

2020



RESULTADOS CUARTA MEDICIÓN

# ÍNDICE DE DESARROLLO



DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO  
CIVIL DISTRITAL



RESULTADOS CUARTA MEDICIÓN

# ÍNDICE DE DESARROLLO

Bogotá, D.C., Fecha de Informe: Julio del 2020

Nidia Rocío Vargas

**Directora Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –  
DASCD**

Ruby Valenzuela Quitian

**Jefe (E) Oficina Asesora de Planeación – OAP**

Yolanda Castro Salcedo

**Jefe de Oficina Control Interno**

Luis Fernando Montero Lancheros

**Jefe de Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

José Agustín Hortúa Mora

**Subdirector de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño**

Gina Paola Silva

**Subdirectora Técnico-Jurídica del Servicio Civil Distrital**

Károl Nerieth León Prieto

**Subdirector de Gestión Corporativa y Control Disciplinario**

**Elaborado por:**

Nathalia Carolina Insuasty Delgado

Daniel Esteban Alarcón Robles

**Revisiones**

María Constanza Romero Oñate

**Asesora Dirección General**

## Contenido

Capítulo 1 Antecedentes y metodología .....	6
Capítulo 2: Resultados generales .....	10
2.1 Caracterización de las fuentes de información .....	11
2.1.1 Participación de los responsables del proceso de talento humano .....	11
2.1.2 Participación de los servidores públicos.....	13
2.2 Análisis resultados generales por subsistema .....	16
Subsistema de Planificación.....	19
Subsistema de Organización del Trabajo .....	20
Subsistema de Gestión del Empleo .....	21
Subsistema de Gestión del Rendimiento.....	23
Subsistema de Gestión de la Compensación .....	24
Subsistema de Gestión del Desarrollo .....	25
Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas.....	27
Subsistema de Organización de la Función de los Recursos Humanos .....	28
2.3 Análisis Resultados Generales por Índices .....	29
2.4 Algunas conclusiones de los aportes de servidores públicos. ....	33
2.5 Resultados generales por Entidad: Variación 2017-2020 .....	41
Capítulo 3 Otros Análisis .....	49
3.1 Reflexiones de la Medición en el marco de la Pandemia.....	49
3.2 Análisis de Resultados para el DASCD .....	50
3.3 La función de los recursos humanos: La Comisión Nacional del Servicio Civil y la Escuela Superior de Administración Pública .....	53
3.4 Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG .....	56

# Prólogo

El Departamento Administrativo del servicio Civil Distrital DASCD, es la entidad rectora del servicio civil en el Distrito Capital, responsable de proponer y orientar la implementación de políticas, estrategias y acciones para el fortalecimiento de la gestión integral del talento humano, es así, que desde el año 2017 promueve la medición del índice de desarrollo en Bogotá.

El índice de desarrollo tiene como objetivo abordar los quehaceres y misión de la gestión de talento humano; claves para que todos nuestros servidores públicos se sientan a gusto de realizar sus actividades y labores para contribuir a que la ciudadanía pueda acceder a mejores servicios.

La metodología fue tomada del modelo implementado por el Banco Interamericano de Desarrollo que se enfoca en analizar la gestión del servicio civil en diferentes países de América Latina, es así como el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, tomó como ejemplo estas prácticas para medir la gestión en todas las entidades del Distrito.

El índice del servicio civil mide su desarrollo a través de dos parámetros: el primero, subsistemas de la gestión del talento humano y el segundo, índices de la calidad. La medición cuenta con dos fuentes de información. Por una parte, los responsables del proceso de talento humano, a través de una entrevista y por otra, una muestra aleatoria de servidores públicos con diferentes tipos de vinculación, los cuales participan en una encuesta en línea.

Los resultados de la 4 versión del índice de desarrollo a nivel de Distrito y por entidades, dan cuenta de la consolidación del servicio civil en Bogotá, y las buenas prácticas en aspectos como: el ingreso al empleo público distrital, en especial lo referido al mérito, las garantías del sistema salarial, los avances en materia de capacitación y bienestar para servidores públicos, el buen uso de herramientas de planeación e información del empleo público, entre otros tópicos

El resultado agregado en el año 2020 es de 84.98 puntos en una escala de 100, lo que refleja un aumento del 13 % en relación con la línea base, posicionando a la ciudad por tener un alto nivel de la gestión integral del talento humano.



# ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

## Capítulo 1 Antecedentes y metodología

Este informe hace parte de una serie de documentos realizados por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, en cumplimiento de sus funciones y de las metas determinadas en el Plan de Desarrollo “Bogotá mejor para todos” 2016-2020, enfocadas en elaborar una medición que permitiera evidenciar las mejoras en el funcionamiento de la gestión integral del talento humano a nivel distrital e identificar las dificultades o principales retos que persisten en esta materia.

Para lograrlo se elaboró una línea base en el año 2017, adaptando la Metodología aplicada por el Banco Interamericano de Desarrollo –BID y el conocimiento de un grupo de expertos en la materia, de 16 países de América Latina y el Caribe y cuya publicación más reciente consta en el documento “*Al servicio del Ciudadano - Una década de reformas de servicio civil en América Latina (2003-14)*”.

Después de la medición del 2017, año en el que se construyó la línea base, se han realizado tres mediciones del Índice de Desarrollo del Servicio Civil, correspondiente a los años 2018, 2019 y 2020; mediante este informe se presentan los resultados correspondientes a la medición del año 2020.

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 de otra parte unos sub índices 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).

Tanto los subsistemas como los índices son valorados a través de puntos críticos que son identificados a partir de situaciones reales en la organización y que se miden en niveles de desarrollo alto, medio y bajo. El nivel alto correspondiente a un desarrollo deseable y el bajo el menos recomendable para un buen desempeño organizacional.

El cuestionario aplicado por el BID califica cada punto crítico en una escala de 0 a 5 y al final pondera los resultados sobre 100 puntos, los cuales se ubican en la siguiente escala:

<b>Bajo Desarrollo del Servicio Civil</b>	<b>0-39 puntos</b>
<b>Medio Desarrollo del Servicio Civil</b>	<b>40-59 puntos</b>
<b>Alto Desarrollo del Servicio Civil</b>	<b>60-100 puntos</b>

Ahora bien, con el fin de medir el índice de desarrollo del servicio civil a nivel Distrital, se adaptó la metodología, ya que se identificó, entre otras cosas, que la unidad de análisis cambiaría, es así que se cuenta con los puntos críticos que valora el BID pero con los siguientes ajustes: i) se adapta el lenguaje y pertinencia del cuestionario del BID contando para el 2020 con 35 preguntas. ii) La unidad de análisis es el empleo público a nivel Distrital y no a nivel nacional como lo hace el BID, iii) La cobertura son las 52 Entidades a nivel distrital para el año 2020) y iv) Se aplica el cuestionario a dos grupos de análisis: Las Unidades de Talento Humano (UTH), a través de *entrevistas estructuradas* a los responsables del proceso de talento Humano de cada Entidad Distrital y por otro lado a los Servidores Públicos del Distrito, a través de *encuestas en línea*. El cálculo del índice final se pondera con el 90% aportado por la información de las Unidades de Talento Humano y el 10% por los servidores públicos.

A lo largo de las cuatro mediciones (2017-2018- 2019-2020) se han realizado leves ajustes, a la redacción de algunas preguntas y al tamaño de la muestra; pero en general se calibran los ajustes en el mismo marco de los subsistemas e índices, razón por la cual los resultados son comparables.

La ficha metodológica que se presenta a continuación resume la aplicación realizada.

**Tabla No 1. Ficha metodológica**

<b>Población objetivo 2020</b>	Responsables del proceso de Talento Humano de las 52 Entidades Distritales y 920 Servidores Públicos.
<b>Margen de error y confiabilidad</b>	Respecto a la encuesta, se definió una muestra aleatoria simple, teniendo en cuenta la totalidad de servidores públicos distritales. Con 3% de error, un 95% de confianza para fenómenos de ocurrencia del 50%. Respecto a la entrevista, se trabajó con el Censo dado que la medición se realizó en el total de las Entidades distritales (52Entidades).
<b>Entidades objeto del estudio</b>	Se mantiene la medición en las 52 Entidades Distritales de la misma forma que se realizó en el año 2019. El detalle de los resultados por Entidad puede ser consultados en la herramienta: <a href="https://www.serviciocivil.gov.co/portal/content/%C3%ADndice-de-desarrollo-del-servicio-civil-distrital">https://www.serviciocivil.gov.co/portal/content/%C3%ADndice-de-desarrollo-del-servicio-civil-distrital</a>
<b>Número de preguntas</b>	En la encuesta y entrevista se aplicaron cuestionarios con 35 preguntas.  En el año 2020, no se tomó en consideración la ponderación de la pregunta No 35 : que indica lo siguiente " <i>Los servicios prestados por otros organismos responsables del servicio civil como la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Escuela Superior de administración Pública son percibidos como instancias que aportan valor al logro de los objetivos comunes de la organización</i> " se atiende la petición presentada por parte de la mayor parte de las Entidades que consideraron la pregunta ajena a sus gestiones y consideraban que no dependía directamente de Entidad. Así las cosas, si bien la pregunta no puntea en el índice por Entidad, ni el Distrital, si se hará el análisis de este resultado en particular
<b>Ponderación</b>	El índice por cada Entidad resulta de ponderar el resultado obtenido por parte de los responsables del Proceso de Talento Humano en un (90%) y de los Servidores Públicos en un (10%).  Cada uno de los resultados se obtiene con el resultado de un promedio simple de todas las respuestas de la que es parte cada una de las categorías.
<b>Fecha de Elaboración</b>	Recolección de Información: Abril, mayo y junio del 2020 Procesamiento de Datos: Junio y julio del 2020

Fuente: Elaboración propia OAP del DASCD



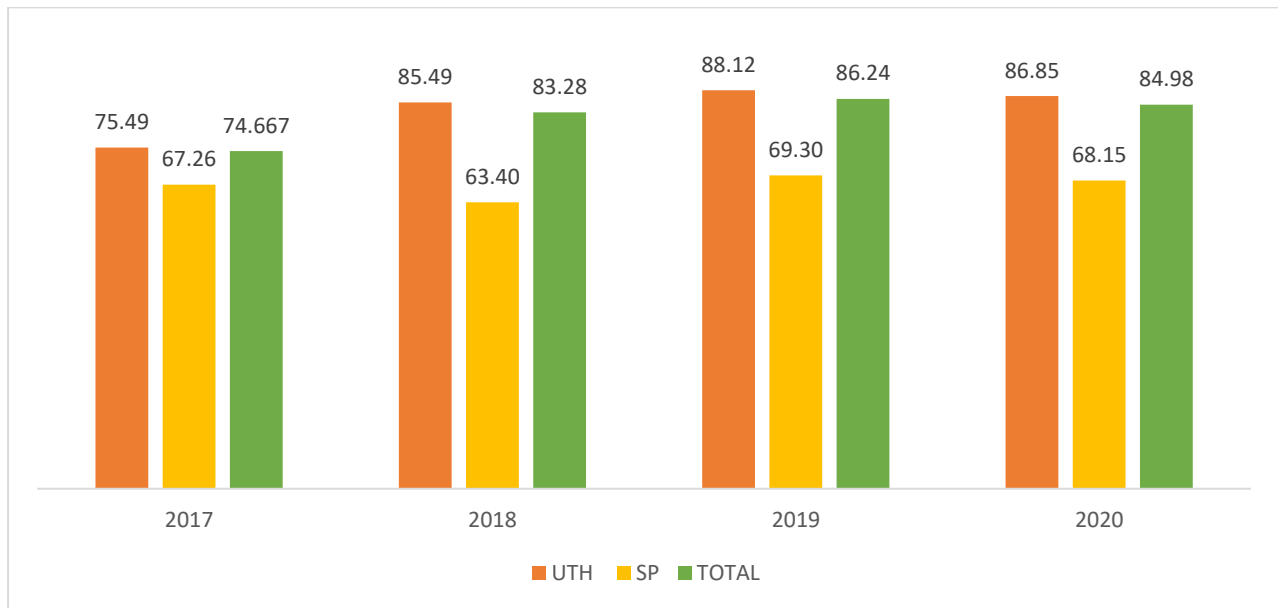
# RESULTADOS GENERALES

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

## Capítulo 2: Resultados generales

El índice se calculó teniendo en cuenta las respuestas de los responsables del proceso de Talento Humano y de los Servidores Públicos, en un 90% y 10% respectivamente. Para el caso del Distrito Capital se obtuvo un resultado en 2020 de **84.98**, lo que significa un aumento de **10.32** puntos respecto de la primera medición. El comportamiento a nivel Distrital de cada año se presenta a continuación:

**Grafica No 1. Evolución del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital 2017-2020**



Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información recolectada por los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos. **SP**: Servidores Públicos – **UTH**: Unidades de Talento Humano

Como se puede observar el comportamiento en ambas fuentes de información es prácticamente homogéneo durante todos los años, se evidencia una brecha de al menos unos 16 puntos entre la puntuación de los servidores públicos y los responsables del proceso de talento humano. La diferencia más marcada entre los puntajes se da en el año 2018.

A continuación, se presenta un análisis de la variación de los resultados de forma general por las Entidades y una caracterización de la población que participó en la medición.

## 2.1 Caracterización de las fuentes de información

Como se enunció en el apartado metodológico, se cuenta con dos fuentes de información para el cálculo del Índice: por una parte, están los responsables del proceso de talento humano, como líderes de las Unidades de Talento Humano (UTH) , es decir se cuenta con **52 responsables de talento humano** y por otra, una muestra representativa de servidores públicos a nivel distrital, correspondiente a **920 servidores públicos**, que representan las 52 Entidades de forma proporcional de acuerdo al tamaño de las plantas.

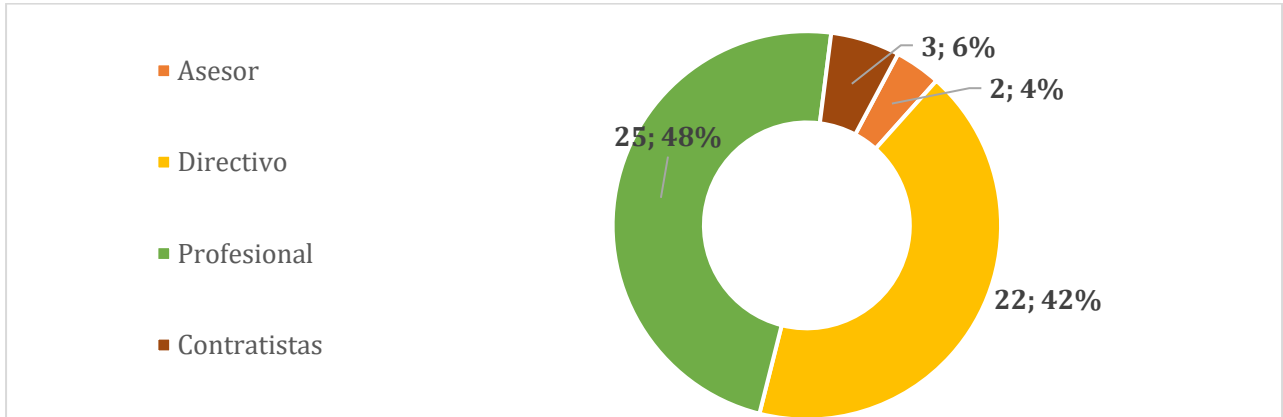
A continuación, se describen las características de las categorías de acuerdo con su participación.

