



**BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS**

ÍNDICE

de **DESARROLLO** del
SERVICIO CIVIL

BOGOTÁ COLOMBIA 2017

DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Aplicación de la metodología diseñada por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID

ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL EN BOGOTÁ COLOMBIA

DESCRIPCIÓN ESTADÍSTICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Aplicación de la metodología diseñada por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
GESTIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

Alcalde Mayor de Bogotá D.C
Enrique Peñalosa

Secretario General
Raúl Buitrago Arias

Directora
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital
Nidia Roció Vargas

Subdirectora de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño
José Agustín Hortúa Mora

Subdirectora Técnico-Jurídica del Servicio Civil Distrital
Esperanza Alcira Cardona Hernández

Subdirector de Gestión Corporativa y Control Disciplinario
David Joseph Yave Rozo Parra

Jefe Oficina Asesora de Planeación
Rosa Salcedo Camelo

Jefe Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
Andrés Francisco Boada Icabuco

Jefe Oficina de Control Interno
Yolanda Castro Salcedo

Líder de Comunicaciones
Paola Suarez Ortiz

Este documento y toda la información incluida no pretenden medir la gestión de los responsables de la gestión del talento humano en cada una de las entidades distritales de Bogotá D.C, su propósito se centra en brindar información para el diseño de estrategias integrales para el fortalecimiento del servicio civil en la capital de Colombia.

Por favor cite este documento como:

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. Índice de Desarrollo del Servicio Civil en Bogotá Colombia 2017 Descripción Estadística de los Resultados Obtenidos. [En Línea]
Disponibile en: <https://www.serviciocivil.gov.co/publicaciones>

Créditos de Fotografía: DASC/Comunicaciones

Todas las Publicaciones del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital pueden ser encontradas en <https://www.serviciocivil.gov.co/publicaciones>

Tabla de contenido

1. ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL	14
1.1. Evolución histórica de resultados IDSC en Colombia.....	15
2. SUSTENTO TÉCNICO	20
2.1. Referencia técnica e instrumentos de medición	20
2.2. Metodología de medición IDSC	23
2.3. Ponderación de resultados y cálculo del IDSC	23
2.4. Ficha técnica.....	26
2.4.1. Encuesta a Unidades de Talento Humano.....	26
2.4.2. Encuesta a servidores públicos.....	27
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	31
3.1. Análisis Distrital	31
3.1.1. Índices de calidad del Servicio Civil.....	32
3.1.2. Subsistemas de la Gestión de Talento Humano	39
3.1.3. Resultados Encuesta Unidades De Talento Humano	51
3.1.4. Resultados Encuesta Servidores Públicos.....	69
3.2. Análisis Por Sector Administrativo	73
3.2.1. Organismos de Control	73
3.2.2. Integración Social	74
3.2.3. Movilidad	75
3.2.4. Gobierno.....	76
3.2.5. Hacienda	77
3.2.6. Gestión Jurídica	78
3.2.7. Mujer	79
3.2.8. Seguridad, Convivencia Y Justicia.....	79
3.2.9. Salud.....	80
3.2.10. Cultura, Recreación y Deporte.....	81
3.2.11. Ambiente.....	84
3.2.12. Hábitat.....	85
3.2.13. Gestión Pública	86

3.2.14.	Desarrollo Económico, Industria y Comercio	87
3.2.15.	Planeación.....	88
3.2.16.	Educación.....	90
3.3.	Análisis Por Entidad.....	91
3.3.1.	Instituto Distrital Gestión De Riesgos y Cambio Climático – IDIGER ..	91
3.3.2.	Jardín Botánico De Bogotá José Celestino Mutis	93
3.3.3.	Secretaría Distrital de Ambiente.....	95
3.3.4.	Instituto Distrital del Patrimonio Cultural - IDPC	96
3.3.5.	Canal Capital	98
3.3.6.	Instituto Distrital de Recreación y Deporte	100
3.3.7.	Instituto Distrital de Las Artes - IDARTES	101
3.3.8.	Fundación Gilberto Álzate Avendaño - FUGA	103
3.3.9.	Orquesta Filarmónica De Bogotá OFB.....	104
3.3.10.	Secretaría Distrital De Cultura, Recreación Y Deporte.....	105
3.3.11.	Secretaría Distrital De Desarrollo Económico SDDE	107
3.3.12.	Instituto Para La Economía Social IPES	109
3.3.13.	Instituto Distrital De Turismo IDT.....	111
3.3.14.	Universidad Distrital "Francisco José de Caldas"	112
3.3.15.	Instituto Para La Investigación Educativa Y El Desarrollo PEDAGÓGICO - IDEP	114
3.3.16.	Secretaría De Educación Del Distrito – SED.....	115
3.3.17.	Secretaría Jurídica Distrital	117
3.3.18.	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital DASCD... ..	119
3.3.19.	Secretaria General.....	121
3.3.20.	Secretaria Distrital De Gobierno	123
3.3.21.	Departamento Administrativo De La Defensoría Del Espacio Público - DADEP	124
3.3.22.	Instituto Distrital De La Participación Y Acción Comunal - IDPAC	126
3.3.23.	Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de BOGOTA D.C. - ERU	127
3.3.24.	Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP	129
3.3.25.	Secretaría Distrital del Hábitat	130
3.3.26.	Caja De Vivienda Popular - CVP	132
3.3.27.	Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P. - EAAB	133

3.3.28.	Lotería De Bogotá	135
3.3.29.	Fondo De Prestaciones Económicas, Cesantías Y Pensiones - FONCEP	136
3.3.30.	Unidad Administrativa Especial De Catastro Distrital	138
3.3.31.	Secretaria Distrital De Hacienda.....	140
3.3.32.	Secretaría Distrital De Integración Social SDIS	141
3.3.33.	Instituto Distrital Para La Protección De La Niñez Y La Juventud IDIPRON	143
3.3.34.	Empresa Metro De Bogotá S.A.....	144
3.3.35.	Unidad Administrativa Especial De Rehabilitación Y Mantenimiento Vial D.C. - UMV	146
3.3.36.	Empresa De Transporte Del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A.	148
3.3.37.	Secretaría Distrital De Movilidad	150
3.3.38.	Instituto de Desarrollo Urbano - IDU.....	152
3.3.39.	Secretaria Distrital de la Mujer	154
3.3.40.	Veeduría Distrital.....	155
3.3.41.	Personería De Bogotá DC	157
3.3.42.	Contraloría de Bogotá D.C	159
3.3.43.	Concejo De Bogotá.....	161
3.3.44.	Secretaria Distrital De Planeación.....	163
3.3.45.	Subred Centro Oriente ESE	165
3.3.46.	Subred Integrada De Servicios De Salud Norte E.S.E.	168
3.3.47.	Subred Integrada De Servicios De Salud Sur Occidente E.S.E.....	169
3.3.48.	Subred Integrada De Servicios De Salud Sur E.S.E.....	171
3.3.49.	SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD	174
3.3.50.	Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos - UAECOB	175
3.3.51.	Secretaria Distrital De Seguridad, Convivencia Y Justicia	177
3.3.52.	Entidades encuestadas sin incluirse en el cálculo del IDSC	179
4.	IMPACTO DE LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL	191
4.1.	Acceso a la información y transparencia en Entidades Distritales	191
4.1.1.	¿Cómo se puede impactar la transparencia y el acceso a la información de las Entidades Distritales a través del desarrollo del Servicio Civil?	193
4.2.	Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano –PAAC	195

Ilustración 1. Primera medición IDSC por Subsistema de la CIFP – 2004	16
Ilustración 2. Índices de calidad medición 2004	16
Ilustración 3. Índice de Desarrollo del Servicio Civil, 2004 -11/13.....	17
Ilustración 8 Índices de Calidad del Servicio Civil Distrital.....	32
Ilustración 9 Histograma resultados IDSC por Entidad - Unidades Talento Humano	51
Ilustración 10 Histograma IDSC Servidores Públicos.....	69
Ilustración 11 Resultados Índices de Calidad – Encuesta Servidores Públicos	70
Ilustración 12 Resultados Subsistemas Gestión de Talento Humano – Encuesta Servidores Públicos.....	70
Ilustración 13 Resultados IDSC Organismos de control	74
Ilustración 14 Resultados IDSC Sector Integración Social.....	74
Ilustración 15 Resultados IDSC Sector Movilidad.....	75
Ilustración 16 Resultados IDSC Sector Gobierno	76
Ilustración 17 Resultados IDSC Sector Hacienda.....	77
Ilustración 18 Resultados IDSC Sector Gestión Jurídica.....	78
Ilustración 19 Resultados IDSC Sector Mujer.....	79
Ilustración 20 Resultados IDSC Sector Seguridad, Convivencia y Justicia	79
Ilustración 21 Resultados IDSC Sector Salud.....	80
Ilustración 22 Resultados IDSC Sector Cultura, Recreación y Deporte.....	81
Ilustración 23 Sector Ambiente.....	84
Ilustración 24 Sector Hábitat.....	85
Ilustración 25 Gestión Pública	86
Ilustración 26 Sector Desarrollo Económico, Industria y Comercio.....	87
Ilustración 27 Sector Planeación.....	89
Ilustración 28 Sector Educación.....	90
Ilustración 29 Índices de Calidad IDIGER	91
Ilustración 30 Índices de Calidad JBB.....	93
Ilustración 31 Índices de Calidad Secretaría Distrital de Ambiente.....	95
Ilustración 32 Índices de calidad IDCP.....	97
Ilustración 33 Índices de Calidad Canal Capital	99
Ilustración 34 Índices de calidad IDRD	100
Ilustración 35 Índices de calidad IDARTES.....	102
Ilustración 36 Índices de Calidad FUGA	103
Ilustración 37 Índices de calidad OFB.....	104
Ilustración 38 Índices de Calidad SCR.....	106
Ilustración 39 Índices de calidad SDDE	108
Ilustración 40 Índices de Calidad IPES	109
Ilustración 41 Índices de calidad IDT.....	111
Ilustración 43 Índices de Calidad UD	112
Ilustración 44 Índices IDEP	115
Ilustración 45 Índices de Calidad SED.....	116
Ilustración 46 Índices de Calidad Secretaría Jurídica.....	118
Ilustración 47 Índices De Calidad DASC.....	119
Ilustración 48 Índices Secretaría General.....	122

Ilustración 49	Índices de Calidad Secretaría de Gobierno.....	124
Ilustración 50	Índices de Calidad DADEP	125
Ilustración 51	Índices IDPAC	126
Ilustración 52	Índices ERU	127
Ilustración 53	Índices de Calidad UAESP	129
Ilustración 54	Índices de Calidad Secretaría Distrital Del Hábitat	131
Ilustración 55	Índices de Calidad CVP	132
Ilustración 56	Índices de Calidad EAAB.....	133
Ilustración 57	Índices de Calidad Lotería de Bogotá	136
Ilustración 58	Índices de Calidad FONCEP	137
Ilustración 59	Índices de Calidad Catastro	139
Ilustración 60	Índices de Calidad Secretaria Distrital De Hacienda	140
Ilustración 61	Índices de Calidad SDIS.....	141
Ilustración 62	Índices de Calidad IDIPRON.....	143
Ilustración 63	Índices de Calidad METRO.....	144
Ilustración 64	Índices de Calidad UMV	147
Ilustración 65	Índices de Calidad TRANSMILENIO S.A.....	149
Ilustración 66	Índices de Calidad Secretaría de Movilidad	150
Ilustración 67	Índices de Calidad IDU	152
Ilustración 68	Índices de Calidad Secretaría de la Mujer	154
Ilustración 69	Índices de Calidad Veeduría Distrital.....	156
Ilustración 70	Índices de Calidad Personería de Bogotá	157
Ilustración 71	Índices de Calidad Contraloría de Bogotá	159
Ilustración 72	Índices de Calidad Concejo de Bogotá	162
Ilustración 73	Índices de Calidad Secretaría de Planeación	163
Ilustración 74	Índices de Calidad Subred Centro Oriente.....	166
Ilustración 75	Índices de Calidad Subred Norte	168
Ilustración 76	Índices de calidad Subred Suroccidente.....	170
Ilustración 77	Índices de Calidad Subred Sur	172
Ilustración 78	Índices de Calidad Secretaría de Salud.....	174
Ilustración 79	Índices de Calidad UAECOB	176
Ilustración 80	Índices de Calidad Secretaria de Seguridad, Convivencia y Justicia	178
Ilustración 81	Índices de Calidad La Terminal de Transportes	180
Ilustración 82	Índices de Calidad Capital Salud	182
Ilustración 83	Índices de Calidad Invest In Bogota	183
Ilustración 84	Índices de Calidad ETB	185
Ilustración 85	Índices de Calidad EEB	187
Ilustración 86	Resultados de cumplimiento por indicador de estándares de acceso a la información.....	192
Ilustración 87	Resultados de Transparencia vs Índice de Desarrollo del Servicio Civil.....	193
Ilustración 88	Resultados por Componentes Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, medición 2015	195

Lista de Tablas

Tabla 1 Valoración por escenario.....	26
Tabla 2 Distribución Normal Acumulada	29
Tabla 3 Resultados Índice de Desarrollo del Servicio Civil - IDSC.....	32
Tabla 4 Resultados por Subsistema TH -Encuesta Unidades de Talento Humano	39
Tabla 5 Resultados Ítems Subsistema Planificación	40
Tabla 6 Resultados Ítems Organización del Trabajo.....	41
Tabla 7 Resultados Ítems Subsistema Gestión Del Empleo	42
Tabla 8 Resultados Ítem Subsistema Gestión Del Rendimiento	44
Tabla 9 Resultados Ítems Subsistema Gestión De La Compensación	45
Tabla 10 Resultados Ítem Subsistema Gestión Del Desarrollo	47
Tabla 11 Ítems Subsistema Gestión De Las Relaciones Humanas	48
Tabla 12 Resultados Ítems Subsistema Organización De La Función De Recursos Humanos.....	50
Tabla 13 Resultados por Entidad – Percepción Unidades de Talento Humano	52
Tabla 16 Resultados IDSC por Sector Administrativo	73
Tabla 17 Subsistemas CIFP IDIGER	92
Tabla 18 Subsistemas CIFP JBB	94
Tabla 19 Subsistemas CIFP Secretaría Distrital de Ambiente	96
Tabla 20 Subsistemas CIFP IDCP	97
Tabla 21 Subsistemas CIFP Canal Capital	100
Tabla 22 Subsistemas CIFP IDR D	101
Tabla 23 Subsistemas CIFP IDARTES	102
Tabla 24 Subsistemas CIFP FUGA.....	104
Tabla 25 Subsistemas CIFP OFB	105
Tabla 26 Subsistemas CIFP SCR D.....	106
Tabla 27. Subsistemas CIPF SDDE	108
Tabla 28 Subsistemas CIFP IPES.....	110
Tabla 29 Subsistemas CIFP IDT	112
Tabla 30 Subsistemas CIFP UD.....	113
Tabla 31 Subsistemas CIFP IDEP	115
Tabla 32 Subsistemas SED.....	116
Tabla 33 Subsistemas Secretaría Jurídica	119
Tabla 34. Promedio IDSC Subsistemas DASCD.....	121
Tabla 35 Subsistemas Secretaría General.....	123
Tabla 36 Subsistemas Secretaría de Gobierno.....	124
Tabla 37 Subsistemas DADEP.....	125
Tabla 38 Subsistema IDPAC.....	127
Tabla 39 Subsistemas CIFP ERU	129
Tabla 40 Subsistemas UAESP	130
Tabla 41 Subsistemas Secretaría Distrital Del Hábitat.....	131
Tabla 42 Subsistemas CIFP CVP	133

Tabla 43 Subsistemas CIFP EAAB	135
Tabla 44 Subsistemas CIFP Lotería de Bogotá	136
Tabla 45 Subsistemas FONCEP	138
Tabla 46 Subsistemas Catastro	139
Tabla 47 Subsistemas CIFP Secretaria Distrital De Hacienda	140
Tabla 48 Subsistemas CIFP SDIS	142
Tabla 49 Subsistemas CIFP - IDIPRON.....	144
Tabla 50 Subsistemas CIFP METRO	145
Tabla 51 Subsistemas CIFP UMV	148
Tabla 52 Subsistemas CIFP Transmilenio	150
Tabla 53 Subsistemas CIFP Secretaría de Movilidad	151
Tabla 54 Subsistemas CIFP IDU.....	153
Tabla 55 Subsistemas CIFP Secretaría de la Mujer.....	155
Tabla 56 Subsistema CIFP Veeduría Distrital	157
Tabla 57 Subsistemas CIFP Personería de Bogotá	158
Tabla 58 Subsistemas CIFP Contraloría de Bogotá.....	161
Tabla 59 Subsistemas CIFP Concejo de Bogotá	163
Tabla 60 Subsistemas CIFP Secretaría de Planeación.....	165
Tabla 61 Subsistema CIFP Subred Centro Oriente.....	167
Tabla 62 Subsistemas CIFP Subred Norte.....	169
Tabla 63 Subsistemas CIFP Subred Suroccidente	171
Tabla 64 Subsistemas de CIFP Subred Sur.....	173
Tabla 65 Subsistemas CIFP Secretaría de Salud	174
Tabla 66 Subsistemas CIFP UAECOB.....	176
Tabla 67 Subsistemas CIFP Secretaria de Seguridad, Convivencia y Justicia ...	178
Tabla 68 Subsistemas CIFP La Terminal de Transportes	180
Tabla 69 Subsistemas CIFP Capital Salud.....	182
Tabla 70 Subsistemas CIFP Invest In Bogota.....	184
Tabla 71 Subsistema ETB.....	186
Tabla 72 Subsistemas CIFP EEB.....	188
Tabla 73 Ponderación de factores del Índice de Transparencia Distrito Capital .	191

INTRODUCCIÓN

Durante la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado realizado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, el 26 y 27 de junio de 2003; respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra” Bolivia, el 14 y 15 de noviembre de 2003, los gobiernos de la región de América Latina y el Caribe firmaron la Carta Iberoamericana de la Función Pública CIFP, que define la base de un sistema profesional y eficaz del servicio civil y proporciona un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión necesarios para lograrlo (OCDE, 2017).

Este documento marco representa el estándar regional para el desarrollo de los servicios civiles y de acuerdo con su artículo 1 persigue las siguientes finalidades (CIFP, 2003):

- a) Definir las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública, entendiendo a éste como una pieza clave para la gobernabilidad democrática de las sociedades contemporáneas, y para la buena gestión pública.*
- b) Configurar un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión llamado a constituir un lenguaje común sobre la función pública en los países de la comunidad iberoamericana.*
- c) Servir como fuente de inspiración para las aplicaciones concretas, regulaciones, desarrollos y reformas que en cada caso resulten adecuadas para la mejora y modernización de los sistemas nacionales de función pública en dicho ámbito.*

En relación con su estructura la Carta Iberoamericana de la Función Pública - CIFP se encuentra organizada por subsistemas de gestión y cada uno de ellos contempla los requisitos funcionales para conseguir la gestión integral de los mismos, tales requisitos se denominan puntos críticos.

Los puntos críticos descritos en la CIFP y su nivel de implementación son objeto de medición a través del Índice de Desarrollo del Servicio Civil.



1

**ÍNDICE DE DESARROLLO
DEL SERVICIO CIVIL**

1. ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL

El BID, con base en la CIFP, desarrolló una metodología de puntos críticos para valorar la calidad de los sistemas de servicio civil, dicha metodología denominada Índice de Desarrollo del Servicio Civil es un índice compuesto que se calcula a través de cinco índices de calidad del servicio civil, dos de ellos divididos a su vez, en subíndices (Longo, 2010):

- **Eficiencia:** Refleja el grado de optimización de la inversión en capital humano.
- **Mérito:** Mide el nivel en el que se incorporan garantías de uso de criterios de profesionalidad y se elimina la arbitrariedad.
- **Consistencia Estructural:** Evalúa solidez e integración sistémica del servicio civil. Sus Subsistemas son
 - coherencia estratégica, vinculación de las políticas y prácticas de gestión de recursos humano a las prioridades gubernamentales.
 - consistencia directiva, grado de desarrollo de la función directiva y su relación con la estructura central.
 - consistencia de los procesos, grado de interrelación y articulación entre los subsistemas que constituyen la gestión de recursos humanos.
- **Capacidad Funcional:** Evalúa la capacidad del sistema de servicio civil para influir en el comportamiento de los empleados públicos, induciendo al desarrollo de conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos. Sus Subsistemas son:
 - competencia, capacidad del sistema de servicio civil para asegurar el aprovisionamiento, desarrollo y estímulo de las competencias clave que el sistema público necesita.
 - eficacia incentivadora, grado en el que las prácticas de GRH promueven el desempeño efectivo, el aprendizaje y la calidad del servicio, y
 - flexibilidad, grado en el que dichas prácticas incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios en el contexto.
- **Capacidad Integradora:** Evalúa la eficacia con que se logra armonizar las expectativas e intereses de los diferentes

La evolución de la implementación de los criterios descritos en la CIFP ha sido medida a partir de una línea base establecida en 2004 por Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que fue aplicado a un universo de 18 administraciones públicas.

Estos datos se complementan con sucesivas actualizaciones efectuadas a lo largo de la última década: en 2011 en Perú y Ecuador, en 2012 en Centroamérica y

República Dominicana y en 2013 en los restantes siete países (Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, México, Paraguay y Uruguay). (BID, 2014)

Contar con un servicio civil profesionalizado es uno de los hitos fundamentales para lograr una mayor capacidad del Estado y una mejor calidad del gasto público. El mayor activo de las instituciones son las personas que las componen. En el caso del sector público, las personas están a cargo del diseño y la implementación de todas las políticas públicas.

Diferentes estudios cuantitativos realizados recientemente vinculan el servicio civil – entendido como el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste – con beneficios tales como el crecimiento económico, la reducción de pobreza y la disminución de la corrupción. (BID, 2014)

Por último, en 2012 dieciséis gobiernos de América Latina invirtieron una cantidad importante de recursos en las remuneraciones de sus servidores públicos de la administración central: en promedio un 5,8% del PIB, equivalentes al 41% de sus ingresos tributarios y el 26% del gasto total del sector público. (BID, 2014)

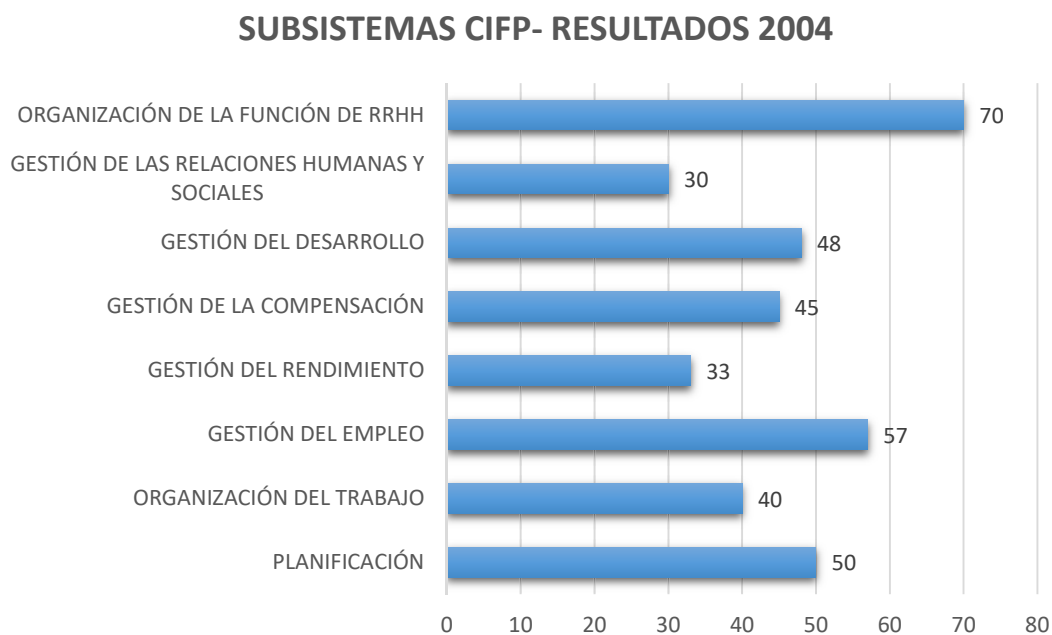
1.1. Evolución histórica de resultados IDSC en Colombia

El Servicio Civil en Colombia en atravesó una transición, desde 2002 con el Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP) (BID, 2006), en el cual fueron reestructuradas 152 entidades en los 19 sectores de la administración pública y se generó ahorros por este concepto de \$677.472 millones. Se modificó la planta y/o estructura organizacional a 52 entidades, a 42 se modificó solo su planta, 34 entidades fueron liquidadas, 9 se crearon, 5 hicieron cambio de adscripción, 4 se fusionaron, 3 se escindieron, 2 se modificó sólo en estructura y 1 se descentralizó, con lo cual, el número de instituciones del Estado se redujo en 30, pasando de 302 en 2002 a 272 (Forero, 2005).

