtenidos por la naturaleza del empleo:

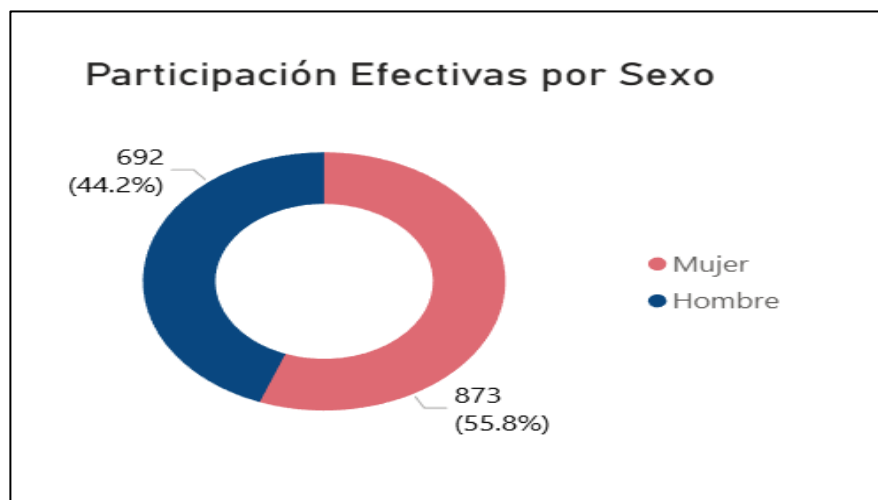
**Gráfica 7: Participación efectivas por naturaleza del empleo**



**Fuente:** Información sociodemográfica de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025

La gráfica muestra que la mayor proporción de participaciones efectivas corresponde a la Carrera Administrativa, con 984 registros correspondiente al 62,9 %). Le siguen los cargos de Libre Nombramiento, con 283 participaciones con un peso del 18,1 %, y los Trabajadores Oficiales, con 149 con una participación del 9,5 %. En menor medida se encuentran la Carrera Docente, con 113 registros con un peso de 7,2 %, y las demás modalidades Periodo Fijo, Transitorio y de Carácter Temporal que representan porcentajes mínimos dentro del total. La participación efectiva por sexo se muestra a continuación:

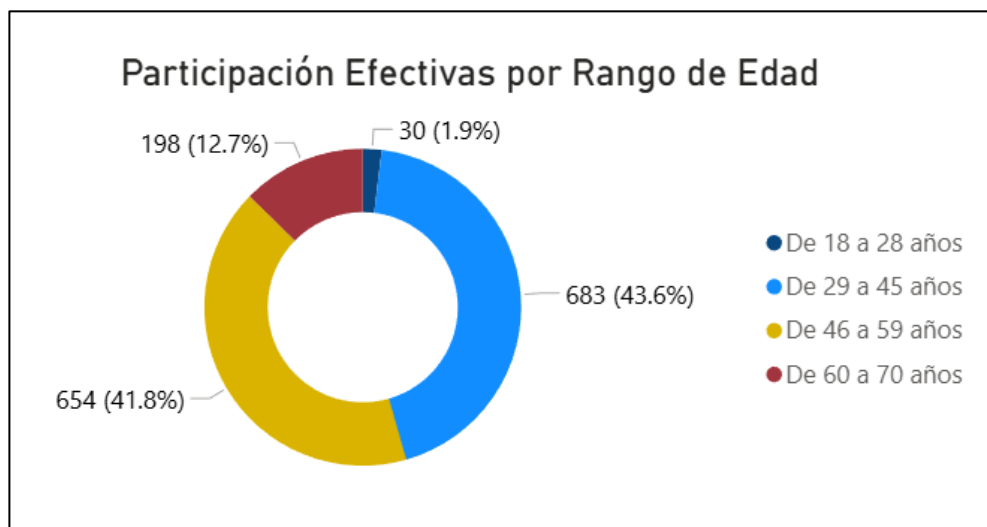
**Gráfica 8: Distribución por tipo de sexo de las servidoras (res) públicos**



**Fuente:** Información sociodemográfica de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025

La gráfica de Participación efectiva por sexo muestra que la mayor participación corresponde a las mujeres, con 873 registros, lo que representa el 55,8 % del total, mientras que los hombres registran 692 participaciones, equivalentes al 44,2 %. La participación por rangos de edad se refleja a continuación:

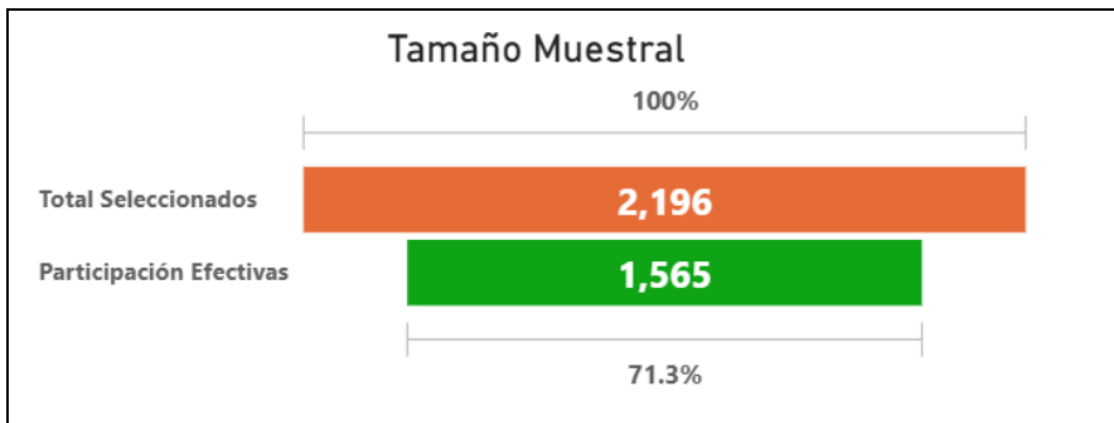
**Gráfica 9: Rangos de edad de las servidoras (res) públicos participantes**



**Fuente:** Información sociodemográfica de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025

La anterior gráfica indica que la mayor participación se concentra en el grupo de 29 a 45 años, con 683 personas correspondiente a 43,6 %, seguido muy de cerca por el rango de 46 a 59 años, con 654 personas correspondiente al 41,8 %. En menor proporción se encuentra el grupo de 60 a 70 años, con 198 participaciones correspondiente a 12,7 %, mientras que el rango de 18 a 28 años registra la participación más baja, con 30 personas correspondiente a 1,9 %. Esto evidencia que la participación efectiva se concentra principalmente en la población adulta intermedia.

**Gráfica 10: Tamaño muestral del total de los participantes**



**Fuente:** Información del tamaño muestral seleccionado de los registros del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública (SIDEAP) 2025

La gráfica de tamaño muestral muestra que se seleccionaron 2.196 personas en total, lo que corresponde al 100 % de la muestra. De este total, se registraron 1.565 participaciones efectivas, equivalentes al 71,3 %, lo que indica un alto nivel de respuesta frente al total de personas seleccionadas.

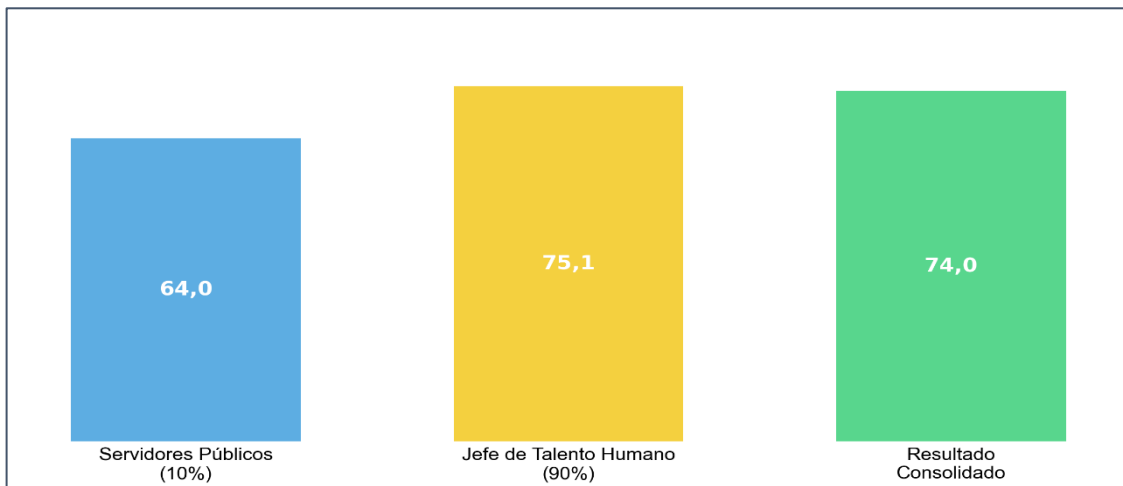
## CAPÍTULO 7 Resultados medición Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital - IDSCD 2025.

Con el propósito de socializar los resultados de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital – IDSCD 2025, se presenta a continuación el análisis correspondiente.

El IDSCD se ha consolidado como una herramienta fundamental para evaluar la gestión del talento humano en las entidades públicas del Distrito Capital, orientando la formulación e implementación de estrategias dirigidas a cerrar las brechas identificadas. Para la vigencia 2025, los resultados evidencian una distribución diferenciada de los puntajes obtenidos entre las entidades, lo cual permite realizar un análisis más profundo y estratégico sobre el nivel de desarrollo del servicio civil distrital.

Los resultados generales de la vigencia 2025 son:

**Gráfica 11: Resultados generales Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) - 2025**



**Fuente:** Resultados ponderados Medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil- vigencia 2025.

Los resultados del IDSCD para la vigencia 2025 dan evidencia que los responsables de talento humano obtuvieron un puntaje de 75,1, mientras que las servidoras (res) públicos obtuvieron un puntaje de 64,0. A nivel distrital, el puntaje general es de 74,0 puntos, estado en nivel de alto tal como se evidencia en la gráfica.

Los jefes o responsables de talento humano obtuvieron un puntaje de 75,1, ubicándose en el rango de **alto desarrollo**, reflejando un mayor nivel de desarrollo desde el enfoque técnico y directivo, en relación con la percepción de los servidores públicos, el puntaje obtenido es de 64,0 puntos, el cual se ubica en un **nivel intermedio**, lo que indica avances en la gestión del talento humano, aunque con oportunidades de mejora en términos de apropiación y efectividad de las acciones implementadas.

La gráfica evidencia el resultado consolidado de la medición distrital del **Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD)**, integrando las valoraciones de los servidores públicos y de los jefes de talento humano conforme a la ponderación metodológica establecida.

Como resultado de la ponderación aplicada con un peso del 10 % correspondiente a la percepción de los servidores públicos y del 90 % a la valoración técnica de los responsables de talento humano el Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) 2025 se sitúa en 74,01 puntos, reflejando un desempeño global favorable del Distrito Capital en la gestión del talento humano y el cumplimiento de la meta establecida en el **Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024–2027”**, particularmente en el marco del Programa 34: **“Talento Humano Unido por la Ciudadanía”**.

Este resultado confirma que el Distrito ha consolidado una base técnica y operativa sólida para la gestión del empleo público; no obstante, plantea el desafío estratégico de seguir fortaleciendo las acciones orientadas a cerrar la brecha existente entre la percepción de las y los servidores públicos y la evaluación técnica de los responsables de talento humano. Reducir esta brecha resulta clave para avanzar hacia una gestión estratégica del talento humano más integral, coherente y centrada en las personas, en

la que las políticas, procesos y decisiones institucionales no solo estén correctamente diseñadas, sino que también sean apropiadas, comprendidas y valoradas por quienes hacen parte del servicio civil distrital.

Desde una perspectiva de mejora continua, este hallazgo orienta a las entidades y organismos del Distrito Capital a reforzar estrategias de comunicación interna, liderazgo directivo, participación y gestión del cambio, con el fin de traducir los avances técnicos en experiencias laborales más positivas, mayor compromiso institucional y mejores resultados en la prestación de servicios a la ciudadanía, en coherencia con los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo y la consolidación de un servicio civil moderno, eficiente y orientado a resultados.

Las servidoras (res) públicos obtuvieron un puntaje de 64,0, 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 las servidoras (res). 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).

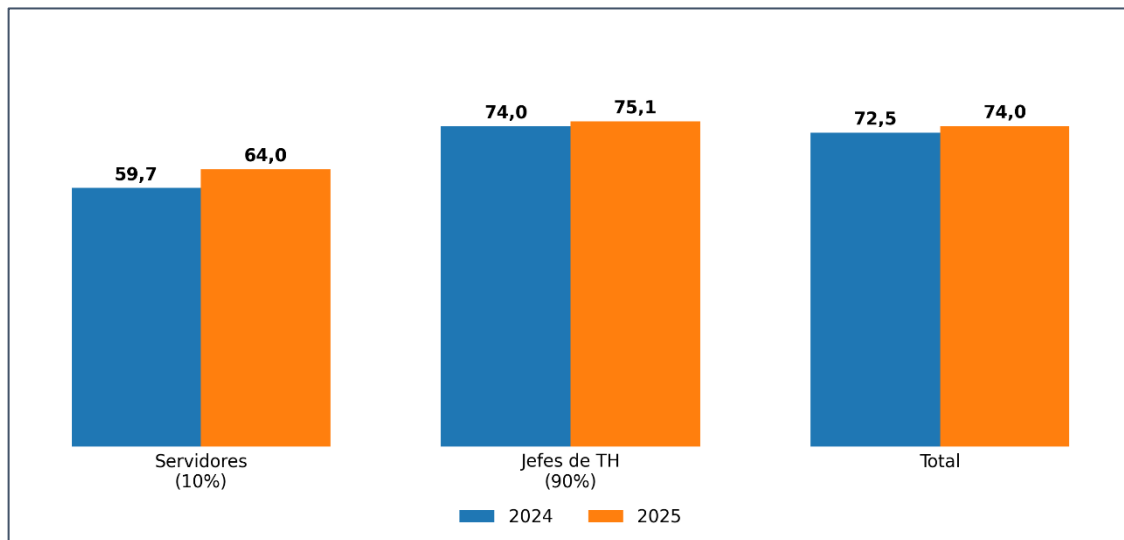
El puntaje general de 74,0 puntos, categorizado en un nivel de "alto desarrollo", refleja una gestión distrital favorable en el servicio civil. Sin embargo, este puntaje global responde principalmente a la evaluación de los jefes o responsables de talento humano, quienes representan el 90% de la ponderación en este índice, frente a un 10% de la percepción de las servidoras (res) públicos. Esta estructura ponderada eleva el puntaje general, pese a que la percepción de las servidoras (res) públicos indica un

desarrollo medio con 64,0 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.