### 2.1.1 Participación de los responsables del proceso de talento humano

Como se puede ver en el siguiente gráfico, la mayor participación se encuentra en los niveles profesionales, y muy cercano el nivel directivo, así como dos asesores y tres contratistas. El caso de la respuesta de los contratistas es un asunto excepcional, dado que usualmente las Entidades, cuentan con funcionarios de planta para que asuman la responsabilidad de los procesos del talento humano, no obstante, para estos casos se contó con el apoyo de contratistas en el liderazgo de estas tareas.

Así mismo, es importante mencionar que si bien, se registró la participación de un representante en la entrevista, en algunas de éstas entrevistas se contó con el equipo completo de talento humano, o con la participación de hasta 5 funcionarios de la misma Entidad. Así las cosas, se contó con la participación de ***98 servidores públicos, que harían parte de los equipos de talento humano***; la caracterización se captura teniendo en cuenta únicamente los responsables, es decir ***52 servidores públicos***.

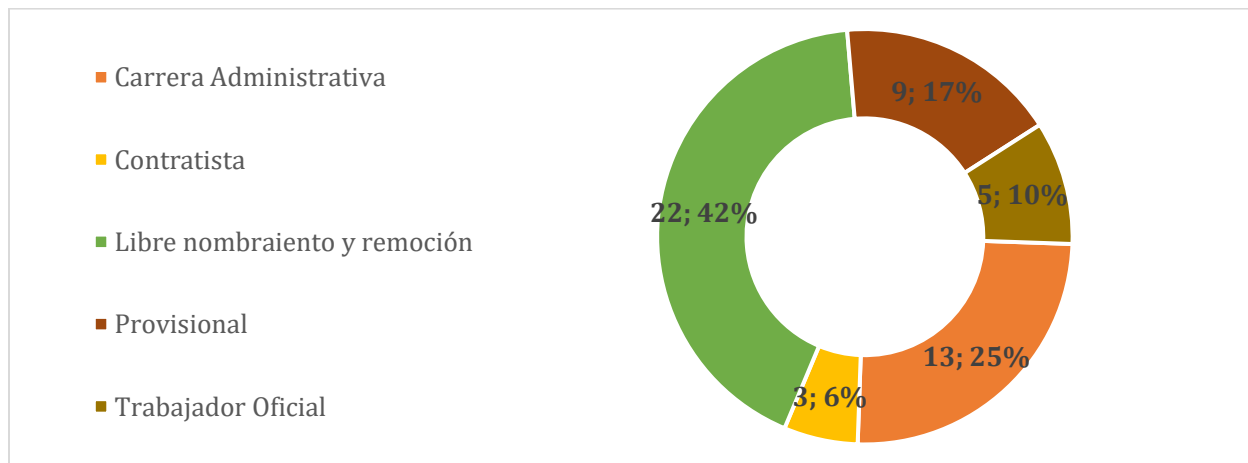
**Grafica No 2. Distribución por Nivel Jerárquico – Responsables del Proceso de Talento Humano (UTH)**



Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos

A continuación, se presenta la distribución de acuerdo con el tipo de vinculación, encontrándose mayor proporción en servidores públicos de libre nombramiento y remoción con un 42%, en carrera administrativa 25%, provisional 17% y trabajador oficial el 10%.

### Grafica No 3. Distribución por tipo de Vinculación Responsables del Proceso de Talento Humano (UTH)



Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos

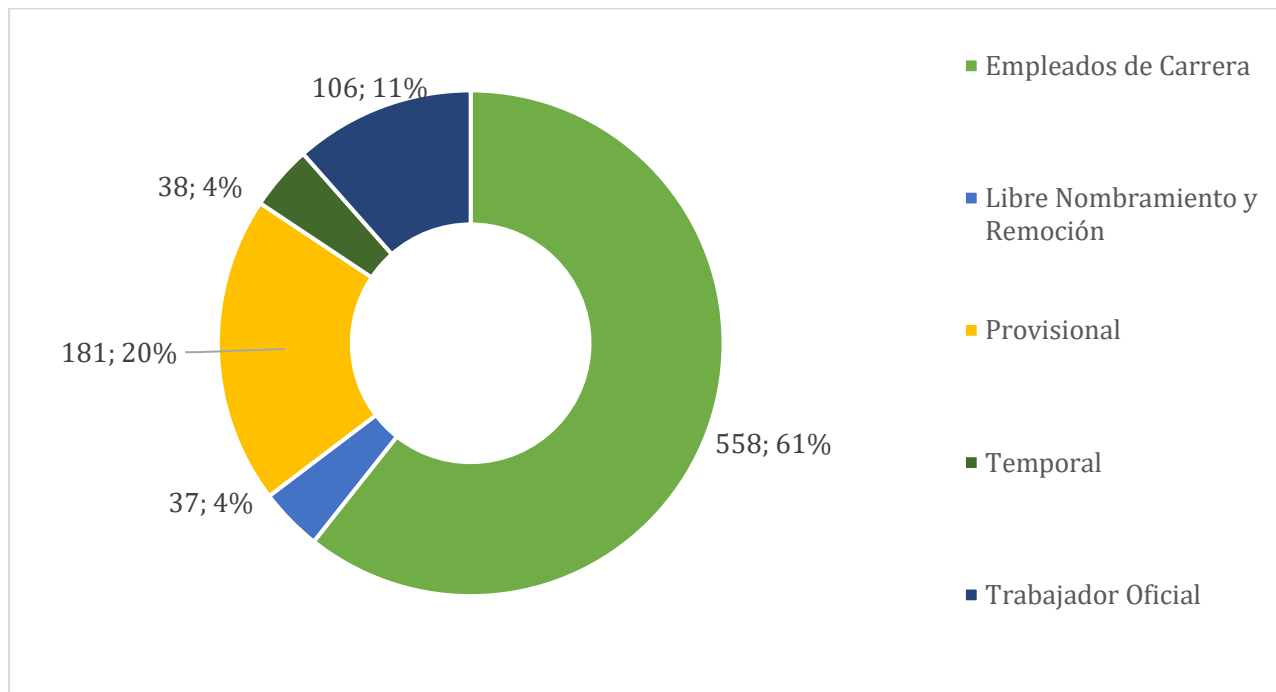
#### 2.1.2 Participación de los servidores públicos

Por su parte los servidores públicos contaron con una mayor participación en las vinculaciones de carrera administrativa, seguido de los provisionales y finalmente por los trabajadores oficiales. La participación del año 2020 es consecuente con las participaciones que se han tenido en vigencias anteriores, en cuanto al promedio de los participantes y las características de los mismos.

Vale destacar que para el año 2020, se evidenció que la encuesta tiene un nivel de reconocimiento por parte de los servidores públicos, dado que el primer día de lanzamiento del ejercicio de medición, se contó con la participación de 338 encuestas resueltas en su totalidad.

A continuación, se relaciona la distribución por tipo de vinculación de los servidores públicos que participaron:

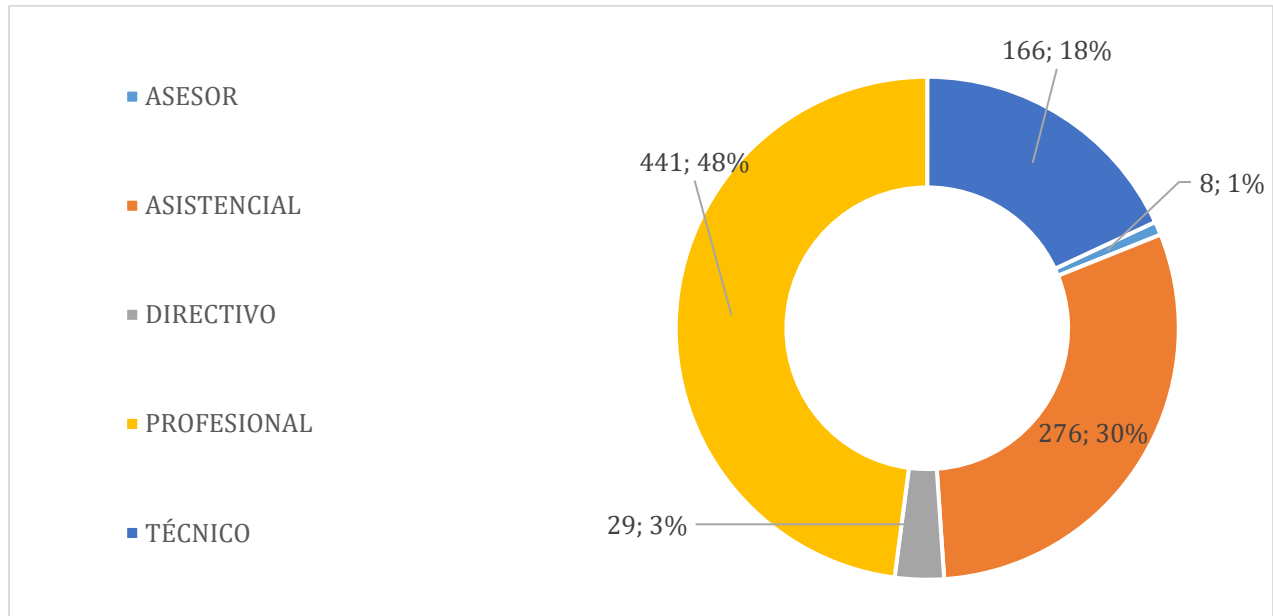
**Grafica No 4. Distribución por tipo de Vinculación Servidores Públicos**



Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos

A continuación, se presenta la distribución de acuerdo con el nivel jerárquico, discriminado en las categorías Asistencial, Técnico, Profesional, Asesor, Directivo. La grafica se refleja que predomina la categoría profesional, seguido de la asistencial y con menor participación el nivel asesor.

**Grafica No 5. Distribución por nivel jerárquico responsables del proceso de talento humano (UTH)**



Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos

## 2.2 Análisis resultados generales por subsistema

Con el fin de clarificar los conceptos, sobre los cuales se realiza el análisis por subsistemas, a continuación, se relaciona su definición de conformidad con lo que se ha indicado en anteriores mediciones:

**Tabla No 2. Definiciones Subsistemas de Gestión del Talento Humano (Longo)**

<b>Planificación de recursos humanos</b>	Constituye las políticas, orientaciones y lineamientos que generan cambios en estructuras organizativas, posiciones, puestos, competencias y criterios para la evaluación del desempeño. Se refiere a la existencia de normas, funcionamiento de sistemas de información, aplicación de procedimientos. Permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que se conecta.
<b>Organización del trabajo</b>	Define y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas que las van a desempeñar. Aquí se encuentran elementos como el perfil ocupacional y el perfil del empleo.
<b>Gestión del empleo</b>	Comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas.
<b>Gestión del rendimiento</b>	Se encarga de planificar, estimular y evaluar la contribución de las personas.
<b>Gestión de la compensación</b>	Tiene que ver con la retribución a esa contribución de las personas de forma salarial o no salarial.
<b>Gestión del desarrollo</b>	Se centra en el crecimiento individual y colectivo. Comprende elementos como: Administración del Desempeño, Formación y Capacitación, y Desarrollo de Carrera.
<b>Gestión de las relaciones humanas y sociales</b>	Se refiere a las relaciones y prácticas del personal, se refleja en el clima organizacional y la comunicación.
<b>Organización de la función de recursos humanos</b>	Hace foco en las características de la institucionalidad y autoridad del sistema

Fuente: DASCD (2019) a Partir de (BID, 2014)

El resultado obtenido a nivel Distrital en el año 2020 es de 84,98<sup>1</sup>, como se indicó en la sección anterior, lo que representa una reducción de 1,26 puntos, con respecto al 2019 y aumenta con respecto a la primera medición en el 2017 en 10.32 puntos.

<sup>1</sup> El resultado total del índice no incluye la pregunta número 35.

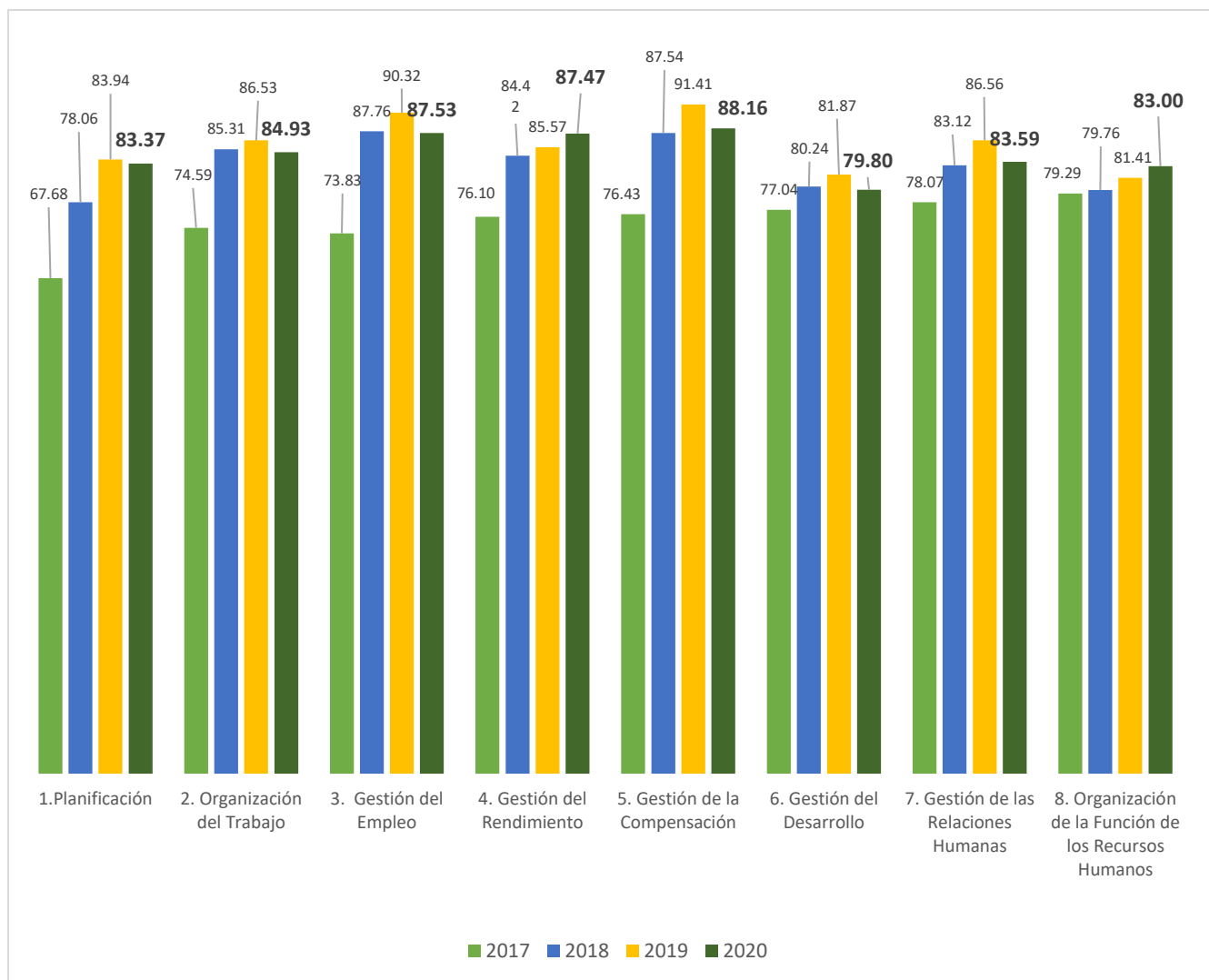
Con las mediciones realizadas en los años 2017, 2018, 2019 y la medición de 2020, es posible observar la evolución de los 8 subsistemas de la Gestión del Talento Humano en las 52 Entidades públicas del Distrito Capital.