Una importante modificación del servicio civil fue la implementación de la Ley 909 de 2004, del Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública, la cual fue diseñada para responder a los lineamientos que en materia de carrera administrativa formuló la Corte Constitucional a través de las varias sentencias que afectaron la Ley 443 de 1998, y además proponía normas sobre planes y plantas de empleos, cuadros funcionales de empleos, sistema de información administrativa, y ordenamiento de la jornada laboral, introduciendo la posibilidad de jornadas de medio tiempo, que se esperaba fueran la base a partir de la cual se estructurará un modelo de empleo público que respondiera a las necesidades de una administración pública moderna, eficaz y eficiente. La Ley 909 de 2004 y su contenido sobre gerencia pública guarda armonía con la Carta Iberoamericana de la Función Pública. (DAFP, 2004).

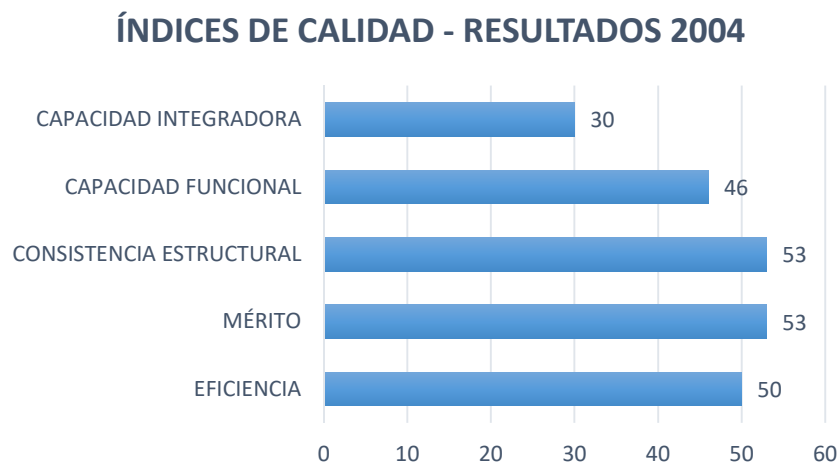
La primera medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil en Colombia se realizó en 2004 para la línea base del mismo. El promedio de los índices se sitúa en el 50% aproximadamente. El valor más bajo se presenta para capacidad integradora y eficiencia que representa un 42% respectivamente y los valores más altos para mérito y los valores más altos para mérito con un 52% y consistencia estructural con un 48%. (BID, 2006)

Ilustración 1. Primera medición IDSC por Subsistema de la CIFP – 2004



Fuente: Construido con datos recuperados de BID, 2014. *Una Decada de Reformas al Servicio Civil*. Washington, DC.: s.n.

Ilustración 2. Índices de calidad medición 2004

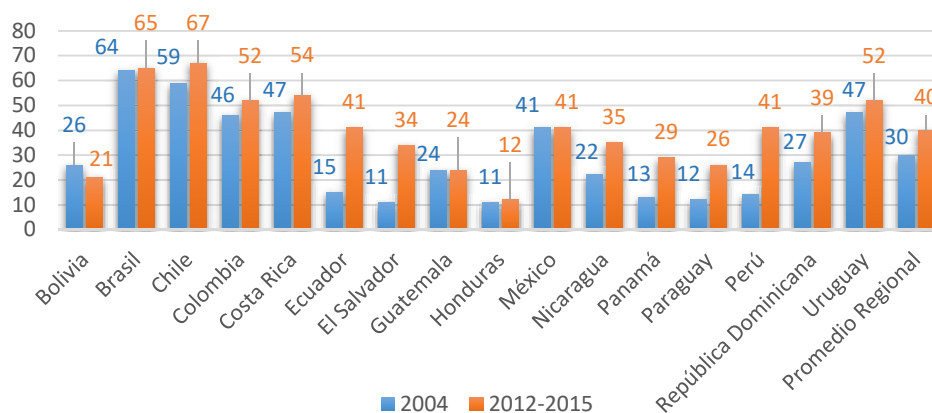


Fuente: Construido con datos recuperados de BID, 2014. *Una Decada de Reformas al Servicio Civil*. Washington, DC.: s.n.

Como muestra la Ilustración 3, el promedio regional del IDSC se ha incrementado entre 2004 y 2013 de 30 a 38 puntos. Del universo de 16 países cubiertos en 2011/2013, casi la mitad está por encima del promedio: Chile (67), Brasil (65), Costa Rica (54), Colombia (52), Uruguay (52), México (41) y República Dominicana (39). Los nueve restantes se ubican por debajo del promedio: Nicaragua (35), El Salvador (34), Panamá (29), Perú (29), Paraguay (26), Guatemala (24), Ecuador (21), Bolivia (21) y Honduras (12). (BID, 2014)

Ilustración 3. Índice de Desarrollo del Servicio Civil, 2004 -11/13

Medición Índice de Desarrollo del Servicio Civil del BID



Fuente: Elaborado con datos de “Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)”, Juan Carlos Cortázar, Velarde, Mariano Lafuente, Mario Sanginés, BID, 2014, página 21.

Colombia, logró un avance de seis puntos (de 46 a 52). En 2004 el sistema se encontraba en un punto de inflexión: tras 13 años de avances y retrocesos, finalmente se había puesto en marcha la implantación del mérito de acuerdo con los postulados de la Constitución Política de 1991 y los fallos de la Corte Constitucional. Una vez sancionada la Ley 909 de 2004 (cuyo modelo teórico fue la CIFP), inmediatamente se avanzó en su implementación. Dada la historia reciente, el énfasis se puso en la conformación de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), encargada de la administración y vigilancia del mérito, y en la realización de los concursos (el general nacional y los específicos). A pesar de las diversas dificultades de implementación que enfrentaron los concursos, el mérito es el gran avance obtenido por Colombia desde 2004.

Desde el momento de la primera medición y hasta 2013, Colombia logró avances de dos tipos. Unos se refieren a la institucionalidad del sistema, y se ven plasmados principalmente en el protagonismo que ha ganado la Ley 909 y en la constitución efectiva de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) como una de las



-Bogotá – Colombia-

entidades rectoras del sistema, junto al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). El segundo grupo de avances concierne a políticas específicas de GRH, entre las que se destacan los concursos de, con lo cual se ha mejorado el subsistema de Gestión del Empleo; la implantación del Sistema de Información y Gestión de Empleo (SIGEP), lo cual ha incrementado el puntaje del subsistema de Planificación; una primera aproximación al tema de las competencias laborales, lo cual ha optimizado el subsistema de Organización del Trabajo; la articulación de mecanismos de acceso con mérito y evaluación de los gerentes públicos; y un progreso incipiente en la gestión del clima laboral (que ha aumentado la valoración del subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales).



2

SUSTENTO TÉCNICO

2. SUSTENTO TÉCNICO

2.1. Referencia técnica e instrumentos de medición

La medición está definida en dos fases, la primera es la aplicación de la encuesta con el líder de la Unidad de Talento Humano de cada Entidad Distrital, y la segunda fase la aplicación de la encuesta a los servidores públicos acorde a la muestra definida. El instrumento de recolección de información es una encuesta que contiene 39 puntos críticos acorde a la CIFP, y para cada punto crítico hay descriptores por cada uno de los tres escenarios, en el escenario bajo la valoración posible es 0 o 1, escenario medio 2 o 3 y escenario alto 4 o 5. La asignación de este puntaje depende de tres factores: nivel instrumental, cobertura - disponibilidad de información y por último implementación.

Es importante mencionar que el Índice de Desarrollo del Servicio Civil es un índice compuesto, los índices compuestos de prácticas de gestión de recursos humanos (HRM, por sus siglas en inglés) se desarrollaron a través de diagnósticos de países y la metodología de punto crítico. De acuerdo con esta metodología, cada factor describe una situación específica y deseable que se refiere a un aspecto clave de la gestión de recursos humanos. Por lo tanto, el punto de referencia es un parámetro específico y sustancial que permite la comparación con la situación empíricamente encontrada en cada país diagnosticado. (Longo, 2010)

Los indicadores compuestos se basan en la teoría y/o en las mejores prácticas; las variables que componen los índices y sus ponderaciones relativas se basan en juicios de expertos y, por lo tanto, pueden cambiar con el tiempo.

La propuesta metodológica para la presente evaluación es una versión ajustada del modelo planteado por Francisco Longo, a partir del cual se ha realizado un seguimiento de los servicios civiles latinoamericanos en los últimos 10 años. Las mediciones se han realizado utilizando la misma metodología ajustada, lo que garantiza comparabilidad de los resultados. (BID, 2014)

La Gestión de Recursos Humanos está integrada por un conjunto de subsistemas. En el nivel superior se encuentra la Planificación de Recursos Humanos, que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de GRH y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todos los restantes subsistemas con los que se conecta. En el nivel intermedio se ubican cinco subsistemas, ordenados en una secuencia lógica.

Ilustración 4. Índice de Desarrollo del Servicio Civil y Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública



Fuente: Carta Iberoamericana de la Función Pública y Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (Perú)

En primer lugar, está la Organización del Trabajo, que define y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. Luego se encuentra la Gestión del Empleo, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. En tercer lugar, está la Gestión del Rendimiento, que planifica, estimula y evalúa la contribución de las personas. En el cuarto, se ubican, por una parte, la Gestión de la Compensación, que retribuye esa contribución, y por otra, la Gestión del Desarrollo, que se centra en el crecimiento individual y colectivo. Por último, en el nivel inferior, se halla la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, que se conecta a su vez con todos los subsistemas mencionados anteriormente. A estos subsistemas se le añade la Organización de la Función de Recursos Humanos, que hace foco en las características de la institucionalidad y autoridad del sistema. (BID, 2014)

El marco analítico utilizado propone una serie de puntos críticos que se distribuyen en los diferentes subsistemas referidos anteriormente. Cada punto crítico describe una situación específica y deseada que refiere a algún aspecto clave de la GRH, ya sea perteneciente a un subsistema en particular o a la interconexión de varios de ellos. En ese sentido, el punto crítico es un parámetro concreto y sustantivo que

permite la comparación con la situación empíricamente encontrada en el caso de estudio. Esa comparación se registra en una escala de 0 a 5, donde el máximo puntaje refleja la mayor correspondencia entre la situación expresada en el punto crítico y el caso de estudio. Además de estar alineado con un subsistema específico, cada punto crítico está alineado con uno de los cinco índices que permiten medir diferentes aspectos del desempeño general del sistema de servicio civil: Mérito, Eficiencia, Capacidad Funcional, Capacidad Integradora y Consistencia Estructural

Como es descrito en la “Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública” los índices que componen el Índice de Desarrollo del Servicio Civil son (Longo, 2010):

EFICIENCIA: Evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano que presenta el sistema de Función Pública, así como su congruencia con las magnitudes de la política fiscal y con la situación de los mercados de referencia.

MÉRITO: Evalúa el grado en que el sistema de SC incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a aquellas de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas. Se relaciona con 10 puntos críticos.

CONSISTENCIA ESTRUCTURAL: Evalúa la solidez e integración sistémica del SC, prestando atención al grado de a) coherencia estratégica, o vinculación de las políticas y prácticas de GRH a las prioridades gubernamentales, b) consistencia directiva, o grado de desarrollo de la función directiva y su relación con la tecnoestructura central, c) consistencia de los procesos, o grado de interrelación y articulación entre los subsistemas que constituyen la gestión de recursos humanos.

CAPACIDAD FUNCIONAL: Evalúa la capacidad del sistema de SC para influir eficazmente en el comportamiento de los empleados públicos, induciendo al desarrollo de conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos. Abarca tres aspectos: a) competencia, o capacidad del sistema de servicio civil para asegurar el aprovisionamiento, desarrollo y estímulo de las competencias clave que el sistema público necesita, b) eficacia incentivadora, o grado en el que las prácticas de GRH promueven el desempeño efectivo, el aprendizaje y la calidad del servicio, y c) flexibilidad, o grado en el que dichas prácticas incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios en el contexto.

CAPACIDAD INTEGRADORA: Evalúa la eficacia con que el sistema de SC logra armonizar las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

Para realizar las respectivas mediciones de forma personalizada y con el acompañamiento respectivo para evitar desviaciones, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital emitió la Circular 15 de 2017, la cual se

encuentra en el Anexo A, la encuesta aplicada a las Unidades de Talento Humano es el Anexo B, y la encuesta enviada vía web a los servidores públicos de todo tipo de vinculación, es el Anexo C.

2.2. Metodología de medición IDSC

La medición está definida en dos fases, la primera es la aplicación de la encuesta con el líder del Área de Talento Humano de cada Entidad Distrital, y la segunda fase la aplicación de la encuesta a los servidores públicos acorde a la muestra definida.

Como se describió en el aparte anterior, ambos instrumentos de recolección de información contienen 39 puntos críticos acorde a la CIFP, y para cada punto crítico hay descriptores por cada uno de los tres escenarios, en el escenario bajo la valoración posible es 0 ó 1, escenario medio 2 o 3 y escenario alto 4 ó 5. La asignación de este puntaje depende de tres factores: nivel instrumental, cobertura - disponibilidad de información y por último implementación.

Para la Áreas de Talento Humano la encuesta estaba dirigida para el líder el área o su delegado, se realizó una reunión a modo de entrevista a través de la cual se revisó cada punto crítico aclarando el contexto de cada ítem, garantizando una respuesta objetiva acorde la situación actual de la entidad, se solicitó observaciones y comentarios de cada valoración de modo que fuese más crítica la asignación de valoración.

Con respecto a la encuesta para servidores públicos, se empleó un lenguaje menos formal para comprensión de todos los participantes y se habilitó la opción no sabe no responde para todas las preguntas, dado que muchas de ellas son conocidas ampliamente por el área de talento humano, pero no todas son de dominio de toda la entidad.

2.3. Ponderación de resultados y cálculo del IDSC

Considerando las dos fases de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil:

1. IDSC Unidades de Talento Humano
2. IDSC Servidores Públicos

Es importante considerar el aporte de cada fase al resultado final, y para ello se definió la ponderación de la medición en Unidades de Talento Humano en 90% y la medición de percepción de Servidores públicos en 10%. La medición en Unidades de Talento Humano se realizó al 100% de la población, de modo que no se cuenta con error muestral y el nivel de confiabilidad es 100%, adicionalmente se realizó la medición a través de una entrevista personal, en la cual hubo acompañamiento y



-Funcionarios / Canal Capital-

orientación para evitar interpretaciones que generaran confusiones, por ello contribuye con el mayor porcentaje.

La medición a través del instrumento para unidades de Talento Humano se realiza en una escala de 0 a 5, acorde al escenario en el cual se encuentre la entidad encuestada, si está en el escenario bajo, las opciones son 0 ó 1, escenario medio 2 ó 3 y escenario alto 4 ó 5.

Posteriormente estos resultados son normalizados en una escala de 0 a 100. Cada punto crítico corresponde a un Subsistema, a un índice y a un subíndice, de ésta forma se asigna el valor promedio para el cálculo de los mismos.

Y el respectivo cálculo general del IDSC, se realiza con promedio simple con las entidades encuestadas ver la siguiente Ilustración Estructura Organizacional del Distrito, a excepción de las que por su naturaleza jurídica no pertenecen al régimen público, su naturaleza jurídica o su reciente creación no están incluidas, éstas son:

- Capital Salud EPS-S
- Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá – ETB
- Grupo Energía De Bogotá
- La terminal de transportes S.A.
- Corporación para el desarrollo y la productividad Bogotá Región – “Invest In Bogota”
- Fondo Financiero Distrital de Salud
- Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal

Respecto al instrumento para la encuesta de servidores públicos, cada persona podía elegir entre escenario bajo, medio, alto ó no sabe no responde. La valoración por escenario se describe a continuación:

Tabla 1 Valoración por escenario

ESCENARIO	VALOR
Bajo	1
Medio	3
Alto	5
No sabe / No responde	No Aplica

Fuente: DASCD

De igual modo que el instrumento para Unidades de Talento Humano, los resultados son normalizados en una escala de 0 a 100. Cada punto crítico corresponde a un Subsistema, a un índice y a un subíndice, de ésta forma se asigna el valor promedio para el cálculo de los mismos. Y el respectivo cálculo general del IDSC, se realiza con promedio simple del total de encuestas aplicadas. Se obtuvo 1734 respuestas, superando la muestra definida de 1720, contando así un nivel de confiabilidad de 95.35% y un error muestra de 2%, cifras que se detallan en el siguiente apartado.

2.4. Ficha técnica

2.4.1. Encuesta a Unidades de Talento Humano

Nombre de la Encuesta: Medición Índice de Desarrollo del Servicio Civil – Unidades de Talento Humano.

- Marco Muestral: Acorde a la Estructura Organizacional del Distrito Anexo D, actualizada a diciembre de 2016, de las 58 entidades, se vincularon 52 entidades y 4 organismos de control.

No fue incluido el Fondo Financiero Distrital de Salud, dado que la Unidad de Talento Humano de Secretaría de Salud los vinculó en su respuesta. Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal, no fue vinculado por su reciente creación.

Si bien esta recopilada la información total, de los cálculos fueron excluidas las entidades que por su naturaleza jurídica no pertenecen al régimen público, estas son:

1. Capital Salud EPS-S
2. Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá – ETB
3. Grupo Energía De Bogotá
4. La terminal de transportes S.A.
5. Corporación para el desarrollo y la productividad Bogotá Región – “Invest In Bogota”

Tamaño de la muestra: La muestra corresponde a 51 entidades distritales, corresponde al tamaño total de la población, por lo tanto, no hay error muestral y el nivel de confianza es 100%

Técnica de Recolección: Aplicación de la encuesta a través de entrevista personalizada con el jefe de la Unidad de Talento Humano o su delegado, aclarando el contexto de cada pregunta a través de escenarios.

Fechas de aplicación: junio 14 de 2017 a agosto 29 de 2017.

Fecha de Reporte: agosto 31 de 2017

2.4.2. Encuesta a servidores públicos

- Nombre de la Encuesta: Medición Índice de Desarrollo del Servicio Civil – Servidores Públicos.
- Marco Muestral: De la población de 69.113 servidores públicos del Distrito, incluyendo todo tipo de vinculación, acorde al reporte del Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública - SIDEAP con corte a abril 30 de 2017, fue determinada la muestra así:

Usando la ecuación 1. para poblaciones finitas, menos de 100.000 individuos y con población conocida:

Ecuación 1

$$n = \frac{(Z^2 * p) * (q * N)}{\{e^2 * (N - 1)\} + \{Z^2 * p * q\}}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Población, 69.113

Z = Nivel de confianza. Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido: siempre se opera con valor sigma. Confiabilidad 95.35% y Z = 1.68 con distribución normal.

p / q = probabilidades con las que se presenta el fenómeno, 50% c/u.

e = error muestral, 2%

$$n = \frac{(1,68^2 * 0,5) * (0,5 * 69.113)}{\{0,02^2 * (69.113 - 1)\} + \{1,68^2 * 0,5 * 0,5\}} = 1.720$$

- Tamaño de la muestra: 1.720 servidores públicos con todo tipo de vinculación.
- Técnica de Recolección: Envío de la encuesta vía web a través de google formularios, recopilación automática de respuestas.
- Fechas de aplicación: desde agosto 14 de 2017 hasta el 18 de septiembre de 2017
- Fecha de Reporte: septiembre 19 de 2017.

Para el Cálculo del nivel de confianza fue utilizada la Distribución Normal, como se observa a continuación, con un $Z= 1.68$ para Nivel de Confianza de 95.35%

Tabla 2 Distribución Normal Acumulada

El valor de la tabla para z es el área bajo la curva de la normal estándar a la izquierda de z

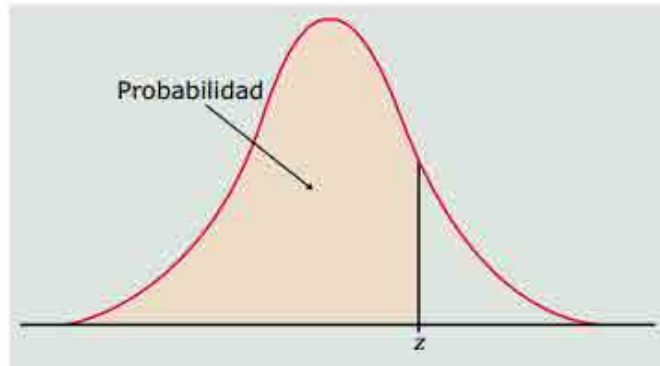


TABLA A: Probabilidades de la normal estándar (cont.)

z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.5000	.5040	.5080	.5120	.5160	.5199	.5239	.5279	.5319	.5359
0.1	.5398	.5438	.5478	.5517	.5557	.5596	.5636	.5675	.5714	.5753
0.2	.5793	.5832	.5871	.5910	.5948	.5987	.6026	.6064	.6103	.6141
0.3	.6179	.6217	.6255	.6293	.6331	.6368	.6406	.6443	.6480	.6517
0.4	.6554	.6591	.6628	.6664	.6700	.6736	.6772	.6808	.6844	.6879
0.5	.6915	.6950	.6985	.7019	.7054	.7088	.7123	.7157	.7190	.7224
0.6	.7257	.7291	.7324	.7357	.7389	.7422	.7454	.7486	.7517	.7549
0.7	.7580	.7611	.7642	.7673	.7704	.7734	.7764	.7794	.7823	.7852
0.8	.7881	.7910	.7939	.7967	.7995	.8023	.8051	.8078	.8106	.8133
0.9	.8159	.8186	.8212	.8238	.8264	.8289	.8315	.8340	.8365	.8389
1.0	.8413	.8438	.8461	.8485	.8508	.8531	.8554	.8577	.8599	.8621
1.1	.8643	.8665	.8686	.8708	.8729	.8749	.8770	.8790	.8810	.8830
1.2	.8849	.8869	.8888	.8907	.8925	.8944	.8962	.8980	.8997	.9015
1.3	.9032	.9049	.9066	.9082	.9099	.9115	.9131	.9147	.9162	.9177
1.4	.9192	.9207	.9222	.9236	.9251	.9265	.9279	.9292	.9306	.9319
1.5	.9332	.9345	.9357	.9370	.9382	.9394	.9406	.9418	.9429	.9441
1.6	.9452	.9463	.9474	.9484	.9495	.9505	.9515	.9525	.9535	.9545
1.7	.9554	.9564	.9573	.9582	.9591	.9599	.9608	.9616	.9625	.9633
1.8	.9641	.9649	.9656	.9664	.9671	.9678	.9686	.9693	.9699	.9706
1.9	.9713	.9719	.9726	.9732	.9738	.9744	.9750	.9756	.9761	.9767
2.0	.9772	.9778	.9783	.9788	.9793	.9798	.9803	.9808	.9812	.9817
2.1	.9821	.9826	.9830	.9834	.9838	.9842	.9846	.9850	.9854	.9857
2.2	.9861	.9864	.9868	.9871	.9875	.9878	.9881	.9884	.9887	.9890
2.3	.9893	.9896	.9898	.9901	.9904	.9906	.9909	.9911	.9913	.9916
2.4	.9918	.9920	.9922	.9925	.9927	.9929	.9931	.9932	.9934	.9936
2.5	.9938	.9940	.9941	.9943	.9945	.9946	.9948	.9949	.9951	.9952
2.6	.9953	.9955	.9956	.9957	.9959	.9960	.9961	.9962	.9963	.9964
2.7	.9965	.9966	.9967	.9968	.9969	.9970	.9971	.9972	.9973	.9974
2.8	.9974	.9975	.9976	.9977	.9977	.9978	.9979	.9979	.9980	.9981
2.9	.9981	.9982	.9982	.9983	.9984	.9984	.9985	.9985	.9986	.9986
3.0	.9987	.9987	.9987	.9988	.9988	.9989	.9989	.9989	.9990	.9990
3.1	.9990	.9991	.9991	.9991	.9992	.9992	.9992	.9992	.9993	.9993
3.2	.9993	.9993	.9994	.9994	.9994	.9994	.9994	.9995	.9995	.9995
3.3	.9995	.9995	.9995	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9997
3.4	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9997	.9998

Fuente: Recuperado de Universidad de Atacama, Cursos 2012. Disponible en www.mat.uda.cl/hsalinas/cursos/2012/eyp1/TABLAS.pdf (Universidad de Atacama, 2012)



3

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos en las dos fases de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil, la primera aplicada a Líderes de la Unidad de Talento Humano o su delegado, y la segunda fase fue aplicada a la muestra de 1.734 servidores públicos.

La información es presentada por Índices de Calidad del servicio civil, por subsistemas de gestión del talento humano acorde a la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Se genera énfasis en los puntos de presentan oportunidad de mejora para determinar estrategias de desarrollo y mejora continua del Servicio Civil Distrital.

3.1. Análisis Distrital

El Índice de Desarrollo de Servicio Civil para las entidades Distritales contempladas en la medición es 74.66, conforme a la medición realizada de junio a agosto de 2017. El IDSC está compuesto por dos mediciones, el resultado para Unidades de Talento Humano es 75.49 con ponderación del 90%, y acorde a la percepción de servidores públicos el valor es 67.26 con ponderación de 10%.

La ponderación asignada corresponde a que la medición realizada tuvo aplicación al total de la población por tanto no hay error muestral asociado, se realizó una entrevista para aplicación del Instrumento, de modo tal que tiene total confiabilidad. La percepción de los servidores públicos por Entidad tiene una ponderación del 10%, dado que cuenta con un error muestral del 2% y su aplicación fue vía web.