## 7.1 Comparación de Resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) 2024 – 2025.

El análisis de los resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) entre las vigencias 2024 y 2025 muestra una evolución diferenciada entre las percepciones de los jefes o responsables de talento humano y las servidoras (res) públicos.

**Gráfica 12: Resultados comparativos Responsables Talento Humano – Servidores Públicos - 2024 y 2025**



**Fuente:** Resultados ponderados comparativos responsables del talento humano Medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil- vigencia 2024 – 2025.

La gráfica presenta la comparación de los resultados del **Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD)** entre las vigencias 2024 y 2025, desagregados por

fuentes de información y ponderación: servidores públicos (10 %), jefes de talento humano (90 %) y resultado total, discriminado así:

## 1. Percepción de los servidores públicos (10 %)

- **2024:** 59,7 puntos
- **2025:** 64,0 puntos
- **Variación:** +4,3 puntos

Este resultado evidencia una mejora significativa en la percepción de los servidores públicos frente a la gestión del talento humano en las entidades distritales. El incremento sugiere avances en aspectos como bienestar, comunicación interna, condiciones laborales, desarrollo y reconocimiento. No obstante, el puntaje aún se mantiene en un nivel medio, lo que indica la necesidad de continuar fortaleciendo estrategias orientadas a la experiencia del servidor, la apropiación de las políticas de talento humano y la coherencia entre lo planeado y lo vivido en el día a día institucional.

## 2. Valoración de los jefes de talento humano (90 %)

- **2024:** 74,0 puntos
- **2025:** 75,1 puntos
- **Variación:** +1,1 puntos

La valoración de los responsables de talento humano se mantiene en un nivel alto y estable, con una mejora moderada entre ambas vigencias. Este comportamiento refleja la consolidación técnica de los procesos de gestión del talento humano, particularmente en planeación, normatividad, estructura organizacional y control de procesos. El incremento más moderado frente al de los servidores indica que las entidades ya cuentan con marcos técnicos robustos, y que el reto principal no está en el diseño, sino en la implementación efectiva y la apropiación organizacional.

## 7.2 Resultados Generales por Subsistemas

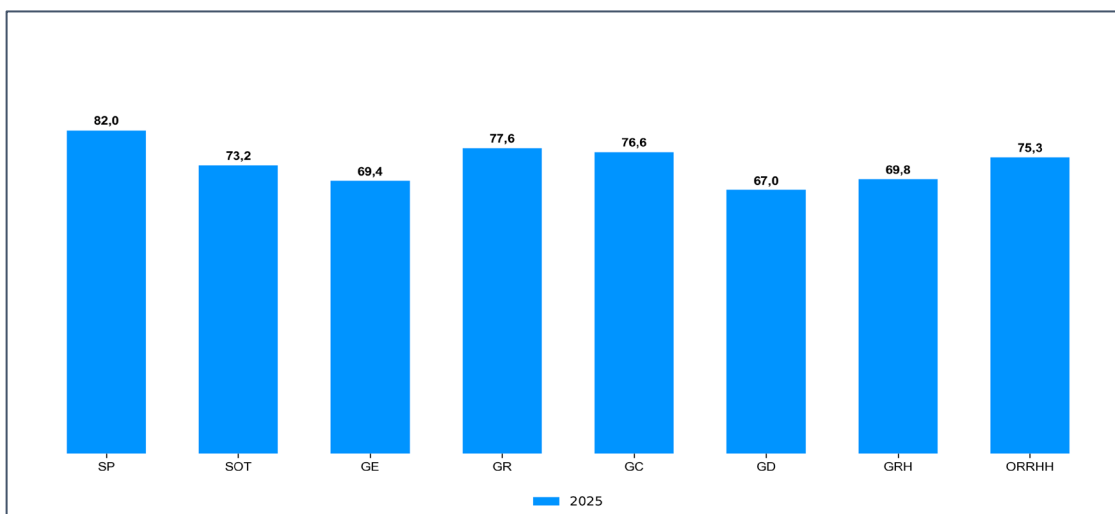
Este capítulo presenta una lectura de los resultados del **Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD)** por subsistema, con el fin de brindar a la alta dirección y a los responsables de talento humano una visión clara sobre el nivel de madurez alcanzado en los principales componentes de la gestión del talento humano del Distrito Capital. El análisis permite identificar dónde el sistema se encuentra consolidado y en qué subsistemas se concentran los principales retos estratégicos.

El enfoque por subsistemas facilita la priorización de decisiones, al evidenciar el desempeño de procesos clave como la planificación del talento humano, la gestión del empleo, el rendimiento, la compensación, el desarrollo, las relaciones humanas y la organización de la función de recursos humanos. Esta lectura integrada permite orientar de manera más eficiente los esfuerzos distritales a la gestión integral del talento humano.

Los resultados se analizan en coherencia con las metas del Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024–2027”, particularmente con el Programa 34: “Talento Humano Unido por la Ciudadanía”, reafirmando que el fortalecimiento del talento humano es un habilitante directo para mejorar el desempeño institucional y la calidad de los servicios a la ciudadanía.

Este capítulo constituye un insumo estratégico para la toma de decisiones gerenciales, al sentar las bases para definir acciones de mejora focalizadas, cerrar brechas prioritarias y consolidar un modelo de gestión del talento humano más integrado, orientado a resultados y centrado en las personas.

**Gráfica 13: Resultados generales por subsistemas a nivel Distrital**



Fuente: Resultados generales por subsistemas de Medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil- vigencia 2025.

**Tabla de convenciones:**

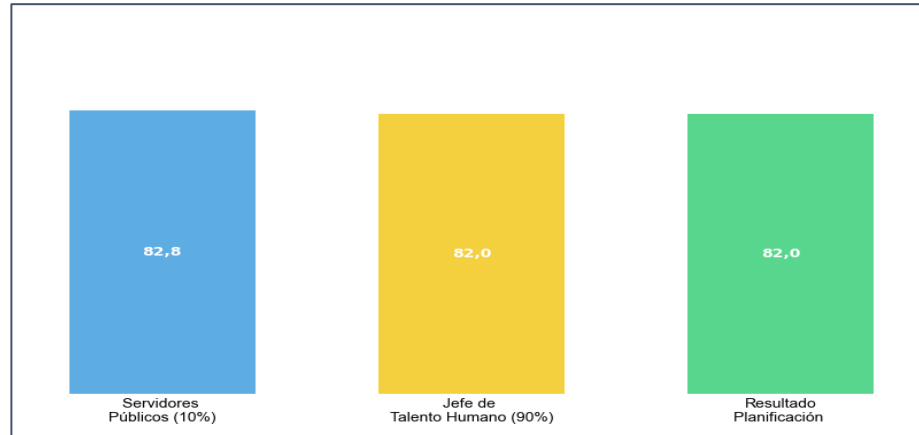
	P	OT	GE	GR	GP	GD	GRH	OFRH
NOMBRE DEL SUBSISTEMA	Planificación	Organización del trabajo	Gestión del Empleo	Gestión del Rendimiento	Gestión de la Compensación	Gestión del Desarrollo	Gestión de las Relaciones Humanas	Organización de la Función de los Recursos Humanos

A continuación, se desglosan los resultados por cada uno de los subsistemas

### 7.2.1 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:

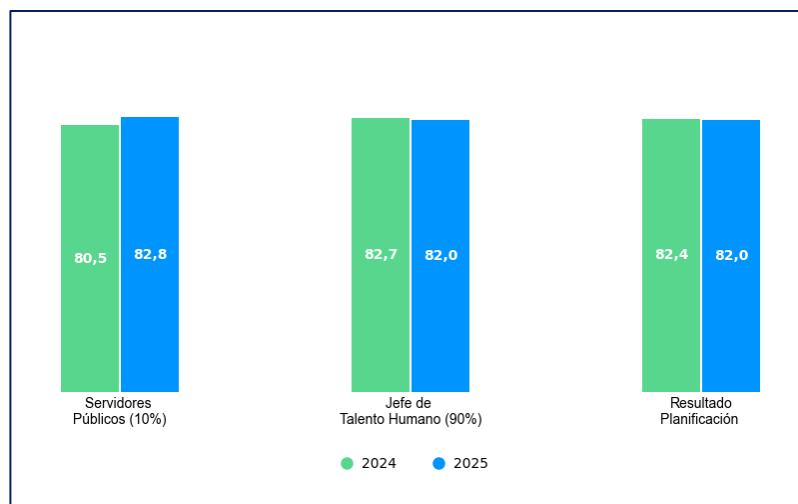
**Gráfica 14: Resultados Subsistema de Planificación Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**



Fuente: Resultados subsistema de planificación Medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil- vigencia 2025.

Se evidencia que la medición realizada al responsable de talento humano alcanzó un puntaje de 82 lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto de los procesos de Planificación relacionados con la gestión del talento humano en el distrito . Por su parte, la valoración de los servidores públicos fue ligeramente más alta, al ser de 82,83 puntos, el cual se ubica en un rango alto. El puntaje consolidado del subsistema fue de 82,0 puntos.

**Gráfica 15: Resultados comparativos 2024-2025 Subsistema Planificación**



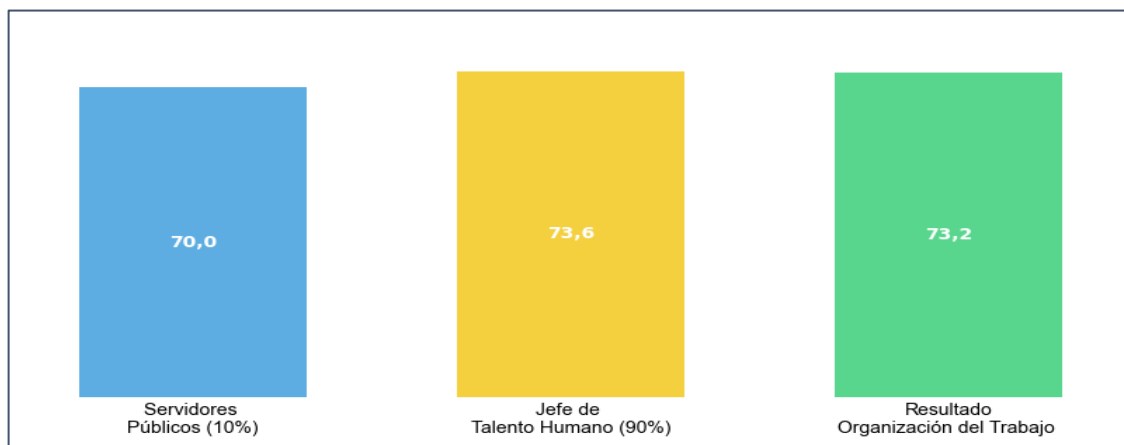
Fuente: Resultados comparativos Subsistema de planificación de la Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2024 vs 2025.

En el periodo evaluado se presenta una ligera disminución en la puntuación de planificación, pasando de 82.38 en el año 2024 a 82.05 en el año 2025. Esta variación indica que, aunque el desempeño se mantiene en un nivel alto, existen oportunidades de mejora para reforzar la alineación estratégica, la anticipación de requerimientos y la eficiencia en la asignación de recursos. Consolidar procesos de seguimiento, incorporar metodologías de gestión por resultados y fortalecer la capacitación de los encargados de la planificación permitirán recuperar el nivel alcanzado en 2024 y sostener una trayectoria ascendente en los próximos ciclos de evaluación.