En términos generales se observa un cambio positivo, es decir una mayor calificación para todos los subsistemas, con incrementos importantes y pronunciados entre el 2017 y el 2018, mientras que entre el 2018 y el 2019 se presentan incrementos leves que dan muestra de la consolidación de los procesos adelantados. En el 2020 se presenta un leve descenso en 6 subsistemas, mientras que en 2 se presenta una mejora en la calificación.

Este descenso presentado en el año 2020 puede ser explicado por el cambio de administración que afecta la dinámica de las Entidades, que generalmente implica el cambio de directivos y profesionales de las unidades de talento humano. Pese al descenso mencionado en esa vigencia el balance es positivo para el desarrollo del servicio civil del Distrito.

A continuación, se presentan algunas reflexiones a partir de los resultados alcanzados a nivel Distrital en cada subsistema:

**Gráfico No 6: Comparativo de resultados por subsistemas 2017-2018-2019-2020<sup>2</sup>**



Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos

<sup>2</sup> En el subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos la calificación para el 2020 incluye los resultados de la pregunta número 35.

## Subsistema de Planificación

Los puntos críticos que se evalúan en este subsistema son los siguientes:

**Tabla No. 3 Puntos críticos subsistema de planificación**

1	Se percibe que la planificación de personal en la Entidad que labora suele depender de prioridades y orientaciones estratégicas gubernamentales definidas en el plan de desarrollo distrital o en otros instrumentos de planeación de la Entidad.
2	Los sistemas de información cuentan con datos relativos al personal que permiten conocer la disponibilidad en cantidad de empleos, competencias, perfiles profesionales y previsibles en el futuro, en los diferentes ámbitos organizativos y áreas.
3	La actual planta de personal es suficiente para atender las necesidades de la misma
4	En mi Entidad el costo global de la planta se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la capacidad presupuestal del Distrito.
5	La formación exigida en los manuales de funciones es acorde con las exigencias actuales que tiene la Entidad
6	En mi Entidad, las políticas, decisiones y prácticas de la Gestión del Talento Humano obedecen a un organizado proceso de planificación.

Fuente: Ajuste del DASCD con base en la Metodología del BID

En este subsistema entre 2017 y 2020 se observa una mejora de 16 puntos aproximadamente, llegando a una calificación de 83,37 puntos. Este cambio se debe a varios aspectos entre los que se resaltan:

- En las Entidades del Distrito han incrementado las prácticas que involucran dentro de los objetivos de la Planeación Estratégica la gestión del talento humano, lo cual ha contribuido a la definición de políticas institucionales con objetivos y acciones propias.
- El talento humano en las Entidades cuentan con la formación requerida para el ejercicio de sus funciones, lo cual se asegura mediante la aplicación de procesos de selección objetivos que le apuntan al mérito. Además, se debe resaltar que la actualización de los manuales de funciones han contribuido la mejora continua en los procesos de selección y en el desarrollo de competencias.
- La adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, reconoce *“al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las Entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y*

*resultados*"<sup>3</sup> lo que hace énfasis en la necesidad de efectuar una adecuada planificación del talento humano en cada organización.

- Las Entidades han apropiado la importancia de disponer, sistematizar y tratar la información cuantitativa y cualitativa del talento humano. La mayoría de las Entidades han hecho mayor énfasis en la información cuantitativa, sin embargo, hoy se observan importantes esfuerzos en capturar información cualitativa, relacionada con características poblacionales y de situaciones administrativas. En este aspecto las Unidades de Talento Humano referencian al Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública- SIDEAP como una herramienta que agrega valor a sus labores.
- Se resalta la capacidad de manejo del costo global de la planta por parte de las Entidades en articulación con la Secretaría Distrital de Hacienda, lo cual atiende a la capacidad presupuestal del Distrito.

Como recomendación general para este Subsistema se manifiesta constantemente por parte de las Entidades la necesidad de aumentar la planta de personal, dado que varias Entidades mencionan que existe un déficit de personal, el cual ha sido afrontado mediante medidas de ordenamiento y redistribución de la planta pública. Este aspecto requiere especial atención en aquellos sectores en los que el personal de planta es superado por profesionales de vinculados por contrato de prestación de servicios.

### **Subsistema de Organización del Trabajo**

Los puntos críticos que se evalúan en este subsistema son los siguientes:

**Tabla No. 4 Puntos críticos subsistema de organización del trabajo**

<b>7</b>	En mi Entidad el diseño de los cargos obedece a criterios de gestión y desarrollo de funciones acorde a la misión de la Entidad, más que a consideraciones legales y/o acuerdos colectivos
<b>8</b>	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.
<b>9</b>	En mi Entidad los perfiles definen las competencias claves de cada cargo para el adecuado desempeño del titular del mismo.

Fuente: Ajuste del DASCSD con base en la Metodología del BID

<sup>3</sup> Tomado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/de-donde-nace-mipg.html>

En este subsistema entre 2017 y 2020 se observa una mejora de 10 puntos aproximadamente, con lo cual se alcanza una calificación de 84,93 puntos. Este cambio se debe a varios aspectos entre ellos:

- La mayoría de las Entidades ha completado el proceso de actualización de sus manuales de funciones como consecuencia de la normatividad expedida en los últimos años, tales como el Decreto Nacional 815 de 2018 sobre Competencias Laborales así como con la entrada en vigencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, lo cual ha permitido alinear las características del personal con las necesidades de la Entidad en función de su misión.
- Al interior de las Entidades se ha comprendido la importancia de definir las competencias como elementos clave para desempeñar adecuadamente un empleo. Así mismo, se resalta que para el diseño de los cargos se tienen en cuenta criterios relacionados con la gestión para el cumplimiento de la misión de las Entidades.
- En la mayoría de las Entidades se reconoce que su estructura organizacional tiene buen nivel de desarrollo, lo cual permite la articulación entre las dependencias para la toma de decisiones, sin embargo, con el cambio de administración y la llegada de nuevos directivos a las unidades de talento humano se ha manifestado la necesidad de realizar ajustes y mejoras para tener un mejor desempeño en algunas Entidades. Este tema en el Distrito requiere mayor atención con el fin de continuar con el diseño de estructuras más planas y nuevas tendencias organizacionales que contribuyen a generar valor público.

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

Los puntos críticos que se evalúan en este subsistema son los siguientes:

**Tabla No. 5 Puntos críticos subsistema de gestión del empleo**

<b>10</b>	La Entidad aplica procedimientos de selección abiertos, para los diferentes tipos de vinculación, que responden a criterios objetivos o de idoneidad técnica.
<b>11</b>	Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.
<b>12</b>	En mi Entidad la selección se basa en la existencia de perfiles de competencias en los diferentes tipos de vinculación.
<b>13</b>	En mi Entidad los mecanismos de movilidad funcional (de cargo), permiten responder con flexibilidad a las necesidades de reubicación de servidores públicos.

14	En mi Entidad existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación en la carrera administrativa.
15	En mi Entidad no existen supresiones de empleos o despidos que afecten puestos de trabajo y se deban a meras razones políticas de los gobiernos.
16	Existe la posibilidad de terminar la relación de empleo por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas, que obliguen a la amortización de puestos de trabajo.

Fuente: Ajuste del DASCD con base en la Metodología del BID

En este subsistema entre 2017 y 2020 se observa una mejora de 14 puntos aproximadamente, con lo cual se alcanza una calificación de 87,53 puntos. Este cambio se debe a varios aspectos entre ellos:

- El alto grado de responsabilidad de las Entidades frente a la definición e implementación de procedimientos y mecanismos para consolidar prácticas institucionales de gestión del empleo público sustentadas en la transparencia y en el cumplimiento de las directrices técnicas y normativas. En este sentido, se debe mencionar los procesos de provisión de cargos por concursos de mérito, pues debe tenerse en cuenta que Bogotá fue reconocida en la vigencia 2019, como el ente territorial que más le ha apostado al mérito en Colombia, consolidando en cuatro años 2016-2020 la realización de convocatorias públicas en las que participaron más de 200.000 ciudadanos para la provisión de 5.036 vacantes.
- Estos concursos se realizan considerando los perfiles de empleos contenidos en los manuales de funciones, que se diseñan con base en estudios técnicos.
- En la gestión del empleo público se observa una cuidadosa implementación de las normativas y disposiciones legales definidas por parte de las Entidades y por el personal a cargo de los procesos para la definición de procedimientos en la materia.
- Las Entidades distritales han comenzado a aplicar procedimientos de selección abiertos para los diferentes tipos de vinculación, para: provisionales, trabajadores oficiales y contratos de prestación de servicios. Además, se percibe la favorabilidad de la implementación de la evaluación de competencias de los empleos de naturaleza gerencial a través de SEVCOM como un servicio de evaluación de competencias comportamentales que ha dispuesto el DASCD para apoyar a las entidades distritales en los procesos de selección de las personas que aspiran a ocupar un cargo como gerentes públicos
- Adicionalmente, en el 2020 con la entrada en operación del Banco de Hojas de Vida de Bogotá que funciona a través de la plataforma [www.talentonopalanca.gov.co](http://www.talentonopalanca.gov.co), que busca

democratizar el acceso a oportunidades de vinculación contractual con el Distrito Capital y al que los ciudadanos y ciudadanas interesadas, han concurrido registrando su currículo para acceder a contratos de prestación de servicios profesionales o de apoyo a la gestión en entidades y organismos de la administración pública de Bogotá.

- Se destaca la definición de plantas globales como mecanismos para favorecer la flexibilidad organizacional, sin embargo, esto no es suficiente, ya una proporción alta de las Entidades participantes, manifiestan que la movilidad funcional de cargo se da de manera escasa, aunque existen normas y procedimiento que lo permiten, no es fácil su implementación, en algunos casos por el tamaño de la Entidad, las características particulares de los procesos misionales y transversales, la especialización de la actividad profesional e incluso los manejos propios de los directivos de las dependencias.

### Subsistema de Gestión del Rendimiento

Los puntos críticos que se evalúan en este subsistema son los siguientes:

**Tabla No. 6 Puntos críticos subsistema de gestión del rendimiento**

17	Normalmente, el superior inmediato define pautas o estándares en cuanto al rendimiento esperado de las personas, de acuerdo con las prioridades y estrategias de la organización. En consecuencia, los servidores públicos conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados.
18	En mi Entidad a lo largo del ciclo de gestión, el superior inmediato sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.
19	En mi Entidad el rendimiento de las personas es evaluado por la organización, y se contrasta con los estándares de rendimiento esperado.

Fuente: Ajuste del DASC con base en la Metodología del BID

En este subsistema entre 2017 y 2020 se observa una mejora de 11 puntos aproximadamente, con lo cual se alcanza una calificación de 87,47 puntos. Este cambio se debe a varios aspectos entre los que se destacan:

- La diligencia de las Entidades en cumplimiento con la norma, ha promovido la existencia y manejo de herramientas y mecanismos para la evaluación, el seguimiento y la mejora del desempeño y del rendimiento de los empleados de carrera.

- La apropiación institucional en las entidades y organismos sobre las herramientas para evaluar el desempeño de los empleados provisionales y temporales que fueron construidas y entregadas por el DASCDC a todas las Entidades distritales, para promover el mejoramiento institucional.
- La aplicación de instrumentos de evaluación en los casos de los provisionales o temporales ha ido aumentando significativamente.

Pese a estas mejoras, se llama la atención sobre estos puntos:

- En el caso de los trabajadores oficiales, dado que no hay normatividad que obligue a su evaluación, no se aplica, sin embargo, hay Entidades que lo están realizando mediante el desarrollo de mecanismos propios.
- El fortalecimiento de los procesos de retroalimentación de las evaluaciones requiere mayor desarrollo, esto con el fin de permitir que los empleados puedan mejorar aquellos aspectos que requieren atención y que a su vez involucre de forma más activa a los superiores inmediatos en la mejora del rendimiento de las personas a cargo.

### **Subsistema de Gestión de la Compensación**

Los puntos críticos que se evalúan en este subsistema son los siguientes:

**Tabla No. 7 Puntos críticos subsistema de gestión de la compensación**

<b>20</b>	El sistema de salarios es adecuado para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.
<b>21</b>	En mi Entidad respecto de los costos salariales, haciendo un comparativo entre las Entidades del sector, entre cargos con funciones iguales, considera que éstos son razonables
<b>22</b>	El salario emocional en el Distrito estimula en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias
<b>23</b>	Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios previamente establecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño estructural de la organización

Fuente: Ajuste del DASCDC con base en la Metodología del BID

En este subsistema entre 2017 y 2020 se observa una mejora de 12 puntos aproximadamente, con lo cual se alcanza una calificación de 88,16 puntos. Este cambio se debe principalmente a:

- Una alta percepción de que las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios previamente establecidos y de forma coherente con los parámetros de diseño Estructural de la organización.
- Se reconoce que los salarios para la mayoría de las Entidades Distritales son atractivos para las personas, lo cual contribuye a motivar y retener al talento humano. Es importante en este punto, considerar la situación particular de algunas Entidades en las que se manifestó la necesidad de realizar ajustes en la escala salarial de algunos niveles ocupacionales.
- Por otra parte, pese a que aún se requiere más desarrollo, se debe resaltar la aplicación de incentivos no pecuniarios incorporando el enfoque del salario emocional mediante la realización de actividades tales como teletrabajo, salas de lactancia, día de familia y actividades de bienestar que promueven la calidad de vida de los trabajadores. Es importante resaltar que existen experiencias específicas en algunas Entidades que pueden ser tomadas como ejemplo o acciones de buenas prácticas para otras entidades en la que deben mejorarse las acciones e intervenciones en materia de salario emocional para efectos de impactar en el nivel de compromiso de los servidores distritales y el rendimiento institucional.