Ilustración 6 Cálculo del Índice de Desarrollo del Servicio Civil - IDSC



Fuente: DASCD

Tabla 3 Resultados Índice de Desarrollo del Servicio Civil - IDSC

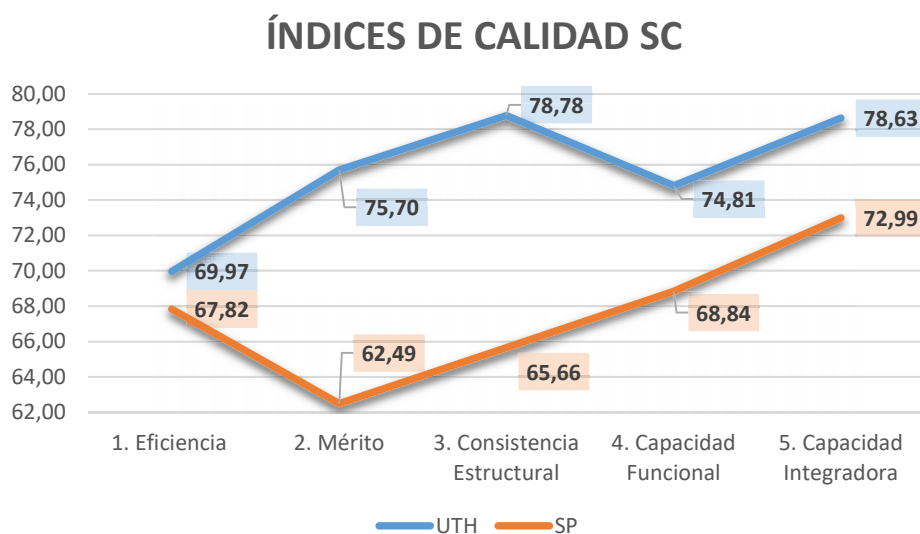
FASE DE MEDICIÓN	IDSC UNIDADES DE TALENTO HUMANO	IDSC PERCEPCIÓN SERVIDORES PÚBLICOS	IDSC CONSOLIDADO
CÁLCULO RESULTADO	75,49	67,26	
PONDERACIÓN	90%	10%	
CÁLCULO IDSC GENERAL	67,941	6,726	74,667

Fuente: DASCD

3.1.1. Índices de calidad del Servicio Civil

El Índice de Desarrollo del Servicio Civil es un índice compuesto, por 5 índices de calidad: Eficiencia, Mérito, Capacidad Integradora, Capacidad Funcional y Consistencia Estructural. Los resultados consolidados a nivel distrital se observan en la siguiente ilustración.

Ilustración 4 Índices de Calidad del Servicio Civil Distrital



Fuente: DASCD

3.1.1.1. Eficiencia

Se evalúa la eficiencia del servicio civil en la medida se optimiza la inversión en talento humano y su coherencia con las estrategias de política fiscal y la comparación con la remuneración del mercado laboral privado.

Las fortalezas Distritales son:

- Los costos salariales no son excesivos en ningún nivel de puestos.
- Los costos globales de planta de personal se sitúan dentro de parámetros razonables y compatibles con la capacidad presupuestal del Distrito.

Las principales dificultades percibidas al respecto son:

- Tamaño de las plantas de personal insuficientes respecto a los resultados de los estudios técnicos, sin presupuesto asignado para el total de cambios solicitados.
- Evaluación del impacto de las actividades de gestión del desarrollo y decisiones acorde a los resultados.

3.1.1.2. Mérito

A través de éste índice de calidad se revisa el nivel en que el Servicio Civil Distrital tiene implementadas garantías de selección de personal, en los diferentes tipos de vinculación, de modo que se evite la arbitrariedad, influencia política y la búsqueda de rentas.

Las fortalezas son:

- El modelo de selección de talento humano para carrera administrativa es percibido como seguro, frente a la necesidad de evitar la arbitrariedad, influencia política y prácticas de clientelismo.
- Se percibe que no hay supresiones de empleos o despidos generados por razones políticas o de cambio de gobierno.

Las áreas de mejora son:

- Definición de procedimientos para la selección de personal en provisionalidad, de forma que se dé apertura pública al proceso, permitiendo que se puedan postular las personas que cumplan con el perfil definido para el cargo, y se apliquen pruebas técnicas que evidencien que los candidatos poseen las competencias necesarias.
- Si bien los cargos de Libre Nombramiento y Remoción, por su naturaleza dependen de la discrecionalidad del nominador del gasto, es necesario definir parámetros para tales procesos de vinculación de forma que se garantice al menos una terna y se apliquen pruebas que permitan verificar la idoneidad y competencias de los candidatos, de forma que la persona seleccionada tenga el perfil más adecuado y las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones.

- Aún se percibe que, en los procesos de vinculación diferentes de carrera administrativa, se presenta arbitrariedad, politización y prácticas de clientelismo.

3.1.1.3. *Consistencia Estructural*

Éste índice de calidad evalúa la estabilidad e integración del Servicio Civil Distrital y su coherencia entre los planes de gobierno, el diseño estructural de cada entidad y cómo se lidera la ejecución de la estrategia para alcanzar las metas preestablecidas.

Está compuesto por los siguientes Subíndices:

- a) **Coherencia Estratégica:** La gestión del Servicio Civil Distrital debe fortalecerse como ente rector y articulador entre las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos y las prioridades gubernamentales, si bien las Unidades de Talento Humano han percibido una persistente renovación y dinamismo del DASCD, se identificaron los siguientes como puntos de trabajo para mejorar:
 - Orientar la planificación de personal (incluido su dimensionamiento) en cada entidad, acorde a las prioridades y orientaciones estratégicas gubernamentales y generar relación con el Plan Estratégico de Gestión de cada Entidad. Una herramienta para lograrlo de forma cuantitativa es el Cuadro de Mando Unificado o Balance Score Card.
 - Lograr que cada entidad cuente un organizado proceso de planificación a través del cual las políticas, decisiones y prácticas de personal, estén planificadas, programadas de forma anual y con resultados proyectados acorde al presupuesto destinado.
 - La inversión en actividades de Desarrollo de personal han de determinarse mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades y dificultades actuales de cada organización, con un impacto determinado.
- b) **Consistencia directiva,** o grado de desarrollo de la función directiva y su relación con la tecno-estructura central entendida como el grupo de técnicos, analistas y/o asesores que aportan conocimiento especializado, talento o experiencia a la elaboración de decisiones empresariales. (Galbraith, 1967).

En los resultados de la presente encuesta se evidencia la necesidad de fortalecer el segmento directivo como motivador de los equipos de trabajo y responsable de los procesos de desarrollo de equipos y personas. Así como

su rol determinante para desarrollar la cultura de evaluación del desempeño objetiva.

- c) Consistencia de los procesos, subíndice que hace referencia a la interrelación y articulación entre los subsistemas que constituyen la gestión de recursos humanos.

Las fortalezas Distritales se concentran en:

- El diseño de estructuras organizacionales que soportan el adecuado desarrollo de procesos misionales, estratégicos y de apoyo para el cumplimiento de la misión de cada entidad.
- Las decisiones relativas a la administración de salarios se adoptan con carácter anual y se hacen públicas, no son modificables, situación que aporta formalidad a la administración de salarios, pero se requiere mejorar la relación y coherencia con los parámetros de diseño Estructural de cada Entidad.

El punto de mejora es:

- Lograr el diseño e implementación de un software que permita generar una interfaz entre el aplicativo de nómina y que se integre toda la información posible, tanto cualitativa como cuantitativa, en diferentes ámbitos: información socioeconómica, demográfica, prestacional, formación, resultados de desempeño, tipos de vinculación, entre muchos otros datos necesarios para mejorar la operatividad en la gestión de recursos humanos, disminuir tiempos de procesamiento, errores y reprocesos.

3.1.1.4. *Capacidad funcional*

Es un índice de calidad que permite determinar la habilidad del sistema de servicio civil para *influir eficazmente en el comportamiento de los empleados públicos, induciendo al desarrollo de conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos* (Longo, 2010) .

Contempla tres temas:

- a) Competencia: Capacidad del sistema de servicio civil para asegurar el aprovisionamiento, desarrollo y estímulo de las competencias clave que el sistema público necesita. Los resultados para este subíndice están en escenario alto, aún así el Distrito tiene puntos de mejora:
- En general las entidades cuentan con un Manual de Funciones, con perfiles de cargo definidos en su totalidad. Ahora bien, se debe actualizar las actuales descripciones genéricas de competencias por

las competencias efectivamente necesarias para el efectivo desarrollo de las funciones del cargo. Se requiere empoderamiento de los líderes de área y trabajo colaborativo con la Unidad de Talento Humano.

- Motivar y orientar la medición de competencias en procesos de selección para todo tipo de vinculación, así como para la evaluación periódica de desempeño, de forma tal que para ingreso se exige un nivel mínimo, y tales competencias han de desarrollarse en el tiempo.

b) Eficacia incentivadora, o grado en el que las prácticas de gestión de talento humano promueven el desempeño efectivo, el aprendizaje y la calidad del servicio.

Puntos que requieren intervención:

- En general hay definición los estándares de rendimiento esperado de las personas, acorde con las prioridades de la organización. Definidas en general de forma cualitativa, una opción de mejora es definir los aportes esperados de forma cuantitativa y medible.
- Si bien hay medición periódica de evaluación de desempeño, ha de generarse acciones en favor de promover el compromiso de los líderes en cuenta a seguir y apoyar el desarrollo de cada persona de su equipo y hacer más rigurosa esa evaluación de tal forma que sea un insumo para identificar oportunidades de mejora en el desempeño de las personas.
- Hay una percepción de confort con el actual aporte de gestión de los servidores públicos. Es importante validar los esquemas de incentivos, de forma que generen en las personas incremento del esfuerzo personal y de equipo, así como el constante desarrollo de competencias, lo cual también impactará los resultados de cada Entidad.
- Si bien cualquier servidor público puede presentarse a concurso carrera administrativa para mejorar las condiciones de su vinculación y lograr un “ascenso”, éste se dará por lo general en otra Entidad, con lo cual la Entidad inicial pierde el desarrollo profesional que ha generado en la persona, y la experticia en temas propios de la Entidad.

Se requiere contar con un mecanismo real de ascenso al interior de cada Entidad, potenciando las habilidades de los servidores públicos y capitalizando el conocimiento y la experiencia desarrolladas durante sus años de servicio, de forma que sea factible ofrecer Planes de Carrera al interior de cada Entidad, sujeto a los perfiles y la Estructura de la Entidad.

- Si bien es una fortaleza los procesos de diagnóstico sistemático de necesidades para definición de actividades de desarrollo, capacitación y bienestar, es importante vincular como criterio de selección el desarrollo de aprendizajes colectivos, que potencien los avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y generar soluciones a todo nivel.

c) Flexibilidad, o grado en el que dichas prácticas incorporan pautas que facilitan la adaptación a los cambios en el contexto.

- En general se percibe que el diseño de los cargos obedece a criterios de gestión que apoyan el desarrollo de la misión en cada Entidad. Aun así, las organizaciones han de cambiar acorde a las necesidades de la ciudad, cuando se deben hacer modificaciones, el trámite es muy largo y suele no recibir el presupuesto necesario. De modo que es conveniente revisar el proceso, ver cómo generar una respuesta más oportuna y no generar desgaste administrativo sin resultados.
- Una fortaleza en cuanto a flexibilidad son las Plantas Globales, de forma tal que, si se cumple el perfil y se genera la oportunidad, es posible realizar redistribución, traslado o movilidad de cargo.
- Hay aplicación y capacidad de realizar procesos de desvinculación objetivamente acreditados cuando el rendimiento del servidor público no cumple los requerimientos del cargo. Aun así, se presentan dudas de fondo en la aplicación de la normatividad y en la generación de evidencia probatoria, tema en el cual se requiere fortalecimiento jurídico de las Unidades de Talento Humano.
- Si bien en la normatividad se definen los criterios y mecanismos de encargo/comisión y así se aplica de forma general, se requiere que haya una evaluación objetiva de rendimiento que genere insumos de calidad para tomar de decisiones acertadas de encargo/comisión. Actualmente se pueden presentar vicios en el proceso por la falta de evaluación de rendimiento objetiva.



-Funcionarios / Transmilenio S.A.-

3.1.1.5. Capacidad integradora

Este Índice de calidad evalúa la eficacia con que el sistema de servicio civil logra armonizar las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, empleados y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

Fortalezas Distritales:

- Los equipos humanos encargados de comunicación interna han logrado una excelente dinámica a través de los medios tecnológicos, de modo tal que los equipos están enterados de la actualidad en la entidad y se vinculan a la consecución de objetivos con pertenencia.
- El grado de conflictividad es bajo.
- El factor común en el Distrito son equipos que se orientan a la transacción y concertación. Hay algunos focos puntuales de situaciones de confrontación los cuales se han de intervenir, aportando herramientas de negociación y comunicación que permitan mejorar las relaciones humanas.

Punto de trabajo:

- Es necesario apoyar transversalmente a las entidades del Distrito con herramientas para la medición del Clima Laboral, una opción es la actualización de la respectiva herramienta.

3.1.2. Subsistemas de la Gestión de Talento Humano

Para observar detalles del comportamiento evidenciado a través de la medición se verifican los subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública CIFP, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 4 Resultados por Subsistema TH -Encuesta Unidades de Talento Humano

SUBSISTEMA	IDSC UTH	IDSC SP	IDSC
Subsistema Planificación	68,13	63,67	67,69
Subsistema Organización del Trabajo	74,73	73,36	74,59
Subsistema Gestión del Empleo	74,77	65,37	73,83
Subsistema Gestión del Rendimiento	76,47	72,72	76,10
Subsistema Gestión de la Compensación	76,78	73,29	76,43
Subsistema Gestión del Desarrollo	78,43	64,53	77,04
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	78,63	72,99	78,06
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	81,05	63,41	79,28

Fuente: DASCD

3.1.2.1. Subsistema Planificación

El Subsistema Planificación tiene una valoración de 67.69, un puntaje bajo para un ítem tan relevante, como lo describe la CIFP, la función pública necesita articularse con herramientas para conocer sus necesidades cuantitativas y cualitativas en Talento Humano y compararlas frente a su capacidad actual, establecer las brechas existentes y definir el plan de acción para mejorar.

El puntaje más bajo está en el ítem de excedentes o déficits de personal significativos, valoración 45.77, con lo cual se generaron observaciones referentes el tamaño insuficiente de la planta de personal frente al desarrollo de la misión de cada entidad, en especial para entidades descentralizadas. Así mismo, es un factor común que la cantidad de contratistas supere el número de personas vinculadas a la planta de personal. Se han gestionado estudios técnicos para ampliación de planta en distintas entidades, pero el proceso es truncado en la fase de asignación de recursos económicos, trámite total que puede llegar a durar más de 8 meses.

Otro punto de trabajo son los sistemas de información, ítem que contempla dos aspectos, tanto la información cuantitativa y cualitativa disponible por entidad, así como la funcionalidad del software que optimice la operatividad diaria, valoración en 57.89. Las entidades del sector central cuentan con software para nómina, pero usualmente el software no contiene información cualitativa, por tanto, es común

encontrar una base de datos en Excel donde se registra la caracterización de las personas de planta. Para entidades descentralizadas no hay software o si lo hay su funcionalidad es mínima.

Tabla 5 Resultados Ítems Subsistema Planificación

ÍTEMS SUBSISTEMA PLANIFICACIÓN	UTH	SP	IDSC
¿Percibe que la planificación de personal en la entidad que labora suele depender de prioridades y orientaciones estratégicas gubernamentales?	72,94	62,50	71,90
Los sistemas de información cuentan con datos relativos al personal que permiten conocer la disponibilidad en cantidad de personas, competencias, perfiles profesionales entre otra información, en las diferentes áreas.	58,04	56,62	57,90
En mi entidad no existen, en general, excedentes o déficits de personal significativos.	45,49	48,35	45,78
En mi entidad el costo global de la planta se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la capacidad presupuestal del Distrito	80,40	81,54	80,51
Considero que la formación de los profesionales es adecuada acorde a las exigencias de sus funciones en la entidad.	77,65	70,36	76,92
En mi entidad, las políticas, decisiones y prácticas de personal, obedecen a un organizado proceso de planificación.	74,51	62,66	73,33
TOTAL SUBSISTEMA PLANIFICACIÓN	68,13	63,67	67,69

Fuente: DASCD

3.1.2.2. Subsistema Organización del trabajo

Para evaluar la organización del trabajo se evalúa la efectiva descripción de los puestos de trabajo (Manual de Funciones), así como la definición de los requisitos de idoneidad reflejados en los perfiles de competencias (Perfiles de cargo).

Los tres ítems de este Subsistema cuentan con valoraciones altas, el menor está valorado en 74.24, y hace referencia a la definición de competencias clave para cada cargo, en busca del adecuado desempeño del titular del mismo, al respecto surgieron observaciones respecto a que en los perfiles de cargo se establecen competencias genéricas las cuales no siempre son evaluadas al momento de la vinculación, y su seguimiento es nulo a través de las medidas de desempeño, por tanto no es suficiente que el perfil de cargo solo las nombre si no hay compromiso con su medición en los candidatos y desarrollo continuo en las personas de los equipos de trabajo.

En general el diseño de los cargos es bueno, las valoraciones están en el límite con el escenario alto.

Tabla 6 Resultados Ítems Organización del Trabajo

ÍTEMS SUBSISTEMA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	UTH	SP	IDSC
En mi entidad el diseño de los cargos obedece a criterios de gestión, más que a consideraciones legales o acuerdos colectivos.	80	72,4	79,24
En mi entidad el diseño de los cargos responde a criterios racionales y adaptados a la misión de la entidad.	80,78	74,86	80,18
En mi entidad los perfiles definen las competencias claves de cada cargo para el adecuado desempeño del titular del mismo.	74,51	72,81	74,34
TOTAL SUBSISTEMA	78,43	73,36	74,59

Fuente: DASCD

3.1.2.3. Subsistema Gestión Del Empleo

El Subsistema de Gestión de Empleo ha de describir la administración de los procesos de acceso al empleo público cumpliendo con los principios descritos en la CIFP, difusión efectiva de las convocatorias, libre concurrencia, transparencia en el proceso, nivel de especialización del órgano técnico encargado de gestionar el acceso al empleo público, eficacia y agilidad, entre otras.

De acuerdo con la medición realizada el ítem con más baja puntuación es la existencia de mecanismos de garantía necesarios para asegurar idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de Libre Nombramiento y Remoción. Valoración 56.70, acorde a la Ley 909 de 2004 en su artículo 23 define que para la provisión de empleos de Libre Nombramiento y Remoción se requiere el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo, es decir que se debe verificar el cumplimiento del perfil del cargo. En este caso si bien se cumple con los requisitos de formación y experiencia, se cuestiona la ausencia de pruebas técnicas, validación de competencias y en los casos que aplica, el demostrar habilidades gerenciales. Sería valioso definir procedimientos reglados al respecto y evaluar la realización de publicidad a estas convocatorias como lo define la CIFP.

Respecto al ítem “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” con valoración 56.78, es preciso indicar que para vinculación en cargos provisionales y Libre Nombramiento y Remoción hay discrecionalidad del nominador del gasto por ello se presenta esta baja calificación,

dado que tales decisiones pueden ser permeadas por temas políticos y prácticas clientelistas. La situación ya descrita se replica para el ítem de reclutamiento para la provisión de puestos de trabajo en condición de provisionalidad. Por ello es importante definir procedimientos a través de los cuales se realice verificación del perfil del cargo, validación de competencias y habilidades para el efectivo desarrollo del cargo, garantizar ternas de candidatos, entre otras medidas.

Tabla 7 Resultados Ítems Subsistema Gestión Del Empleo

ÍTEMS SUBSISTEMA GESTIÓN DEL EMPLEO	UTH	SP	IDSC
En mi entidad el reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo en condición de provisionalidad, es abierto, de derecho y, de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Estos se establecen por razones de idoneidad apreciadas técnicamente.	60,41	54,53	59,82
En mi entidad existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para asegurar la idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción.	56,86	55,24	56,70
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 para todos los tipos de vinculación	76,08	56,08	74,08
En mi entidad la selección se basa en la existencia de perfiles de competencias en los diferentes tipos de vinculación.	78,43	66,74	77,26
En mi entidad los mecanismos de movilidad de cargo y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución y traslados de servidores públicos.	81,57	68,61	80,27
En mi entidad existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad y politización en el proceso de incorporación en la carrera administrativa.	90,61	76,24	89,17
En mi entidad no existen supresiones de cargos o declaratorias de insubsistencia que afecten puestos de trabajo y se deban a meras razones de cambio de gobierno.	94,51	70,37	92,10
La entidad tiene la capacidad de realizar procesos de desvinculación objetivamente acreditados cuando el rendimiento del servidor público no cumple los requerimientos del cargo.	75,69	75,16	75,63
TOTAL SUBSISTEMA	76,78	65,37	73,83

Fuente: DASCD

3.1.2.4. *Subsistema Gestión del Rendimiento*

La evaluación del desempeño es fundamental para recolectar información e insumos para tomar decisiones respecto a compensación, promoción, capacitación y procesos disciplinarios, y en general para todos los procesos de mejora continua en cada entidad.

Desde que inicia la relación laboral es fundamental definir pautas o estándares en cuanto al rendimiento esperado de las personas y los aspectos de su contribución por lo serán específicamente valorados, respecto a este ítem se obtuvo una valoración de 77.01. La fijación de objetivos en general no tiene el nivel de detalle adecuado que permita relacionar la planeación estratégica de cada entidad con el aporte cuantitativo y cualitativo de cada servidor público, al respecto es valioso evaluar la aplicabilidad transversal a entidades distritales, de metodologías como el Balance Score Card BSC / Cuadro de Mando Integral, definiendo en todos los niveles y cargos objetivos claros de contribución a la misión de la entidad y las metas acorde al Plan Estratégico de Gestión.

Acorde al Orden lógico del proceso, una vez fijados los objetivos por cargo, se ha de evaluar el rendimiento de las personas contrastándolo con tal estándar esperado, la valoración obtenida para el ítem es 77.74. Actualmente esta evaluación depende de los tipos de vinculación, por ejemplo, para carrera administrativa se cuenta con evaluación de desempeño reglada a partir de los Decretos 1227 de 2015, Decreto 2539 de 2005, y el Decreto Ley 760 de 2005. Pero presenta una falencia transversal y es la objetividad en la aplicación de la evaluación, donde no corresponde la calificación de la evaluación de desempeño con el rendimiento real en el desempeño de sus funciones, situación que es factor común en las entidades.

Para provisionales y temporales, durante 2016 y 2017 el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital desarrolló los instrumentos para la respectiva evaluación de desempeño para estos tipos de vinculación, las entidades están en el proceso de implementación. Es necesario fortalecer los procesos de acompañamiento para conseguir una efectiva aplicación de estos instrumentos.

Para Libre Nombramiento y remoción, específicamente cargos directivos, está definida la aplicación de acuerdos de gestión, pero es importante vincular en tales acuerdos la evaluación de competencias comportamentales y habilidades gerenciales de modo que se tenga insumo para mejora continua y cumplimiento de los objetivos de cada cargo y su aporte directo a la misión de cada entidad.

Por último, el ítem "...la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos

cuando es necesario” tiene una valoración de 68.94, el más bajo del Subsistema, claramente está sujeto a que si no hay una evaluación objetiva que refleje el desempeño real, no es posible dar seguimiento, suministrar recursos ni remover obstáculos. Se refleja que no hay una cultura respecto a evaluación de desempeño, ni para la medición periódica ni menos para el respectivo seguimiento, por tanto, no hay insumos de calidad relacionados con el Plan de Capacitación, históricos de cumplimiento de indicadores de gestión, evaluación de competencias y habilidades específicas, entre otros aspectos que deben contribuir a este seguimiento.

Tabla 8 Resultados Ítem Subsistema Gestión Del Rendimiento

ÍTEMS SUBSISTEMA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	UTH	SP	IDSC
Normalmente, la dirección 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 empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados.	77,25	74,85	77,01
En mi entidad a lo largo del ciclo de gestión, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.	69,02	68,23	68,94
En mi entidad el rendimiento de las personas es evaluado por la organización, y se contrasta con los estándares de rendimiento esperado.	78,04	75,09	77,74
TOTAL SUBSISTEMA	74,77	72,72	76,10

Fuente: DASCD

3.1.2.5. Subsistema Gestión De La Compensación

El sistema de gestión de empleo requiere una estrategia de compensación, en la cual, como lo define la CIFP, las estructuras salariales, las políticas y prácticas de retribución deberán responder a un conjunto de prioridades y objetivos vinculados a la estrategia y a la situación financiera y presupuestaria de las organizaciones.

Respecto a la condición actual del Régimen salarial, el DASCD generó a julio de 2017 una publicación con el “Análisis del Régimen Salarial en la Administración Distrital”, con una propuesta de solución.

Respecto a la percepción, la menor valoración de éste subsistema fue para el ítem “Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias” con 54.41.