### 7.2.2 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 específico de funciones y competencias laborales.

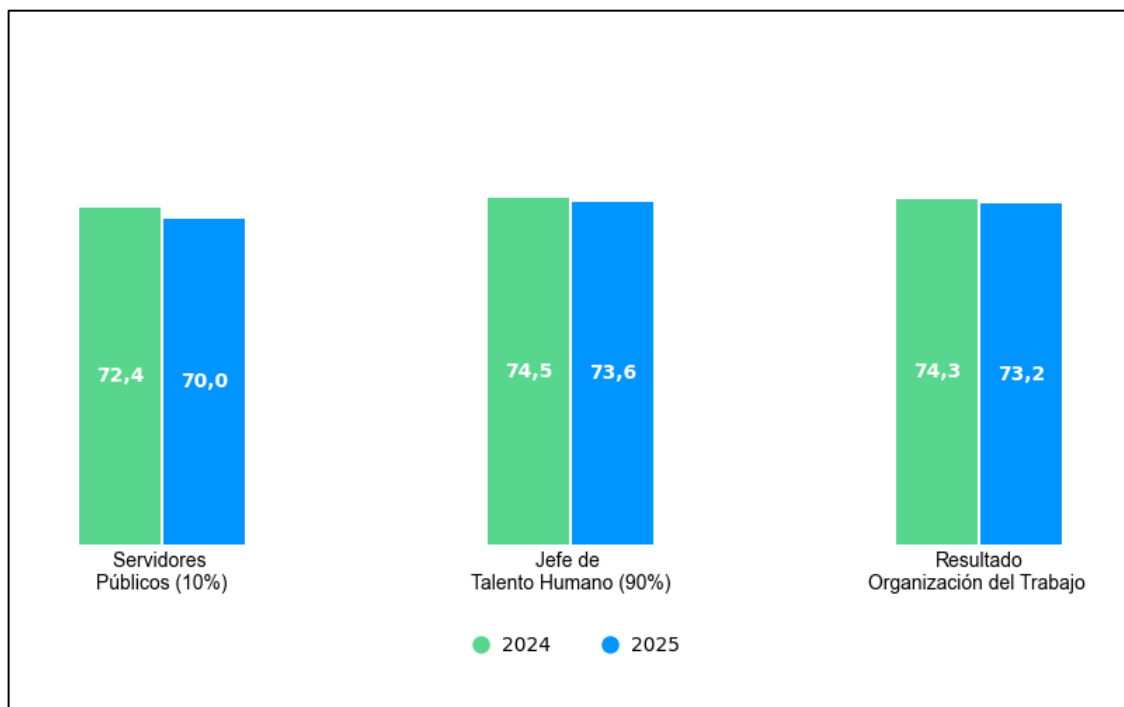
**Gráfica 16: Resultados Subsistema de Organización del Trabajo- Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**



**Fuente:** Resultados Subsistema de organización del trabajo - Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2025

Se evidencia que la medición realizada al responsable de talento humano alcanzó un puntaje de 73,60 lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto de los procesos de Organización del Trabajo relacionados con la gestión del talento humano. Por su parte, la valoración de los servidores públicos fue ligeramente más baja, al ser de 70,01 puntos, el cual se ubica en un rango alto. El puntaje consolidado del subsistema fue de 73,2 puntos.

**Gráfica 17: Resultados comparativos 2024-2025 Subsistema de Organización del Trabajo.**



Fuente: Resultados comparativos Subsistema de organización del trabajo - Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2024 vs 2025

En el año 2024 el subsistema de Organización del Trabajo del Índice del Desarrollo del Servicio Civil Distrital alcanzó un puntaje de 74,3, mientras que en el año 2025 descendió 73,2, lo que representa una disminución de aproximadamente una unidad porcentual. Esta caída ligera indica que, pese a los esfuerzos de modernización, persisten retos en la estructuración de procesos, la claridad de roles y la alineación de competencias con las metas estratégicas de la administración distrital. Para revertir la

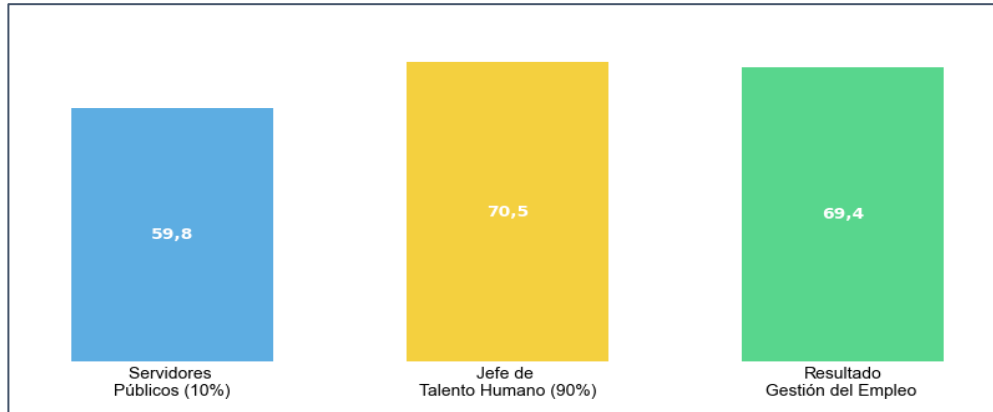
tendencia, se sugiere reforzar la capacitación en gestión de equipos, simplificar los flujos de trabajo mediante herramientas digitales y establecer indicadores de desempeño claros que permitan monitorear el cumplimiento de los estándares organizacionales de forma continua. Con acciones focalizadas, es factible recuperar y superar el nivel previo, contribuyendo a un servicio civil más ágil y eficiente.

Este resultado orienta a las entidades distritales a revisar y optimizar los mecanismos de planificación operativa, fortalecer la claridad en la asignación de roles y responsabilidades, y mejorar la articulación de los flujos de trabajo, con el propósito de incrementar la eficiencia organizacional. Abordar estos aspectos permitirá revertir la tendencia observada y fortalecer el desempeño del subsistema en las próximas mediciones, contribuyendo directamente a una gestión del talento humano más efectiva y alineada con los objetivos institucionales y del Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024–2027”.

### **7.2.3 Subsistema de Gestión del Empleo**

Este subsistema abarca las políticas y directrices que se orientan a gestionar los procedimientos relacionados con el ingreso, movilidad, novedades y retiro de las servidoras (es). Entre estos procedimientos se encuentran el proceso de selección, la incorporación de personal en condición de discapacidad y población joven, la movilidad horizontal, el teletrabajo y el acompañamiento en el retiro o supresión de empleo en las entidades distritales. 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 2025 son:

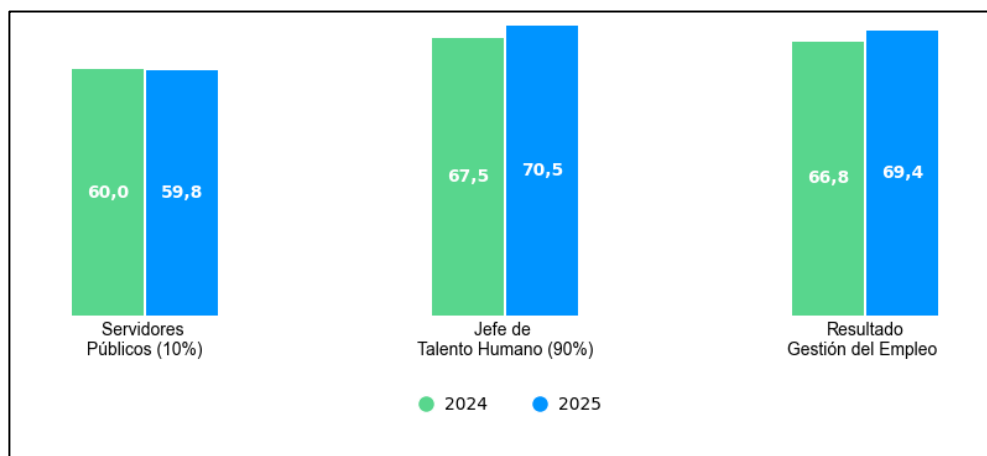
**Gráfica 18: Resultados Subsistema de Gestión del Empleo Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**



Fuente: Resultados del Subsistema de gestión del empleo - Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2025

Se evidencia que la medición realizada al responsable de talento humano alcanzó un puntaje de 70,47, lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto de los procesos de Gestión del Empleo relacionados con la gestión del talento humano en el distrito capital. Por su parte, la valoración de los servidores públicos fue ligeramente más baja, al ser de 59,78 puntos, el cual se ubica en un rango intermedio. El puntaje consolidado del subsistema fue de 69,4 puntos.

**Gráfica 19: Resultados comparativos 2024-2025 Subsistema de Gestión del Empleo**



Fuente: Resultados comparativos Subsistema de gestión del empleo Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2024 vs 2025.

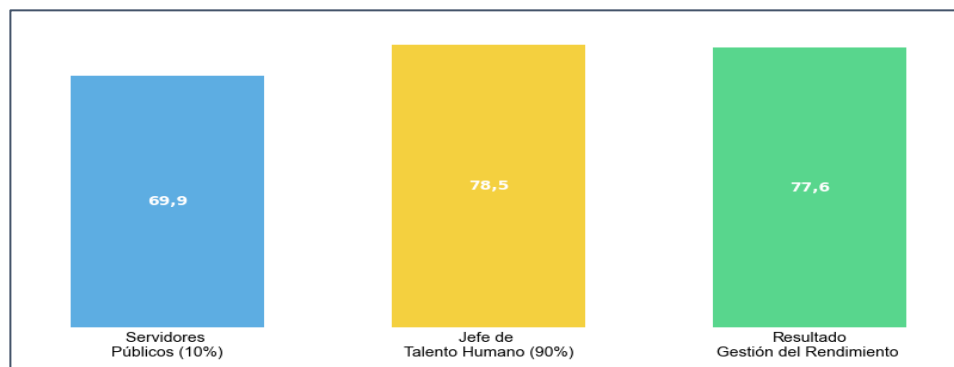
El subsistema de Gestión del Empleo del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital mostró una mejora apreciable entre 2024 y 2025: el puntaje pasó de 66,78 en 2024 a 69,40 en 2025, lo que representa un avance de 2,62 puntos.

El resultado pone de manifiesto la importancia de reforzar la alineación entre los procesos de selección, las estrategias de desarrollo de competencias y las necesidades institucionales y distritales, así como de continuar mejorando la experiencia de las y los servidores públicos a lo largo de su trayectoria laboral. Si bien existen marcos técnicos y normativos consolidados, la medición evidencia el potencial de profundizar en su implementación y articulación con los objetivos estratégicos del Distrito Capital, en coherencia con el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024–2027”.

### 7.2.4 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. 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 2025.

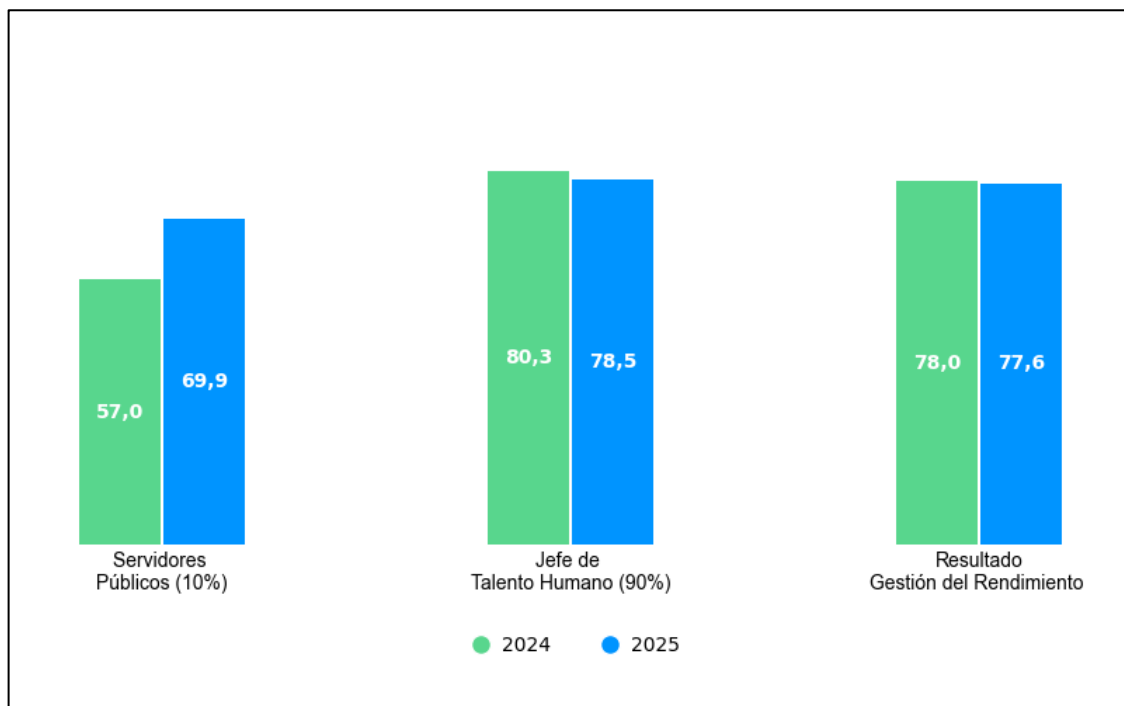
**Gráfica 20: Resultados Subsistema de Gestión del Rendimiento Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**



**Fuente:** Resultados del Subsistema de gestión del rendimiento - Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2025

Se evidencia que la medición realizada al responsable de talento humano alcanzó un puntaje de 78,46 lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto de los procesos de Gestión del Rendimiento relacionados con la gestión del talento humano en la entidad. Por su parte, la valoración de los servidores públicos fue ligeramente más baja, al ser de 69,88 puntos, el cual se ubica en un rango alto. El puntaje consolidado del subsistema fue de 77,6 puntos.

**Gráfica 21: Resultados comparativos 2024-2025 Subsistema de Gestión del Rendimiento**



**Fuente:** Resultados comparativos Subsistema de gestión del rendimiento Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2024 vs 2025.