### **Subsistema de Gestión del Desarrollo**

Los puntos críticos que se evalúan en este subsistema son los siguientes:

**Tabla No. 8 Puntos críticos subsistema de gestión del desarrollo**

<b>24</b>	Los criterios y mecanismos de ascenso se vinculan al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias.
<b>25</b>	En mi Entidad existen mecanismos de movilidad horizontal como un mecanismo de reconocimiento hacia los servidores
<b>26</b>	En mi Entidad la formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.
<b>27</b>	La inversión en la formación se realiza en el marco de la gestión del conocimiento, con planes a mediano plazo y basados en el diagnóstico de necesidades de la organización.
<b>28</b>	En mi Entidad la formación se evalúa respecto a la eficiencia, la satisfacción en el servicio y el fortalecimiento de las competencias de las personas en sus puestos de trabajo

Fuente: Ajuste del DASCD con base en la Metodología del BID

En este subsistema entre 2017 y 2020 se observa una mejora de 3 puntos aproximadamente, con lo cual se alcanza una calificación de 79,80 puntos. Este cambio se debe a varios aspectos entre los que se pueden contar en términos generales:

- Se ha mejorado el diagnóstico de las necesidades en materia de formación, al considerar diferentes fuentes de información como por ejemplo informes de auditorías, evaluaciones del desempeño, clima laboral, planificación estratégica de la Entidad, necesidades particulares de las dependencias mediante consulta a directivos y profesionales.
- Se identifican avances importantes en la planificación de la capacitación mediante los PIC y en especial la estrategia de PIC en línea, que es un aplicativo diseñado por el DASCD como instrumento que facilita la planeación y seguimiento a las actividades de capacitación.
- Se ha promovido un cambio fundamental en la perspectiva de formación individual para dar paso a ambientes y procesos de formación colectivos para la generación de aprendizajes y soluciones frente a las problemáticas que afectan la gestión.
- Los mecanismos de ascenso posibles en el empleo público, asociados principalmente al encargo se cumplen en las entidades, no obstante, se cuestiona que este no necesariamente se vincula al rendimiento o al potencial de las personas, dado que depende en gran medida de las evaluaciones de desempeño que no siempre se califican con la rigurosidad que se debiera.

Por otra parte, se relacionan algunos aspectos en los que se ha avanzado, pero que aún requieren mayor desarrollo, entre ellos:

- La necesidad de que los servidores públicos puedan concebir la movilidad horizontal como parte de su desarrollo competencial, que contribuye en su carrera laboral y por tanto se podría asociar como un mecanismo de reconocimiento, dado que la mayor parte de las Entidades lo emplea por necesidades del servicio.
- La medición del impacto de los procesos de formación, ya que pocas Entidades han empezado a medir cómo la formación y la capacitación recibida por los servidores incide en la mejora del desempeño y el logro de los objetivos de la Entidad.

- La mayoría de las Entidades desearían aumentar la inversión e incluir a los contratistas en sus programas de formación, sin embargo, se enfrentan a las inflexibilidades legales que no se lo permiten.
- La mayoría de las Entidades realizan la planeación de los procesos de formación en el corto plazo teniendo en cuenta las orientaciones de tipo presupuestal que establecen que se deben realizar anualmente, sin embargo, es posible identificar Entidades en las que se realiza una planeación a mediano plazo teniendo en cuenta las necesidades de continuidad de algunos procesos de formaciones y el manejo de procesos modulares y escalonados.
- Se considera importante precisar en los procesos de formación qué se entiende por gestión del conocimiento, ya que en algunos casos no se tiene claro qué es y cómo se implementa.

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

Los puntos críticos que se evalúan en este subsistema son los siguientes:

**Tabla No. 9 Puntos críticos subsistema de gestión de las relaciones humanas**

<b>29</b>	Mi Entidad se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables y creando planes de mejora con los resultados
<b>30</b>	Mi Entidad evalúa la efectividad de los instrumentos de comunicación destinados a reforzar el sentido de pertenencia y la implicación de los servidores públicos en la Entidad
<b>31</b>	En mi Entidad las relaciones laborales se orientan, habitual y preferentemente, a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación de los compañeros
<b>32</b>	En mi Entidad la conflictividad laboral se gestiona a través de la concertación y la transacción

Fuente: Ajuste del DASCSD con base en la Metodología del BID

En este subsistema entre 2017 y 2020 se observa una mejora de 6 puntos aproximadamente, con lo cual se alcanza una calificación de 83,59 puntos. Este cambio se debe a varios aspectos entre ellos:

- La implementación de herramientas y metodologías que permiten evaluar el clima laboral periódicamente en la mayoría de las Entidades, sin embargo, se requiere mejorar en la socialización de los resultados y generar conciencia en los servidores sobre su

importancia. Es importante resaltar que las Entidades han empezado a implementar la herramienta de medición del clima laboral diseñada por el DACSD, con lo cual se espera, se contribuya a estandarizar los procesos de medición y socialización de resultados para un mejor desempeño.

- La implementación de instrumentos y campañas comunicacionales que contribuyen a reforzar la percepción de pertenencia a la Entidad y a mejorar el ambiente laboral, los cuales se implementan gracias a la gestión de las unidades de recursos humanos con el apoyo de las áreas de comunicación. Hasta el 2019 se identificó que las Entidades se preocupan por la implementación de este tipo de mecanismos de comunicación y además en una proporción alta afirman ser innovadores, por lo que en el 2020 se decidió preguntar si se realizaba una evaluación de la efectividad de estos instrumentos y lo que se encontró, es que no se realiza en la mayoría de las Entidades por lo cual se recomienda empezar a trabajar en este aspecto.
- El establecimiento de instancia formales, como los comités de convivencia para resolver dinámicas de conflictividad entre el personal de las Entidades.

Como recomendación general para este Subsistema se insta a las Entidades a seguir innovando en intervención del clima laboral, fomento del sentido de pertenencia, y en el ambiente laboral libre de conflictos.

### **Subsistema de Organización de la Función de los Recursos Humanos**

Los puntos críticos que se evalúan en este subsistema son los siguientes:

**Tabla No. 10 Puntos críticos subsistema organización de la función de los recursos humanos**

<b>33</b>	En mi Entidad los directivos gestionan adecuadamente sus equipos de trabajo
<b>34</b>	Mi Entidad ha podido establecer con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital relaciones de trabajo que aportan valor al logro de los objetivos comunes.
<b>35</b>	Los servicios prestados por otros organismos responsables del servicio civil como la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Escuela Superior de administración Pública son percibidos como instancias que aportan valor al logro de los objetivos comunes de la organización.

Fuente: Ajuste del DASCSD con base en la Metodología del BID

En este subsistema entre 2017 y 2020 se observa una mejora de 4 puntos aproximadamente, con lo cual se alcanza una calificación de 83,00 puntos. Este cambio se debe a:

- Se reconoce en términos generales que los directivos cuentan con las capacidades para la gestión de sus equipos de trabajo, se destaca que en este año en particular varios directivos eran nuevos por el cambio de Gobierno, recientemente se estaban acoplando a sus equipos de trabajo y debieron por motivos de pandemia afrontar el trabajo remoto. En general las entidades manifiestan que competencias como el liderazgo efectivo, la gestión del desarrollo de personas y el desarrollo de las relaciones interpersonales son competencias que deberían estar en un continuo aprendizaje.
- Acerca de los servicios que presta la Comisión Nacional del servicio Civil, las Entidades que tienen más claro su rol son aquellas que han sido parte de los procesos de concurso, pero no se reconoce a esta Entidad por otro tipo de servicios.
- La percepción sobre los servicios prestados por la ESAP debe mejorar. La mayor parte de Entidades manifiestan, desconocer los servicios que prestan, no contar con un vínculo directo para generar alianzas eficientes, o tener la experiencia de haber solicitado a la ESAP en algún momento.
- Como se explicó en el anterior apartado, para el año 2020 no se tuvo en cuenta el resultado de la pregunta No 35 en el promedio general del Índice, no obstante, si se analizó en el subsistema. Al final de este documento se hace un análisis exclusivo sobre este ítem
- Sobre el DASCDD existe una percepción favorable y se reconoce su labor y apoyo en los procesos de modernización, conceptos, capacitación, bienestar entre otros aspectos.

### **2.3 Análisis resultados generales por índices**

Como se indicó en el apartado metodológico, otra variable de análisis de los resultados son los Índices de calidad, que agrupan los mismos puntos críticos que se enmarcaron en los subsistemas, pero con un enfoque conceptual distinto. La siguiente tabla resume las características con las que cuentan los Índices

**Tabla No 11. Definiciones Índices**

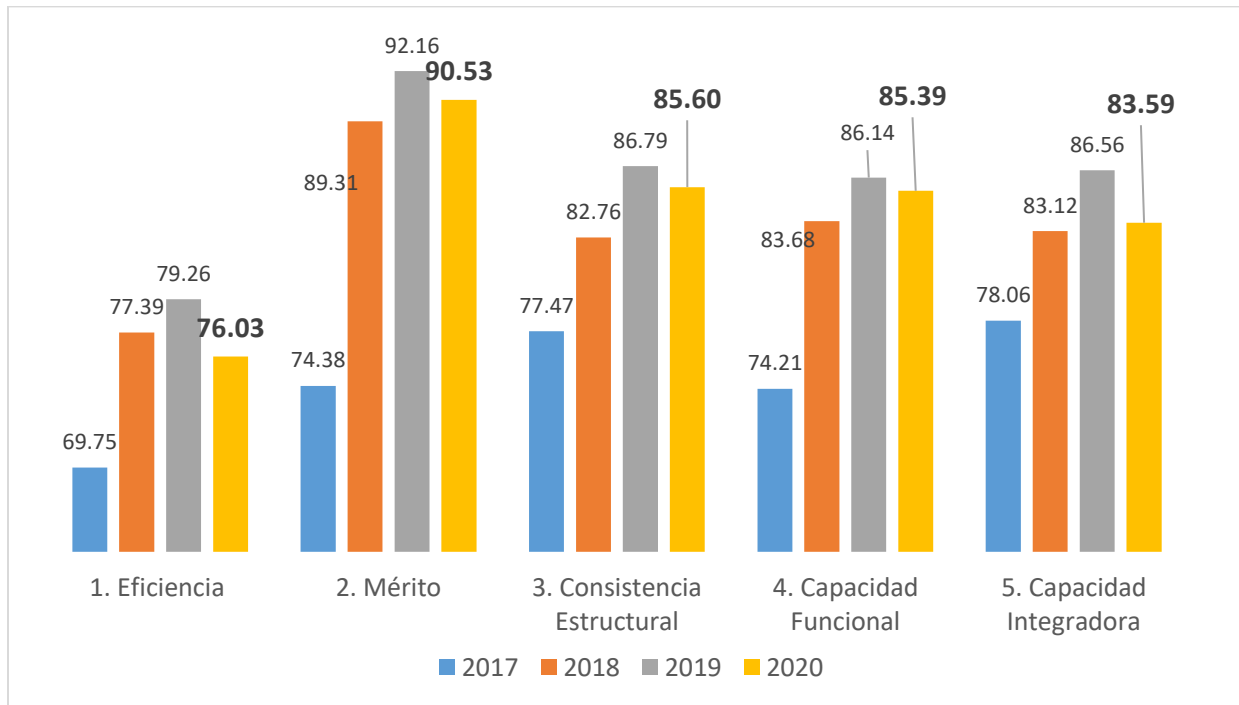
<b>Eficiencia</b>	<p>Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano, así como la relación de ésta con la política fiscal y con sus mercados de referencia.</p> <p>Los elementos que lo componen son: Déficit de Planta, razonabilidad del costo global de la planta, control de gastos salariales, evaluación de la formación en términos de eficiencia.</p>
<b>Mérito</b>	<p>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.</p> <p>Los elementos que lo componen son: procesos de selección abiertos, blindaje frente a procesos clientelares al momento del ingreso, garantías para la no supresión de empleos por razones políticas.</p>
<b>Consistencia estructural<sup>4</sup></b>	<p>Evalúa la solidez e integración sistémica del Servicio Civil, atendiendo a los elementos estructurales básicos que deben formar parte de este.</p> <p>Los elementos que lo componen son: programación estratégica de la planta respecto de la planeación gubernamental, sistemas de información de talento humano robustos, estructura organizacional adecuada con la misionalidad, arreglos salariales reglamentados, inversión en la formación planeada, liderazgo de los directivos de las Entidades y de las Entidades que hacen parte de sistema de Servicio Civil (DASCD, CNSC, ESAP).</p>
<b>Capacidad funcional</b>	<p>Evalúa la capacidad del sistema de Servicio Civil para influir positivamente en el comportamiento de los empleados públicos.</p> <p>Los elementos que lo componen son: formación de los servidores adecuada, diseño de cargos acordes a la misión, definición de perfiles adecuada, movilidad funcional, terminación de un empleo con justificaciones razonables, adecuado proceso de evaluación de servidores y retroalimentación, contribución en lo colectivo y no solo lo individual, sistema de salarios adecuado para atraer, retener y motivar personal.</p>
<b>Capacidad integradora</b>	<p>Se relaciona con aspectos de clima laboral, y buenos mecanismos de comunicación en la Entidad (Sistema de relaciones humanas).</p>

Fuente: DASCD (2019) a partir de (BID, 2014)

A continuación, se ve la evaluación del índice a nivel distrital en cada uno de los años evaluados:

<sup>4</sup>En la definición metodológica de Longo en 2006 consta que este índice se compone además de tres sub índices: Coherencia estratégica, Consistencia directiva y Consistencia de los procesos. (BID, 2006 ). Sin embargo en la adaptación metodológica del año 2014; ya no se tienen en cuenta la medición por subíndices dado que el análisis resultaba muy engorroso

**Gráfico No 7. Evolución de Índices del Servicio Civil 2017 a 2020<sup>5</sup>**



Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos

A lo largo de estos años, el comportamiento de los Índices ha sido proporcional y ha crecido y decrecido de forma homogénea.