Al revisar los elementos salariales, para sector central, se cuenta con: asignación básica, gastos de representación, prima técnica para los niveles directivo, asesor y profesional, prima de antigüedad, prima de desgaste y alto riesgo visual, reconocimiento por permanencia, prima secretarial, bonificación por servicios prestados, reconocimiento por coordinación, prima semestral, prima de riesgo, auxilio de alimentación, subsidio de transporte, horas extras, dominicales, festivos y viáticos.

Se puede inferir que aun contando con todos estos componentes no se presenta motivación, es importante alinear la planeación estratégica, con definición de planes estratégicos de gestión, donde se establezca metas tácticas y operativas, y acorde a indicadores de gestión por áreas, procesos y/o cargo sea posible la asignación de incentivos, de modo que se dinamice “en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias”.

Tabla 9 Resultados Ítems Subsistema Gestión De La Compensación

ÍTEMS SUBSISTEMA GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	UTH	SP	IDSC
La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.	72,94	64,01	72,05
En mi entidad los costos salariales no son excesivos, en relación con el promedio de las entidades comparables, en ningún nivel de puestos.	87,06	92,82	87,63
Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y de grupo, así como el aprendizaje y desarrollo de competencias.	54,12	57,00	54,41
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.	91,76	79,32	90,52
TOTAL SUBSISTEMA	76,47	73,29	76,43

Fuente: DASCD

3.1.2.6. *Subsistema Gestión del Desarrollo*

Como lo indica la CIFP los sistemas de función pública deben incorporar mecanismos que favorezcan y estimulen el crecimiento de las competencias de los empleados públicos, mantengan alto su valor de contribución, satisfagan en lo posible sus expectativas de progreso profesional, armonizando éstas con las necesidades de la organización.

Al respecto y acorde a la medición, el punto más crítico del subsistema es el ítem “En mi entidad la formación se evalúa respecto al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo” con valoración 59.19, en este punto no se cuenta en general, con una herramienta para medir si hay impacto de la capacitación en el rendimiento de las personas, es aquí donde surge un cuestionamiento respecto de la pertinencia de la evaluación de desempeño, pues es éste el instrumento en el cual se puede medir el impacto y los efectos de la capacitación en el desempeño de cada persona del equipo, claramente partiendo de retos culturales y de objetividad frente a la evaluación de rendimiento.

En el mismo sentido se presenta baja puntuación en el ítem “En mi entidad la formación se evalúa respecto a la relación entre resultados y costos” con 60.57, tema que puede ser incorporado en los informes de gestión para evaluar la eficiencia de la actividad acorde a la inversión realizada.

El siguiente ítem con baja puntuación es “Los criterios y mecanismos de promoción se vinculan al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias” el cual tiene una valoración de 62.12, la percepción en general es que no hay una figura real de ascenso, dado que, si un servidor público desea acceder a un cargo de mayor grado o un nivel superior, debe hacerlo a través de concurso para ingresar a otra entidad. Con esta situación se pierde la experticia desarrollada por la persona a partir del conocimiento de la Entidad, no se capitaliza el conocimiento.

Respecto de la flexibilidad organizacional, se presentó una valoración de 73.65 en el ítem “En mi entidad existen mecanismos de movilidad horizontal”, si bien la reubicación se facilita por contar en su mayoría con plantas globales y perfiles definidos que deben cumplirse, hay dificultades en la disponibilidad de estas oportunidades, ya que hay baja rotación en las plantas de personal y por tanto en no es fácil otorgar todas las solicitudes de movilidad funcional y geográfica recibidas. Se realiza esta actividad más sujeta a las necesidades funcionales de la entidad que por solicitud de servidores públicos.

En el ítem “En mi entidad los criterios y mecanismos de encargo/comisión están vinculados al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias”, a pesar de tener una puntuación alta, 80.16, se presenta una problemática, los criterios para definir las personas que pueden aspirar al encargo incluyen los resultados de la evaluación de desempeño, pero al tener ausencia de objetividad y compromiso con el proceso de evaluación, la mayoría tiene desempeño sobresaliente aun cuando

en el diario desarrollo de las actividades se evidencia mayor compromiso y habilidades de algunos funcionarios, sobre la labor de otros menos eficientes.

Dentro de las buenas prácticas que deben ser resaltadas se encuentra lo descrito en el ítem “La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización” que si bien está valorado en 85.53, en la práctica se aplica en la mayoría de entidades con un proceso organizado de recopilación de información en todos los niveles y áreas, de forma tal que se permita orientar de forma anual el Programa Institucional de Capacitación acorde a los retos y necesidades que enfrenta la entidad, con la respectiva priorización acorde a la restricción presupuestal.

Tabla 10 Resultados Ítem Subsistema Gestión Del Desarrollo

ÍTEMS SUBSISTEMA GESTIÓN DEL DESARROLLO	UTH	SP	IDSC
Los criterios y mecanismos de ascenso en carrera administrativa se vinculan al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias.	61,60	66,81	62,12
En mi entidad los criterios y mecanismos de encargo/comisión están vinculados al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias	81,60	67,19	80,16
En mi entidad existen mecanismos de movilidad horizontal para cambio de área, mientras se cumpla el perfil.	74,51	65,93	73,65
En mi entidad las actividades de capacitación apoyan el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.	85,10	67,39	83,33
La inversión en capacitación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.	87,84	64,72	85,53
En mi entidad la formación se evalúa respecto a la satisfacción de los usuarios de los programas de capacitación.	86,67	70,14	85,01
En mi entidad la capacitación se evalúa respecto a la relación entre resultados y costos.	60,78	58,69	60,57

En mi entidad la formación se evalúa respecto al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.	59,61	55,38	59,19
TOTAL SUBSISTEMA	74,73	64,53	77,04

Fuente: DASCD

3.1.2.7. Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas

Para este subsistema se registraron valoraciones altas, en 70.42 se encuentra el ítem “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”, si bien es un buen resultado es importante revisar que, partiendo de las respuestas de los servidores públicos, 17 entidades están por debajo de 65/100, punto en el que se determina que un sistema de servicio civil está desarrollado respecto a cada punto crítico.

Es valioso determinar cómo abordar la situación, generando herramientas de comunicación y negociación que permitan a los servidores públicos alcanzar las metas misionales desde el trabajo mancomunado, el respeto y la concertación.

Respecto de clima laboral, la valoración fue 79.08, por normatividad debe medirse clima laboral cada dos años y en general se ha cumplido con la medición a través de la contratación externa.

Respecto al ítem “En mi entidad el grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o la contundencia de los medios utilizados” tiene una valoración de 78.63, muy buen puntaje, la experiencia generalizada es el manejo de diferencias y conflictos a través de la negociación, liderado por el líder del área y con apoyo del comité de convivencia.

El trabajo realizado a través del área de Comunicaciones en conjunto con las Unidades de Talento Humano se ha reflejado en la creación de campañas a través de las cuales se genera pertenencia e implicación de los servidores públicos en el proyecto organizativo global, valorado con 84.12. Es una experiencia exitosa que se replica a nivel distrital, si bien las tecnologías de la información y la comunicación lo hacen más inmediato y económico, tales campañas también son implementadas con los grupos de trabajo en campo, generando pertenencia.

Tabla 11 Ítems Subsistema Gestión De Las Relaciones Humanas

ÍTEM SUBSISTEMA GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS	UTH	SP	IDSC
---	-----	----	------

Mi entidad se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.	80,78	63,83	79,08
Mi entidad dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto organizativo global	84,71	78,80	84,12
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	70,59	68,91	70,42
En mi entidad el grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o la contundencia de los medios utilizados.	78,43	80,42	78,63
TOTAL SUBSISTEMA	78,63	72,99	78,06

Fuente: DASCD

3.1.2.8. Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos

La función del servicio civil es definir una estrategia de recursos humanos, definida como conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos, para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa. (Longo, 2002)

Y conforme a la CIFP la Organización de la Función los Recursos Humanos debe elaborar directrices estratégicas de gestión de empleo, impulso y dirección de los procesos de planificación de personal de alcance global y la gestión de los procesos de planificación de personal de alcance global y la gestión de aquellas operaciones y procesos de gestión de recursos humanos que por razones de escala o especialización deban ser asumidas por una instancia central.

Al respecto se midió la percepción del aporte de valor del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital obteniendo una calificación de 83.96, el Departamento es considerado con un aliado estratégico en la gestión de talento humano a nivel distrital, por parte de las Unidades De Talento Humano fue reiterativa la solicitud de mejora de los tiempos de respuesta, las empresas industriales y comerciales solicitan mayor apoyo con los temas relacionados con Trabajadores Oficiales.

La valoración menor fue de 70.79 para el ítem “Los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), son percibidos por el resto de la organización como instancias que aportan valor al logro de los objetivos comunes” acorde a las observaciones el DAFP no atiende ninguna consulta

redirigiendo al DASCD, frente a ESAP la dificultad es la falta de divulgación de la oferta de servicios, y quienes los solicitan no reciben respuestas oportunas y muy pocas de estas respuestas son favorables para sus requerimientos, para el caso de estudios técnicos de cargas solicitan que sea el DASCD quien defina unos parámetros para que al contratar estos servicios se cuente con la estructura técnica que realmente se necesita. En cuanto a la CNSC los procesos de carrera son muy largos, de igual forma los tiempos de respuesta exceden los plazos establecidos, y respecto a la medición de competencias ocurre en muchas entidades que las personas seleccionadas en los procesos a pesar de cumplir el perfil no cuentan con las competencias y habilidades esperadas.

Tabla 12 Resultados Ítems Subsistema Organización De La Función De Recursos Humanos

ÍTEM SUBSISTEMA ORGANIZACIÓN DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANO	UTH	SP	IDSC
En mi entidad los directivos se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de su equipo de trabajo.	84,71	68,62	83,10
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.	86,27	63,09	83,96
Los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), son percibidos por el resto de la organización como instancias que aportan valor al logro de los objetivos comunes.	72,16	58,53	70,79
TOTAL SUBSISTEMA	81,05	63,41	79,28

Fuente: DASCD

3.1.3. Resultados Encuesta Unidades De Talento Humano

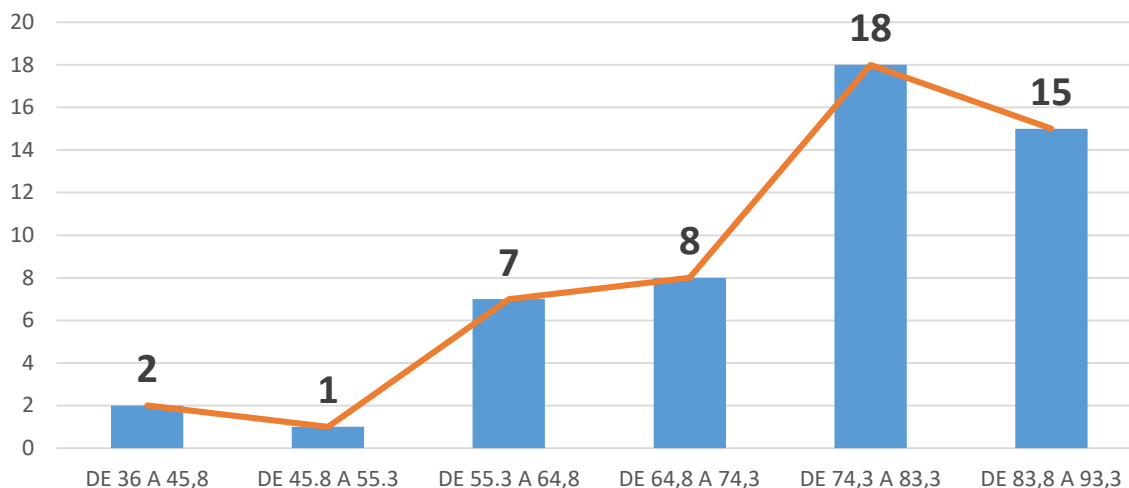
El resultado de la aplicación de la encuesta en las Unidades de Talento Humano generó un valor del IDSC de 75,49, lo cual ubica al servicio civil en un escenario alto. La medición se aplicó a 51 Entidades Distritales (Ver Tabla Estructura Organizacional), realizada a través de una entrevista con el Líder de una Unidad de Talento Humano o su delegado, aplicando una encuesta de 39 puntos críticos, cada uno con tres escenarios que miden si se cuenta con herramientas, nivel de cobertura y nivel de implementación.

Los 39 puntos críticos aportan información para subsistemas de gestión del Talento Humano: Planificación, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo, Organización Función de los Recursos Humanos, Gestión de Relaciones Humanas. Y otra clasificación que aporta información son los índices de calidad del servicio civil: Eficiencia, Mérito, Consistencia Estructural, Capacidad Funcional, Capacidad Integradora.

Los resultados de la medición acorde a la escala podrían estar entre 0 y 100, y las respuestas generaron valores entre 36,41, que fue el resultado más bajo y 93.33, resultado máximo.

Al dividir los resultados en seis intervalos para detallar el comportamiento Distrital, se puede observar que la puntuación del total de 51 entidades se concentra de 64,8 a 93.3, con una frecuencia de 41 entidades. Es decir, **41 entidades (80,39%) tienen puntaje superior a 64,8. Los países con resultados superiores a 65, se consideran con un servicio civil desarrollado (Longo, 2002)**, por lo tanto, es posible concluir que tenemos una buena administración del servicio civil, acorde a la percepción de las Unidades de Talento Humano. Es importante que las buenas practicas se unifiquen, llevando a las entidades con puntajes medio y bajo al escenario alto.

Ilustración 5 Histograma resultados IDSC por Entidad - Unidades Talento Humano



Fuente: DASCD

Ahora bien, para conocer la valoración por entidad acorde a la percepción de las Unidades de Talento Humano de cada una veamos la siguiente tabla.

Tabla 13 Resultados por Entidad – Percepción Unidades de Talento Humano

ENTIDAD	UTH	SP	IDSC
CONCEJO DE BOGOTA	92,82	75,55	91,09
INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - IDU	93,33	67,82	90,78
SECRETARIA DISTRITAL DE HACIENDA	91,28	71,47	89,30
SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD	89,74	66,11	87,38
CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C	88,21	74,87	86,88
PERSONERIA DE BOGOTÁ DC	88,21	69,11	86,30
SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	86,67	75,05	85,51
INSTITUTO DISTRITAL DE TURISMO	87,18	65,11	84,97
INSTITUTO DISTRITAL PARA LA PROTECCION DE LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD IDIPRON	85,13	79,90	84,61
EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTÁ E.S.P. - EAAB	86,67	62,68	84,27
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO	85,64	66,89	83,77
SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL	85,13	69,61	83,58
VEEDURÍA DISTRITAL	84,62	69,94	83,15
ORQUESTA FILARMÓNICA DE BOGOTÁ	83,08	83,14	83,09
INSTITUTO DISTRITAL DE LA PARTICIPACIÓN Y ACCIÓN COMUNAL - IDPAC	84,10	70,01	82,69
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE CATASTRO DISTRITAL	84,62	62,02	82,36
SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE	83,59	63,14	81,55

SECRETARIA GENERAL DE LA ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ	82,05	70,52	80,90
SECRETARIA DISTRITAL DE MOVILIDAD	82,56	65,46	80,85
SECRETARIA DISTRITAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA	81,54	64,40	79,83
FONDO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, CESANTIAS Y PENSIONES - FONCEP	80,00	74,18	79,42
SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E.	80,51	59,91	78,45
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA DEFENSORÍA DEL ESPACIO PÚBLICO - DADEP	78,42	70,92	77,67
FUNDACIÓN GILBERTO ALZATE AVENDAÑO - FUGA	75,90	90,29	77,34
SECRETARÍA JURÍDICA DISTRITAL	76,92	74,91	76,72
EMPRESA DE TRANSPORTE DEL TERCER MILENIO - TRANSMILENIO S.A.	77,44	69,08	76,60
SECRETARIA DISTRITAL DE LA MUJER	76,92	72,77	76,51
SECRETARIA DISTRITAL DE GOBIERNO	77,44	62,37	75,93
SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR OCCIDENTE E.S.E	78,46	52,56	75,87
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE REHABILITACIÓN Y MANTENIMIENTO VIAL D.C.	77,44	58,29	75,53
INSTITUTO DISTRITAL DE LAS ARTES - IDARTES	77,95	47,28	74,88
INSTITUTO DISTRITAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE	75,38	67,12	74,55
JARDÍN BOTÁNICO DE BOGOTÁ JOSÉ CELESTINO MUTIS	75,38	66,82	74,52
CAJA DE VIVIENDA POPULAR	72,82	74,42	72,98
INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Y EL DESARROLLO PEDAGÓGICO - IDEP	69,74	93,34	72,10
EMPRESA METRO DE BOGOTÁ S.A	70,86	-	70,86
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL CUERPO OFICIAL DE BOMBEROS - UAECOB	70,26	62,23	69,46
INSTITUTO PARA LA ECONOMIA SOCIAL	69,74	57,32	68,50
SECRETARÍA DISTRITAL DEL HÁBITAT	68,21	63,55	67,74
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP	68,21	62,33	67,62
SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E.	68,21	59,64	67,35
SECRETARIA DISTRITAL DE PLANEACION	64,62	74,06	65,56
CANAL CAPITAL	64,10	68,35	64,53
EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE BOGOTA D.C.	62,56	67,39	63,04
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL	57,44	77,65	59,46

INSTITUTO DISTRITAL GESTIÓN DE RIESGOS Y CAMBIO CLIMÁTICO - IDIGER	58,97	59,08	58,98
SUBRED CENTRO ORIENTE ESE	57,44	67,93	58,49
LOTERÍA DE BOGOTÁ	58,38	-	58,38
INSTITUTO DISTRITAL DEL PATRIMONIO CULTURAL – IDPC	52,31	53,63	52,44
SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO	44,10	78,37	47,53
UNIVERSIDAD DISTRITAL "FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS"	36,41	48,07	37,58

Fuente: DASCD

Ahora bien, se revisará cada uno de los ítems para observar sus resultados y las observaciones generales organizadas por subsistemas de gestión del talento humano acorde a la Carta Iberoamericana De La Función Pública.

3.1.3.1. *Subsistema Planificación*

1. **Punto Crítico:** Se percibe que la planificación de personal en la entidad que labora suele depender de prioridades y orientaciones estratégicas gubernamentales.

Valoración: Se obtuvo una valoración promedio de 72.94.

Observaciones: Dentro de la mayoría de percepciones, se registró que el marco legal del país y del Distrito determina con claridad el proceder en planificación de recursos humanos, pero respecto a la estructura y la planta de personal, el trámite requerido para rediseño y/o modificaciones de la plata tiene una respuesta que implica mucho tiempo frente a las necesidades de flexibilidad de las entidades sujeta al desarrollo de su misión y las exigencias de sus funciones. Y en la mayoría de los casos por temas de disponibilidad presupuestal no es posible dar respuesta acorde a las necesidades de las entidades.

El proceso inicia con un estudio técnico acorde a la Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, que incluye entre otros, análisis financiero, análisis del entorno, análisis de la capacidad institucional, análisis de procesos, diseño de estructura interna y diseño de planta de personal. Posteriormente remite esta información al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para obtener el concepto técnico y finalmente acude a Secretaria Distrital de Hacienda para obtener la respectiva Disponibilidad Presupuestal.

2. **Punto Crítico:** Los sistemas de información cuentan con datos relativos al personal que permiten conocer la disponibilidad en cantidad de horas hombre, competencias, perfiles profesionales y previsibles en el futuro, en los diferentes ámbitos organizativos y áreas.

Valoración: 58.04.

Observaciones: La mayoría de entidades cuentan con software de nómina, pero son menos las que tienen software para gestión de recursos humanos, donde puedan generar reportes de información cualitativa de su planta de personal, su principal herramienta es un archivo en Excel donde controlan las novedades y es la fuente de información para la operatividad diaria, con lo cual el riesgo de errores humanos es mayor. Adicionalmente hace que la productividad se vea afectada, por las continuas revisiones minuciosas de la información suministrada para cada actividad a realizar.

3. **Punto Crítico:** En mi entidad no existen, en general, excedentes o déficits de personal significativos.

Valoración: 45.49, punto crítico con menor valoración en toda la encuesta de Áreas de Talento Humano.

Observaciones: Las necesidades de las entidades públicas deben ser definidas a través de un estudio de técnico, posteriormente pasan a evaluación financiera y presupuestal en Secretaria de Hacienda, donde se da o no aprobación a los cambios que se requieren acorde a las evidencias del estudio de cargas y la disponibilidad presupuestal.

Usualmente la respuesta de aprobación de cargos es menor a lo evidenciado en el estudio de técnico y en general a la necesidad misional de la Entidad, lo cual afecta de forma crítica la ejecución de la misionalidad de las entidades, y hace que se continúe con contratos de prestación de servicios. Este es un problema transversal en el Distrito, pero su criticidad aumenta en entidades descentralizadas adscritas.

4. **Punto Crítico:** En mi entidad el costo global de la planta se sitúa dentro de parámetros razonables y compatibles con la capacidad presupuestal.

Valoración: 80.40.

Observaciones: La mayoría de Unidades de Talento Humano indicaron que esta respuesta no corresponde a su competencia, pero indican que, de

acuerdo al Decreto de Asignación Básica de los Empleados Públicos, el cual está avalado de forma anual por Secretaría de Hacienda, de modo tal que el costo de la planta es considerado razonable, en la mayoría de los casos.

5. **Punto Crítico:** La formación de los servidores es adecuada acorde a las exigencias de sus funciones en la entidad.

Valoración: 77.65.

Observaciones: Dada la normatividad vigente, cada servidor público debe cumplir el perfil del cargo de forma exacta, con lo cual esta profesionalización se cumple acorde con la norma, por otro lado, al hablar de competencias y habilidades específicas para el desarrollo del rol del cargo se presenta bastante oportunidad de mejora, en algunos casos los servidores llevan muchos años vinculados a la entidad y están desactualizados, en otros casos las personas seleccionadas a partir de los concursos de carrera administrativa si bien cumplen el perfil, también requieren el desarrollo de habilidades concretas, en este aspecto es donde es necesario trabajar éstas falencias a partir de la capacitación.

Gracias al Decreto 894 del 28 de mayo de 2017, en su Artículo 1 *“por el cual se modifica el literal g del Decreto Ley 1567 de 1998, g) Profesionalización del servidor público. Todos los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder en igualdad de condiciones a la capacitación, al entrenamiento y a los programas de bienestar que adopte la entidad para garantizar la mayor calidad de los servicios públicos a su cargo, atendiendo las necesidades y presupuesto de la entidad. En todo caso si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa”*, medida con la cual las entidades podrán trabajar en la actualización de todos sus servidores públicos y en el fortalecimiento de competencias y habilidades específicas, de acuerdo con su presupuesto.

6. **Punto Crítico:** En mi entidad, las políticas, decisiones y prácticas de personal, obedecen a un organizado proceso de planificación.

Valoración: 74.51.

Observaciones: Acorde a las observaciones generales hay planeación de las actividades de talento humano a nivel interno de cada entidad y éstas a su vez están alineadas con los objetivos estratégicos, y las metas del Plan Distrital de Desarrollo, pero perciben una latente oportunidad de mejora con la alineación con directrices distritales en temas de talento humano, mejora

en los canales de comunicación para tener conceptos unificados, presupuesto acorde a las necesidades y acorde a los objetivos estratégicos.

3.1.3.2. *Subsistema Organización del Trabajo*

7. **Punto Crítico:** 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 o acuerdos colectivos.

Valoración: 80.00.

Observaciones: Los cargos están estructurados acorde al efectivo cumplimiento de la misión, aunque en muchos casos con percepción de sobre carga de funciones.

8. **Punto Crítico:** En mi entidad el diseño de los cargos responde a criterios racionales y adaptados a la misión de la entidad.

Valoración: 80.78.

Observaciones: Puntaje en el último cuartil, este alto puntaje refleja el organizado trabajo de análisis de cargas y diseño de manuales de funciones y su respectivo rediseño cuando ha sido necesario, ha permitido que el diseño de los cargos permita el efectivo desarrollo de la misión de las entidades distritales.

9. **Punto Crítico:** En mi entidad los perfiles definen las competencias claves de cada cargo para el adecuado desempeño del titular del mismo.

Valoración: 74.51.

Observaciones: En el manual de funciones de cada entidad se cuenta con la definición de las competencias requeridas por cargo, más allá de su definición es importante medir tales competencias, tanto para vinculación, como para evaluación de desempeño, en general se habla de competencias genéricas y son pocas las entidades en las cuales se miden y fortalecen periódicamente.

3.1.3.3. *Subsistema Gestión del Empleo*

10. **Punto Crítico:** En mi entidad el reclutamiento para la provisión de los puestos de trabajo en condición de provisionalidad, es abierto, de derecho y

de hecho, a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos. Estos se establecen por razones de idoneidad, apreciadas técnicamente y no arbitrariamente.

Valoración: 60.41.

Observaciones: Dentro de los escenarios se plantea como escenario alto, uno en el cual se hacen concursos abiertos con alta difusión para cubrir las vacantes de provisionalidad, acorde a la normatividad esto no es una exigencia y solo muy pocas entidades lo han hecho, generando para sus áreas de talento humano una muy alta carga laboral, pues se presentan para menos de 100 vacantes más de 2.000 aspirantes.