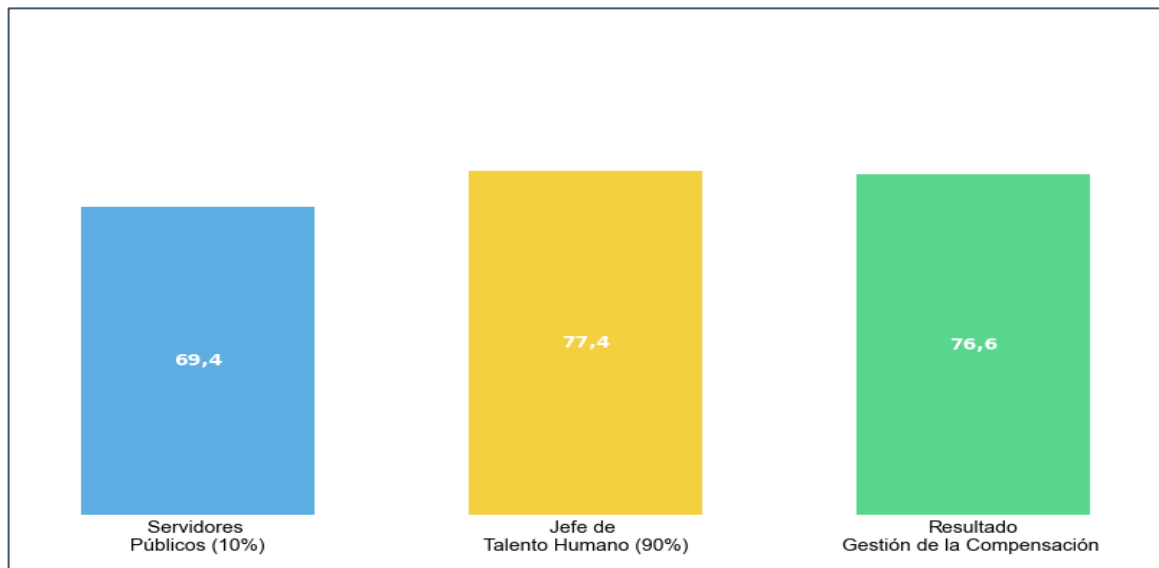
En el Índice del Desarrollo del Servicio Civil Distrital, el valor registrado para el año 2024 fue de 78,0 y, en el año 2025, descendió ligeramente a 77,60; esta variación equivale a una disminución de 0,40 puntos porcentuales. El pequeño retroceso sugiere que, pese a los esfuerzos de mejora continua, persisten retos en la gestión del

rendimiento que requieren ajustes estratégicos, como reforzar la capacitación de los servidores y optimizar los procesos de evaluación. Mantener una tendencia ascendente será crítico para alcanzar los objetivos de excelencia institucional y garantizar que el desempeño de los funcionarios contribuya de manera efectiva a la misión del sector público de la ciudad.

### 7.2.5 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 Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**

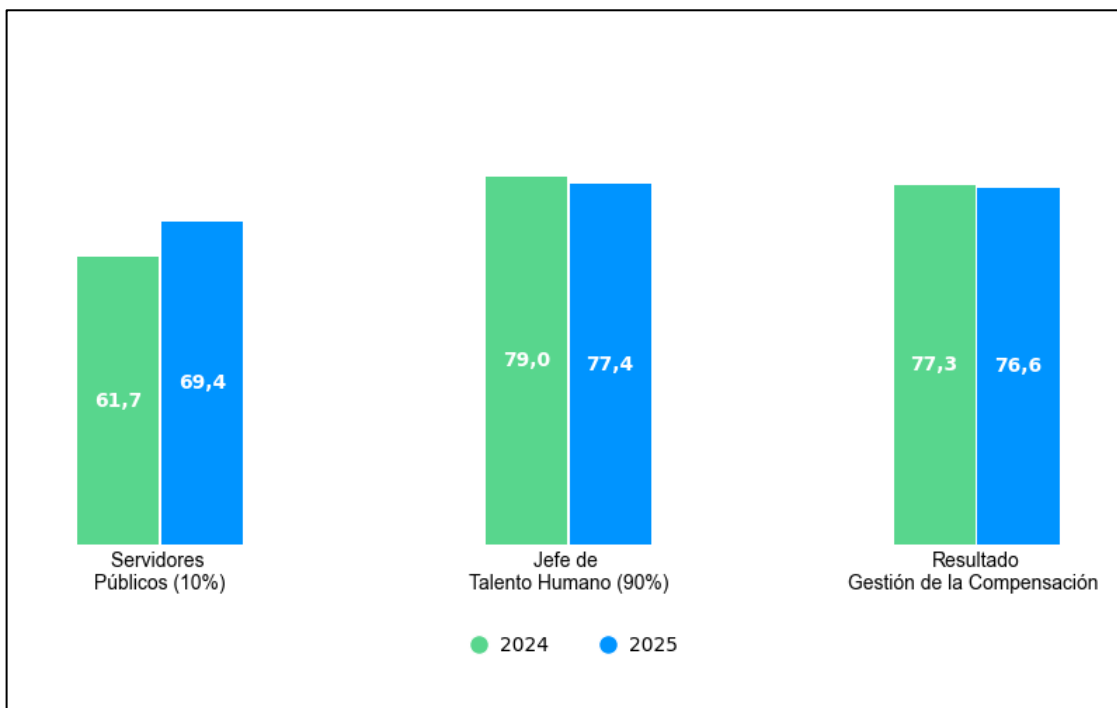


Fuente: Resultados subsistema de la compesación de la Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2025

Se evidencia que la medición realizada al responsable de talento humano alcanzó un puntaje de 77,36 lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto de los procesos de Gestión de la Compensación relacionados con la gestión del

talento humano en la entidad. Por su parte, la valoración de los servidores públicos fue ligeramente más baja, al ser de 69,36 puntos, el cual se ubica en un rango alto. El puntaje consolidado del subsistema fue de 76,6 puntos.

**Gráfica 23: Resultados comparativos 2024-2025 Subsistema de la Compensación**



**Fuente:** Resultados comparativo subsistema de la compensacion Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2024 vs 2025.

Los resultados del **subsistema de Compensación** evidencian comportamientos diferenciados entre los grupos de análisis y una leve variación en el resultado consolidado para la vigencia 2025 frente a 2024.

En el caso de los **servidores públicos**, que representan el **10 % del peso del subsistema**, se observa un **incremento significativo** en el puntaje, al pasar de **61,7 puntos en 2024 a 69,4 puntos en 2025**. Este aumento sugiere una

mejor percepción de los esquemas de compensación, beneficios y condiciones asociadas, reflejando avances en la forma como este grupo valora los elementos que integran el subsistema.

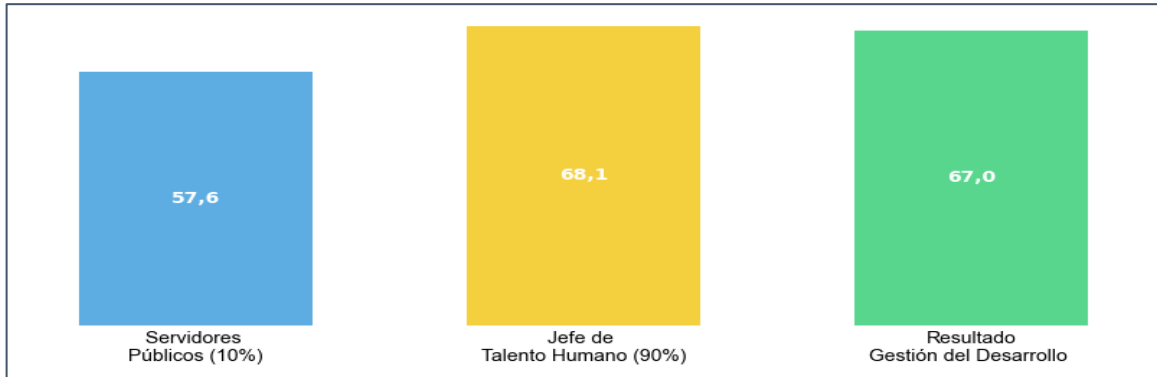
Por su parte, los **jefes de talento humano**, quienes concentran el **90 % del peso del subsistema**, presentan una **disminución moderada** en el puntaje, pasando de **79,0 puntos en 2024** a **77,4 puntos en 2025**. Esta variación, aunque no es abrupta, indica una percepción más crítica desde el nivel estratégico y directivo, posiblemente asociada a retos en la sostenibilidad, equidad o alineación de las políticas de compensación con las necesidades institucionales actuales.

Como resultado de estas dinámicas, el **resultado consolidado del subsistema de Compensación** muestra una **leve reducción**, al pasar de **77,3 puntos en 2024** a **76,6 puntos en 2025**. Este comportamiento está fuertemente influenciado por la valoración de los jefes de talento humano, dado su mayor peso dentro del cálculo del subsistema.

### 7.2.5 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 laboral entre otros. La siguiente grafica muestra los resultados del subsistema:

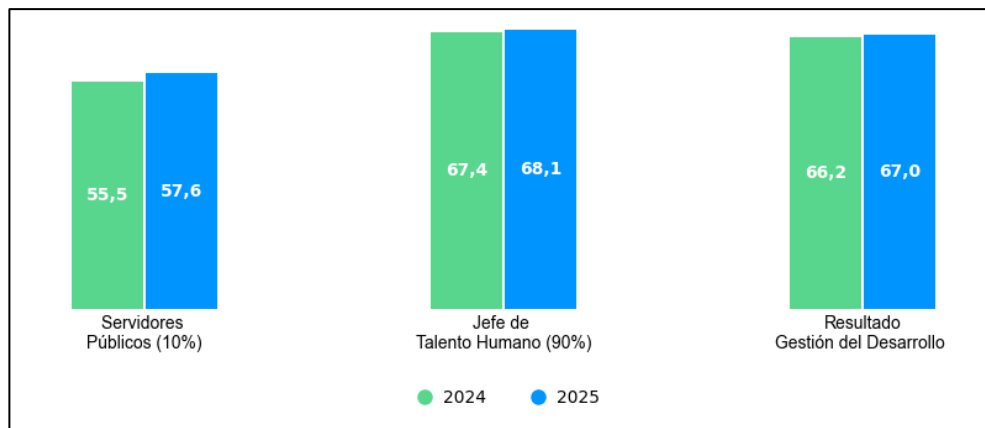
**Gráfica 24: Resultados Subsistema de Gestión del Desarrollo Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**



**Fuente:** Resultados del subsistema de gestión del desarrollo - Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2025

Se evidencia que la medición realizada al responsable de talento humano alcanzó un puntaje de 68,08 lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto de los procesos de Gestión del Desarrollo relacionados con la gestión del talento humano en la entidad. Por su parte, la valoración de los servidores públicos fue ligeramente más baja, al ser de 57,64 puntos, el cual se ubica en un rango intermedio. El puntaje consolidado del subsistema fue de 67,0 puntos.

**Gráfica 25: Resultados comparativos 2022-2025 Subsistema de Gestión del Desarrollo**



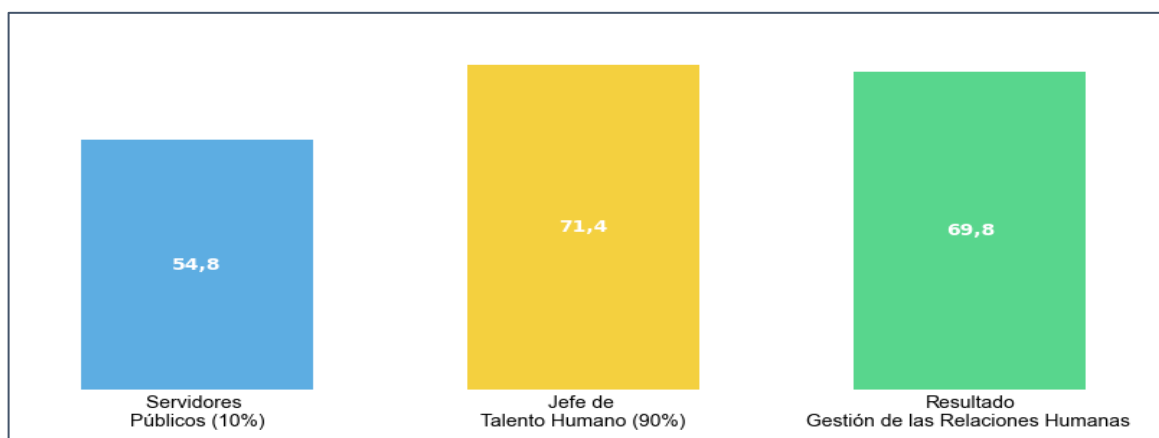
**Fuente:** Resultados comparativos subsistema de gestión del desarrollo de la Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2024 vs 2025.

El comparativo del subsistema de gestión del desarrollo del servicio civil distrital mostró una mejora continua. En el año 2024 el valor fue 66,21, mientras que en el año 2025 ascendió a 67,04, lo que representa un incremento de 0,83 puntos. Este avance refleja la efectividad de las acciones implementadas para fortalecer la capacitación, la planificación de carrera y la motivación del talento, y constituye una base sólida para seguir elevando la calidad del servicio público.