Del gráfico presentado llama la atención dos casos, el puntaje más bajo en todas las mediciones correspondientes al Índice de Eficiencia, y el más alto el de Mérito. A continuación, se presentan algunas consideraciones para cada caso.

Respecto del **Índice del Mérito**, tiene que ver con el reclutamiento abierto y competitivo, los mecanismos para evitar la arbitrariedad y la inexistencia de despidos por razones políticas

Uno de los retos que tiene este índice es la dificultad de transformar el mérito formal en un mérito sustantivo, con prácticas avanzadas en la gestión del talento humano como la gestión por competencias, la evaluación del desempeño, la compensación variable, la promoción horizontal,

<sup>5</sup> El subíndice de consistencia estructural incluye la pregunta No 35

entre otros, es decir es que usualmente las normas con las que se cuentan no abarcan el acceso meritocrático a la totalidad del talento humano, dejando una parte decisoria en el ordenador del gasto de cada Entidad lo que puede estar causando inconformismos (BID, 2014).

El éxito en el nivel distrital se relaciona con la apuesta que ha desarrollado el gobierno distrital, con la vinculación de servidores públicos a través de procesos meritocráticos abiertos y bajo convocatorias públicas, como ejemplo las convocatorias: 323, 327 y 328 de 2015; 431 y 427 de 2016, 740 y 741 de 2018; 806 a 825 de 2018.

Ese hecho conlleva a que exista una percepción más satisfactoria sobre lo que este índice significa, el cual no solo tiene que ver con el ingreso, sino con las garantías en la estancia del empleo mismo.

En la siguiente tabla se relaciona cada uno de los puntos críticos que hacen parte del Índice de Mérito:

**Tabla No. 12 Puntos críticos del índice de mérito**

10. La Entidad aplica procedimientos de selección abiertos, para los diferentes tipos de vinculación, que responden a criterios objetivos o de idoneidad técnica.
11. Existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación.
14. En mi Entidad existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo, a lo largo de todo el proceso de incorporación en la carrera administrativa.
15. En mi Entidad no existen supresiones de empleos o despidos que afecten puestos de trabajo y se deban a meras razones políticas de los gobiernos.

Fuente: Ajuste del DASC con base en la Metodología del BID

En el caso del **Índice de Eficiencia**, el puntaje ha sido el más bajo en todos los años de medición, reduciendo tres puntos con respecto del año anterior. La eficiencia tiene que ver con el déficit de personal, el costo de la masa salarial, diferencias salariales con Entidades comparables y evaluación de costo efectividad de la formación.

Una de las razones que sustentan esta disminución, se acredita al déficit de planta; en términos generales, las Entidades perciben que la planta existente no es suficiente para suplir todas las

necesidades, tanto como jefes de los procesos de talento humano como los servidores públicos, califican este ítem como el más bajo. Los servidores generan una calificación de 46 puntos sobre 100 y los responsables del proceso de talento humano en 55 puntos sobre 100.

Otro aspecto relacionado con la eficiencia que debe mejorar es que la evaluación de la formación incluya la evaluación de impacto, o que se verifique en el puesto de trabajo aquellos conocimientos aprendidos. En las cuatro mediciones la mayor parte de las Entidades argumentan tener evaluaciones de satisfacción o de algunos resultados, pero sobre la cual no es posible determinar si ha tenido impacto o cómo el servidor ha aprovechado la formación recibida en su puesto de trabajo de forma directa. Los puntos críticos que se evalúan en el índice de eficiencia son:

**Tabla No. 13 Puntos críticos del índice de eficiencia**

3. La actual planta de personal es suficiente para atender las necesidades de la misma
4. En mi Entidad el costo global de la planta se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la capacidad presupuestal del Distrito.
21. En mi Entidad, respecto de los costos salariales, haciendo un comparativo entre las Entidades del sector, entre cargos con funciones iguales, considera que éstos son razonables
28. En mi Entidad la formación se evalúa respecto a la eficiencia, la satisfacción en el servicio y el fortalecimiento de las competencias de las personas en sus puestos de trabajo

Fuente: Ajuste del DASC con base en la Metodología del BID

#### 2.4 Algunas conclusiones de los aportes de servidores públicos.

A partir de la información recolectada en las cuatro mediciones, es posible observar la mejora que han presentado las Entidades distritales, en particular en este capítulo, desde el punto de vista de los servidores públicos.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la variación positiva entre 2017 y 2020, a partir de la cual, se observa la evolución de (25) Entidades que más aumentaron su calificación desde la perspectiva de los servidores públicos:

**Tabla No. 14 Variación en la calificación de los servidores públicos entre 2017 y 2020**

ENTIDADES	SP 2017	SP 2018	SP 2019	SP 2020	Variación 2017- 2020
Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA		40	53,08	79,83	39,83

Secretaría Distrital del Hábitat	63,55	56,34	100	77,40	<b>13,85</b>
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.	52,56	58,99	70,01	65,99	<b>13,43</b>
Instituto Distrital de las Artes - IDARTES	47,28	60,69	44	60,38	<b>13,10</b>
Jardín Botánico "José Celestino Mutis"	66,82	73,49	81,64	79,17	<b>12,35</b>
Empresa de Transporte del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A.	69,08	66,48	70,93	80,51	<b>11,43</b>
Empresa de Acueducto Alcantarillado y Aseo de Bogotá E.S.P. - EAAB	62,68	63,34	68,32	73,45	<b>10,77</b>
Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia	64,4	64,53	72,7	74,89	<b>10,49</b>
Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano - ERU	67,39	25,71	75,13	77,36	<b>9,97</b>
Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático - IDIGER	59,08	60,8	57,6	68,77	<b>9,69</b>
Instituto de Desarrollo Urbano - IDU	67,82	76,33	78,74	76,89	<b>9,07</b>
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP	62,33	54,67	70,66	70,15	<b>7,82</b>
Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital - UAECD	62,02	59,81	85,38	68,16	<b>6,14</b>
Veeduría Distrital de Bogotá D.C.	69,94	71,81	75,04	75,96	<b>6,02</b>
Metro de Bogotá S.A.		68	74,1	73,69	<b>5,69</b>
Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	70,52	75,43	76,26	75,80	<b>5,28</b>
Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público - DADEP	70,92	65,97	72	76,03	<b>5,11</b>
Universidad Distrital "Francisco José de Caldas"	48,07	51,86	45,24	53,14	<b>5,07</b>
Orquesta Filarmónica de Bogotá - OFB	83,14	66,29	76,04	88,00	<b>4,86</b>
Secretaría Distrital de Planeación	74,06	78,96	81,97	78,53	<b>4,47</b>
Instituto Distrital del Patrimonio Cultural - IDPC	53,63	76	85,51	57,48	<b>3,85</b>
Instituto Distrital de Turismo - IDT	65,11	58,14	79,79	66,82	<b>1,71</b>
Secretaría de Educación del Distrito	66,89	61,39	66,46	68,41	<b>1,52</b>
Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC	70,01	53,29	85,23	71,49	<b>1,48</b>
Secretaría Distrital de Hacienda	71,47	71,29	75,13	72,93	<b>1,46</b>

Fuente: Información procesada por el DASCD con base en el levantamiento realizado con las Entidades distritales

Es importante observar que, la calificación de los servidores es altamente influenciada por la cantidad de personas que responden la encuesta como instrumento de recolección de información por Entidad, motivo por el cual se pueden presentar variaciones muy significativas.

Adicionalmente, hay que tener presente que la Empresa Metro, la Lotería de Bogotá y el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA presentan sola la variación entre 2018 y 2019 debido a que no se cuenta con la calificación de los servidores para el 2017.

A partir de la información obtenida se puede resaltar:

- 25 Entidades presentan una evolución positiva de por lo menos un dígito entre las calificaciones del 2017 y 2020. De las cuales 17 Entidades presentan un avance entre 1 y 10 puntos, mientras que apenas 7 Entidad tienen una variación entre 11 y 20 puntos, y 1 están en el grupo que avanzó entre 21 y 40 puntos.
- Se debe resaltar el aumento en la calificación del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA, Entidad que en esta medición presenta un puntaje de 79,83 lo cual la ubica en el 4 puesto del ranking de las Entidades, considerando solo la calificación de los servidores a 2020 y además, es la Entidad que más ha avanzado en la calificación entre el 2018 y el 2020 con una variación de 39,83 puntos lo cual evidencia el esfuerzo realizado en materia del desarrollo de los procesos de talento humano.
- Aunque la calificación otorgada por los servidores públicos representa únicamente el 10% del índice, esta calificación permite equilibrar la visión de las unidades de talento humano, la cual, en la mayoría de los casos, es más alta que la otorgada por los servidores públicos.
- Es importante mencionar que, si se compara el puntaje obtenido por Entidad, teniendo en cuenta las calificaciones de los servidores públicos entre el 2020 y el 2019, se observa que aproximadamente el 61% de las Entidades disminuyeron en su calificación con relación al 2020. Esto se puede dar como consecuencia del cambio de administración y situaciones particulares de cada Entidad en el manejo de su personal en la vigencia 2020.

Ahora bien, en el instrumento de captura de la información diligenciada por los servidores públicos, se contó con un espacio para comentarios, **se recibieron más de mil comentarios de** distintas índoles, haciendo énfasis principalmente en aspectos por mejorar en la gestión del talento humano.

A continuación, **se agregan algunas ideas, respecto de los comentarios recibidos**, unos se parafrasean porque se encuentran reiterados y otros se indican de forma textual como fueron dejados por los mismos servidores.

Se organizan por bloque de acuerdo con cada uno de los subsistemas analizados

Los servidores públicos manifiestan en relación con el Subsistema de Planificación que:

- En los procesos de planeación de políticas, decisiones y prácticas de la Gestión del Talento Humano es necesario tener en cuenta al personal de las Entidades para que estos sean más participativos y no se perciban como decisiones de una persona o directivo solamente.
- Se requiere fortalecer las herramientas de comunicación y participación implementadas por las unidades de talento humano de las Entidades para a su vez fortalecer los lazos con el personal de las Entidades para que se cuente con información relacionada a la gestión del talento humano y puedan participar más activamente de los procesos que se desarrollan.
- Aunque se han implementado medidas de ordenamiento y redistribución de la planta pública que redujeron la desproporción entre distintas áreas, aún se presenta un déficit significativo lo cual no permite responder a las necesidades organizativas.
- Es necesario realizar estudios de cargas laborales teniendo en cuenta el crecimiento de la ciudad y las necesidades de satisfacción de servicios ofertados por las Entidades para realizar una proyección real de las necesidades de personal y evitar el déficit de planta. Se afirma que cada vez se incluyen más actividades a la misionalidad de las Entidades y no se amplía la planta necesaria para atender estas nuevas exigencias.
- Se recomienda revisar detenidamente el tema del déficit de personal de planta que se está supliendo a través de contratos de prestación de servicios, solución que está generando malas prácticas de distribución de tareas y malestar entre los servidores públicos.
- En relación con la presencia de contratistas en las Entidades públicas se presenta una doble posición, por una parte, hay una postura en contra de la gran cantidad de contratistas y las actividades desarrolladas por estos ya que deben ser ejercidas por nuevo personal de planta. Por otra parte, hay quienes consideran que se deben dar otras

condiciones a los contratistas teniendo en cuenta su trayectoria, conocimiento o experiencia en los temas que desarrollan en las Entidades.

- Es importante seguir fortaleciendo los procesos de planeación de la gestión del talento humano desde la perspectiva de la transparencia y el carácter técnico que se requiere.
- En los procesos de planeación estratégica de las Entidades es necesario equilibrar la misionalidad, las nuevas actividades definidas en los planes de desarrollo, la carga laboral del personal existente y las nuevas necesidades de personal.
- Hay margen de mejora en lo relacionado con la alineación de la planificación de personal con la planificación estratégica de la Entidad, puesto que las unidades de talento humano no siempre logran influir en los procesos misionales de las Entidades.
- Se debe mejorar en los sistemas de información del personal, en particular en lo referente a la información de carácter cualitativo.

En el subsistema de organización del trabajo se encuentran afirmaciones como las siguientes:

- Es importante mejorar el proceso de actualización de competencias y conocimientos para las personas de carrera que lleva gran cantidad de tiempo laborando en las Entidades para que puedan responder a las funciones asignadas.
- Los perfiles de los cargos directivos deben ser revisados, en cuanto a requisitos y competencias, para que adquieran un grado mayor de exigencia con respecto de otros, como por ejemplo los profesionales especializados.
- No se observa que haya un diseño de cargos, solo ajustes al manual de funciones.
- “Muchos profesionales están subutilizados, ocupando cargos que poco tienen que ver con su perfil y experiencia profesional”.
- En los perfiles de los cargos sigue teniendo mucho peso la formación, aunque se hayan incorporado criterios de competencias.
- Se debe seguir actualizando los manuales de funciones con el fin de que se correspondan lo más fiel posible a las necesidades de la Entidad
- Se requiere aumentar el nivel de exigencia y cualificación en los perfiles de cargos ya que se observan perfiles muy básicos y por los temas que manejan algunas Entidades, se requiere personal con un perfil de mayor especialización.

En el subsistema de gestión del empleo:

- Se insta a que se siga trabajando para mejorar los mecanismos de movilidad funcional de cargo para que su aplicación sea mayor y se superen decisiones o criterios subjetivos.
- Se requiere seguir mejorando en la selección de personal con base a los perfiles de competencias y fortalecer sus procesos de vinculación mediante procesos de selección abiertos con un riguroso proceso de evaluación, que asegure que los profesionales de diferentes tipos de vinculación son los idóneos para superar la subjetividad.
- Ante la pregunta: *“Existe la posibilidad de terminar la relación de empleo por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas”* Se encuentran algunas críticas, respecto de la rigurosidad del proceso de evaluación de desempeño y que sea un mecanismo efectivo para terminar una relación de empleo. Un comentario indica lo siguiente: *“Es muy difícil para poder terminar la relación de un empleo ya sea provisional o de carrera, ya que el proceso es muy garantista y adicionalmente es muy complicado para un jefe demostrar las razones técnicas”*
- Se resalta que hay aspectos que se deben mejorar en los procesos de contratación y desvinculación de los profesionales que trabajan con la administración bajo la modalidad de contratación por prestación de servicios.

En el subsistema de gestión del rendimiento se encuentran afirmaciones como las siguientes:

- Se necesita avanzar en una aplicación generalizada y más objetiva de los mecanismos para la evaluación del desempeño y del rendimiento, incluso mediante la definición de criterios claros en cómo y hasta donde valorar el cumplimiento de un objetivo, (¿que debe cumplir un empleado para obtener cada escala?), ya que cada jefe tiene un punto de vista y algunos jefes consideran que nadie puede sacar 100.
- Para la evaluación del desempeño se requiere fortalecer las capacidades y habilidades de líder de los directivos, con el fin de que sus evaluaciones tengan un alcance mucho mayor a la de una calificación.
- A los directivos y subdirectores, así como al personal que ingresa se les debe capacitar en las normas relacionadas con las situaciones administrativas, los derechos y deberes de los servidores públicos.