En el escenario medio, que representa a la mayoría de entidades, se cuenta con normas y procedimientos para la provisión de tales cargos, se busca en general contar con por lo menos tres hojas de vida, se verifica ajuste a los perfiles de cargo y en muy pocas entidades se realizan pruebas técnicas o de ajuste a competencias.

11. **Punto Crítico:** En mi entidad existen los procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para asegurar la idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción.

Valoración: 56.86.

Observaciones: En general las Unidades de Talento humano expresaron que, dada la naturaleza del cargo de Libre Nombramiento y remoción, es el nominador del gasto quien tiene discrecionalidad para elegir las personas de su equipo directivo, por este motivo el escenario elegido en la mayoría de los casos fue el escenario medio, en el cual se cuenta con procedimientos para garantizar la idoneidad técnica de los candidatos a cargos a libre nombramiento y remoción, aun así se presentan casos como en la Unidad Administrativa Especial De Rehabilitación Y Mantenimiento Vial donde sí se realizan convocatorias abiertas para estos cargos.

12. **Punto Crítico:** 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.

Valoración: 76.08

Observaciones: Si bien es una buena valoración se vio disminuida por la variabilidad de tipos de vinculación, en carrera administrativa se espera que

con el proceso que surte la Comisión Nacional del Servicio Civil evite completamente la politización. Para provisionalidad y libre nombramiento no es igual, dado que el nominador del gasto puede tomarla decisión discrecional de vinculación de personas siempre y cuándo se cumpla con el perfil y acorde al procedimiento de cada entidad, en algunas entidades se debe tener al menos una terna para evaluar el mejor perfil. Para selección de contratistas también puede presentarse la situación, pero se cuenta con procesos que verifican el cumplimiento de requisitos de idoneidad para el efectivo desempeño del objeto del contrato.

13. **Punto Crítico:** En mi entidad la selección se basa en la existencia de perfiles de competencias en los diferentes tipos de vinculación.

Valoración: 78.43.

Observaciones: en general las entidades cuentan con manual de funciones y perfiles de cargo acorde a la necesidad de formación, experiencia, competencias y habilidades acorde a las funciones a desarrollar. Se presenta dificultad orientada al uso de modelos de competencias, existen competencias genéricas y la principal dificultad es la medición de las mismas al momento de la selección en todos los tipos de vinculación en algunos casos porque no hay psicólogos en las unidades de talento humano. adicionalmente hay dificultades, en menor cantidad de entidades, por tener los manuales de funciones y perfiles de cargo desactualizados, tema ligado a la carga operativa de las unidades de talento humano.

Es mencionado por muchas entidades que, en todo tipo de vinculación, incluido carrera administrativa, después de los procesos de vinculación y a pesar el exhaustivo cumplimiento del perfil en formación y experiencia, las competencias de las personas no satisfacen los requerimientos del cargo, de modo tal que es importante definir la medición de tales competencias. Hay un caso de éxito en el proceso de vinculación en ETB, donde cuentan con un software de evaluación de competencias (Psicoweb) tanto para selección como para evaluación del desempeño.

14. **Punto Crítico:** En mi entidad los mecanismos de movilidad funcional (de cargo) y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de los empleados.

Valoración: 81.57.

Observaciones: Hay una gran ventaja en este aspecto: las plantas globales, que a partir del cumplimiento del perfil hacen viable la redistribución. En

algunas entidades se presentan redistribuciones dando respuesta más a necesidades de la misión que a solicitudes de los servidores públicos.

15. **Punto Crítico:** 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.

Valoración: 90.61.

Observaciones: Sujeto a que es la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC la entidad responsable del proceso de incorporación, de modo que las entidades no tienen injerencia; en general cada entidad tiene la percepción de que el proceso evita arbitrariedad y prácticas de clientelismo gracias al estricto proceso que se lleva a cabo, en el cual se hace invitación pública a participar, revisión de ajuste al perfil requerido, se aplican pruebas técnicas y comportamentales, para finalmente definir de forma objetiva el candidato seleccionado.

16. **Punto Crítico:** 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.

Valoración: 94.51.

Observaciones: Es el punto crítico con mayor ponderación de la encuesta, gracias a la normatividad vigente hay percepción de continuidad en los cargos, sin alteraciones relacionadas con cambios de gobierno. Únicamente hay cambios en los cargos de Libre Nombramiento y Remoción, conforme a la naturaleza de los mismos.

17. **Punto Crítico:** 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.

Valoración: 75.69.

Observaciones: La primera claridad respecto de la pregunta en la mayoría de los casos fue que existe normatividad que permite realizar tanto rediseño de estructura, planta de personal y procesos de desvinculación por rendimiento. Es decir, se cuenta con los instrumentos, soporte legal, y según su configuración da cobertura a todos los tipos de vinculación, pero al evaluar el nivel de implementación se evidencian las dificultades. Si bien hay casos

de desvinculaciones por ausencia de rendimiento, existe para los cargos de provisionalidad dificultades en la desvinculación de funcionarios por este concepto, dado que se puede realizar de forma objetiva y consolidado las evidencias, pero posteriormente a la desvinculación se pueden abrir demandas y situaciones jurídicas que terminan afectando la implementación real de este tipo de desvinculación.

3.1.3.4. *Subsistema Gestión del Rendimiento*

18. **Punto Crítico:** Normalmente, la dirección 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 empleados conocen los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados.

Valoración: 77.25.

Observaciones: En este punto hay heterogeneidad del estado de la fijación de objetivos. Si bien muchas de las entidades cuentan con sistema de medición del rendimiento, son pocas las que establecen las metas de gestión para cada servidor público, especialmente relacionado con los tipos de vinculación. Es necesario que de la planeación estratégica surja la definición de metas específicas para cada cargo de acuerdo al cumplimiento de metas por área e indicadores de gestión.

19. **Punto Crítico:** En mi entidad a lo largo del ciclo de gestión, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.

Valoración: 69.02.

Observaciones: El seguimiento de la evaluación de desempeño se realiza acorde a la periodicidad de medición, los resultados son fuente para determinación de Planes de capacitación, ajuste de acuerdos de gestión, y compromisos de cada rol. En cuanto a las limitantes es generalizada la dificultad de medir competencias y por tanto seguir su mejoramiento, así como la objetividad del jefe frente a la evaluación del desempeño de su equipo, cuando no hay desarrollada cultura de evaluación, la mayoría de procesos no refleja evolución y planes de desarrollo que surjan del proceso de seguimiento del rendimiento.

20. **Punto Crítico:** En mi entidad el rendimiento de las personas es evaluado por la organización, y se contrasta con los estándares de rendimiento esperado.

Valoración: 78.4.

Observaciones: Si bien acorde a la normatividad, cada entidad debe contar con mecanismos de evaluación de rendimiento, la mayoría cuenta con evaluación sólo para empleados de carrera. Gracias a que el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital DASCD generó una evaluación para funcionarios provisionales y temporales, la cual es de implementación voluntaria por parte de las entidades distritales, muchos están en el proceso de implementación de esta herramienta. Y respecto a contratistas, se hace supervisión constante a la ejecución de contratos, todo lo anterior acorde a procedimientos establecidos. De los tipos de vinculación, son los trabajadores oficiales quienes a la fecha no cuentan con sistemas de medición de desempeño, a excepción de los trabajadores oficiales de Transmilenio y Acueducto.

Transversal al proceso de evaluación de desempeño hay una dificultad de fondo, y es el compromiso de los jefes para realizar la objetiva evaluación de su equipo de trabajo, en varias instituciones luego del proceso de evaluación casi todas las personas cuentan con un desempeño óptimo, lo cual no refleja la realidad, y hace inviable la implementación de planes de desarrollo de personal ajustados a las necesidades reales.

3.1.3.5. *Subsistema Gestión de la Compensación*

21. **Punto Crítico:** La estructura de retribuciones es adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.

Valoración: 72.94.

Observaciones: Los salarios son fijados anualmente a través de la escala salarial y el decreto de incremento salarial, por tanto, no hay opción de retener personas basados en incrementos salariales o beneficios económicos. Pero es importante mencionar que las asignaciones distritales, especialmente las del sector central son muy buenas y generan motivación en el personal. Hay un caso excepcional a nivel Distrital y es IDARTES, donde las asignaciones salariales son realmente bajas y la rotación es muy alta, constantemente se pierde talento humano muy valioso.

22. **Punto Crítico:** En mi entidad los costos salariales no son excesivos, en relación con el promedio de las entidades comparables, en ningún nivel de puestos.

Valoración: 87.06.

Observaciones: En general las entidades perciben equilibrio en los costos salariales, acorde a percepción de las áreas de Talento Humano, las entidades con asignaciones salarias más altas son:

Empresa De Renovación Y Desarrollo Urbano De Bogotá D.C.

Lotería de Bogotá

Instituto Distrital Para La Protección De La Niñez Y La Juventud IDIPRON

Empresa De Transporte Del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A.

Instituto De Desarrollo Urbano – IDU

23. **Punto Crítico:** Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.

Valoración: 54.12.

Observaciones: Actualmente hay establecido un incentivo para carrera administrativa, uno por nivel de vinculación en cada entidad, claramente no genera motivación y no está vinculado con el desarrollo de competencias, tampoco está contemplado el rendimiento grupal y excluye el resto de tipos de vinculación.

24. **Punto Crítico:** 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.

Valoración: 91.76.

Observaciones: Valoración en escenario Alto, sujeta a la definición de asignación salarial mediante decreto de asignación salarial.

3.1.3.6. *Subsistema Gestión del Desarrollo*

25. **Punto Crítico:** Los criterios y mecanismos de promoción se vinculan al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias.

Valoración: 61.60.

Observaciones: La baja puntuación obedece a la percepción de que la figura de ascenso realmente no existe, dado que los servidores públicos deben inscribirse a las convocatorias de la CNSC para acceder a mejores condiciones, y usualmente estas oportunidades se dan en otras entidades. Con esta dinámica se pierde la experticia y conocimiento específico de la persona de la entidad, no se capitaliza toda la experiencia adquirida.

26. **Punto Crítico:** En mi entidad los criterios y mecanismos de encargo/comisión están vinculados al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias.

Punto Crítico: 81.60

Observaciones: En efecto está determinado por norma el mecanismo para selección de encargado entre los elegibles, pero dada la falta de aplicación efectiva de la evaluación de desempeño, es muy frecuente que la persona seleccionada realmente no sea la más idónea para desarrollar el rol del cargo.

27. **Punto Crítico:** En mi entidad existen mecanismos de movilidad horizontal.

Valoración: 74.51.

Observaciones: La redistribución de servidores es más frecuente y viable en entidades con planta global, las principales causas que limitan esta flexibilidad organizacional corresponde en primera medida al tamaño de la organización, baja rotación de personal y la necesidad misma de redistribución es más frecuente por necesidad de la entidad que por solicitud de los servidores públicos, es importante aclarar que en general cuando es solicitado se hace todo lo que está al alcance de las entidades para hacer la redistribución, sujeta a los perfiles de cargo.

28. **Punto Crítico:** 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.

Valoración: 85.10

Observaciones: Esta puntuación refleja el compromiso de las áreas de talento humano por enfocar esfuerzos y recursos en los principales retos que afronta cada entidad, buscando a través de las actividades de capacitación brindar herramientas para gestionar exitosamente los retos.

29. **Punto Crítico:** La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.

Valoración: 87.84.

Observaciones: En general las entidades distritales para definir su Plan Institucional de Capacitación PIC, evalúan las necesidades de los grupos de trabajo, analizan las evaluaciones de desempeño y acuerdos de gestión, así como planes de mejoramiento, de modo que hay buenas prácticas al respecto, es importante unificar y promover la implementación de este procedimiento para todas las entidades este procedimiento y donde se evalúen las necesidades de la organización a partir de la planeación estratégica.

30. **Punto Crítico:** En mi entidad la formación se evalúa respecto a la satisfacción de los usuarios de los programas de capacitación.

Valoración: 86.67.

Observaciones: Alta valoración dado que esta evaluación es una práctica generalizada, pero usualmente no hay medidas tomadas al respecto, es habitual que se mejoren temas logísticos más que orientaciones de fondo en estas actividades de formación.

3.1.3.7. *Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas*

31. **Punto Crítico:** En mi entidad la formación se evalúa respecto a la relación entre resultados y costos.

Valoración: 60.78.

Observaciones: Muy pocas entidades hacen medición y análisis de este ítem de evaluación de capacitación, que de hecho puede aportar mucha información respecto del uso de los recursos destinados a capacitación y sus resultados en el talento humano. Es un punto de trabajo valioso.

32. **Punto Crítico:** En mi entidad la formación se evalúa respecto al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Valoración: 59.61.

Observaciones: No se mide el impacto producido por las actividades de capacitación sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo, punto crítico que requiere atención y desarrollo de estrategias de mejora.

33. **Punto Crítico:** Mi entidad se ocupa de conocer el clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.

Valoración: 80.78.

Observaciones: Por norma ha de hacerse cada dos años, pero actualmente se cuenta con instrumentos desactualizados, los cuales se aplican, pero hay opción de mejora, especialmente en 13 entidades que se impactaría favorablemente si el DASCDC actualiza y aporta la herramienta actualizada y orientación de intervención respecto de los resultados.

34. **Punto Crítico:** Mi entidad dispone de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto organizativo global.

Valoración: 84.71.

Observaciones: El área de comunicaciones de cada entidad distrital impacta de forma directa y muy representativa esta labor, gracias a estrategias de comunicación creativas se usan las herramientas tecnológicas para llegar a todos los colaboradores. Es importante enfocar el trabajo en general implicación y pertenencia con la institución, de modo tal que cada servidor público vea con claridad la importancia de su aporte y compromiso en el proyecto de la entidad.

35. **Punto Crítico:** 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.

Valoración: 70.59.

Observaciones: Si bien 35 entidades calificaron este ítem en escenario alto, valoración 4 o 5, 21 de ellas están por debajo, algunas en el escenario bajo, tema que requiere una estrategia de abordaje para mejorar la calidad de las relaciones laborales, siendo allí donde las personas pasan mucho tiempo de su vida y se espera que se sientan bien y logren aportar lo mejor como personas y profesionales a la misión de cada entidad.

36. **Punto Crítico:** En mi entidad el grado de conflictividad laboral no es excesivo, ni por el número de conflictos ni por los efectos de los mismos o la contundencia de los medios utilizados.

Valoración: 78.43.

Observaciones: A pesar de observar en el ítem anterior confrontación y descalificación entre compañeros en 21 entidades, solo 11 de ellas presentan alto grado de conflictividad, donde se requiere intervención.

37. **Punto Crítico:** En mi entidad los directivos se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de su equipo de trabajo.

Valoración: 84.71.

Observaciones: Nueve (9) del total de las entidades se encuentran en el escenario medio, baja cantidad respecto del total de entidades, pero muestra que se requiere fortalecimiento del segmento directivo, este ítem está relacionado con verificación de idoneidad para cargos de libre nombramiento y remoción, de modo que se garantice habilidades directivas desde la vinculación y posteriormente se trabaje en su continuo desarrollo y mejora.

38. **Punto Crítico:** 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.

Valoración: 86.27.

Observaciones: En general las entidades distritales perciben que el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital es un aliado fundamental en el desarrollo del Talento Humano, desde 2016 mencionan un cambio en el dinamismo de la entidad, sienten que se hacen actividades en grande dando valor a la labor de los servidores públicos, pero también persisten situaciones para las que de forma generalizada se piden cambios, en primera instancia mejorar sustancialmente los tiempos de respuesta y no tomarse todo el tiempo legal para finalmente pedir más información sobre el requerimiento inicial; solicitan que los conceptos técnicos no aborden tangencialmente los asuntos, sino que puedan dar recomendaciones exactas sobre el actuar de la entidad consultante, que se dé un sustento legal y contundente frente a la consulta.



-Funcionarios / Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia-

39. Punto Crítico: Los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), son percibidos por el resto de la organización como instancias que aportan valor al logro de los objetivos comunes.

Valoración: 72.16.

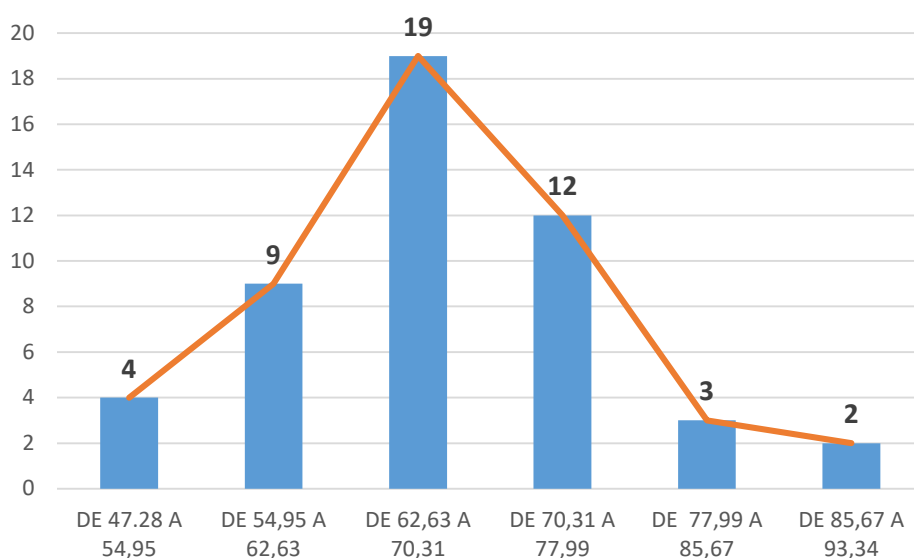
Observaciones: Frente a DASCD la percepción es buena con las opciones de mejora descritas en el ítem 38, frente a DAFP la mayoría de las personas reportan que no hay ninguna respuesta sobre consultas. DAFP solicita siempre remitirse al DASCD. Respecto a la CNSC, si bien se surte todo el proceso para concursos de carrera administrativa, es demasiado el tiempo invertido para el desarrollo de cada concurso, frente a cada consulta durante un proceso las respuestas son sumamente demoradas, por ejemplo 1 mes para indicar que no hay lista de elegibles. Respecto a ESAP hay un desconocimiento generalizado de sus servicios, quienes tratan de obtener capacitaciones a través de la ESAP indican que las respuestas se tardan entre 4 y 5 meses, y que usualmente no tienen capacidad instalada para atender las solicitudes de capacitación, se percibe que falta labor de mercadeo, para dar a conocer sus servicios y la ruta para asignación de los mismos.

3.1.4. Resultados Encuesta Servidores Públicos

La percepción del servicio civil de los servidores públicos generó un valor general de 67.26, puntaje mucho más bajo que el generado por los representantes de las Unidades de Talento humano.

De las 49 Entidades de las cuales una muestra de sus servidores públicos respondió la encuesta web, 40 se concentran en escenario medio, como se observa en el histograma de la siguiente ilustración. Acorde a la percepción de los servidores públicos el Servicio Civil está en un escenario medio.

Ilustración 6 Histograma IDSC Servidores Públicos



Fuente: DASCD

La valoración de las Entidades acorde a la visión de los servidores públicos se ubicó entre 47,28 que fue el resultado mínimo y 93.34, el resultado máximo.

Al dividir los resultados en seis intervalos para detallar el comportamiento, podemos observar que la puntuación del total de entidades se concentra en el rango de 54.95 a 77,99, con una frecuencia de 40 entidades. Similar a una distribución normal es posible inferir que la media es la marca de clase del tercer intervalo, es decir, 66,47 **la calidad del servicio civil se ubica en un escenario medio.**

Es muy valioso revisar en cuáles de los ítems se presentan puntajes más bajos y definir áreas de trabajo.

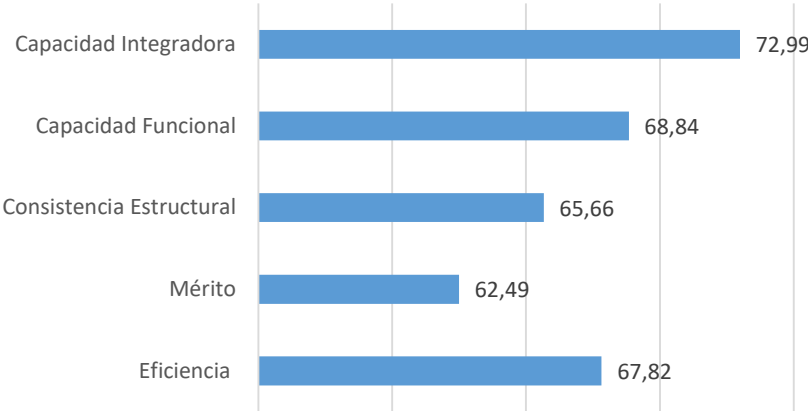
Es interesante comparar las posiciones con menor valoración acorde a las Unidades de Talento Humano vs la valoración de los servidores públicos, coinciden con bajos puntajes La Universidad Distrital y el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural IDPC.

Secretaría de Desarrollo económico y el Departamento Administrativo del Servicio Civil se ubican con puntajes bajos a partir de los retos que evidencian las Unidades de Talento humano, mientras que los servidores las califican en escenario alto.

Las entidades que lideraban en la valoración por Unidades de Talento Humano en ésta encuesta a servidores públicos se ajustaron en escenario medio.

A continuación, se presenta los resultados por índices de calidad del servicio civil, el principal reto es Mérito.

Ilustración 7 Resultados Índices de Calidad – Encuesta Servidores Públicos



Fuente: DASCD

En la siguiente ilustración se encuentran los resultados organizados por Subsistemas de gestión del Talento Humano acorde con la Carta Iberoamericana de la Función pública.

Ilustración 8 Resultados Subsistemas Gestión de Talento Humano – Encuesta Servidores Públicos



Fuente: DASCD

Respecto a tales resultados se tiene que los ítems que requieren desarrollo son los que obtuvieron menos de 65 puntos. A continuación, se enumeran en orden de prioridad.

1. Planta de personal tiene excedentes o déficits de personal significativos. Las necesidades de las entidades públicas deben ser definidas a través de un estudio de técnico, posteriormente pasan a evaluación financiera y presupuestal en Secretaría de Hacienda, donde se da o no aprobación a los cambios que se requieren acorde a las evidencias del estudio de cargas y la disponibilidad presupuestal. Es importante revisar el proceso y definir dinamizadores para disminuir tiempos de respuesta y efectividad.
2. Es necesario definir procesos de selección de personal en condición de provisionalidad, dirigido a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos, generando divulgación pública del proceso de selección. Incluyendo pruebas para medir competencias y conocimiento técnico.
3. Definir mecanismos para asegurar la idoneidad técnica de candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción, garantizar al menos una terna para la realización del proceso.
4. Evaluar las actividades de gestión del desarrollo de acuerdo al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.
5. Lograr protección de los procesos de vinculación de talento humano de prácticas arbitrarias, politización y clientelismo.



-Funcionarios / Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá-

6. Implementar sistemas de información que recopilen toda la información del talento humano, a nivel socioeconómico, demográfico, cultural, prestacional, en general todos los datos cuantitativos y cualitativos que permitan gestionar eficientemente el servicio civil en la entidad.
7. Lograr que los mecanismos de retribución utilizados realmente estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y de grupo, así como el aprendizaje y desarrollo de competencias.
8. Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades ha de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.

3.2. Análisis Por Sector Administrativo

Los resultados de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil se revisarán por sector administrativo, con la finalidad de buscar temas en común para que sea posible definir estrategias conjuntas de desarrollo, así mismo detectar las entidades cuentan con mayor experiencia en algún punto en particular de modo que las buenas practicas puedan replicarse. Los resultados están descritos a continuación:

Tabla 14 Resultados IDSC por Sector Administrativo

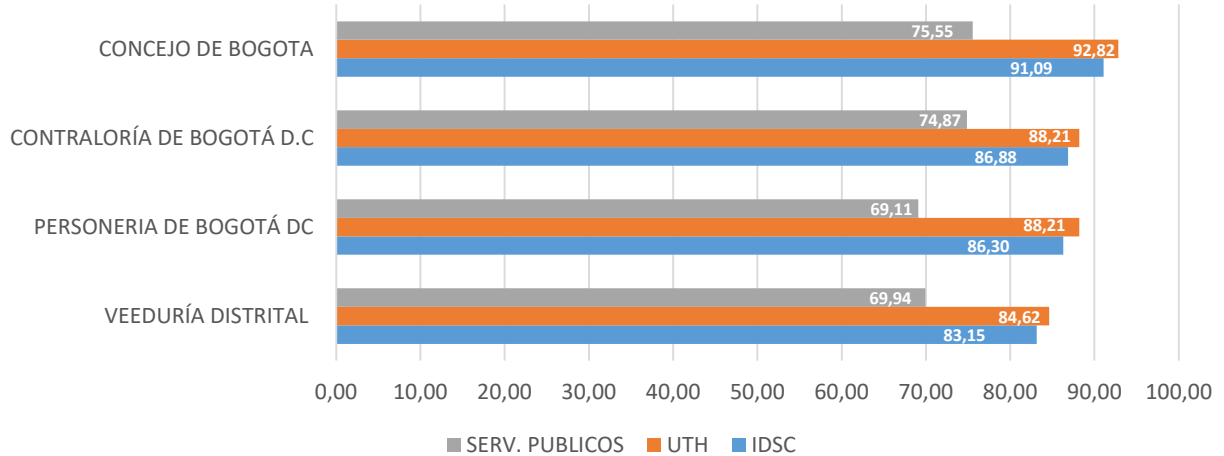
SECTOR ADMINISTRATIVO	UTH	SP	IDSC
ORGANISMOS DE CONTROL	88,47	72,37	86,86
INTEGRACIÓN SOCIAL	85,13	74,76	84,09
MOVILIDAD	80,33	65,16	78,92
GOBIERNO	79,99	67,77	78,76
HACIENDA	78,57	69,22	77,36
GESTIÓN JURÍDICA	76,92	74,91	76,72
MUJER	76,92	72,77	76,51
SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA	75,90	63,32	74,64
SALUD	74,87	61,23	73,51
CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	73,63	69,27	73,19
AMBIENTE	72,65	63,01	71,68
HABITAT	71,69	66,07	71,13
GESTIÓN PÚBLICA	69,75	74,09	70,18
DESARROLLO ECONOMICO, INDUSTRIA Y COMERCIO	67,01	66,93	67,00
PLANEACION	64,62	74,06	65,56
EDUCACION	63,93	69,43	64,48

Fuente: DASCD

3.2.1. Organismos de Control

Valoración general 86.86, las cuatro Entidades del Sector se ubican en el escenario alto, como fortalezas y experiencias replicables se cuenta con una alta valoración para la Capacidad Integradora y la gestión de relaciones humanas.