### 7.2.6 Subsistema de las relaciones humanas

Se refiere a la gestión de las relaciones que se establecen entre las entidades y sus funcionarias (os), 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 ambiental, los programas de bienestar y la incorporación del enfoque de equidad de género y diferencial. A continuación, se presentan los resultados de este subsistema:

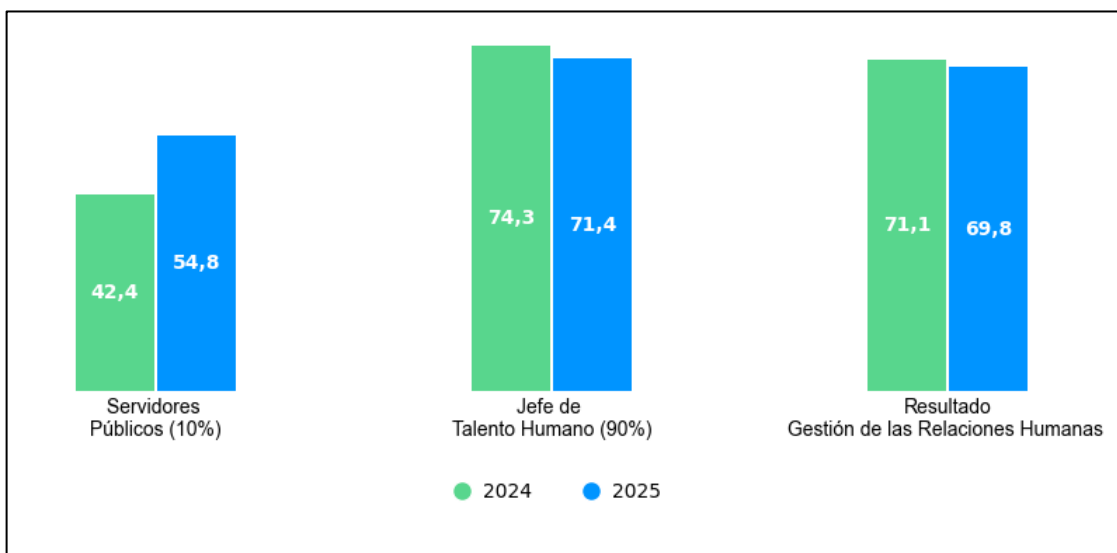
**Gráfica 26: Resultados Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**



**Fuente:** Resultados subsistema de gestión de las relaciones humanas de la Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2025

Se evidencia que la medición realizada al responsable de talento humano alcanzó un puntaje de 71,42 lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto de los procesos de Gestión de las Relaciones Humanas relacionados con la gestión del talento humano en la entidad. Por su parte, la valoración de los servidores públicos fue ligeramente más baja, al ser de 54,82 puntos, el cual se ubica en un rango intermedio. El puntaje consolidado del subsistema fue de 69,8 puntos.

**Gráfica 27: Resultados comparativos 2022-2025 Subsistema de las Relaciones Humanas**



**Fuente:** Resultados comparativos subsistema de las relaciones humanas de la Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2024 vs 2025.

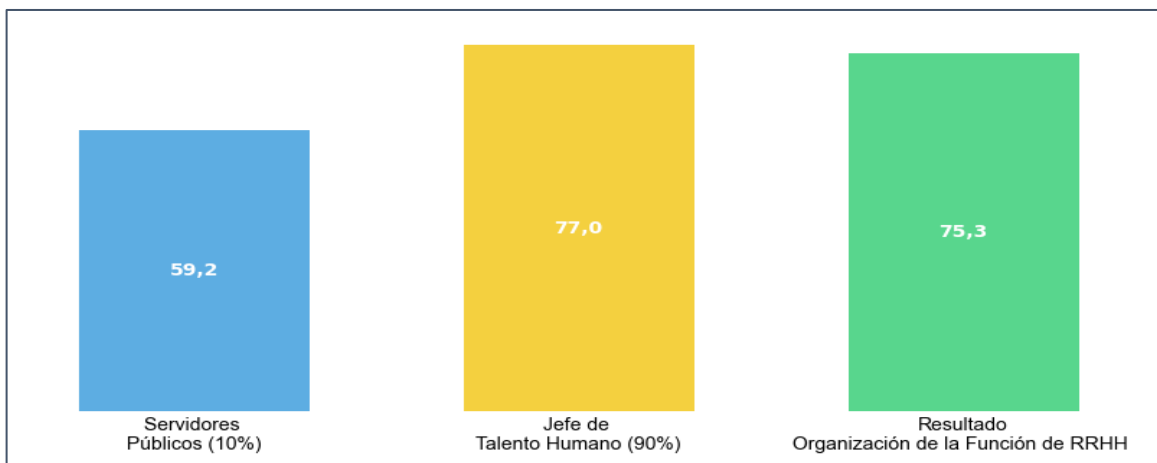
En el año 2024 el subsistema de gestión de las relaciones humanas obtuvo un puntaje de 71,1, y en el año 2025 descendió a 69,75. Esta caída moderada sugiere que los procesos de comunicación interna, reconocimiento y clima organizacional necesitan ajustes para volver a la tendencia ascendente. Se recomienda fortalecer los canales de retroalimentación, impulsar planes de desarrollo y premiar los logros de los servidores, lo que permitirá elevar nuevamente el indicador y consolidar un entorno laboral más colaborativo y productivo.

## 7.2.7 Subsistema Organización de la función 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 entidades 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 2025 basado en los puntos críticos evaluados, seguido por una comparación con los resultados de 2024 y recomendaciones para mejorar.

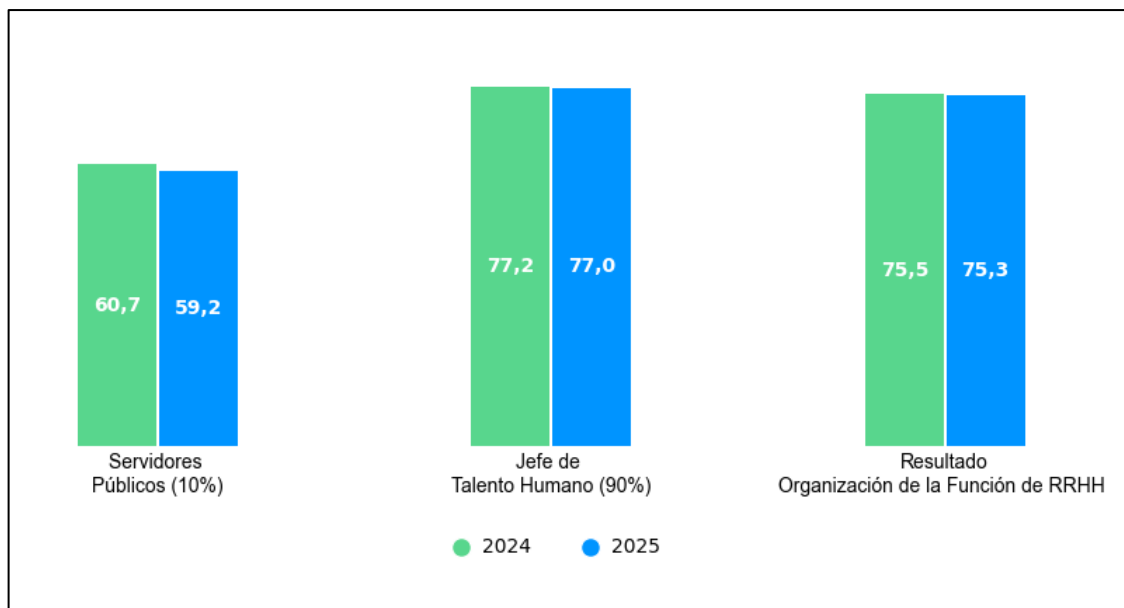
**Gráfica 28: Resultados Subsistema Organización de la función Recursos Humanos - Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**



**Fuente:** Resultados del subsistema de organización en función de los recursos humanos la Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2025

Se evidencia que la medición realizada al responsable de talento humano alcanzó un puntaje de 77,04 lo que corresponde a un nivel de desarrollo alto de los procesos de Organización de la Función de RRHH relacionados con la gestión del talento humano en la entidad. Por su parte, la valoración de los servidores públicos fue ligeramente más baja, al ser de 59,18 puntos, el cual se ubica en un rango intermedio. El puntaje consolidado del subsistema fue de 75,3 puntos.

**Gráfica 29: Resultados comparativos Subsistema de Organización en Función de los Recursos Humanos IDSCD -2025**



**Fuente:** Resultados comparativos subsistema de organización en función de los recursos humanos de la Medición Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital -2024 vs 2025.

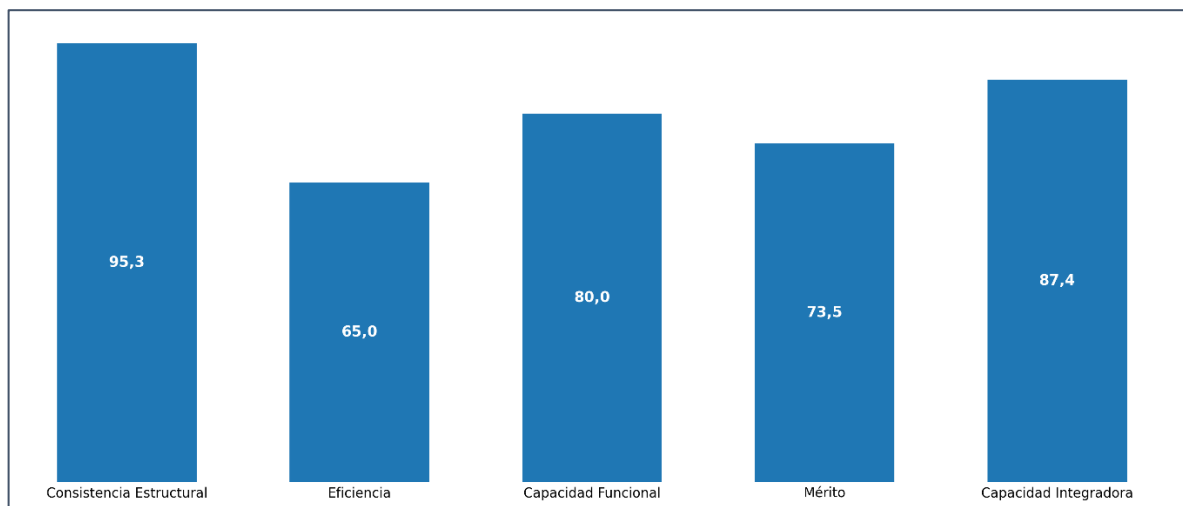
En el comparativo del subsistema de organización en función de recursos humanos del índice del desarrollo del servicio civil distrital, el resultado de 2024 fue de 75,55 y el de 2025 descendió ligeramente a 75,26; esta variación mínima indica una estabilidad en la gestión organizativa, aunque señala una oportunidad para reforzar procesos de planificación y coordinación interna, con el objetivo de recuperar el nivel anterior y

impulsar una mejora continua que refleje mayor eficiencia y alineación con las metas institucionales.

### 7.3 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 2024 vs 2025.

**Gráfica 30: Resultados Generales por subíndice a nivel Distrital Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital (IDSCD) -2025**



**Fuente:** Resultados generales por subíndice a nivel distrital Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital 2025.

Los resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital evidencian un comportamiento diferenciado entre los subsistemas evaluados, lo cual permite identificar fortalezas consolidadas y oportunidades de mejora en la gestión del talento humano del Distrito.

El subsistema de Consistencia Estructural alcanza el puntaje más alto, con 95,3 puntos, lo que refleja un alto nivel de madurez en la definición, alineación y coherencia de las

estructuras organizacionales, los marcos normativos y los lineamientos que soportan la gestión del servicio civil. Este resultado sugiere que el Distrito cuenta con bases institucionales sólidas para la administración del talento humano.

De igual forma, el **subíndice de Capacidad Integradora** presenta un resultado elevado de 87,4 puntos, lo que indica una adecuada articulación entre los diferentes procesos, actores y componentes del sistema de gestión del talento humano. Este desempeño evidencia avances significativos en la coordinación interinstitucional y en la integración de prácticas orientadas al fortalecimiento del servicio civil.

El **subíndice de Capacidad Funcional**, con 80,0 puntos, muestra un nivel de desarrollo favorable, asociado al fortalecimiento de competencias, procesos y capacidades operativas del talento humano. No obstante, este resultado también sugiere la necesidad de continuar profundizando acciones que permitan cerrar brechas y consolidar el desempeño funcional de las entidades distritales.

Por su parte, el **subíndice de Mérito** alcanza 73,5 puntos, ubicándose en un nivel intermedio de desarrollo. Este resultado evidencia avances en la implementación de principios meritocráticos en los procesos de ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano; sin embargo, también señala oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la transparencia, la evaluación objetiva y la consolidación de prácticas basadas en el mérito.

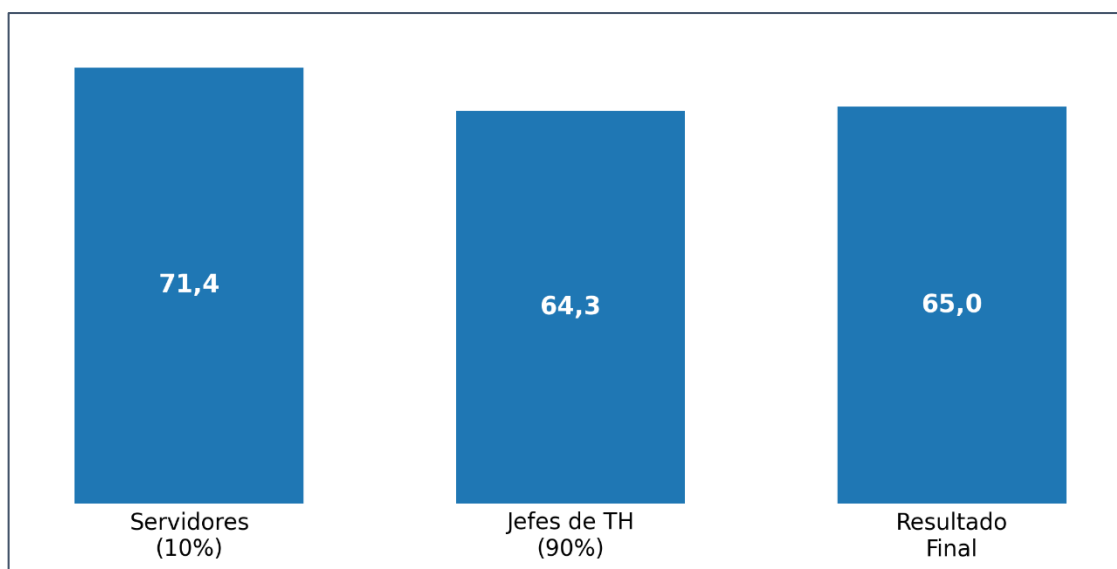
Finalmente, el **subíndice de Eficiencia**, con 65,0 puntos, presenta el puntaje más bajo dentro del conjunto analizado. Este resultado indica que persisten retos importantes en la optimización de los recursos, la simplificación de procesos y el fortalecimiento de mecanismos que permitan una gestión más eficaz y oportuna del talento humano. Este subíndice se configura como una prioridad estratégica para la formulación de acciones de mejora en el corto y mediano plazo.