- Se reconoce que, en algunos casos, hay sobrecarga en algunos cargos directivos que no les permite hacer un adecuado seguimiento del rendimiento de sus colaboradores inmediatos.
- Se recomienda avanzar en la aplicación generalizada y más objetiva de los mecanismos para la evaluación del desempeño y del rendimiento para los jefes.
- Se hace énfasis en la necesidad de que el superior inmediato se implique más en el seguimiento al rendimiento del personal a cargo y el apoyo a sus labores, así como se manifiesta que no existe una constante retroalimentación jefe-subalterno, aspecto en el que es muy importante trabajar.

En el subsistema de gestión de la compensación:

- Se presenta la percepción de que el sistema de salarios en algunos casos tiene dificultades para atraer y retener al personal capacitado por condiciones de trabajo internas, soportadas en la transversalidad del mismo, según la cual algunos funcionarios terminan haciendo el trabajo de otros funcionarios, lo cual genera recargas laborales y desmotivación.
- Se observa que existen cargos que tienen disparidad salarial, se evidencian desproporciones entre los grados, se aumentan las funciones y responsabilidad y los aumentos en salarios no son significativos, lo cual afecta la motivación de los trabajadores.
- Se requiere mejorar en la definición de los criterios para la aplicación de los incentivos no pecuniarios.
- Se debería trabajar en la igualdad de condiciones en relación a los empleados contratistas, en temas de bienestar, incentivos no pecuniarios y otros.
- Se percibe que existe una disparidad en los salarios entre los profesionales por prestación de servicios y el personal de planta, en algunos casos se afirma que los contratistas tienen una retribución económica mayor frente a los funcionarios de planta y en otros casos, que lo que reciben los contratistas no es representativo del trabajo que realizan.

En el subsistema de gestión del desarrollo se encuentran afirmaciones como las siguientes:

- Existen mecanismos formales de promoción en función del rendimiento, del potencial y del desarrollo de competencias, sin embargo, su aplicación es parcial y se afirma que no siempre se realiza bajo criterios objetivos.
- La movilidad horizontal se da más por la necesidad del servicio que como un mecanismo de reconocimiento.
- Adicionalmente los servidores no tienen el conocimiento suficiente sobre qué es y en qué consiste la movilidad horizontal.
- La movilidad horizontal es muy escasa o inexistente y también se observa que puede obedecer a criterios personales que pueden entenderse como señal de castigo.
- Es necesario que los servidores conozcan los parámetros bajo los cuales se definen las necesidades de capacitación o formación en la Entidad.
- Los procesos de capacitación se realizan para el 100 % de los servidores sin tener una diferenciación de acuerdo con las necesidades de formación ya sea administrativa o misional.
- En cuanto a la capacitación, se observan las siguientes percepciones: los funcionarios no aprovechan estos espacios, las necesidades de capacitación obedecen a criterios únicamente directivos y que los tiempos destinados para su implementación no siempre son los adecuados.
- Se requiere trabajar en la implementación de evaluaciones o seguimiento que propicien mejoramiento continuo y conocer qué tanta incidencia tiene en los procesos misionales.

En el Subsistema de gestión de las relaciones humanas:

- Se recomienda dar a conocer o socializar los resultados del clima laboral de la Entidad y mejorar los mecanismos para hacer seguimiento a la efectividad de los planes de mejora implementados.
- Con relación a la medición del clima laboral se expresa que, aunque la medición se hace cada dos años, la alta movilidad de personal hace que se midan los mismos criterios, pero a diferentes personas, lo cual no permite que haya parámetros de comparación sino mediciones instantáneas al personal que se encuentre vinculado cuando se aplica la herramienta, disminuyendo la posibilidad de una retroalimentación sobre el aumento o disminución del clima.

- Existe la percepción de que cuando se presentan conflictos laborales, estos no son finalizados de la mejor manera y se recomienda emplear mecanismos de formación para abordar el manejo de las emociones, la empatía y el respeto.
- Se recomienda hacer seguimiento para evitar que las personas que reportan algún conflicto sean objeto de acoso laboral
- Es importante trabajar en la evaluación del impacto de las estrategias de comunicación para reforzar el sentido de pertenencia, ya que se realizan una gran variedad de estrategias, pero no se conoce su impacto real.
- Se reconoce al comité de convivencia como el espacio definido para solucionar los conflictos que se presentan en las Entidades, sin embargo, los servidores muchas veces no tienen conocimiento de sus actividades y el impacto real en la solución de conflictos. Adicionalmente, se insta a trabajar otro tipo de mecanismos para el manejo de los conflictos laborales.
- Se reconocen a los gestores de integridad como parte de una estrategia de mejora del clima laboral y la convivencia, sin embargo, estos tienen que asumir las actividades de promoción del código de integridad sin realmente tener el apoyo institucional en términos de tiempos y recursos.
- Se reconoce que los directivos tienen un papel fundamental en los casos de confrontación y descalificación, así que se debe trabajar con ellos para afrontar los problemas que en este sentido se presenten.

En relación con el subsistema de organización de la función de los recursos humanos:

- Seguir trabajando para que se perciba que el segmento directivo cuente con las competencias y habilidades necesarias para la gestión de los equipos de trabajo.
- Se sugiere que sería bueno que las Entidades que hacen parte del sistema de servicio civil se dieran a conocer mediante una estrategia de comunicación para que las personas las reconozcan, así como sus servicios.

## **2.5 Resultados generales por Entidad: Variación 2017-2020**

Como se observó en el capítulo anterior, el índice general disminuyó 1,26 con relación al 2019 esto a partir de los resultados obtenidos por Entidad. A continuación, se presenta una tabla con

el Ranking de Entidades del Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital 2020, ordenada de mayor a menor con los puntajes obtenidos en 2020 y con los valores totales obtenidos en el 2017, 2018, 2019 y 2020 y la variación del índice total entre el 2017 (primera medición) y el 2020 (cuarta medición).

Nuevamente se aclara que la medición realizada en el 2020 es que, la pregunta 35 no fue promediada en el índice de cada Entidad, teniendo en cuenta las observaciones presentadas por algunas Entidades en ediciones anteriores en las que se consideraba que esta pregunta: "Los servicios prestados por otros organismos responsables del servicio civil como la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Escuela Superior de administración Pública son percibidos como instancias que aportan valor al logro de los objetivos comunes de la organización" es ajena a sus gestiones y consideraban que no dependía directamente de ellos.

**Tabla No 15 Comparativo de Resultados Generales IDSC 2017-2018-2019-2020**

	<b>ENTIDADES</b>	<b>Total 2017</b>	<b>Total 2018</b>	<b>Total 2019</b>	<b>Total 2020</b>	<b>Variación 2017- 2020</b>
1	Contraloría de Bogotá D.C.	86,88	95,72	94,58	97,49	10,61
2	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	80,9	77,49	95,05	94,93	14,03
3	Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC	82,69	90,19	89,78	93,97	11,28
4	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte	85,51	82,8	87,96	93,65	8,14
5	Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital - UAECD	82,36	88,27	94,94	93,11	10,75
6	Secretaría Distrital de Movilidad	80,85	86,74	96,09	93,04	12,19
7	Secretaría Distrital de Hacienda	89,3	96,61	95,97	92,53	3,23
8	Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.	78,45	82,42	90,73	92,22	13,77
9	Secretaría de Educación del Distrito	83,77	93,57	94,59	91,55	7,78
10	Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud - IDIPRON	84,61	93,63	92,95	91,52	6,91
11	Personería de Bogotá D.C.	86,3	87,22	87,91	90,86	4,56
12	Secretaría Distrital de Planeación	65,56	86,58	88,43	90,44	24,88
13	Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.	58,49	81,7	85,58	90,37	31,88
14	Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.	75,87	84,58	91,86	90,25	14,38
15	Empresa de Acueducto Alcantarillado y Aseo de Bogotá E.S.P. - EAAB	84,27	80,45	78,83	89,90	5,63

16	Orquesta Filarmónica de Bogotá - OFB	83,09	86,34	93,49	89,80	6,71
17	Fondo De Prestaciones Económicas, Cesantías Y Pensiones - FONCEP	79,42	84,42	88,29	89,36	9,94
18	Secretaría Jurídica Distrital	76,72	87,94	88,56	88,81	12,09
19	Secretaría Distrital de Gobierno	75,93	88,29	89,02	88,31	12,38
20	Instituto de Desarrollo Urbano - IDU	90,78	89,92	88,1	87,10	-3,68
21	Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia	79,83	83,08	90,07	86,37	6,54
22	Jardín Botánico "José Celestino Mutis"	74,52	83,98	88,39	86,27	11,75
23	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	47,53	84,89	84,31	85,99	38,46
24	Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público - DADEP	77,67	86,54	84,86	85,96	8,29
25	Secretaría Distrital del Hábitat	67,74	80,72	88,17	85,56	17,82
26	Secretaría Distrital de la Mujer	76,51	78,27	82,32	85,51	9,00
27	Veeduría Distrital de Bogotá D.C.	83,15	86,38	81,05	85,42	2,27
28	Secretaría Distrital De Salud	87,38	93,16	91,79	84,87	-2,51
29	Empresa de Transporte del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A.	76,6	84,65	85,64	84,85	8,25
30	Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDR D	74,55	74,09	82,24	84,67	10,12
31	Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico - IDEP	72,1	82,2	84,69	84,59	12,49
32	Instituto Distrital de las Artes - IDARTES	74,88	79,1	84,63	84,39	9,51
33	Caja de Vivienda Popular - CVP	72,98	86,63	85,2	84,33	11,35
34	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD	59,46	88,74	84,06	82,90	23,44
35	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP	67,62	80,64	77,52	82,72	15,10
36	Concejo de Bogotá D. C.	91,09	87,56	90,63	82,62	-8,47
37	Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático - IDIGER	58,98	82,84	90,1	82,58	23,60
38	Secretaría Distrital de Ambiente	81,55	82,02	83,2	82,46	0,91
39	Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos - UAECOB	69,46	82,11	88,37	82,42	12,96
40	Secretaría Distrital de Integración Social	83,58	87,3	86,54	82,37	-1,21
41	Instituto Distrital del Patrimonio Cultural - IDPC	52,44	70,86	88,27	81,98	29,54
42	Instituto Distrital de Turismo - IDT	84,97	78,84	83,06	81,33	-3,64
43	Canal Capital	64,53	82,55	80,99	80,85	16,32
44	Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA		62,76	76,25	80,51	17,75
45	Metro de Bogotá S.A.	70,86	90,05	82,79	79,37	8,51
46	Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial - UAERMV	75,53	76,72	79,62	77,24	1,71

47	Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano - ERU	63,04	80,03	87,64	76,36	13,32
48	Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	67,35	71,36	85,16	74,21	6,86
49	Fundación Gilberto Álzate Avendaño - FUGA	77,34	84,39	82,08	73,93	-3,41
50	Instituto para la Economía Social - IPES	68,5	69,94	76,94	72,53	4,03
51	Lotería De Bogotá	58,38	81,58	72,85	65,44	7,06
52	Universidad Distrital "Francisco José de Caldas"	37,58	62,36	65,41	58,78	21,20

Fuente: Información procesada por el DASCD con base en el levantamiento realizado con las Entidades distritales

A partir de la información presentada en la anterior tabla se pueden afirmar:

1. Para el 2020 solo 1 Entidad evaluada se encuentran en nivel de desarrollo MEDIO, lo cual presenta un balance positivo en relación con el 2017, año en el que 7 Entidades se encontraban con niveles MEDIO y BAJO en desarrollo del servicio civil.
2. En el 2020 se alcanzó un índice de 97,49 mientras que en el 2017 el valor más alto fue de 91. En este año se mantienen 10 Entidades por encima del valor más alto obtenido en el 2017.
3. La brecha entre las Entidades se ha ido cerrando entre el 2017 y el 2020, hay una mayor concentración de Entidades en rangos altos. En la primera medición solo 2 Entidades tenían una calificación de superior a 90, en el 2020 ya se tiene en este grupo a 14 Entidades, además en el 2017 la mayoría de las Entidades (34/52) se localizaban en un índice entre 70 y 89, mientras que en el 2020 la mayoría de las Entidades (44/52) se localizan en un índice entre 80 y 100.
4. Los resultados obtenidos en el 2020 en comparación con los del 2017 evidencian el trabajo realizado en estos cuatro años por parte de las unidades de talento humano de las Entidades, el cual se podría calificar de sobresaliente en términos generales, pues solo una Entidad está en un nivel medio y se presentan variaciones en las calificaciones entre 2017 y 2020 que van desde 0,91 y 38,46.
5. En relación con la variación entre el 2017 y 2020 cerca de 19 Entidades aumentaron su calificación de 1 a 9 puntos, a su vez 19 Entidades mejoraron entre 10 y 19 puntos. Entre 20 y 38 puntos ya se encuentra un grupo más reducido de Entidades tan solo 7.

6. Las 10 Entidades que superaron el valor más alto obtenido en el 2017 y que encabezan el ranking del 2020 son: **Contraloría de Bogotá D.C, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC, Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital – UAECD, Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaría Distrital de Hacienda, Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E., Secretaría de Educación del Distrito, Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud - IDIPRON** . Es importante resaltar que de estas Entidades las que han logrado mantenerse en el top 10 del ranking entre el 2017 y el 2020 son: **Secretaría Distrital de Hacienda, Contraloría de Bogotá D.C., Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON y Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.**

7. Las Entidades que menos variaron su calificación en comparación 2017 y 2020 fueron la **Secretaría Distrital de Ambiente, Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial – UAERMV, Secretaría Distrital de Integración Social**, y finalmente, seis Entidades disminuyen levemente sus puntajes respecto al 2017.