Ilustración 9 Resultados IDSC Organismos de control



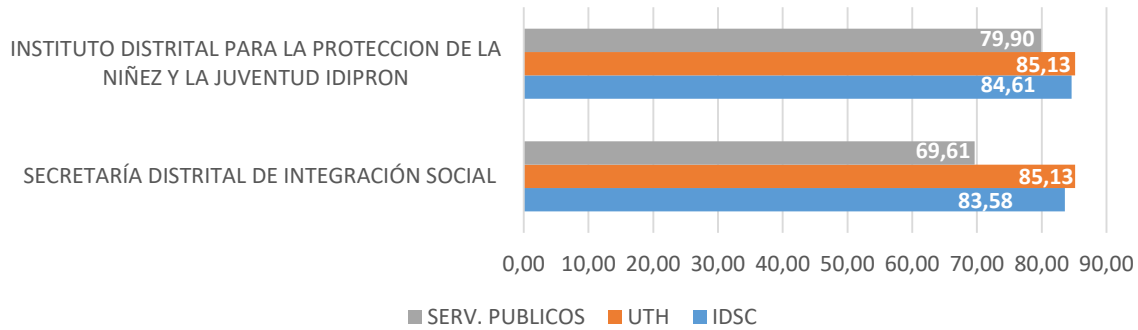
Fuente: DASCD

Las áreas de trabajo contemplan como factor común los procesos para fortalecer mérito, definir procedimientos de selección de talento humano para provisionalidad, así como procedimientos de selección para cargos Libre Nombramiento y Remoción en los que se garanticen ternas de candidatos a los cuales se apliquen pruebas de idoneidad técnica y medición de competencias.

3.2.2. Integración Social

Sector con excelentes resultados, compuesto por dos entidades de comportamiento homogéneo en cuanto a los resultados obtenidos. Valoración conjunta 84.09, los ítems de mejoramiento son gestión para optimizar el tamaño de la planta de personal acorde a estudio técnico, generación de procedimientos abiertos de vinculación de provisionales, evitar politización en la vinculación de servidores públicos, garantizar idoneidad técnica de servidores de LNR y por último proponer mecanismos de retribución que logren estimular el rendimiento.

Ilustración 10 Resultados IDSC Sector Integración Social

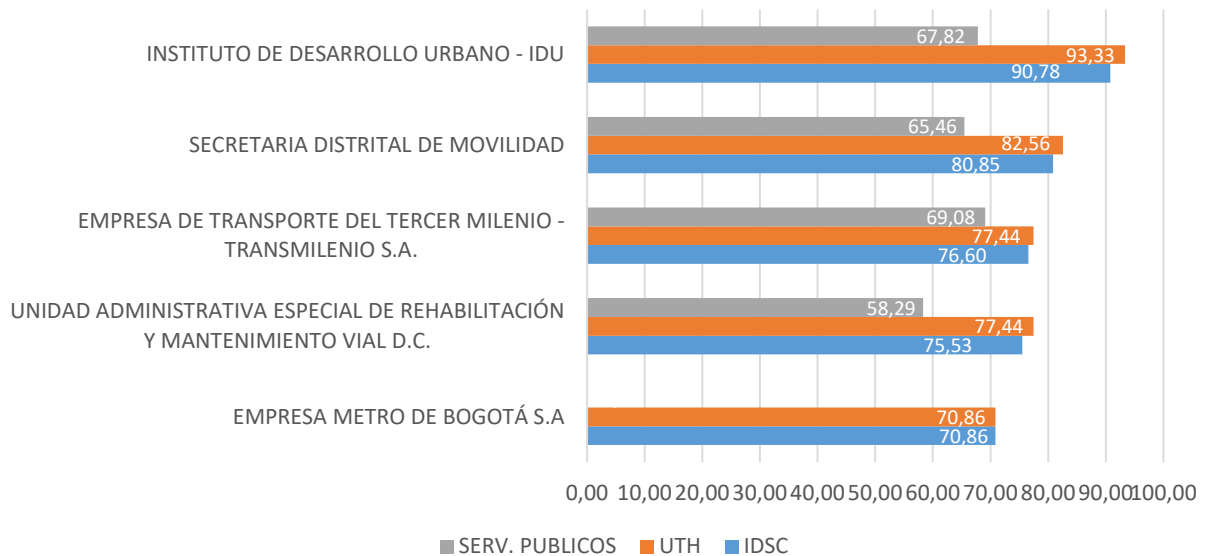


Fuente: DASCD

3.2.3. Movilidad

El Sector Administrativo Movilidad tiene un valor de 78,92 y a continuación se observan los resultados por Entidad.

Ilustración 11 Resultados IDSC Sector Movilidad



Fuente: DASCD

La calificación más alta dada por Unidades de Talento Humano fue para el Instituto de Desarrollo Urbano IDU, con 93.33, calificación que no pudo mantenerse dado que los servidores públicos de la entidad aportaron una visión distinta, con puntaje 67.82. Los puntos de trabajo a resaltar son: ajuste de la planta, idoneidad en cargos de LNR, mecanismos abiertos de vinculación de provisionales, medición del impacto de la capacitación, evitar la politización en la vinculación de servidores públicos, aporte de valor de los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil, y la planeación estratégica para gestión de talento humano.

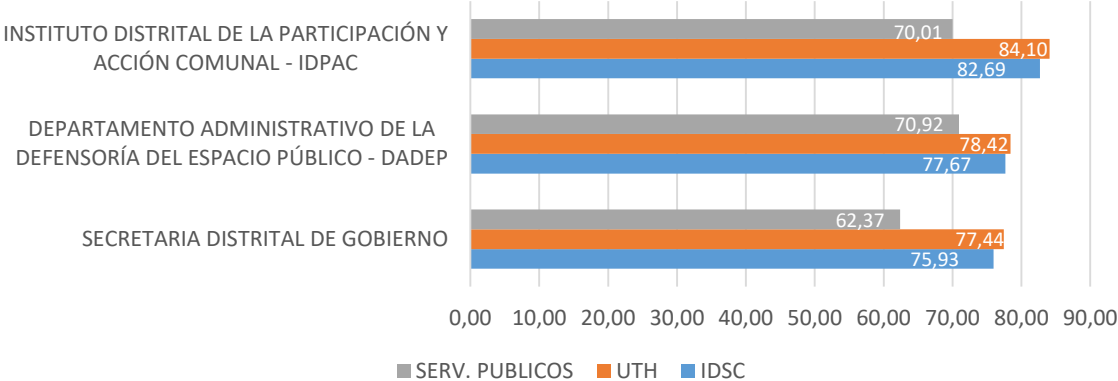
Para la Secretaria de Movilidad, valorada con 80.85, tuvo como resultado con la Unidad de Talento Humano 82.56 y para servidores públicos .65.46. Las áreas de trabajo principales son ajuste de planta, operatividad e integración del sistema de información, motivación generada a partir del mecanismo de retribución, politización del proceso de vinculación, determinación de la Idoneidad técnica, y la medición de competencias ajustada a los perfiles de cargo para la vinculación de servidores públicos.

En Empresa de Transporte del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A. se obtuvo una medición general de 76.04, Unidad de Talento Humano en 77.44 y servidores públicos con 69.08, las áreas de trabajo son las comunes a las del sector, se tiene un caso de éxito, es la implementación de evaluación de desempeño a través de un mecanismo electrónico, donde se facilita el manejo de los datos, a pesar de ser trabajadores oficiales, de forma tal que se controla el cumplimiento de las metas por área y a la vez la contribución de cada cargo a las metas. La evaluación de desempeño de Trabajadores Oficiales fue reportada como una importante limitación en otras Empresas Industriales y Comerciales del Estado. Transmilenio

3.2.4. Gobierno

Sector Gobierno, con la valoración general de 78.76, está compuesta por tres entidades, Secretaria Distrital De Gobierno, Departamento Administrativo De La Defensoría Del Espacio Público – DADEP, Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC, todas en general son resultados altos, comportamiento similar.

Ilustración 12 Resultados IDSC Sector Gobierno



Fuente: DASCD

Secretaría de Gobierno tuvo valoración de servidores públicos en 62.37, mientras que las Unidades de Talento humano generaron valoración de 77.44, áreas de trabajo principales proceso abierto de vinculación de provisionales, tamaño de la planta, procedimientos que garanticen idoneidad técnica de los servidores de libre

nombramiento y remoción, hay baja calificación para el aporte de valor de DASCD; DAFP; ESAP y CNSC, respecto a relaciones humanas se presenta áreas de intensa conflictividad y la necesidad de un sistema de información que contenga toda la información de gestión de recurso humano y facilite la operatividad diaria.

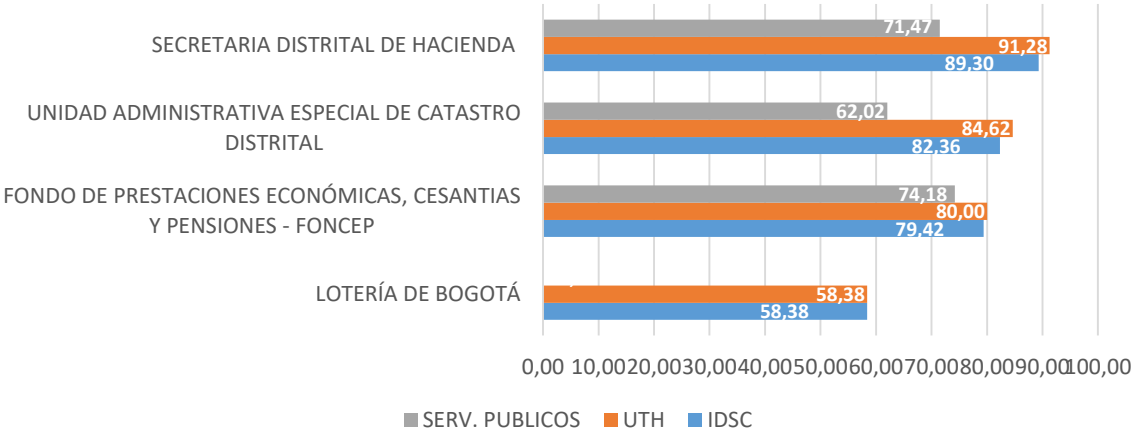
El Departamento Administrativo De La Defensoría Del Espacio Público – DADEP tiene como áreas de trabajo la gestión de adecuar la planta de personal acorde a los requerimientos de la misión, generar procesos de vinculación abiertos para provisionales, garantizar idoneidad técnica de servidores de LNR, evitar la politización en los procesos de vinculación y los mecanismos de retribución no estimulan en las personas el esfuerzo ni el desarrollo de competencias.

Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC tiene como principales áreas de trabajo el ajuste del tamaño de la planta, último estudio técnico en 2014 pero no fue asignado presupuesto para la modificación solicitada, profesionalización del talento humano acorde a la percepción de los servidores públicos, procesos de vinculación abiertos para provisionalidad, garantizar idoneidad técnica de servidores de LNR y evitar la politización en los procesos de vinculación.

3.2.5. Hacienda

Valoración por Sector 77.36, compuesto por 4 entidades, el Sector Hacienda muestra un comportamiento heterogéneo, mientras Secretaria de Hacienda, Catastro y FONCEP se ubican en un alto desempeño, la Lotería de Bogotá está en un escenario medio con valoración de 58.38.

Ilustración 13 Resultados IDSC Sector Hacienda



Fuente: DASCD

Para Secretaría de Hacienda, coinciden ambas encuestas en definir como punto de trabajo la definición de mecanismos para garantizar idoneidad de servidores de

LNR, por otro lado, se requiere analizar el tamaño de la planta conforme al cumplimiento de la misión, dan baja calificación al aporte de valor del DASCD, DAFP, CNSC, ESAP en la encuesta de servidores públicos.

Para la Unidad Administrativa Especial De Catastro Distrital fue divergente la visión de servidores públicos que calificaron con valoración 62.02, mientras que la Unidad de Talento Humano generó una puntuación de 84.62. Las áreas de trabajo son evaluación de la capacitación acorde al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo, tamaño de la planta, politización de los procesos de vinculación de personal, garantía de idoneidad técnica de servidores de LNR, se cuestiona la efectiva motivación a partir del mecanismo de retribución para estimular en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y de grupo, así como el aprendizaje y desarrollo de competencias, y por último las escasas opciones de promoción y ascenso

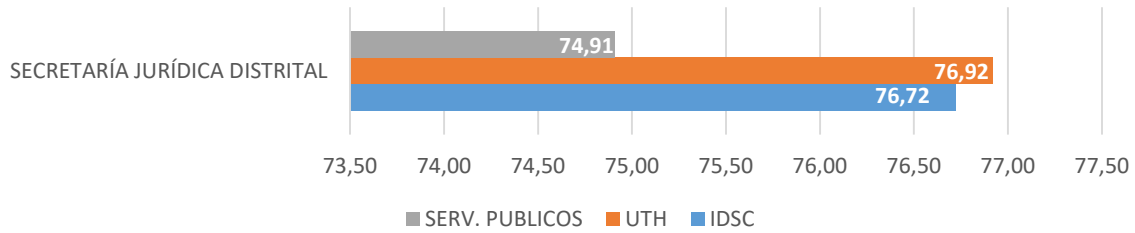
FONCEP tiene una valoración general de 79.41, 80 por Unidades de Talento Humano y 74.18 por servidores públicos, coinciden en las áreas de trabajo, tamaño de la planta, procesos abiertos de vinculación de empleados provisionales, con los actuales mecanismos de retribución no se logra estimular en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y de grupo, así como el aprendizaje y desarrollo de competencias, y la medición de clima laboral con instrumentos fiables.

Para la Lotería de Bogotá las áreas de trabajo son en primera medida la planeación estratégica orientada a gestión de talento humano, garantizar la idoneidad técnica de servidores de LNR, efectiva aplicación del proceso de desvinculación, actualmente no hay medición de desempeño dada la vinculación como trabajadores oficiales, por otra parte, los mecanismos de retribución no logran motivar a los funcionarios.

3.2.6. Gestión Jurídica

A pesar de ser una Entidad con poco tiempo de creación ya se percibe bien definido su sistema de gestión de talento humano, valoración 76.72, y la visión es compartida tanto por la Unidad de Talento Humano como por los servidores públicos vinculados a la entidad, las valoraciones son muy cercanas, 76,92 y 74,91 respectivamente, se refleja como puntos de mejora la necesidad de un sistema de información que integre talento humano no solo de forma cuantitativa, como ya se tiene, sino también los datos socio económicos y demográficos, por otro lado la evaluación de rendimiento requiere implementarse para todos los tipos de vinculación y del mismo modo, general cultura de evaluación y vincular a los jefes de equipo para comprometerse con el seguimiento del desempeño de su equipo de trabajo.

Ilustración 14 Resultados IDSC Sector Gestión Jurídica

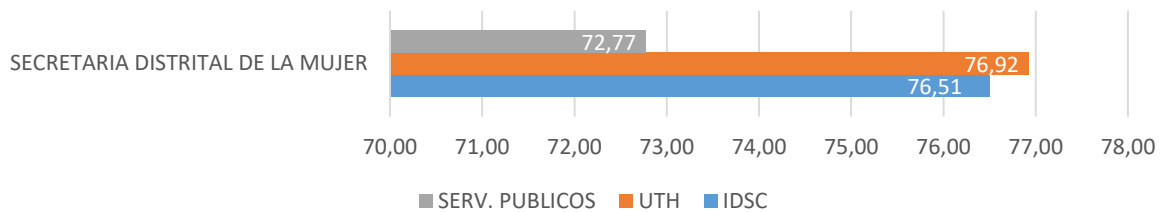


Fuente: DASCD

3.2.7. Mujer

Respecto a la valoración de 76.51, se evidencia puntajes bajos en medición de clima laboral con instrumentos fiables, déficit de personal significativo, necesidad de contar con un adecuado sistema de información, flexibilidad organización para movilidad funcional y geográfica, así mismo, el procedimiento de encargo no se percibe como vinculado al rendimiento, potencial y desarrollo de competencias, y evaluación de la capacitación acorde a su efectividad vs inversión.

Ilustración 15 Resultados IDSC Sector Mujer

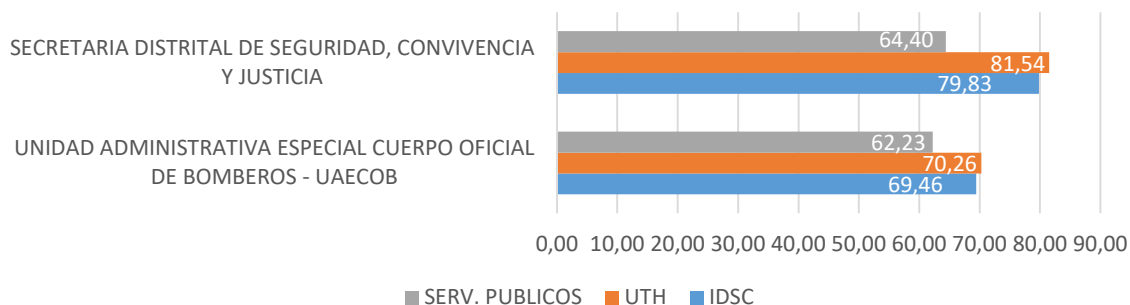


Fuente: DASCD

3.2.8. Seguridad, Convivencia Y Justicia

El sector Seguridad, Convivencia y Justicia tiene como valoración 74.64, está conformado por Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos – UAECOB la cual tiene una valoración de 69.45 y sus áreas de trabajo principales son las relaciones humanas, niveles de conflictividad y descalificación entre compañeros, tamaño insuficiente de la planta y necesidad de mecanismos para asegurar idoneidad técnica de los servidores de Libre Nombramiento y Remoción.

Ilustración 16 Resultados IDSC Sector Seguridad, Convivencia y Justicia



Fuente: DASCD

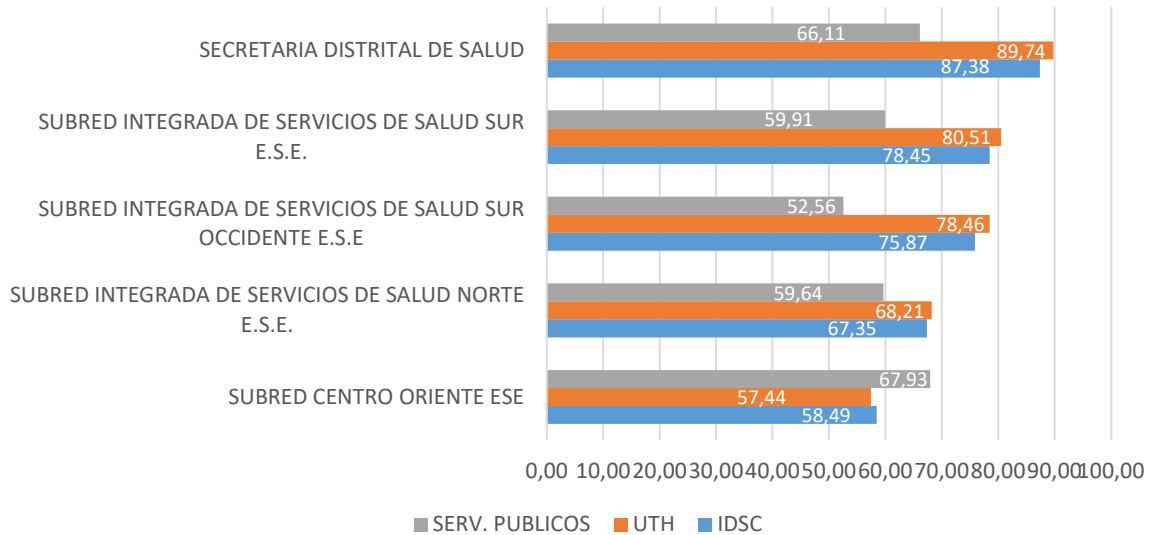
La Secretaría de Seguridad, Convivencia y Justicia tiene como principales puntos de mejora acorde a la valoración de servidores públicos la generación de procesos abiertos de vinculación para cargos de provisionalidad, baja puntuación a los mecanismos de garantía para evitar arbitrariedad en los procesos de vinculación, mecanismos para garantizar idoneidad técnica de servidores de LNR, tamaño de la planta y sistema de información. Acorde a la encuesta en Unidades de Talento Humano las áreas de trabajo son, no hay mecanismo de ascenso y falta contar con mecanismos de evaluación de la efectividad de la capacitación vs el costo y su impacto en el desempeño de las personas en su puesto de trabajo.

3.2.9. Salud

El sector salud está en una etapa de adecuación, acorde a la reorganización realizada en octubre de 2016. Integración realizada según el Acuerdo Distrital 641 de 2016 “Por el cual se efectúa la reorganización del Sector Salud de Bogotá, Distrito Capital, se modifica el Acuerdo 257 de 2006 y se expiden otras disposiciones”, dispuso la fusión de Empresas Sociales del Estado, la creación de Subredes Integradas de Servicios de Salud ESE del Distrito Capital, la constitución de dos (2) entidades sin ánimo de lucro: Entidad Asesora de Gestión Administrativa y Técnica y el Instituto Distrital de Ciencia, Biotecnología e Innovación en Salud, éstas últimas, aún sin constituirse y no incluidas en esta medición.

El Sector Salud tiene como resultado general 73,51 y está compuesto por 5 Entidades, como se observa a continuación.

Ilustración 17 Resultados IDSC Sector Salud



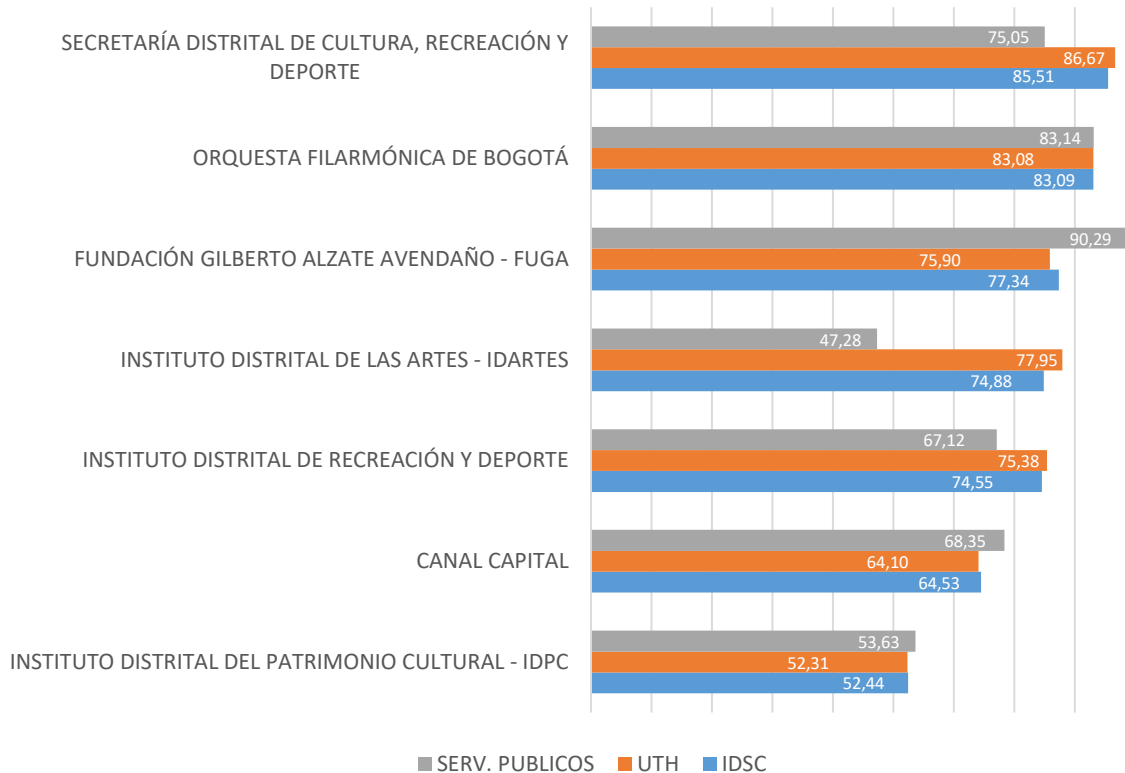
Fuente: DASCD

Dado el escenario descrito la principal necesidad es el ajuste de Manual de funciones y descripción de cargos, de forma que reflejen la operatividad, así mismo las relaciones humanas requieren intervención, dado que se presentan conflictos sujetos a los cambios, a pesar del esfuerzo, las personas con mayor compromiso tienen la misma retribución que otras con menos compromiso, lo que genera desmotivación. Se obtiene muy baja calificación acorde a los déficits en la planta de personal, teniendo en cuenta el gran número de contratistas.