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:

## 7.3.1 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 subíndice eficiencia**



**Fuente:** Resultados generales por subíndice de eficiencia a nivel distrital Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital 2025.

Con relación a los resultados del Subíndice de Eficiencia, el Distrito tuvo un resultado medio:

El subíndice de Eficiencia evalúa el grado en que las entidades del Distrito incorporan principios meritocráticos en los procesos de ingreso, permanencia, evaluación y desarrollo del talento humano, garantizando criterios de objetividad, transparencia y equidad en la gestión del servicio civil. Para la vigencia 2025, los resultados distritales muestran una diferenciación relevante entre las percepciones de los servidores públicos y la valoración realizada por los jefes de talento humano, lo cual aporta elementos clave para el análisis.

La medición correspondiente a los servidores públicos, con un puntaje de 71,4 puntos, se ubica en un nivel intermedio de desarrollo, evidenciando que, desde la percepción de este grupo, existen avances en la aplicación de criterios de mérito; sin embargo, aún se identifican brechas en la consolidación de prácticas plenamente meritocráticas en los procesos de gestión del talento humano.

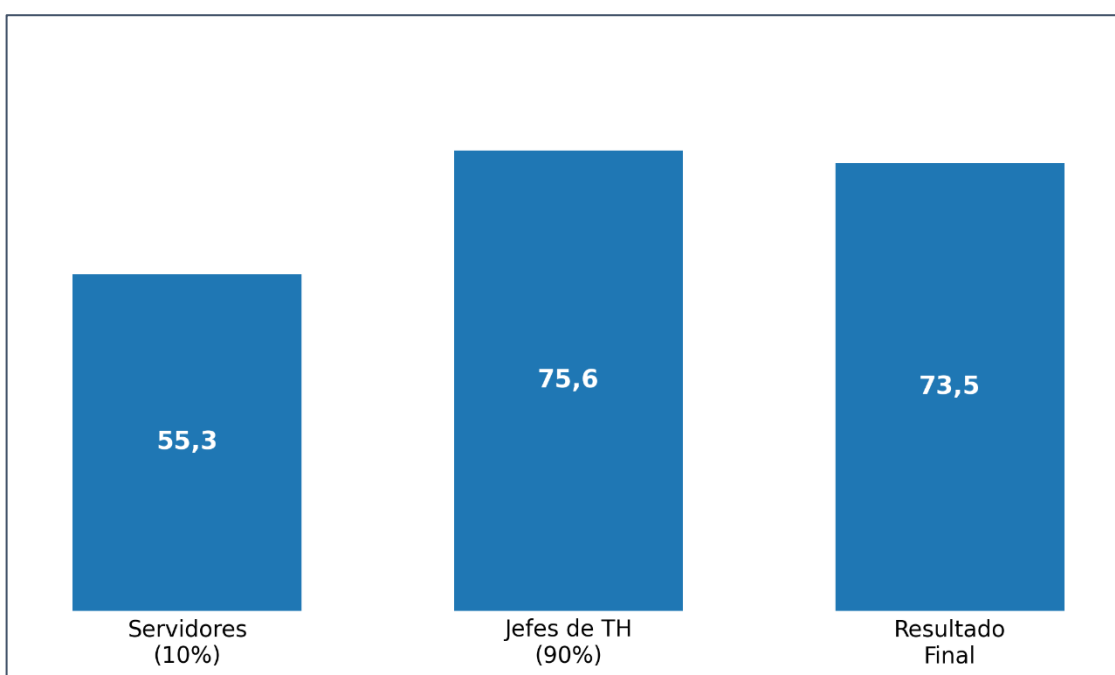
Por su parte, la valoración de los jefes de talento humano alcanza 64,3 puntos, reflejando una percepción menos favorable respecto al nivel de desarrollo del subíndice de Mérito. Este resultado sugiere una lectura más crítica desde el rol directivo y técnico, asociada a los retos estructurales, normativos y operativos que enfrentan las entidades para fortalecer la meritocracia de manera integral.

Como resultado de la ponderación establecida en la metodología del IDSCD (10 % servidores y 90 % jefes de talento humano), el resultado final del subíndice de Mérito se sitúa en 65,0 puntos, ubicándose en un nivel intermedio de desarrollo. Este puntaje indica que, si bien se han logrado avances importantes, el subíndice aún requiere acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento de los mecanismos de selección, evaluación del desempeño, promoción y desarrollo del talento humano basados en criterios objetivos y transparentes

### 7.3.2 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 Subíndice Mérito**



**Fuente:** Resultados generales por subíndice de mérito a nivel distrital Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital 2025.

El subíndice de Mérito mide el nivel de desarrollo de los principios meritocráticos en la gestión del talento humano del Distrito, particularmente en los procesos de selección, evaluación, promoción y desarrollo de los servidores públicos, bajo criterios de objetividad, transparencia y equidad.

Para la vigencia 2025, los resultados distritales evidencian diferencias significativas entre la percepción de los servidores públicos y la valoración realizada por los jefes de talento humano, lo cual aporta elementos clave para el análisis y la toma de decisiones.

La medición correspondiente a los servidores públicos alcanza un puntaje de 55,3 puntos, ubicándose en un nivel bajo de desarrollo. Este resultado sugiere que, desde la perspectiva de los servidores, persisten debilidades en la aplicación efectiva de los principios de mérito, particularmente en la percepción de transparencia, equidad y claridad de los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

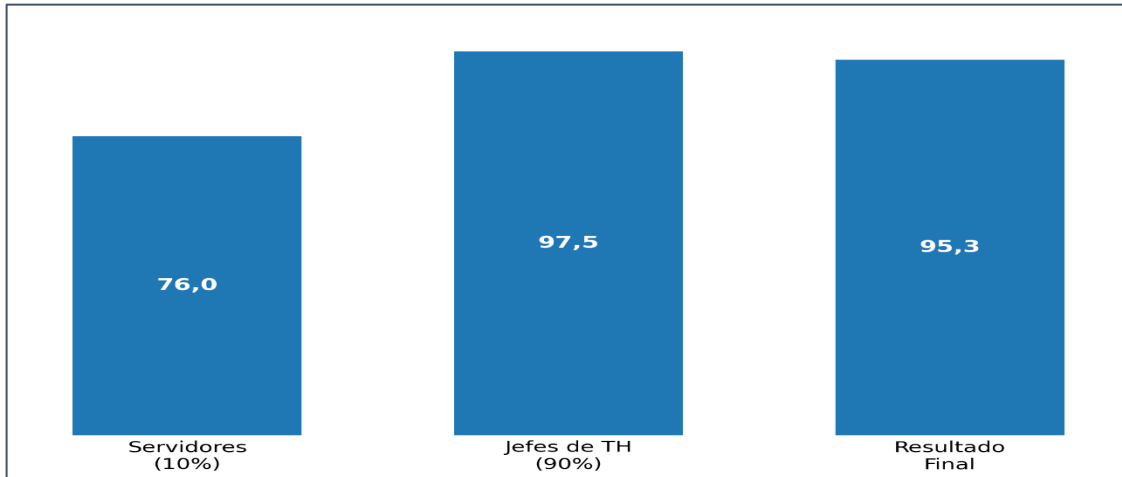
Por su parte, la valoración de los jefes de talento humano presenta un resultado de 75,6 puntos, reflejando una percepción significativamente más favorable sobre el nivel de desarrollo del subíndice de Mérito. Este comportamiento indica que, desde el ámbito técnico y directivo, se reconocen avances importantes en la implementación de lineamientos, procedimientos y controles orientados a fortalecer la meritocracia en las entidades distritales.

Como resultado de la ponderación establecida en la metodología del IDSCD (10 % servidores públicos y 90 % jefes de talento humano), el resultado final del subíndice de Mérito se sitúa en 73,5 puntos, ubicándose en un nivel intermedio de desarrollo. Este valor refleja que, si bien existen avances institucionales relevantes, las brechas identificadas en la percepción de los servidores públicos impactan el resultado consolidado y evidencian la necesidad de fortalecer la apropiación y visibilidad de las prácticas meritocráticas.

### **7.3.3 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 Subíndice Consistencia Estructural



**Fuente:** Resultados generales por subíndice consistencia estructural a nivel distrital Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital 2025.

El subíndice de Consistencia Estructural evalúa el grado de solidez y coherencia de los elementos estructurales que soportan la gestión del talento humano en las entidades del Distrito, tales como los marcos normativos, la estructura organizacional, los lineamientos institucionales y la articulación de estos con los procesos del servicio civil.

Para la vigencia 2025, los resultados distritales evidencian un alto nivel de desarrollo del subíndice, con un comportamiento favorable tanto en la valoración de los servidores públicos como en la percepción de los jefes de talento humano.

La medición correspondiente a los servidores públicos alcanza un puntaje de 76,0 puntos, lo que indica un nivel alto de desarrollo. Este resultado refleja que, desde la perspectiva de los servidores, las estructuras, normas y lineamientos que rigen la gestión del talento humano son en general claros y consistentes, aunque aún existen oportunidades de mejora en términos de apropiación y comprensión integral de dichos elementos.

Por su parte, la valoración realizada por los jefes de talento humano presenta un resultado significativamente superior, con 97,5 puntos, lo que evidencia un nivel muy

alto de desarrollo del subíndice. Este comportamiento sugiere que, desde el ámbito técnico y directivo, se reconoce una estructura institucional sólida, con marcos normativos bien definidos, procesos alineados y una adecuada coherencia entre la planeación estratégica y la gestión del talento humano.

Como resultado de la ponderación establecida en la metodología del IDSCD (10 % servidores públicos y 90 % jefes de talento humano), el resultado final del subíndice de Consistencia Estructural se ubica en 95,3 puntos, consolidándose como uno de los subsistemas con mejor desempeño a nivel distrital. Este puntaje confirma la existencia de bases estructurales robustas que soportan de manera efectiva la gestión del servicio civil en el Distrito Capital.

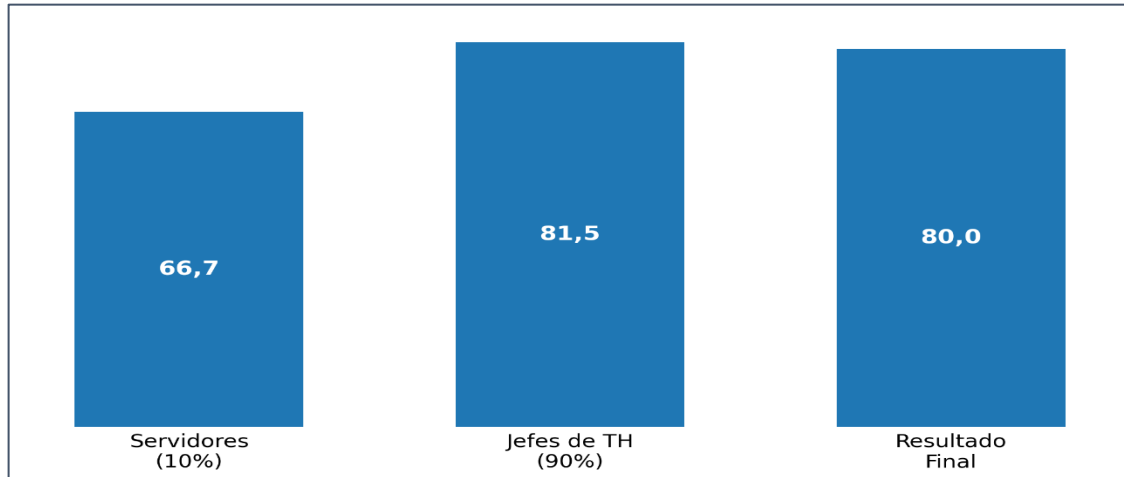
El subíndice de Consistencia Estructural mide la coherencia y solidez de la gestión del servicio civil, evaluando cómo las políticas y procesos están alineados con los objetivos estratégicos de la entidad. Este subíndice incluye cinco componentes clave: la planificación estratégica, el uso de sistemas 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.

### **7.3.4 Subíndice de Capacidad Funcional**

Se refiere a las 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 Subíndice Capacidad Funcional



**Fuente:** Resultados generales por subíndice capacidad funcional a nivel distrital Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital 2025.

El subíndice de Capacidad Funcional evalúa el grado en que las entidades del Distrito cuentan con las capacidades técnicas y operativas necesarias para cumplir de manera efectiva sus funciones misionales, a través de una adecuada gestión del talento humano.

Para la vigencia 2025, los resultados distritales evidencian un nivel de desarrollo favorable, con diferencias moderadas entre la percepción de los servidores públicos y la valoración de los jefes de talento humano.

La medición correspondiente a los servidores públicos alcanza un puntaje de 66,7 puntos, ubicándose en un nivel intermedio de desarrollo. Este resultado sugiere que, desde la percepción de los servidores, existen avances en el fortalecimiento de capacidades, competencias y herramientas para el desempeño de las funciones, aunque persisten oportunidades de mejora relacionadas con la formación, el acompañamiento y la disponibilidad de recursos que faciliten una mayor efectividad en el ejercicio de sus responsabilidades.