Ahora bien, a partir de la medición realizada en estos cuatro años, es posible observar la variación en el índice entre 2017 y 2020 de cada Entidad, esta variación permite reflejar el grado de cambio (positivo) en la gestión del talento humano. A continuación, se presenta las Entidades que tuvieron una mayor variación en su índice entre el 2017 y el 2020:

**Tabla No 16 Resultados 2020 – Entidades con mayor variación en puntaje (2017-2020)**

ENTIDADES	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Variación 2017-2020
Secretaría Distrital de Desarrollo Económico	47,53	84,89	84,31	85,99	38,46
Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.	58,49	81,7	85,58	90,37	31,88
Instituto Distrital del Patrimonio Cultural - IDPC	52,44	70,86	88,27	81,98	29,54
Secretaría Distrital de Planeación	65,56	86,58	88,43	90,44	24,88
Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático - IDIGER	58,98	82,84	90,1	82,58	23,60
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD	59,46	88,74	84,06	82,90	23,44
Universidad Distrital "Francisco José de Caldas"	37,58	62,36	65,41	58,78	21,20

Secretaría Distrital del Hábitat	67,74	80,72	88,17	85,56	17,82
Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA		62,76	76,25	80,51	17,75
Canal Capital	64,53	82,55	80,99	80,85	16,32
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP	67,62	80,64	77,52	82,72	15,10
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.	75,87	84,58	91,86	90,25	14,38
Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	80,9	77,49	95,05	94,93	14,03
Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.	78,45	82,42	90,73	92,22	13,77
Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano - ERU	63,04	80,03	87,64	76,36	13,32
Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos - UAECOB	69,46	82,11	88,37	82,42	12,96
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico - IDEP	72,1	82,2	84,69	84,59	12,49
Secretaría Distrital de Gobierno	75,93	88,29	89,02	88,31	12,38
Secretaría Distrital de Movilidad	80,85	86,74	96,09	93,04	12,19
Secretaría Jurídica Distrital	76,72	87,94	88,56	88,81	12,09
Jardín Botánico "José Celestino Mutis"	74,52	83,98	88,39	86,27	11,75
Caja de Vivienda Popular - CVP	72,98	86,63	85,2	84,33	11,35
Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC	82,69	90,19	89,78	93,97	11,28
Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital - UAECD	82,36	88,27	94,94	93,11	10,75
Contraloría de Bogotá D.C.	86,88	95,72	94,58	97,49	10,61
Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDR D	74,55	74,09	82,24	84,67	10,12

Fuente: Información procesada por el DASC D con base en el levantamiento realizado con las Entidades distritales

A partir de esta tabla de manera descriptiva se puede afirmar:

Las 10 entidades que presentaron un mayor avance en la calificación entre el 2017 y el 2020 son las que más cambios positivos y mejoras han realizado en la gestión de su talento humano entre ellas: **Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E., Instituto Distrital del Patrimonio Cultural – IDPC, Secretaría Distrital de Planeación, Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático – IDIGER, Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASC D, Universidad Distrital "Francisco José de Caldas", Secretaría Distrital del Hábitat, Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA, Canal Capital.**

Por su parte, las 10 Entidades cuya variación en la calificación del índice se caracterizó por ser “conservadora” se encuentran: **Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E., Orquesta Filarmónica de Bogotá – OFB, Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia, Empresa de Acueducto Alcantarillado y Aseo de Bogotá E.S.P. – EAAB, Personería de Bogotá D.C., Instituto para la Economía Social - IPES , Secretaría Distrital de Hacienda, Veeduría Distrital de Bogotá D.C., Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial – UAERMV, Secretaría Distrital de Ambiente.**



## OTROS ANÁLISIS

## Capítulo 3 Otros Análisis

### 3.1 Reflexiones de la medición en el marco de la pandemia

La cuarta versión de la medición del índice de desarrollo contó con una particularidad y una situación externa que podrían influenciar de manera positiva o negativa en la respuesta de todos los encuestados y entrevistados.

El periodo de la medición del índice, coincidió con la época de pandemia mundial ocasionada por la emergencia sanitaria por el Coronavirus Covid -19. La ciudad más afectada del país ha sido la capital, por su densidad poblacional; es así que, entre las diferentes medidas que tanto el Gobierno Nacional como el Distrital tomaron estuvo relacionada con la declaratoria del Estado de emergencia y derivado de ella, los confinamientos de la población. Ahora bien, para garantizar la prestación de los servicios del Estado y la no afectación en la atención a las necesidades de la ciudadanía, mediante el Decreto Legislativo 491 de 2020<sup>6</sup>, se habilitó a las entidades y organismos públicos colombianos, entre éstos los de Bogotá, D.C., a la prestación de servicios haciendo uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para avanzar en la modalidad de Trabajo en Casa de sus colaboradores.

Ahora bien, el Trabajo en Casa que no es propiamente una modalidad de Teletrabajo en los términos legales vigentes y que se adoptó de manera excepcional en el marco de la emergencia sanitaria por el Covid-19 previendo su aplicación en un corto periodo de tiempo, implicó un conjunto de retos y procesos de adaptación tanto para las instituciones públicas como para sus servidores y colaboradores; frente a esto, téngase que en el sector público distrital para el mes de diciembre de 2019 se contaba con 993 teletrabajadores, la mayoría en modalidad suplementario (2\*3)<sup>7</sup>, mientras que para el mes de marzo que se ordena el confinamiento, más de 18.000 servidores públicos se encontraban en la modalidad de trabajo en casa.

---

<sup>6</sup> Decreto Legislativo 491 De 2020 (Marzo 28). "Por el cual se adoptan medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades públicas y los particulares que cumplan funciones públicas y se toman medidas para la protección laboral y de los contratistas de prestación de servicios de las Entidades públicas, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica".

<sup>7</sup> Dos días en la casa y tres en la oficina.

Este cambio en las condiciones de trabajo, implicó no sólo una gran capacidad de adaptación de los colaboradores públicos distritales sino el ejercicio de nuevas formas de relacionamiento en la distancia haciendo uso de las TIC, con el reto mayor de adecuar los espacios de vida familiar o privada a los nuevos ambientes laborales, todo ello, para garantizar que de ninguna manera se afectara la prestación de servicios a la ciudadanía.

Eso implicaría que el reto no solo sería de carácter tecnológico, sino también de relacionamiento, entre los equipos de trabajo, los jefes, los subalternos. Es por ello que el subsistema de las relaciones humanas fue el que probablemente más abrió el paso a algunas reflexiones que vale la pena recordar.

*Percepción en aumento de dificultades para delimitar los tiempos del trabajo.* Para la mayoría de los trabajadores manifestaban que el reto de laborar en casa implicaba combinar las actividades del hogar, la familia, etc. Lo que ocasionó que la percepción del trabajo se aumentara, y con ello, se incrementara la dificultad para desconectarse del trabajo por diversas razones.

Esta situación, la indican algunos entrevistados, quienes manifiestan que podría ser causante de mayor estrés, o ansiedad, dificultad para conciliar el sueño, entre otros factores.

*Incremento de valores asociados a la solidaridad y cooperativismo.* Algunos de los entrevistados coinciden en que cuentan con equipos de trabajo humanos comprometidos con la Entidad, que pese a las circunstancias han incrementado su capacidad de respuesta ante los cambios ocasionados por la emergencia sanitaria, gestionando de forma eficiente la incertidumbre y regulando la autonomía y el autocontrol. A esto se le suma la conciencia de encontrarse en sus casas, cuidándose, lo cual en este contexto es el mejor escenario posible; protegiéndose de forma individual para sumar al bien común.

### **3.2 Análisis de Resultados para el DASCD**

El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital es medido con los mismos estándares que las demás Entidades del distrito, sin embargo incluye una pregunta que tiene que ver con el desempeño de esta Entidad y la capacidad de generar sinergias con las áreas de talento humano para lograr los fines propuestos.

Respecto de la pregunta: ***¿Mi Entidad ha podido establecer con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital relaciones de trabajo que aportan valor al logro de los objetivos comunes?*** se obtuvo una respuesta muy favorable por parte de los responsables del proceso de talento humano, quienes calificaron este ítem con **90,7** puntos sobre 100; y los servidores públicos por su parte otorgaron una calificación de **72,61**, sobre 100 puntos, estos últimos haciendo reconocimiento aspectos importantes como apoyos en materia de capacitación, bienestar, y algunos aspectos en desacuerdo como no conocer lo que hace la Entidad, o pensar que su intervención es únicamente en modificaciones a los manuales de funciones.

También se preguntó a los responsables del proceso del talento humano: ***¿Qué tipo de servicios o apoyos esperaba del DASCD?*** Se recapitularon algunos comentarios por parte de las Entidades así:

Mayor diligencia en los conceptos técnicos, algunas Entidades argumentan que los conceptos tardan en ser resueltos y que las respuestas no son de fondo, o no contribuyen en la duda real que tiene la Entidad. Se manifiesta por ejemplo que no se requiere que se replique la norma y que se deje a la Entidad sola en las decisiones dadas para la autonomía de tomarlas.

Aunque se reconoce, la procura constante por buscar que como Distrito se atienda ante algunas posturas jurídicas, hay ambigüedad en algunos conceptos, y eso genera una pérdida de credibilidad.

También ven muy acertado, como proceso, que se haya dispuesto la plataforma de conceptos, pero hay Entidades que necesitan algunas consultas puntuales, o más expeditas, y preferirían mecanismos más rápidos que mandar un oficio y pedir con esa formalidad los conceptos.

Sugieren que sería importante contar con una especie de enlace integral, que pueda atender de forma más eficiente todo tipo de dudas o al menos canalizarlas.

Recomiendan continuar con el desarrollo de las mesas sectoriales de talento humano, que permite articularse, conocer mejores prácticas, entre otros aspectos.

Mejorar la difusión de asuntos de bienestar y capacitación, y concertar de forma más planeada la disponibilidad de personas y tiempos para contar con la asistencia necesaria. En cuanto a bienestar y capacitación le gustaría que en la medida que sea posible informar con mucho más tiempo los temas que se van a empezar a ejecutar, para que se articulen con los propios de la Entidad, así como contar con una mejor divulgación.

En menor medida se cuestionó que la medición de clima organizacional que está impartiendo el DASCD probablemente no está midiendo la realidad de las Entidades.

Contribuir mucho más en la forma como se debe gestionar a las personas en el marco de la pandemia, manejo del teletrabajo, el teletrabajo extraordinario y el trabajo en casa.

Preparar a las Entidades para responder de forma más acertada ante eventos relacionados con sindicalismos, paros, negociación con la empresa privada y los sindicatos, entre otros.

Mayor liderazgo en los asuntos de ampliación de planta, reestructuraciones, cargas laborales, no por las Entidades, sino como iniciativa y parte del ejercicio y misionalidad del DASCD, en algunos casos como el: Sector Salud y Universidad Distrital.

Apoyo en el manejo de SIDEAP, su administración, gestión, reportes, utilidad, entre otros.

También se percibe que a veces las Entidades deben diligenciar muchos formatos, contestar circulares, en fin, múltiples tareas que se suman a las propias de las áreas de talento humano, que son áreas usualmente muy pequeñas.

Se solicita un mayor acompañamiento en los temas de rotación de personal entre las Entidades del Distrito de acuerdo con la evaluación de necesidades.

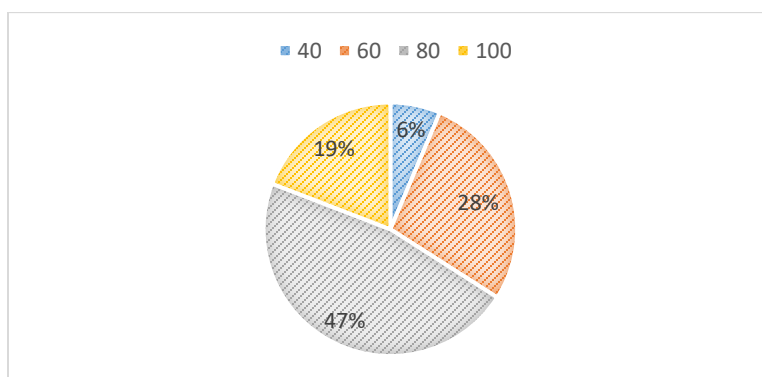
### 3.3 La función de los recursos humanos: La Comisión Nacional del Servicio Civil y la Escuela Superior de Administración Pública

Teniendo en cuenta el rol que desempeñan las Entidades que prestan servicios centrales del sistema de servicio civil en términos de la organización de la función de los recursos humanos, como parte del análisis del índice del servicio civil se realizó la pregunta: *¿Los servicios prestados por otros organismos responsables del servicio civil como la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Escuela Superior de administración Pública son percibidos como instancias que aportan valor al logro de los objetivos comunes de la organización?* No obstante, como se explicó al principio de este documento, para este año la pregunta no computaba en el cálculo final de índice, teniendo en cuenta sugerencias al respecto.

Los resultados obtenidos encontró que los responsables del proceso de talento humano de las Entidades entrevistadas otorgaron una calificación de **75** puntos y los servidores públicos que participaron en la encuesta por su parte, otorgaron una calificación total de 70 puntos. Este resultado permite concluir que los servicios prestados por otros organismos responsables del servicio civil, en particular la Comisión Nacional del Servicio Civil y la Escuela Superior de administración Pública, presentan un desempeño favorable, a continuación se presenta el detalle de los resultados.

Si tomamos las calificaciones otorgadas por los responsables de las unidades de talento humano y establecemos el porcentaje de Entidades por cada calificación se obtiene el siguiente gráfico:

**Grafica No 8. Porcentaje de entidades por calificación - responsables del proceso de Talento Humano (UTH)**



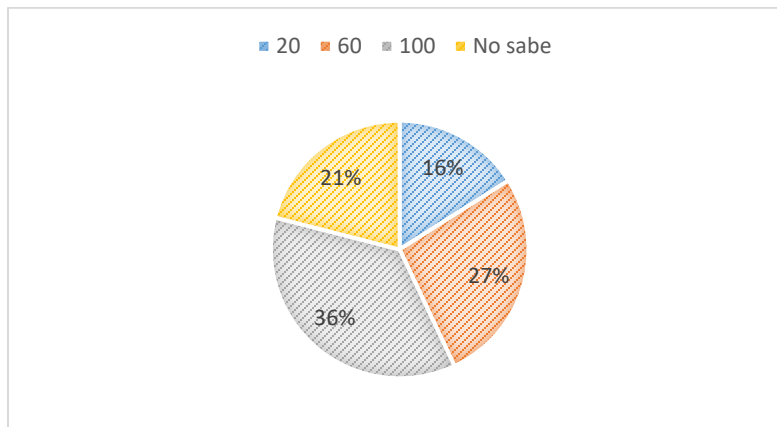
Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por con los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos

Como se puede observar el 47% de las Entidades otorgó una calificación de 80 puntos, seguido por un 28% que calificó con 60 puntos, después un 19% que calificó con 100 y, por último, el valor más bajo de 6% que calificó con 40%. Como se puede observar la mayoría de las Entidades se inclina por otorgar una calificación alta, lo cual es positivo, sin embargo, cabe preguntarse qué hace falta para obtener una calificación de 100 puntos por parte de la mayoría de los participantes.