3.2.10. Cultura, Recreación y Deporte

El sector tiene una valoración general de 73.19, lo que en general constituye una puntuación que ubica el sector en escenario alto.

Ilustración 18 Resultados IDSC Sector Cultura, Recreación y Deporte



Fuente: DASCD

Es necesario resaltar la excelente percepción de los servidores públicos frente a la Gestión de Recursos Humanos en la Fundación Gilberto Alzate Avendaño, los servidores la valoraron en 90.29 mientras que la Unidad de Talento Humano generó una puntuación de 75.9, las áreas de trabajo más importantes son ajuste del tamaño de la planta de personal, coordinar la planeación estratégica y a partir de ella definir las metas, y conforme a esos datos determinar las acciones de gestión de talento humano, para actividades tácticas y operativas.

En contraste se tiene en el sector una entidad con muy baja valoración por parte de los servidores públicos, Instituto Distrital de las Artes IDARTES, por parte de las unidades de Talento Humano se dio una valoración de 77.95 y los servidores públicos valoraron su gestión de recursos humanos en 47.28, los retos de mejoramiento están conformar la planta según las necesidades para el cumplimiento de la gestión, contar un sistema de información adecuado, lograr motivar en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias, mejora en la administración de salarios dado que hay percepción de asignaciones bajas.

En general el puntaje más bajo para ambas encuestas lo tuvo el Instituto de Patrimonio Cultural IDPC 52.44, donde acorde a la unidad de talento humano se

tiene la necesidad de mejorar desde la planeación estratégica, la evaluación de competencias para ingreso y evaluación de desarrollo, hacer efectivos los procedimientos de desvinculación, determinar procedimientos para vinculación de servidores públicos en condición de provisionalidad y asegurar la idoneidad técnica para los cargos de Libre Nombramiento y Remoción.

Los servidores públicos observan que las mayores falencias están en la medición de clima laboral, efectividad del sistema de información, tamaño de la planta, mecanismos de encargo, motivación a partir de la estructura salarial, las políticas, decisiones y prácticas de personal, no obedecen a un organizado proceso de planificación.

En Canal Capital hay coincidencia en las valoraciones en ambas fases de la medición, 64.52 donde se resaltan puntos de trabajo relacionados con la escasa motivación en los empleados a partir de los mecanismos de retribución, gestión de ajuste del tamaño de la planta, se presentó baja valoración en el ítem “En mi entidad no existen supresiones de cargos o declaratorias de insubsistencia que afecten puestos de trabajo y se deban a meras razones de cambio de gobierno” pero es posible que tal percepción tenga que ver con la naturaleza del contrato de los Trabajadores oficiales y su plazo presuntivo.

No hay flexibilidad para movilidad funcional, y la evaluación de actividades de formación tanto para medir la efectividad de las mismas vs inversión, así como el impacto en el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

IDRD tiene una puntuación de 74.55 y sus áreas de trabajo son definición de procedimiento para provisionales, generar motivación y esfuerzo individual y de equipos de trabajo, optimizar el sistema de información, garantizar idoneidad técnica de los servidores de Libre Nombramiento y Remoción.

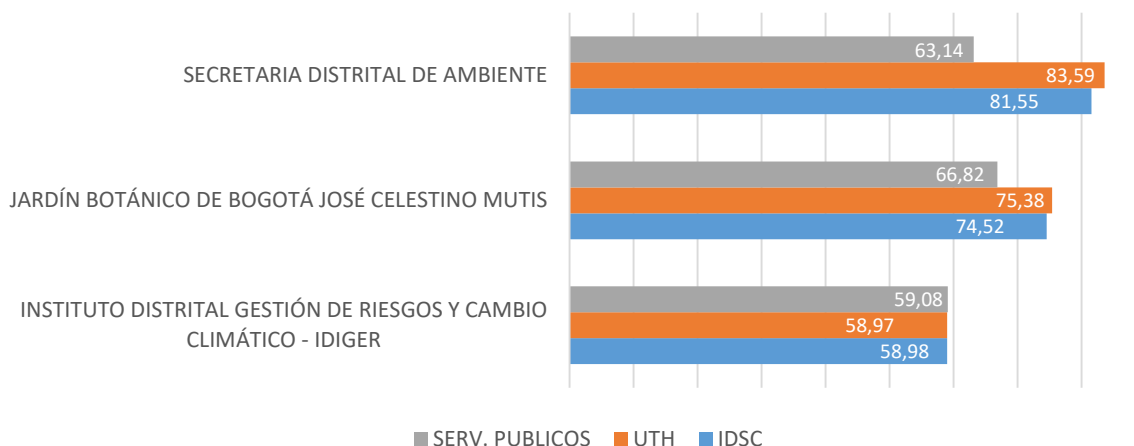
La Orquesta Filarmónica de Bogotá OFB, presenta muy buenos resultados 83.08, refleja áreas de mejora adicionales a los puntos comunes, está el ítem “La entidad tiene la capacidad de realizar procesos de desvinculación objetivamente acreditados cuando el rendimiento del servidor público no cumple los requerimientos del cargo” valorado como crítico en la encuesta de servidores públicos, procedimiento que es importante revisar, validando su posible implementación.

El mejor puntaje es para la Secretaría Distrital De Cultura, Recreación y Deporte con 85.50, escenario alto en ambas fases de la medición, las áreas de mejora, asegurar idoneidad técnica de servidores de LNR, evaluación de las actividades de capacitación acorde al impacto generado en el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo y finalmente el tamaño de la planta.

3.2.11. Ambiente

Sector Ambiente cuenta con tres entidades con comportamiento heterogéneo, el caso con valoración más baja es el Instituto Distrital Gestión De Riesgos Y Cambio Climático – IDIGER, sus áreas de trabajo principales son definición de competencias más allá de declaración genérica, medición de las mismas tanto para vinculación como para seguimiento del desempeño.

Ilustración 19 Sector Ambiente



Fuente: DASCD

Los mecanismos de retribución no logran generar en las personas motivación, esfuerzo individual ni grupal o desarrollo de competencias, se requiere un sistema de información integrador, que disminuya la posibilidad de errores humanos y reprocesos para generación de información relativa a la gestión de talento humano, así como mecanismos de ascenso reales y definición de mecanismos de encargo más acorde con el desempeño de los servidores públicos, los actuales muestran altas valoraciones, no reflejan la gestión real.

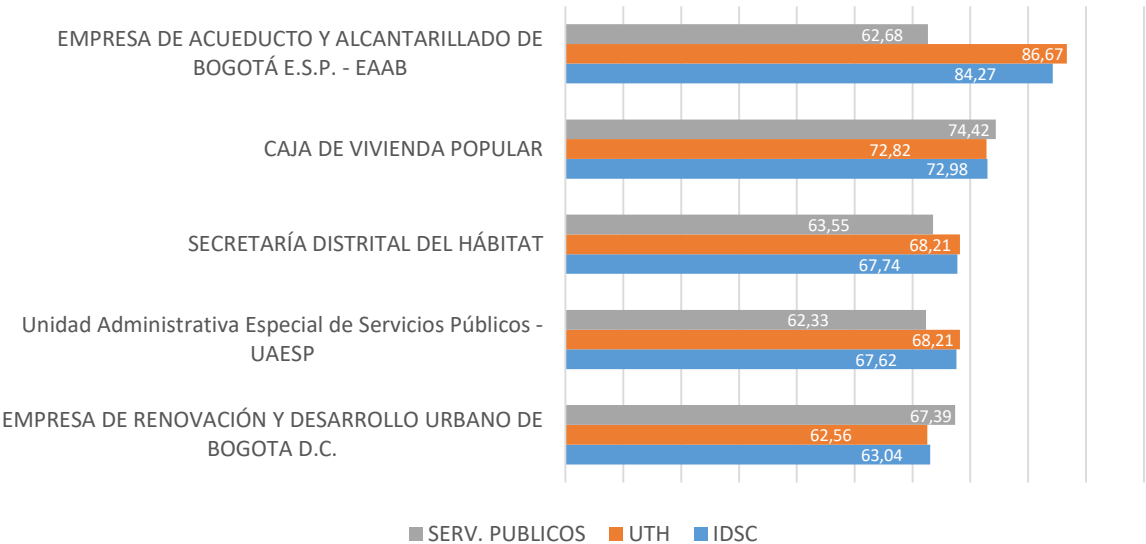
La siguiente entidad es Jardín Botánico José Celestino Mutis, en general tiene buenos resultados y sus puntos principales de trabajo son el uso de mecanismos para la generación de motivación en los equipos de trabajo, promover la movilidad funcional y geográfica dado que actualmente es casi nula, trabajar por el ajuste del tamaño de la planta de personal.

Y finalmente para la Secretaria Distrital De Ambiente hay una valoración alta, se tienen como frentes de trabajo mejorar las herramientas para medición de la efectividad de las actividades de capacitación vs inversión realizada, y su respectivo impacto en el desempeño de las personas en el puesto de trabajo.

3.2.12. Hábitat

Para el Sector de Hábitat, el valor general es 71,13, compuesto por un 90% por la valoración de las Unidades de Talento Humano con un 71,69 y en un 10% por la valoración de los servidores públicos, con un valor de 66,07.

Ilustración 20 Sector Hábitat



Fuente: DASCD

La calificación más alta es para la Empresa De Acueducto Y Alcantarillado De Bogotá E.S.P. – EAAB, donde el punto de énfasis en mejoramiento es la flexibilidad organizacional, de modo que sea factible la movilidad de cargo o movilidad geográfica.

Para la Caja de Vivienda Popular los puntos de trabajo son el tamaño de la planta de personal, la planificación estratégica de todas las acciones de Gestión de Recursos Humanos, mecanismos para evitar la politización en procesos de vinculación para provisionales y empleados de Libre Nombramiento y Remoción, así como la posibilidad de abrir a convocatorias públicas para tales vinculaciones, compromiso por parte de los líderes de grupo para el seguimiento a la evaluación

de desempeño y desarrollo de su equipo de trabajo. No hay una figura de ascenso dentro de la entidad y aplicación de movilidad funcional.

En la Secretaría del Hábitat los ítems que requieren apoyo son el sistema de información, el tamaño de la planta, no hay opciones de ascenso, los criterios de encargo se ven afectados por la falta de objetividad en la evaluación de desempeño, las relaciones laborales están caracterizadas por la descalificación entre compañeros y se presentan áreas de conflictividad.

Para la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos UAESP los temas críticos son gestión para optimizar el tamaño de la planta, llegar a contar con un sistema de información a través del cual se cuente con información cualitativa y cuantitativa para la gestión de recursos humanos, con menos criticidad hay oportunidades de mejora en cuanto a la profesionalización del talento humano, específicamente para la actualización de los profesionales y fortalecimiento de competencias y habilidades. Se presenta en el clima laboral situaciones de descalificación entre compañeros.

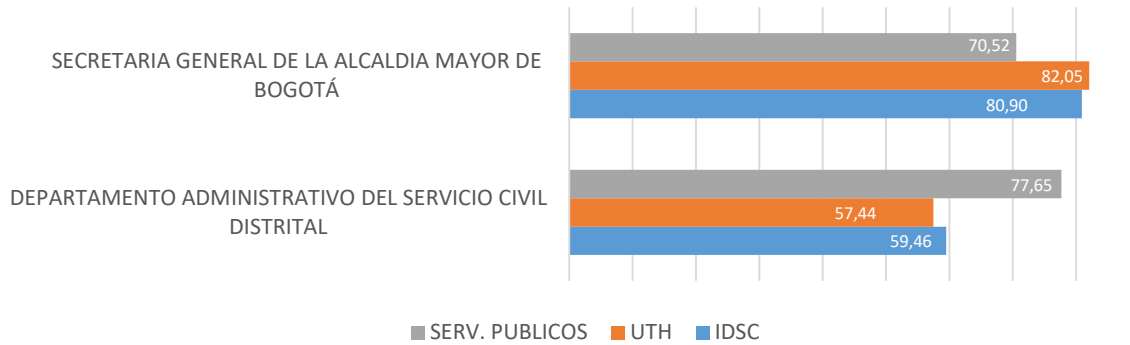
Para el Sector Hábitat, la entidad con menor valoración fue la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano ERU con 63.04, donde prima una sensación ausencia de recomendaciones frente a temas de Trabajadores Oficiales, especialmente recomendaciones respecto a evaluación de desempeño con la finalidad de mejorar los indicadores de gestión, lo cual no tendría ningún efecto para desvinculación, se requiere herramientas para generar compromiso y mejorar los resultados en las áreas.

Así mismo se percibe que ERU presenta un altísimo costo de nómina, dados los beneficios negociados con las dos convenciones colectivas (ERU – Metrovivienda), así mismo se requiere un sistema de información que optimice la generación de datos fiables.

3.2.13. Gestión Pública

Para el Sector Gestión Pública la valoración es 70.18, compuesto en un 90% por la percepción de las Unidades de Talento Humano y en un 10% por la percepción de los servidores públicos, 69.75 y 74.09, respectivamente.

Ilustración 21 Gestión Pública



Fuente: DASCD

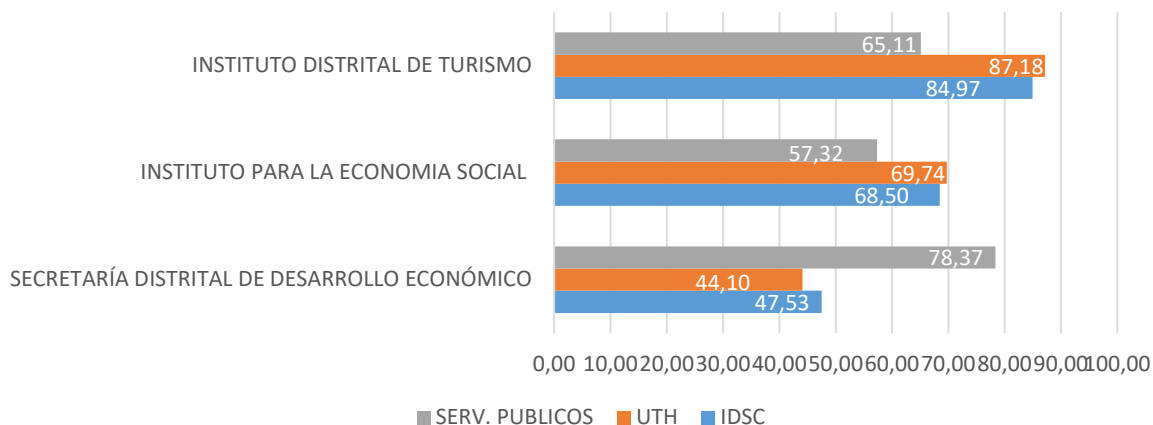
La Secretaria General presenta buenos resultados, los ítems a trabajar a pesar de su reciente rediseño de estructura, es el tamaño de la planta para suplir las exigencias a nivel misional, así como la mejora del sistema de información, definición de la contribución específica de cada la fijación de objetivos y estándares de rendimiento, medición de clima laboral, y evaluación de impacto y efectividad de actividades de capacitación.

Para el Departamento Administrativo del Servicio Civil, se obtuvo una baja puntuación, los principales aspectos a trabajar son tamaño de la planta de personal y distribución de carga laboral, la motivación generada a partir de incentivos, no hay una figura real de ascenso, fijación de objetivos y estándares de rendimiento y la efectiva aplicación de procesos de desvinculación.

3.2.14. Desarrollo Económico, Industria y Comercio

El Sector Desarrollo Económico, industria y comercio obtuvo una valoración de 67.00, compuesta por un 90% de la percepción de las Unidades de Talento Humano, puntuación 67.01 y un 10% de la percepción de los servidores públicos, puntuación 66.93.

Ilustración 22 Sector Desarrollo Económico, Industria y Comercio



Fuente: DASCD

Desarrollo Económico, industria y comercio, dentro de las entidades que componen el sector la SDDE presenta una ubicación en el escenario bajo, básicamente el equipo de Talento Humano en la entidad se reduce a una persona y hay sobre carga de funciones, con lo cual la gestión tiene muchos puntos de mejora, a pesar de encontrarse en una buena calificación de la percepción de los servidores públicos.

El Instituto Distrital de Turismo, presenta en general buenos resultados, las principales falencias se presentan en el sistema de información, las habilidades gerenciales de los líderes de equipo, efectividad de procesos de declaración de insubsistencia, mecanismos de evaluación de actividades de capacitación y tamaño de la planta de personal.

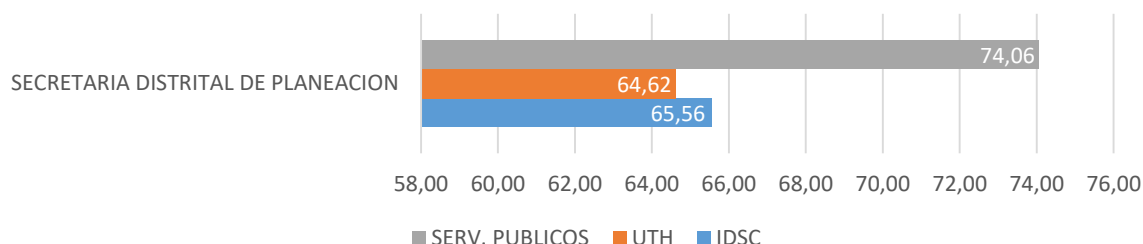
Y finalmente en Desarrollo Económico, industria y comercio, se presenta una puntuación baja en el Instituto para la Economía Social, los puntos más críticos son el tamaño de la planta, profesionalización muy baja del talento humano, politización en la vinculación de provisionales y empleados de Libre Nombramiento y Remoción, procesos de desvinculación con escasa aplicación, no hay realmente opciones de ascenso en carrera administrativa.

3.2.15. Planeación

Planeación generó un puntaje de 65.56, afectado por temas como el uso de software SiCapital el cual no responde a las necesidades de información de la Secretaría de Planeación, se requiere análisis de estudio técnico para ampliación de planta, se ha presentado que en estudios técnicos anteriores no se contempló los puntos adecuados, la Entidad sugiere que el DASCD establezca los lineamientos para la elaboración de estos estudios. Hay profesionalización del talento humano, pero se

requiere mejorar la medición de ingreso y rendimiento de las competencias por perfil. Ampliar información en la descripción por entidad

Ilustración 23 Sector Planeación



Fuente: DASCD

Se ha de fortalecer los índices de calidad Capacidad Integradora, Consistencia Estructural, y Capacidad Funcional. Al tener los resultados de los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se necesita desarrollo generalizado de los subsistemas, y como prioridad Gestión de la Relaciones Humanas, Gestión del Rendimiento y Organización de la Función de Recursos Humanos.

Para trabajar en el mejoramiento de la Capacidad Integradora y el Subsistema de Relaciones Humanas, los focos de atención son:

- Orientar el uso de los instrumentos de comunicación, TIC y espacios presenciales para trabajar en la pertenencia en la implicación de los empleados en el plan estratégico de la entidad.
- Mejorar el clima organizacional, disminuyendo el nivel de conflictividad laboral y generar un ambiente laboral caracterizado por la transacción y concertación.

Para mejorar la Consistencia estructural y subsistema de Organización de la Función de los recursos humanos, las áreas de trabajo son:

- Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades ha de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.

El Índice Capacidad Funcional requiere trabajo en los ítems:

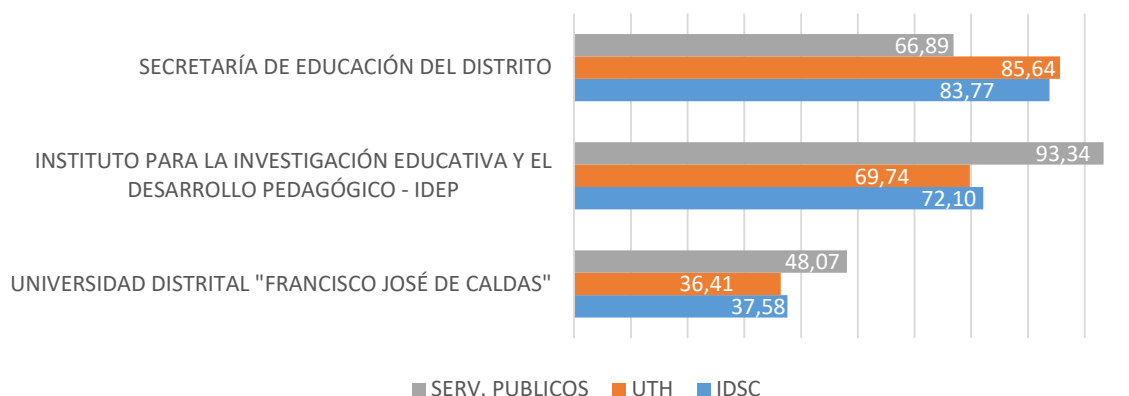
- Los criterios y mecanismos de ascenso se vinculan al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias.

- En mi entidad a lo largo del ciclo de gestión, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.
- Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.
- 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.

3.2.16. Educación

El Sector Educación tiene como valoración del IDSC un valor total de 64.48, compuesto por 90% de la percepción de la Unidad de Talento Humano con 63.93, y 10% del aporte de la percepción de los servidores públicos, con un valor de 69.43.

Ilustración 24 Sector Educación



Fuente: DASCD

Educación es el sector con menor puntuación, la entidad que disminuye drásticamente el promedio es la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, que a pesar de contar con autonomía no ha logrado desarrollo de su Gestión de Recursos Humanos en todos los subsistemas, tiene la valoración más baja de toda la encuesta, con un IDSC de 37.57.

Para IDEP y la Secretaría de Educación se presenta una alta puntuación, en general buenas prácticas de gestión de talento humano, en los puntos a trabajar se encuentra las mejoras necesarias en el sistema de información, tamaño de planta, mecanismos para garantizar idoneidad técnica en los cargos de Libre Nombramiento y Remoción y desarrollo de procedimientos de vinculación que



-Funcionarios / Orquesta Filarmónica de Bogotá-

vinculen en mayor medida el mérito, especialmente para Secretaria de Educación, mejora en los perfiles de cargo orientados a la medición de competencias, tanto en vinculación como en evaluación de desempeño.

Fuente: DASCD

3.3. Análisis Por Entidad

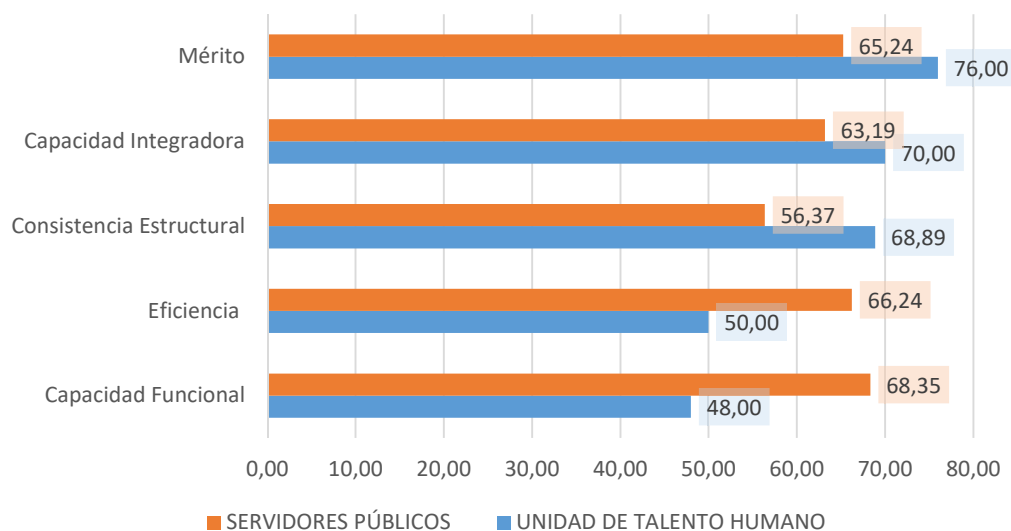
En este apartado se presentan los resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil detallados por entidad, donde se observan los resultados organizados por Índice de calidad del servicio civil y por Subsistema de la Gestión de Talento Humano acorde a la Carta Iberoamérica de la Función Pública.

3.3.1. Instituto Distrital Gestión De Riesgos y Cambio Climático – IDIGER

El Instituto Distrital Gestión De Riesgos y Cambio Climático – IDIGER, tiene como misión Coordinar, orientar y consolidar el Sistema Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático –SDGR-CC y promover políticas, normas, planes, programas y proyectos de gestión de riesgos y cambio climático para la transformación cultural, social y territorial del Distrito Capital, desde un enfoque de derechos y de sostenibilidad.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 58.98, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 58.97, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 59.08.