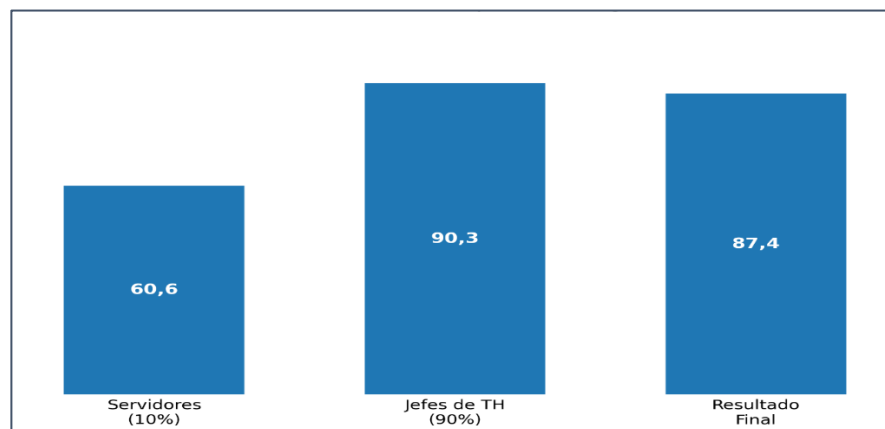
Por su parte, la valoración realizada por los jefes de talento humano presenta un resultado de 81,5 puntos, reflejando un nivel alto de desarrollo del subíndice. Este comportamiento indica que, desde el ámbito técnico y directivo, se reconocen avances significativos en la planeación, implementación y seguimiento de estrategias orientadas al fortalecimiento de las capacidades funcionales del talento humano en las entidades distritales.

Como resultado de la ponderación definida en la metodología del IDSCD (10 % servidores públicos y 90 % jefes de talento humano), el resultado final del subíndice de Capacidad Funcional se sitúa en 80,0 puntos, consolidándose en un nivel alto de desarrollo. Este puntaje evidencia que el Distrito cuenta, en términos generales, con capacidades funcionales sólidas para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, aunque aún existen retos para alinear de manera más efectiva la percepción de los servidores con la valoración técnica de los responsables de talento humano.

### 7.3.5 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 2025 Subíndice Capacidad Integradora**



**Fuente:** Resultados generales por subíndice capacidad integradora a nivel distrital Índice De Desarrollo Del Servicio Civil Distrital 2025.

El subíndice de Capacidad Integradora evalúa el nivel de articulación, coordinación y coherencia entre los distintos procesos, actores y componentes de la gestión del talento humano en las entidades del Distrito, así como su alineación con los objetivos institucionales y estratégicos del servicio civil.

Para la vigencia 2025, los resultados distritales evidencian un desempeño alto del subíndice, acompañado de una brecha significativa entre la percepción de los servidores públicos y la valoración realizada por los jefes de talento humano.

La medición correspondiente a los servidores públicos alcanza un puntaje de 60,6 puntos, ubicándose en un nivel intermedio de desarrollo. Este resultado sugiere que, desde la perspectiva de los servidores, persisten desafíos en la percepción de articulación efectiva entre los procesos de gestión del talento humano, así como en la coordinación entre dependencias y niveles organizacionales, lo cual puede incidir en la apropiación de las estrategias institucionales.

Por su parte, la valoración realizada por los jefes de talento humano presenta un resultado notablemente superior, con 90,3 puntos, reflejando un nivel muy alto de desarrollo del subíndice. Este comportamiento indica que, desde el ámbito técnico y directivo, se reconoce una adecuada integración de los procesos, políticas y acciones relacionadas con la gestión del talento humano, así como avances significativos en la articulación institucional y en la alineación estratégica del servicio civil.

Como resultado de la ponderación establecida en la metodología del IDSCD (10 % servidores públicos y 90 % jefes de talento humano), el resultado final del subíndice de Capacidad Integradora se sitúa en 87,4 puntos, consolidándose en un nivel alto de desarrollo a nivel distrital. Este puntaje evidencia que el Distrito cuenta con una capacidad integradora sólida, aunque con oportunidades de mejora en términos de percepción y apropiación por parte de los servidores públicos.

## CAPÍTULO 8 Recomendaciones Generales

En aras de garantizar la mejora continua de los procesos de la gestión estratégica del talento humano, se señalan las siguientes recomendaciones que podrán ser de gran utilidad a la alta dirección para el desarrollo y fortalecimiento de sus planes estratégicos de talento humano.

### 8.1 Subsistema Planificación

El resultado de **82,05 puntos**, el más alto entre los subsistemas del IDSCD, evidencia que la planificación del talento humano se ha consolidado como el eje estructural del sistema de gestión del talento humano distrital, aportando de manera directa a la sostenibilidad del servicio civil y al cumplimiento de las metas del Plan Distrital de Desarrollo. En este escenario, las recomendaciones se orientan a consolidar, escalar y sofisticar las capacidades instaladas, con el fin de maximizar su impacto institucional y su contribución a los resultados de ciudad.

#### 1. Elevar la planificación del talento humano a nivel estratégico de decisión

Se recomienda posicionar la planificación del talento humano como un insumo obligatorio para la toma de decisiones de la alta dirección, integrándola de manera formal a los procesos de planeación institucional, presupuesto y gestión del cambio. Esto permitirá que las decisiones sobre planta, perfiles y capacidades se adopten con una visión preventiva, estratégica y alineada con los objetivos misionales.

#### 2. Escalar el uso de información para anticipar necesidades futuras

Fortalecer el uso analítico de los sistemas de información, especialmente SIDEAP, para evolucionar de una planeación descriptiva a una planeación predictiva, que permita anticipar brechas de competencias, necesidades de relevo generacional y ajustes en la estructura organizacional frente a cambios tecnológicos y normativos.

### **3. Integrar la planificación con todos los subsistemas de talento humano**

Consolidar la planificación como eje transversal que articule de manera efectiva los demás subsistemas (empleo, desarrollo, rendimiento, compensación y relaciones humanas), asegurando coherencia entre lo planificado y su ejecución, y evitando gestiones fragmentadas que diluyan el impacto distrital.

### **4. Incorporar indicadores de impacto y valor público**

Evolucionar los planes de talento humano hacia un enfoque de gestión por resultados, incorporando indicadores que midan el aporte del talento humano a la mejora del servicio, la satisfacción ciudadana y el logro de metas estratégicas, en coherencia con el Programa 34: Talento Humano Unido por la Ciudadanía.

### **5. Sistematizar y transferir buenas prácticas de planificación**

Documentar, evaluar y compartir las buenas prácticas exitosas en planificación del talento humano, generando mecanismos de transferencia de conocimiento entre entidades y sectores, que permitan elevar el nivel general del Distrito y reducir brechas interinstitucionales.

### **6. Fortalecer capacidades técnicas de los equipos de talento humano**

Invertir en el desarrollo de capacidades técnicas de los equipos de talento humano en planeación estratégica, análisis de datos y prospectiva organizacional.

Estas recomendaciones buscan potenciar el alto desempeño del Subsistema de Gestión de la Planificación, transitando de un nivel de madurez consolidado hacia un modelo de excelencia, en el que la planificación del talento humano se convierta en un habilitador estratégico de decisiones de alto impacto, garantizando entidades más sólidas, coherentes y orientadas a resultados, en alineación con el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024–2027” y con la visión de una gestión pública distrital centrada en las personas como motor de la ciudad.

## 8.2 Subsistema Organización del Trabajo

El resultado obtenido **73,24** puntos muestra un desempeño alto, pero con margen de mejora, asociado a avances en la definición de estructuras organizacionales, Manuales específicos de funciones y competencias laborales. No obstante, el puntaje sugiere la necesidad de profundizar en la actualización y coherencia de los diseños de puestos, asegurando su alineación con las transformaciones organizacionales, la digitalización de procesos y las nuevas competencias requeridas en la administración pública distrital.

### **1. Actualizar de manera sistemática la estructura organizacional y los perfiles de los empleos con enfoque estratégico.**

Impulsar procesos periódicos de revisión y actualización de los perfiles de los empleos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos institucionales, los cambios en los modelos de operación y las prioridades del Plan Distrital de Desarrollo. Esto permitirá que las estructuras organizacionales respondan de forma oportuna a las demandas actuales y futuras del servicio público distrital.

### **2. Alinear los Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales con la transformación digital**

Incorporar de manera explícita en los Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales las competencias digitales, analíticas y de innovación, necesarias para la modernización de la gestión pública distrital, en coherencia con los procesos de digitalización, automatización y uso de tecnologías de la información en el Distrito Capital.

### **3. Fortalecer la coherencia entre estructura, procesos y resultados**

Garantizar que la organización del trabajo refleje una correspondencia clara entre estructura organizacional, procesos misionales y resultados esperados, evitando duplicidades, vacíos funcionales o desalineaciones que afecten la eficiencia institucional y la calidad del servicio a la ciudadanía.

**4. Incorporar criterios de flexibilidad organizacional**

Promover modelos de organización del trabajo más flexibles y adaptativos, que faciliten la implementación de esquemas como el teletrabajo y la movilidad laboral, sin afectar la claridad de roles, responsabilidades y mecanismos de seguimiento al desempeño.

**5. Integrar la organización del trabajo con la planeación estratégica del talento humano**

Articular de manera efectiva este subsistema con la planificación del talento humano, de forma que las decisiones sobre estructura, perfiles y cargas laborales se basen en análisis de capacidades, proyecciones de demanda de servicios y necesidades reales de personal.

**6. Reforzar la capacidad técnica de las áreas de talento humano**

Fortalecer las competencias técnicas de los equipos responsables de la gestión del talento humano en diseño organizacional, análisis de procesos y gestión por competencias, con el fin de sostener y mejorar el nivel de madurez alcanzado.

La implementación de estas recomendaciones permitirá consolidar el desempeño del Subsistema de Organización del Trabajo, cerrar las brechas identificadas y avanzar hacia estructuras organizacionales más coherentes, modernas y orientadas a resultados, contribuyendo de manera directa al cumplimiento del Programa 34: "Talento Humano Unido por la Ciudadanía" y a la construcción de una administración pública distrital más eficiente, ágil y centrada en las personas.

**8.3 Subsistema Gestión del Empleo**

El puntaje de 69,69 obtenido en este subsistema se ubica en un nivel medio, lo que indica retos en procesos de ingreso, movilidad, permanencia y retiro del empleo público. El resultado evidencia la necesidad de fortalecer prácticas meritocráticas, mecanismos de movilidad horizontal y estrategias de formalización laboral, de manera que el empleo público sea más dinámico, atractivo y coherente con las expectativas de las y los servidores públicos.

## **1. Fortalecer los procesos de ingreso con enfoque meritocrático y estratégico**

Reforzar la planeación y ejecución de los procesos de provisión de empleos, garantizando que los perfiles, competencias y requisitos estén alineados con las necesidades misionales de las entidades y con los retos actuales de la gestión pública distrital, promoviendo procesos transparentes, oportunos y basados en mérito.

## **2. Impulsar la movilidad horizontal como herramienta de desarrollo y retención.**

Promover los mecanismos de **movilidad horizontal**, como estrategia para aprovechar el talento interno, ampliar las oportunidades de desarrollo profesional y reducir la rotación, fortaleciendo la experiencia laboral de las y los servidores públicos.

## **3. Consolidar estrategias de permanencia y formalización laboral**

Avanzar en acciones que fortalezcan la **estabilidad y formalización del empleo público**, articulando la gestión del empleo con políticas de bienestar, desarrollo y compensación, de forma que se incremente el sentido de pertenencia y el compromiso distrital. Así como, tener como guía en la gestión el Plan de Formalización Laboral del Distrito 2024-2027.

## **4. Optimizar los procesos de retiro con enfoque de gestión del conocimiento**

Fortalecer los mecanismos de retiro del servicio público incorporando prácticas de **gestión del conocimiento**, transferencia de saberes y cierre adecuado de ciclos laborales, con el fin de preservar capacidades institucionales y reducir impactos negativos en la continuidad del servicio.

## **5. Monitorear la experiencia del servidor público a lo largo del ciclo del empleo**

Implementar mecanismos sistemáticos para evaluar la **experiencia de las y los servidores públicos** en cada etapa del ciclo del empleo, utilizando esta información como insumo para mejorar procesos, fortalecer la confianza institucional y orientar decisiones de mejora continua.

La implementación de estas recomendaciones permitirá elevar progresivamente el desempeño del Subsistema de Gestión del Empleo, fortaleciendo un modelo de empleo público distrital más atractivo, coherente y centrado en las personas y a la consolidación de una gestión estratégica del talento humano orientada a resultados y al servicio de la ciudadanía.

## 8.4 Subsistema Gestión del Rendimiento

El valor de 77,60 obtenido en este subsistema es un buen nivel de desarrollo, mostrando avances en la evaluación del desempeño y en la alineación de los resultados individuales con los objetivos institucionales y distritales. Sin embargo, el desafío estratégico consiste en evolucionar hacia modelos de gestión del rendimiento más formativos y orientados al desarrollo, que fortalezcan la retroalimentación continua y su articulación con la capacitación y la compensación.

### 1. Evolucionar hacia un modelo de gestión del rendimiento con enfoque formativo

Fortalecer la gestión del rendimiento como un proceso continuo de desarrollo, más allá de un ejercicio de evaluación periódica, incorporando prácticas de acompañamiento, retroalimentación constante y orientación al aprendizaje, que impulsen la mejora sostenida del desempeño individual y colectivo.

### 2. Articular el rendimiento con la formación y el desarrollo de competencias

Asegurar que los resultados de la evaluación del desempeño se utilicen de manera sistemática como insumo para la planeación de la capacitación y el desarrollo, priorizando brechas de competencias críticas y alineando los planes de formación con los retos estratégicos de cada entidad y del Distrito Capital.

### 3. Fortalecer la calidad de la retroalimentación y el liderazgo directivo

Promover el desarrollo de competencias de liderazgo en directivos y jefaturas, orientadas a brindar retroalimentación efectiva, oportuna y constructiva, que motive a las y los servidores públicos, fortalezca la confianza organizacional y potencie el desempeño.