- En cuanto a la Comisión Nacional del Servicio Civil se observa que la mayoría de las Entidades mantienen un contacto directo y constante con esta Entidad precisamente por los temas relacionados con las convocatorias o concursos para la provisión de empleo público en las Entidades de la administración Distrital, aspecto en el que se resalta que lo hacen muy bien, y el proceso relacionado con la evaluación de desempeño. Por otra parte, en cuanto a los temas en los que se debe mejorar se resalta el registro público de carrera, aspectos que podrían mejorar en el manejo de la plataforma para la evaluación del desempeño.
- En relación con la Escuela Superior de Administración Pública se encuentran diferentes percepciones, por una parte, se observan casos en los que se han podido realizar procesos de formación con esta Entidad y otros casos en los que no ha sido posible acceder a los servicios que ofrece. Recomiendan a la ESAP mejorar los canales de comunicación con las Entidades distritales para que estas puedan conocer su portafolio de servicios y por otra parte, las Entidades observan que sería bueno que la ESAP adquiriera una estrategia más hacia la oferta que a la demanda para acceder a sus servicios de capacitación.

Ahora bien, si tomamos las calificaciones otorgadas por los servidores públicos de las Entidades y establecemos el porcentaje de servidores por cada calificación se obtiene el siguiente gráfico:

### **Grafica No 9. Porcentaje de servidores públicos por calificación**



Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por con los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos

Como se puede observar el 36% de los servidores encuestados manifiesta que estas Entidades tienen una calificación de 100 puntos, seguidos por un 27% de servidores que otorgan una calificación de 60 puntos, después 21% de servidores que no sabe qué respuesta dar y finalmente, un 16% de servidores que dicen que la calificación es 20 puntos. Es interesante ver como existen servidores públicos que no otorgan una calificación a estas Entidades en una proporción casi comparable con los que dieron una calificación de 60 puntos. Así mismo, aunque el porcentaje mayor recae en los servidores que califican con 100 puntos a estas Entidades, queda claro que aún hay espacio para la mejora, en los siguientes aspectos:

- Los servidores manifiestan la necesidad de que estas Entidades sean más cercanas, para fortalecer los lazos de confianza y conocer en detalle sus funciones, políticas y servicios.
- En especial para la Comisión Nacional del Servicio Civil se recalca la necesidad de seguir fortaleciendo los procesos de concurso de mérito de las Entidades distritales, así como los procesos de capacitación sobre la normatividad del sistema de evaluación a los servidores públicos en carrera administrativa y otros temas que son requeridos por los servidores públicos y directivos de las Entidades. También, se requiere contar con mejores canales de comunicación para que los funcionarios estén al día de los cambios en las políticas que se implementan en los temas de interés.
- Por otra parte, es necesario que la Comisión Nacional del Servicio Civil continúe mejorando la plataforma EDL que ha presentado fallas.
- En cuanto a la ESAP los servidores manifiestan que es una Entidad muy lejana, que no conocen los servicios de capacitación y que podría aportar incluso con el desarrollo de

estudios con fines de la mejora continua del servicio público. En particular se hace un llamado a que la Escuela haga presencia en los procesos de capacitación en competencias blandas.

### 3.4 Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG

De conformidad con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP (2019), el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, es la herramienta diseñada con el fin de medir la gestión y el desempeño, así como el cumplimiento de las políticas en las Entidades que están en el ámbito de aplicación del Modelo Integral de Planeación y Gestión MIPG. Entre los objetivos de esta medición se encuentran:

- Conocer el grado de apropiación de las políticas de gestión y desempeño institucional para soportar la toma de decisiones estratégicas y de gestión.
- Conocer el estado del Sistema de Control Interno Institucional.
- Identificar los aspectos susceptibles de mejora a nivel sectorial, institucional y territorial en materia de gestión, desempeño institucional y control.
- Diagnosticar y caracterizar las capacidades institucionales, determinar fortalezas y debilidades, poner en marcha acciones que permitan el mejoramiento institucional y sectorial, y priorizar las Entidades y sectores a intervenir por parte de la Función Pública y los líderes de política
- **Actualizar información y estandarizar en lo posible datos relevantes que permitan comparar los resultados con otras mediciones, índices o indicadores.**
- Consolidar un sistema de información agregada sobre gestión y desempeño para el sector público colombiano

Acogiéndonos a uno de estos objetivos; desde el año pasado se realizó una comparación entre los resultados de la Medición del FURAG<sup>8</sup>, específicamente en la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano (2019); con los resultados obtenidos en la Medición del Índice de Desarrollo del servicio Civil Distrital (2020).

---

<sup>8</sup> En el informe de los resultados del índice de desarrollo del servicio civil 2019, se tomaron en cuenta las mismas consideraciones que figuran en este informe y se compararon los resultados del FURAG (2018) y del IDSCD (2019)

Si bien las metodologías de medición y las fuentes de información son diferentes, la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, busca “*permitir que las Entidades públicas cuenten con talento humano idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con su misión institucional y los fines del Estado, y lograr su propio desarrollo personal y laboral*” (DAFP, 2019, pág. 1).

Además la política considera los siguientes lineamientos: **Disponer de la información actualizada del talento humano de la Entidad**, en términos de características de los servidores y de los empleos; **Diagnosticar la Gestión del Talento humano** el cual se realiza con la Matriz de Autodiagnóstico de las Entidades y que identifica grados de madurez institucional, la matriz contiene elementos relacionados con la planeación estratégica, la gestión de la información, manuales de funciones, arreglo institucional, ingreso al empleo, incentivos pecuniarios y no pecuniarios, clima organizacional, valores, contratistas, negociación sindical, entre otros; **Diseñar Acciones para la Gestión del Talento Humano**, en torno a lo identificado en el diagnóstico y **Evaluar la Gestión Estratégica del Talento Humano**, con el fin de determinar la eficacia de las acciones implementadas para analizar si tuvieron el impacto esperado.

También indican los referidos documentos que la Política, mide aspectos como:

1. **Calidad de la planeación estratégica del Talento Humano:** capacidad de la Entidad pública de identificar y caracterizar sus empleos con fin de ubicar los servidores en las áreas, proyectos o procesos de acuerdo con su perfil, generando mayor productividad y la satisfacción de estos, basado en el conocimiento normativo y del entorno, y en una adecuada planeación estratégica
2. **Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano:** capacidad de la Entidad pública de proveer las vacantes por concurso para los empleos de carrera; los empleos de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales, a través de procesos de selección meritocrática. Igualmente, de llevar a cabo procesos de inducción para contar con servidores competentes y con conocimiento de la Entidad
3. **Desarrollo y bienestar del talento humano en la Entidad:** capacidad de la Entidad pública de implementar planes y programas de capacitación, bienestar e incentivos, bilingüismo, seguridad y salud en el trabajo, ambiente laboral, reinducción, horarios flexibles, teletrabajo,

Estado Joven, entre otros. Y de realizar la evaluación del desempeño de los servidores de la Entidad

4. **Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano:** capacidad de la Entidad pública de preparar para el retiro del servicio o readaptación laboral al talento humano próximo a desvincularse.

Así las cosas, si bien los estándares de medición no son iguales, algunos de los objetivos que se persiguen en esta medición y en el Índice, tienen algunos puntos de encuentro.

A continuación, se muestra una tabla organizada con los puntajes de mayor a menor en la Política de Gestión del Talento Humano, el puntaje que ocupa en dicha política y el lugar y puntaje en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil

**Tabla No 17. Ranking del Análisis FURAG Vs. Índice de Desarrollo del Servicio Civil 2020**

Puesto Política 2019	Entidad	POLÍTICA Gestión Estratégica del Talento Humano 2019	IDSCD 2020
1	Secretaría Distrital De Movilidad	97,6	93,04
2	Secretaría Distrital De Salud	97,4	84,87
3	Secretaría Distrital De Planeación	97,4	90,44
4	Subred Integrada De Servicios De Salud Centro Oriente	97,2	90,37
5	Secretaría Distrital De Gobierno	96,9	88,31
6	Instituto Distrital De Turismo	96,5	81,33
7	Unidad Administrativa Especial De Catastro Distrital	96,5	93,11
8	Subred Integrada De Servicios De Salud Sur	96,5	92,22
9	Secretaría General De La Alcaldía Mayor De Bogotá	96,4	94,93
10	Instituto Distrital De La Participación Y Acción Comunal	96,3	93,97
11	Subred Integrada De Servicios De Salud Norte	96,2	74,21
12	Secretaría Distrital De Seguridad, Convivencia Y Justicia	96,1	86,37
13	Veeduría Distrital	96,0	85,42
14	Instituto Distrital De Gestión De Riesgos Y Cambio Climático	94,9	82,58
15	Subred Integrada De Servicios De Salud Sur Occidente	93,7	90,25

16	Secretaría De Cultura, Recreación Y Deporte	93,1	93,65
17	Orquesta Filarmónica De Bogotá	92,8	89,80
18	Instituto Para La Economía Social De Bogotá	91,3	72,53
19	Instituto De Desarrollo Urbano - IDU	90,6	87,10
20	Secretaría De Educación Distrital	90,1	91,55
21	Concejo De Bogotá D.C.	89,3	82,62
22	Secretaría De Hacienda De Bogotá	88,8	92,53
23	Departamento Administrativo De La Defensoría Del Espacio Público	88,6	85,96
24	Secretaría Distrital De Integración Social	88,1	82,37
25	Departamento Administrativo Del Servicio Civil Distrital	86,6	82,90
26	Instituto Distrital De La Recreación Y El Deporte - IDR D	85,4	84,67
27	Secretaría Distrital Del Hábitat	84,5	85,56
28	Instituto Para La Investigación Educativa Y El Desarrollo Pedagógico	83,7	84,59
29	Empresa De Renovación Y Desarrollo Urbano De Bogotá	83,2	76,36
30	Jardín Botánico De Bogotá José Celestino Mutis	82,4	86,27
31	Instituto Para La Protección De La Niñez Y La Juventud	82,1	91,52
32	Personería Distrital De Bogotá D. C.	82,0	90,86
33	Secretaría Distrital De Desarrollo Económico	80,8	85,99
34	Metro De Bogotá S.A.	79,9	79,37
35	Secretaría Jurídica Distrital	78,3	88,81
36	Unidad Administrativa Especial De Servicios Públicos	78,2	82,72
37	Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De Bogotá	76,7	89,90
38	Secretaría Distrital De Ambiente	75,3	82,46
39	Unidad Administrativa Especial De Rehabilitación Y Mantenimiento Vial	74,6	77,24
40	Secretaría Distrital De Mujer	73,8	85,51
41	Instituto Distrital De Protección Y Bienestar Animal	72,8	80,51
42	Canal Capital	72,3	80,85
43	Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial Bomberos Bogotá D.C.	71,8	82,42
44	Caja De Vivienda Popular	71,2	84,33
45	Instituto Distrital De Las Artes	69,2	84,39
46	Fundación Gilberto Alzate Avendaño	60,9	73,93
47	Lotería De Bogotá	57,8	65,44
48	Instituto Distrital De Patrimonio Cultural	57,8	81,98

Fuente: Cálculos DASCD, con base en la información reportada por con los responsables de talento humano y las encuestas a servidores públicos para la Medición del IDSC y los resultados de FURAG publicado por el DAFP (2019)

De la comparación realizada se puede concluir que:

Entidades como la Secretaría Distrital de Movilidad, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal – IDPAC, Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital – UAECD, y el Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. se mantienen en los diez primeros lugares en cualquiera de las dos mediciones, es decir que la mayoría de las Entidades tienen unos resultados muy similares en ambos parámetros de medición.

En el mismo sentido, Entidades como Canal Capital, Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA, Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial – UAERMV, Fundación Gilberto Álzate Avendaño – FUGA, Lotería De Bogotá, ocupan los diez últimos lugares en ambas mediciones. En este parámetro coinciden menos Entidades.

Caso contrario ocurre para Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E., cuyo lugar con el Índice de Desarrollo del servicio Civil Distrital es de los últimos, y en el caso del FURAG de los últimos.

El Índice de Desarrollo ha permitido ver por cuarta vez cómo se encuentra el panorama en términos generales de la gestión del talento humano en el distrito, encontrándose evoluciones más importantes en el componente de Planificación, lo cual corresponde a mejoras y articulación de herramientas de planificación de planta y mejor disposición de la información cualitativa y cuantitativa del personal, entre otros aspectos.

Igualmente evoluciona de forma favorable el subsistema de Gestión del empleo, identificándose como una de las variables más significativas en este punto el acceso meritocrático al empleo público y las garantías laborales que ello proporciona.

Para el año 2020 se obtiene la mejor calificación en el subsistema de la compensación detectándose en términos generales que los salarios son acordes para retener el talento humano requerido, que las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con arreglo a criterios previamente establecidos y que se ha venido avanzando en materia de salario emocional.

La medida de contraste entre los aportes de los servidores públicos y los responsables de los procesos de talento humano de las entidades permite analizar diferentes puntos de vista y equilibrar las respuestas entre las dos poblaciones. Aunque la diferencia entre los dos puntajes ha venido oscilando entre los veinte puntos, se encuentra el puntaje de los servidores en un nivel alto, y en pocas entidades en un medio.

Se encuentra que, si bien la información es recabada a inicios de la pandemia, hay algunas novedades en el componente de las relaciones humanas, no obstante, no trastocan de forma significativa el resultado general del Índice respecto de los años anteriores, lo cual responde a una consolidación institucional importante en las entidades, que permitió que los procesos continuaran y se fueran adaptando a las circunstancias actuales.

Finalmente, el cruce entre el FURAG y el Índice, con las salvedades que se mencionaron anteriormente, permite analizar estas mediciones de corte institucional e identificar los aciertos y cercanías a la realidad que pueden tener, consolidando a un grupo de entidades con gestiones de talento humano un poco más robustas que otras.

## Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (2006). *Diálogo regional de política. Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington D.C

Banco Interamericano de Desarrollo (2014). *Al servicio del Ciudadano - Una década de reformas de servicio civil en América Latina*. Juan Carlos Cortázar Velarde, Mariano Lafuente, Mario Sanjinés, Editores. Washington D.C

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (2019) Resultados Índice de Desarrollo del Servicio Civil 2020 – Tercera medición

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019) Cómo opera MIPG. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-2018>; recuperado el 21 de octubre de 2019

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). *Lista Índices de Gestión y Desempeño Abril 2019*. Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/35245587/Indices\\_lista.pdf/1f7466ec-1f8c-1d52-139f-f6d7020a5b59?t=1557861431652](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/35245587/Indices_lista.pdf/1f7466ec-1f8c-1d52-139f-f6d7020a5b59?t=1557861431652)

Departamento Administrativo de la Función Pública. Resultados FURAG 2018, Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-2019>; recuperado el 21 de octubre de 2019

Decreto Legislativo 491 De 2020 (marzo 28). *“Por el cual se adoptan medidas de urgencia para garantizar la atención y la prestación de los servicios por parte de las autoridades públicas y los particulares que cumplan funciones públicas y se toman medidas para la protección laboral y de los contratistas de prestación de servicios de las Entidades públicas, en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica”*



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO  
CIVIL DISTRITAL