#### **4. Integrar la gestión del rendimiento con los sistemas de compensación y reconocimiento.**

Avanzar en la articulación del rendimiento con mecanismos de reconocimiento, incentivos y compensación, incluyendo esquemas de salario emocional, de manera que el buen desempeño sea visible, valorado y coherente con los resultados institucionales.

#### **5. Incorporar indicadores colectivos y de impacto institucional y distrital.**

Complementar la evaluación individual con indicadores de desempeño colectivo e impacto institucional y distrital, que reflejen la contribución real de los equipos de trabajo al cumplimiento de las metas distritales y a la mejora de los servicios a la ciudadanía.

#### **6. Apoyarse en herramientas tecnológicas para el seguimiento del desempeño**

Fortalecer el uso de herramientas tecnológicas y sistemas de información que permitan **monitorear el desempeño en tiempo real**, facilitar la trazabilidad de compromisos y generar información útil para la toma de decisiones estratégicas en talento humano.

La implementación de estas recomendaciones permitirá consolidar y profundizar el desempeño del Subsistema de Gestión del Rendimiento, avanzando hacia un modelo más moderno, formativo y alineado con el desarrollo del talento humano. De esta manera, el Distrito Capital fortalecerá la coherencia entre desempeño, desarrollo y resultados institucionales, contribuyendo al cumplimiento del Programa 34 del plan de desarrollo y a la construcción de una administración pública más eficiente, motivadora y orientada al servicio de la ciudadanía.

## **8.5 Subsistema Gestión del Compensación**

El puntaje de 76,6 obtenido en este subsistema evidencia un desempeño sólido en la administración de esquemas salariales y beneficios, con avances en equidad interna y control del gasto. Aun así, se identifica la oportunidad de potenciar la compensación no salarial, especialmente el salario emocional, como herramienta estratégica para mejorar la motivación, el compromiso y la retención del talento humano distrital.

## **1. Potenciar la compensación no salarial como eje estratégico de gestión**

Fortalecer el salario emocional como complemento de la compensación salarial, mediante estrategias estructuradas de bienestar, conciliación vida–trabajo, reconocimiento, flexibilidad laboral y teletrabajo, alineadas con las necesidades y expectativas de las y los servidores públicos.

## **2. Articular la compensación con el rendimiento y los resultados institucionales**

Fortalecer la integración entre el subsistema de compensación y la gestión del rendimiento, de forma que los esquemas de incentivos refuercen una cultura de desempeño orientada a resultados, reconocer el valor del esfuerzo colectivo e individual, y asegurar que las decisiones de compensación contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de las metas del Plan Distrital de Desarrollo y a la mejora continua del servicio público.

## **3. Fortalecer la equidad y la transparencia en los esquemas de compensación**

Continuar consolidando prácticas que garanticen la equidad interna y la transparencia, asegurando que los criterios de compensación sean claros, comprensibles y comunicados de forma efectiva a las y los servidores públicos, fortaleciendo la confianza institucional.

## **4. Incorporar la compensación como herramienta de retención del talento**

Utilizar la compensación salarial y no salarial como una estrategia activa de retención, especialmente para perfiles críticos, articulándola con planes de desarrollo, movilidad interna y oportunidades de crecimiento profesional.

## **5. Integrar la compensación a la planeación estratégica del talento humano**

Asegurar que las decisiones en materia de compensación estén alineadas con la planificación del talento humano, permitiendo anticipar impactos presupuestales, gestionar de manera eficiente el gasto y responder a las necesidades estratégicas de la entidad.

## **6. Monitorear el impacto de la compensación en la experiencia del servidor público**

Implementar mecanismos de seguimiento que permitan evaluar el impacto de la compensación en la motivación, el compromiso y la permanencia del talento humano, utilizando esta información como insumo para la mejora continua de las políticas distritales de compensación.

La implementación de estas recomendaciones permitirá consolidar el desempeño del Subsistema de Gestión de la Compensación y evolucionar hacia un modelo más integral, equitativo y orientado a las personas, en el que la compensación se convierta en un habilitador clave de la motivación y la retención del talento humano. Esto contribuirá de manera directa al fortalecimiento de una gestión estratégica del talento humano distrital orientada a resultados y al servicio de la ciudadanía.

## **8.6 Subsistema Gestión del Desarrollo**

El puntaje obtenido de 67,0 en este subsistema registra uno de los puntajes más bajos, lo que señala retos importantes en la planeación de la formación, el desarrollo de competencias y las oportunidades de crecimiento profesional. El resultado sugiere la necesidad de fortalecer rutas de aprendizaje, planes de carrera y estrategias de desarrollo alineadas con los desafíos actuales y futuros de la gestión pública distrital.

### **1. Fortalecer la planeación estratégica de la formación**

Diseñar y ejecutar planes de formación institucionales basados en brechas de competencias identificadas a partir del IDSCD, la gestión del rendimiento y la planificación del talento humano, priorizando capacidades críticas para el cumplimiento de la misión institucional y las metas del Plan Distrital de Desarrollo.

### **2. Implementar rutas de aprendizaje estructuradas y diferenciadas**

Desarrollar rutas de aprendizaje claras y progresivas, diferenciadas por perfiles, roles y niveles jerárquicos, que permitan a las y los servidores públicos fortalecer sus

competencias técnicas, transversales y de liderazgo, facilitando trayectorias de desarrollo coherentes y sostenibles.

### **3. Consolidar planes de carrera y movilidad interna**

Avanzar en la implementación de planes de carrera y esquemas de movilidad interna, articulados con el subsistema de Gestión del Empleo, que ofrezcan oportunidades reales de crecimiento profesional, incrementen la motivación y contribuyan a la retención del talento humano distrital.

### **4. Articular el desarrollo con el rendimiento y los resultados institucionales**

Integrar de manera sistemática la gestión del desarrollo con los resultados del subsistema de rendimiento, utilizando la información de desempeño como insumo para definir acciones formativas y de desarrollo que impacten directamente en la mejora del desempeño individual y colectivo.

### **5. Incorporar enfoques innovadores y modalidades flexibles de formación**

Promover el uso de metodologías innovadoras, formación virtual, aprendizaje colaborativo y modelos híbridos, que faciliten el acceso, la cobertura y la pertinencia de los procesos de desarrollo, en coherencia con la transformación digital de la administración pública distrital.

### **6. Medir el impacto del desarrollo en el desempeño institucional**

Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto real de la formación y el desarrollo en el desempeño, la productividad y la calidad del servicio, asegurando que la inversión en desarrollo del talento humano genere valor público.

La implementación de estas recomendaciones permitirá elevar progresivamente el desempeño del Subsistema de Gestión del Desarrollo, consolidando un modelo de desarrollo del talento humano más estratégico, pertinente y orientado a resultados. De esta manera, el Distrito Capital fortalecerá las capacidades de sus servidores públicos, aportando a la construcción de una administración pública preparada para responder a

los desafíos presentes y futuros, con las personas como eje central de la gestión pública distrital.

## **8.7 Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas**

El resultado obtenido de 69,76 % en este subsistema se sitúa en un nivel medio, reflejando avances parciales en clima organizacional, comunicación interna y bienestar laboral. El puntaje indica la importancia de reforzar estrategias de liderazgo, participación, gestión del cambio y cuidado del bienestar emocional y salud mental, elementos clave para cerrar la brecha entre el diseño de políticas, la experiencia cotidiana de las y los servidores públicos en los entornos laborales y en la prestación de servicios en territorio.

### **1. Fortalecer el liderazgo como eje de las relaciones humanas**

Impulsar el desarrollo de competencias de liderazgo humano, ético y transformacional en directivos y jefaturas, orientadas a promover entornos laborales de confianza, escucha activa y corresponsabilidad, que fortalezcan el compromiso institucional y la cohesión de los equipos de trabajo.

### **2. Consolidar estrategias efectivas de comunicación interna**

Diseñar e implementar estrategias de comunicación interna más claras, bidireccionales y oportunas, que faciliten la comprensión de las decisiones institucionales, promuevan la participación de las y los servidores públicos y fortalezcan el sentido de pertenencia organizacional.

### **3. Promover la participación y el diálogo organizacional**

Fomentar espacios estructurados de participación, diálogo y retroalimentación, que permitan recoger percepciones, propuestas y alertas tempranas de los equipos de trabajo, integrando estas voces en la toma de decisiones y en la mejora de las políticas de talento humano.

#### **4. Integrar la gestión del cambio en los procesos institucionales**

Incorporar de manera sistemática la gestión del cambio organizacional en los procesos de transformación institucional, asegurando acompañamiento, comunicación y formación adecuados para minimizar resistencias y facilitar la adopción de nuevas formas de trabajo, tecnologías y modelos de gestión.

#### **5. Priorizar el bienestar emocional y la salud mental**

Reforzar las estrategias de bienestar emocional y salud mental, con enfoque preventivo y diferencial, reconociendo estos aspectos como habilitadores claves del desempeño, la productividad y la calidad del servicio público, especialmente en contextos de alta demanda y atención directa a la ciudadanía.

#### **6. Articular las relaciones humanas con el desempeño y la calidad del servicio**

Asegurar que las acciones en clima organizacional, bienestar y relaciones humanas estén directamente conectadas con la mejora del desempeño institucional y la calidad del servicio en territorio, cerrando la brecha entre el diseño de políticas y su impacto real en la experiencia laboral y ciudadana.

La implementación de estas recomendaciones permitirá fortalecer progresivamente el Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas, avanzando hacia entornos laborales más saludables, participativos y cohesionados. De esta manera, el Distrito Capital consolidará una gestión del talento humano más cercana a las personas, coherente con el Programa 34: “Talento Humano Unido por la Ciudadanía”, y orientada a generar mejores experiencias laborales y mejores servicios para la ciudadanía, en el marco de una administración pública más humana, eficiente y sostenible.

## **8.8 Subsistema Organización de la Función de RRHH (Recursos Humanos)**

El resultado de 75,3 muestra un nivel alto de madurez institucional, asociado al fortalecimiento del rol de las áreas de talento humano, la claridad en responsabilidades y la articulación con instancias rectoras. El reto consiste en seguir consolidando a las

oficinas de talento humano como socios estratégicos de la alta dirección, con capacidad analítica y liderazgo en la toma de decisiones. El reto estratégico consiste en consolidarlas plenamente como socios estratégicos de la alta dirección, con capacidad analítica, liderazgo técnico y una participación en la toma de decisiones institucionales y distritales.

## **1. Fortalecer el rol estratégico de las áreas de talento humano**

Consolidar a las oficinas de talento humano como instancias asesoras estratégicas de la alta dirección, participando de manera activa en los procesos de planeación institucional, formulación de políticas internas y definición de prioridades organizacionales, más allá de su función operativa y administrativa.

## **2. Desarrollar capacidades analíticas para la toma de decisiones**

Impulsar el fortalecimiento de competencias en análisis de datos, interpretación de indicadores y uso estratégico de información, particularmente a partir de los resultados del IDSCD y de sistemas como SIDEAP, para sustentar decisiones informadas, oportunas y orientadas a resultados.

## **3. Reforzar el liderazgo técnico y la gestión del cambio**

Promover el desarrollo de habilidades de **liderazgo técnico, comunicación estratégica y gestión del cambio** en los responsables de talento humano, de manera que puedan acompañar de forma efectiva los procesos de transformación organizacional y la implementación de nuevas políticas y modelos de gestión.

## **4. Consolidar la articulación con las instancias rectoras**

Fortalecer los mecanismos de coordinación y alineación con el DASCSD y demás instancias rectoras, asegurando la aplicación coherente de lineamientos, estándares y buenas prácticas en la gestión del talento humano en todo el Distrito Capital.

## **5. Impulsar la integración de los subsistemas de talento humano**

Asegurar que la organización de la función de recursos humanos promueva una gestión integral e interconectada de los subsistemas, evitando enfoques fragmentados y

fortaleciendo la coherencia entre planificación, empleo, desarrollo, rendimiento, compensación y relaciones humanas.

## **6. Medir y comunicar el impacto de la gestión del talento humano**

Implementar mecanismos que permitan medir y comunicar el valor agregado de la gestión del talento humano, evidenciando su impacto en el desempeño institucional, la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos del Plan Distrital de Desarrollo.

La implementación de estas recomendaciones permitirá consolidar el rol estratégico de las áreas de talento humano como actores clave en la toma de decisiones institucionales y distritales, fortaleciendo una gestión del talento humano más analítica, articulada y orientada a resultados. De esta manera, el Distrito Capital avanzará en la consolidación de un servicio civil moderno y profesional, en coherencia con el Programa 34: “Talento Humano Unido por la Ciudadanía”, y con una administración pública distrital que pone a las personas en el centro de la gestión pública.

Finalmente, a partir de los resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital, se recomienda a las entidades del Distrito Capital fortalecer una gestión del talento humano integral, estratégica y basada en evidencia, en la que los distintos subsistemas operen de manera articulada y alineada con las prioridades institucionales y de ciudad.

Para ello, es fundamental consolidar el liderazgo de las áreas de talento humano como socios estratégicos de la alta dirección, profundizar el uso de información para anticipar necesidades y orientar decisiones, y asegurar que las políticas de gestión se reflejen en mejores condiciones laborales, mayor compromiso de las y los servidores públicos y una prestación de servicios más eficiente y cercana a la ciudadanía, en coherencia con el Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Camina Segura 2024–2027” y el Programa 34: “Talento Humano Unido por la Ciudadanía”.



DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DEL  
SERVICIO CIVIL



ServicioCivilDistrital



serviciocivildistrital



ServicioCivilD