Ilustración 25 Índices de Calidad IDIGER



Fuente: DASCD

Al ver la ponderación obtenida de los subsistemas, la atención y apoyo debe enfocarse en el Subsistema Organización del Trabajo de modo que ha de fortalecerse los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas (BID, 2014, p. 16) así como el subsistema Gestión del Desarrollo, la entidad ha de buscar el desarrollo individual y colectivo en sus equipos de trabajo.

Tabla 15 Subsistemas CIFP IDIGER

INDICE	VALOR
Subsistema Planificación	46,67
Subsistema Organización del Trabajo	33,33
Subsistema Gestión del Empleo	75,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	60,00
Subsistema Gestión de la Compensación	65,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	45,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	70,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00

Fuente: DASCD

La entidad ha obtenido su puntaje más bajo en el subsistema de organización en el trabajo. En ese sentido, si bien hay información desarrollada de perfiles profesionales y manual de funciones por cargo es importante que la entidad realice un análisis para efectuar la actualización de estos, de forma tal que se aborden las competencias acordes a las necesidades institucionales, saliendo de estructuras genéricas.

El subsistema de gestión de planificación tampoco ha tenido un buen puntaje, habría dos elementos importantes que bajaron la puntuación en esta entidad. Por una parte, la no consolidación de un sistema de información de personal, y por otra la manifestación de un déficit en la planta de personal. En este último punto, actualmente la cantidad de contratistas supera el número de personas de planta y según el último estudio técnico, que incluyó un estudio de cargas se requiere una planta más grande para desarrollo de la misión de la entidad.

De otra parte, según los resultados, no se percibe que la estructura de retribuciones sea adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con competencias necesarias. En el mismo sentido no se percibe que los mecanismos de retribución generen en las personas esfuerzo individual y grupal. Hay que rediseñar la actual evaluación a la capacitación, incluyendo eficiencia e impacto.

3.3.2. Jardín Botánico De Bogotá José Celestino Mutis

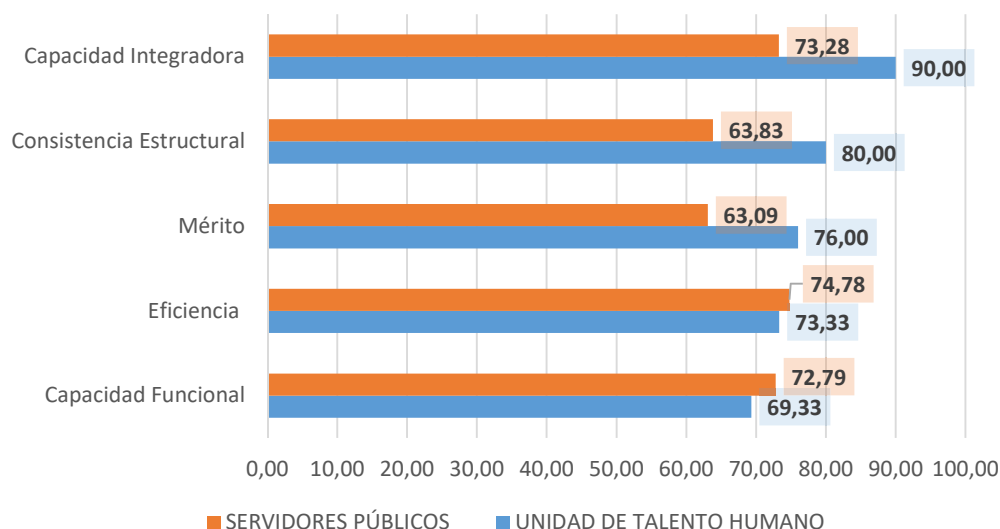
El Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis es centro de investigación distrital con énfasis en ecosistemas alto andinos y de páramo, responsable de la gestión integral de coberturas verdes en la Ciudad, del desarrollo de programas de educación ambiental y de la conservación y mantenimiento de colecciones vivas de flora para su apropiación y disfrute por parte de los ciudadanos.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 74.52, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 75.38, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 66.82.

Los resultados agrupados por índice de calidad evidencian que la prioridad ha de ser fortalecer la Capacidad funcional, la cual tienes tres líneas de trabajo:

- Garantizar que se vinculen personas con las competencias necesarias, desarrollo y estímulo constante de las tales competencias, para que no se vean rezagadas en el tiempo.
- Lograr que las prácticas de gestión de talento humano logren que el desarrollo de las personas, aprendizaje través de formación, claros planes de carrera
- Calidad del servicio prestado por la entidad, medido a través de la calidad del aporte individual y grupal.

Ilustración 26 Índices de Calidad JBB



Fuente: DASCD

El análisis de la valoración por subsistemas para JBB refleja prioridad para enfilar esfuerzos en el Subsistema Gestión de la compensación, se recomienda buscar alternativas para que se estimule el esfuerzo tanto de cada persona como del trabajo grupal. En ese sentido se sugiere que se exploren mecanismos relacionados con el salario emocional en el marco de los programas de bienestar de la entidad.

Tabla 16 Subsistemas CIFP JBB

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión de la Compensación	60,00
Subsistema Planificación	66,67
Subsistema Gestión del Desarrollo	75,00
Subsistema Gestión del Empleo	77,50
Subsistema Gestión del Rendimiento	80,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00
Subsistema Organización del Trabajo	80,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00

Fuente: DASCD

En cuando al subsistema de planificación, habría dos elementos importantes que bajaron la puntuación en esta entidad. Por una parte, la no consolidación de un sistema de información de personal, y por otra la manifestación de un déficit en la planta de personal. Al respecto se sugiere a la entidad que haga un ejercicio de revisión de sus procesos, procedimientos e infraestructura tecnológica, dado que frecuentemente las mejoras institucionales pueden estar inmersas en esas capas de gestión y no solo dependen de contar con más personal.

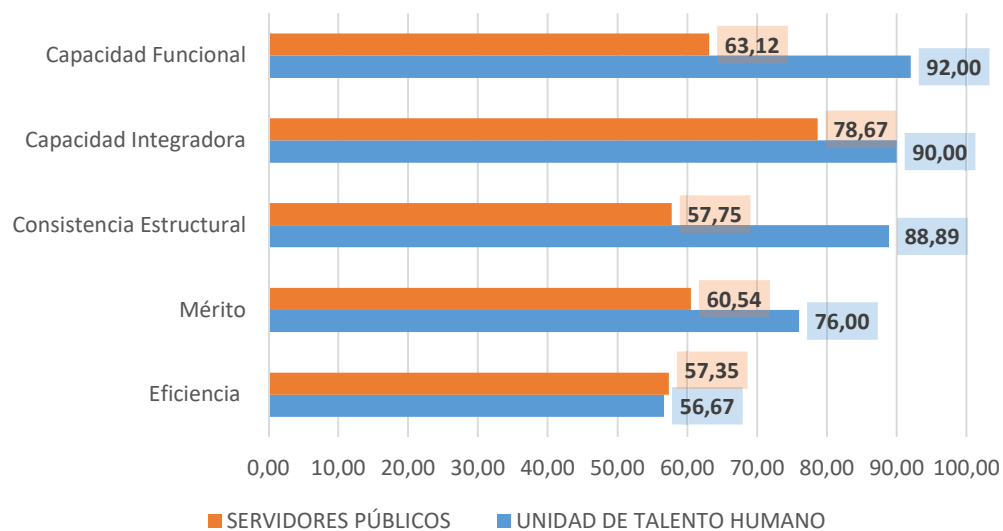
3.3.3. Secretaría Distrital de Ambiente

La Secretaría Distrital de Ambiente es la Autoridad que promueve, orienta y regula la sostenibilidad ambiental de Bogotá; controlando los factores de deterioro ambiental y promoviendo buenas prácticas ambientales, como garantía presente y futura del bienestar y calidad de vida de la población urbana y rural, y como requisito indispensable para la recuperación, conservación y uso de bienes y servicios ecosistémicos y valores de biodiversidad; enfocado a la adaptación al cambio climático, a través de la vinculación, participación y educación de los habitantes del Distrito Capital; respaldado en un personal competente, que garantiza el mejoramiento continuo de la entidad, bajo criterios de legalidad, celeridad, oportunidad y transparencia.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 81.55, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 83.59, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 63.14.

Los índices de calidad resultantes de la medición reflejan necesidad de trabajo en Eficiencia, con lo cual se debe revisar el tema de inversión en capital humano.

Ilustración 27 Índices de Calidad Secretaría Distrital de Ambiente



Fuente: DASCD

Los subsistemas muestran un avance interesante en la mayoría de niveles y enfoca la necesidad de acciones de mejora en la Gestión del Desarrollo, buscando el desarrollo de cada persona, así como el desarrollo de los equipos de trabajo.

Tabla 17 Subsistemas CIFP Secretaría Distrital de Ambiente

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Desarrollo	67,50
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00
Subsistema Planificación	83,33
Subsistema Gestión del Empleo	85,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00
Subsistema Gestión de la Compensación	95,00
Subsistema Organización del Trabajo	100,00

Fuente: DASCD

La entidad ha obtenido su menor puntaje en subsistema de la gestión del desarrollo, este se compone de elementos como la promoción de carrera, el desarrollo de competencias y las políticas de formación. Se recomienda a la entidad revisar los procesos de formación y la evaluación de los resultados y el impacto de estos.

En cuanto al subsistema de planificación, habría dos elementos importantes que afectaron la puntuación en esta entidad. Por una parte, la no consolidación de un sistema de información de personal, y por otra la manifestación de un déficit en la planta de personal. Al respecto se sugiere a la entidad que haga un ejercicio de revisión de sus procesos, procedimientos e infraestructura tecnológica, dado que sus mejoras institucionales pueden estar inmersas en esas capas de gestión y no solo en contar con más personal.

3.3.4. Instituto Distrital del Patrimonio Cultural - IDPC

El Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC) es una entidad pública que ejecuta políticas, planes y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos patrimoniales y culturales de los habitantes de Bogotá y, además; protege, interviene, investiga, promueve y divulga el patrimonio cultural material e inmaterial de la ciudad.

Es una institución adscrita a la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, con personería jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa y financiera.

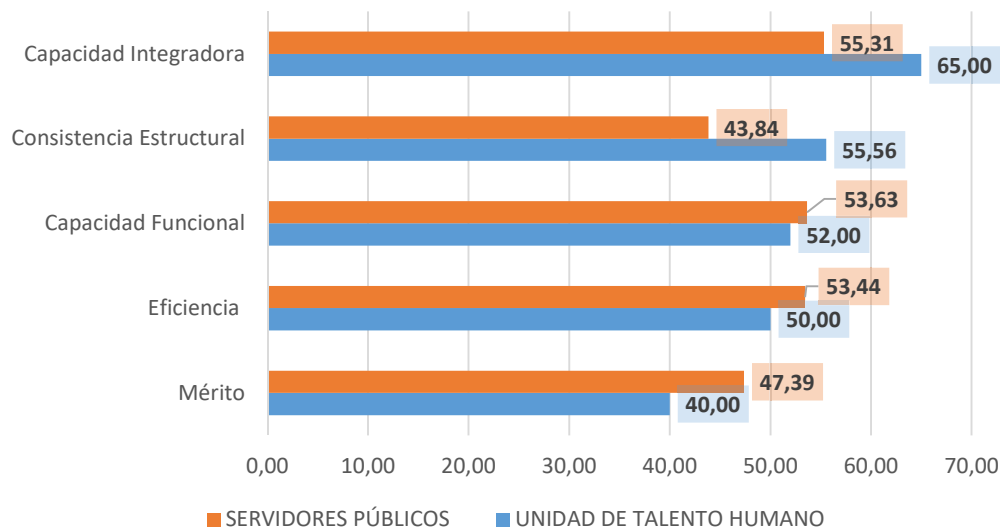
El Instituto Distrital de Patrimonio Cultural promueve y gestiona la preservación y sostenibilidad del patrimonio cultural de Bogotá, mediante la implementación de estrategias y acciones de identificación, valoración, protección, recuperación y divulgación, con el fin de garantizar el ejercicio efectivo de los derechos

patrimoniales y culturales de la ciudadanía y afianzar el sentido de apropiación social del patrimonio cultural.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 52.44, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 52.31, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 53.63.

Acorde a la medición sus índices de calidad se ubican en niveles medios del desarrollo de servicio civil.

Ilustración 28 Índices de calidad IDCP



Fuente: DASCD

La entidad ha obtenido su menor puntaje en el subsistema de la gestión del empleo el cual tiene que ver con todo el ciclo de ingreso, permanencia y retiro de funcionarios en una entidad. En ese sentido se sugiere: i) Que la entidad publique en su página web las hojas de vida de los posibles candidatos a empleos de libre nombramiento y remoción, de tal modo que la ciudadanía en general pueda conocer y hacer las observaciones pertinentes y así fomentar el principio de transparencia en la gestión pública y el control social; ii) Cuando se requiera, la entidad podría invitar a la ciudadanía para la consolidación de un banco de hojas de vida, y así hacer invitaciones más abiertas para la provisión de cargos; iii) Explorar mecanismos de selección con criterios que permitan evaluar las competencias comportamentales y habilidades de los gerentes públicos.

Tabla 18 Subsistemas CIFP IDCP

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Empleo	35,00

Subsistema Gestión del Rendimiento	40,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	50,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	53,33
Subsistema Planificación	56,67
Subsistema Gestión de la Compensación	60,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	65,00
Subsistema Organización del Trabajo	80,00

Fuente: DASCD

El subsistema de gestión del rendimiento tiene relación con el proceso de evaluación. Al respecto se sugieren las siguientes acciones: i) Debe promoverse el cambio en la cultura de la evaluación para que sea un instrumento que realmente fomente la mejora continua en el desempeño; ii) lo anterior se debe lograr con indicadores de medición estratégicos desde un principio de la evaluación; iii) se debe hacer una sensibilización constante sobre lo que significa la Evaluación, aclarando que un proceso de evaluación bien hecho mide el desarrollo personal y permite establecer brechas y oportunidades de mejora que pueden ser superadas mediante un adecuado proceso de capacitación.

3.3.5. Canal Capital

Canal Capital construye ciudadanía a partir de la defensa y promoción de los derechos humanos y una cultura de paz; mediante la difusión de contenidos audiovisuales. Es una sociedad entre entidades públicas, organizada como empresa industrial y comercial del Estado, con carácter de entidad descentralizada indirecta, perteneciente al orden distrital, vinculada a la Comisión Nacional de Televisión y a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Tiene por objeto principal, la operación, prestación y explotación del servicio de televisión regional.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 64.53, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 64.10, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 68.35.

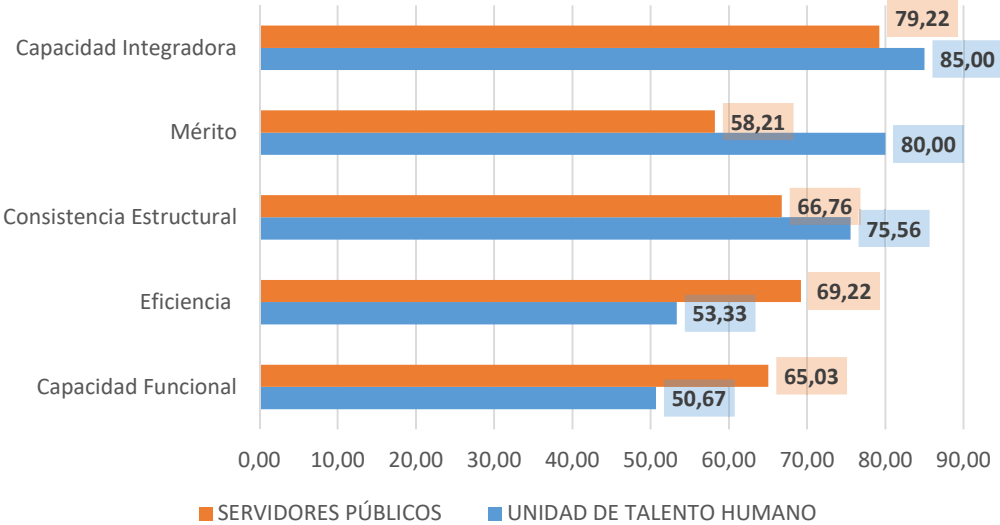
Para hacer una descripción de lo encontrado a través de la medición, es posible revisar los índices de calidad, como fortaleza tiene su capacidad integradora, medida a través de la calidad de sus relaciones humanas, el clima laboral, y la pertenencia de las personas que conforman el equipo de trabajo. Lo cual es una gran ventaja que permite generar estrategias y que las mismas tengan acogida en la planta de la entidad.

Con relación a las oportunidades de mejora, la principal es su capacidad funcional, partiendo de la vinculación de las competencias en el perfil y su efectiva medición, tanto en la vinculación como en los procesos de evaluación del desempeño. Así

mismo, se evidencia la necesidad de desarrollo de personal, no solo desde la capacitación, sino desde el liderazgo de sus jefes para apoyar su crecimiento, potencializar sus habilidades y encaminar las falencias. En ese punto es donde ha de evaluarse la flexibilidad de la organización en cuanto a movilidad, procesos de ascenso y encargos, ya que actualmente no hay una figura de ascenso que permita retener el talento humano en Canal Capital.

En segundo punto en prioridad se debe trabajar en el desarrollo de la eficiencia, partiendo del tamaño de la planta y la evaluación económica, orientada a los resultados que requiere obtener la entidad, en todo nivel.

Ilustración 29 Índices de Calidad Canal Capital



Fuente: DASCD

Respecto a los subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública es posible observar frente al Subsistema Gestión del Rendimiento, que el tipo de vinculación de los Trabajadores Oficiales y dada la convención colectiva la entidad no se ha podido generar un mecanismo de gestión de resultados.

El segundo punto de trabajo es la Gestión del Desarrollo, la cual tiene un sustento únicamente cualitativo, dado que al tener ausencia de evaluación se limita el desarrollo de las capacidades de los equipos de trabajo.

En cuanto al subsistema de planificación, habría dos elementos importantes que bajaron la puntuación en esta entidad. Por una parte, la no existencia de un sistema de información de personal, y por otra la manifestación de un déficit en la planta de personal. Al respecto se sugiere a la entidad que haga un ejercicio de revisión de sus procesos, procedimientos e infraestructura tecnológica, dado que frecuentemente las mejoras institucionales pueden estar inmersas en esas capas de gestión y no solo dependen de contar con más personal.

Con relación a los sistemas de información, una herramienta que contribuye a la planificación del talento humano de las entidades es SIDEAP, el cual es un instrumento integral de almacenamiento de información de los funcionarios y entidades del Distrito Capital, cuyo buen uso y conocimiento contribuye en la gestión integral del talento humano de cada entidad. Por tanto, se recomienda fortalecer el uso y manejo de esta herramienta, para lo cual el DASCD ofrece el acompañamiento y capacitación a todas las entidades para que aprovechen todas las funcionalidades que brinda el sistema.

Tabla 19 Subsistemas CIFP Canal Capital

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	20,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	55,00
Subsistema Planificación	56,67
Subsistema Organización del Trabajo	66,67
Subsistema Gestión de la Compensación	70,00
Subsistema Gestión del Empleo	72,50
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	85,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	86,67

Fuente: DASCD

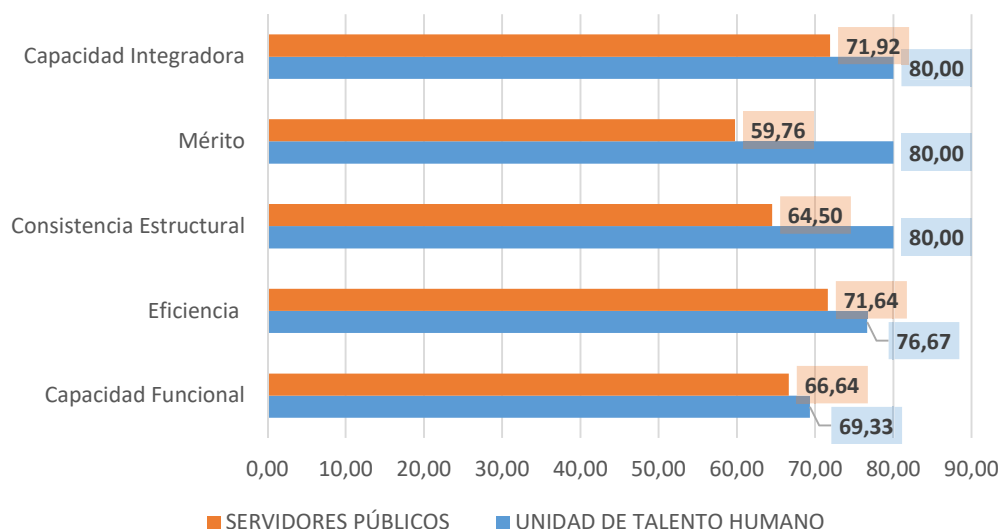
3.3.6. Instituto Distrital de Recreación y Deporte

La misión del IDRDR es generar y fomentar espacios para la recreación, el deporte, la actividad física y la sostenibilidad de los parques y escenarios, mejorando la calidad de vida, el sentido de pertenencia y la felicidad de los habitantes de Bogotá D.C.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 74.55, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 75.38, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 67.12.

Acorde a la puntuación de los Índices de Calidad de la gestión del talento humano en el IDRDR se observan altos valores en la mayoría de índices mostrando un estado desarrollado, no obstante se puede fortalecer la Capacidad Funcional orientada a generar en los servidores públicos conductas laborales orientadas a mejorar la prestación de los servicios entregados por la Entidad, a partir de la selección que evalúe las competencias, el desarrollo del talento humano a través de capacitación, análisis del rendimiento y movilidad.

Ilustración 30 Índices de calidad IDRDR



Fuente: DASCD

En cuanto a los resultados del IDRD frente al análisis de los Subsistemas, la entidad ha obtenido su puntaje más bajo en subsistema de la gestión de la compensación, sobre el cual se recomienda que se exploren alternativas relacionadas con el salario emocional en el marco de los programas de bienestar de la entidad.

Tabla 20 Subsistemas CIFP IDR D

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión de la Compensación	65,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	70,00
Subsistema Planificación	73,33
Subsistema Gestión del Rendimiento	80,00
Subsistema Organización del Trabajo	80,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00
Subsistema Gestión del Empleo	80,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00

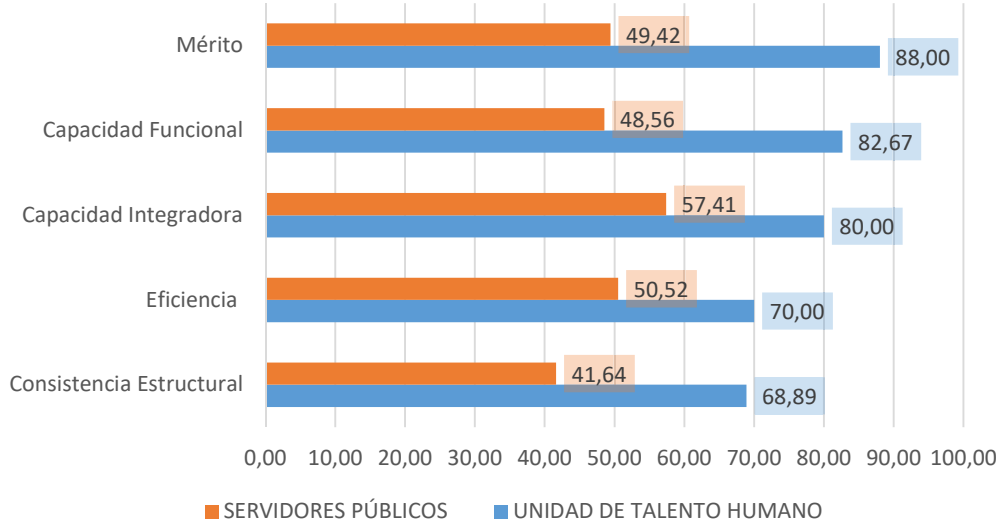
Fuente: DASCD

3.3.7. Instituto Distrital de Las Artes - IDARTES

La misión de IDARTES es generar condiciones para el desarrollo del campo del arte en el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes del Distrito Capital a través del fortalecimiento de las dimensiones de investigación, formación, creación, circulación y apropiación.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 74.88, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 77.95, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 47.28. Se observa una divergencia muy amplia en los resultados de la Unidad de Talento frente a los resultados de los servidores públicos de la entidad.

Ilustración 31 Índices de calidad IDARTES



Fuente: DASCD

Los índices de acuerdo con las respuestas de los servidores públicos reflejan un nivel medio de desarrollo del sistema de Gestión del Talento Humano, por criticidad es importante dar prioridad a la Consistencia Estructural, que determina la solidez e integración sistémica del servicio civil en la entidad. También tiene una muy baja valoración la Capacidad funcional, vista como un proceso que inicia desde la vinculación de personas, midiendo competencias acordes con el perfil, pasando por su crecimiento al potencializar sus habilidades y encaminar las falencias.

Al dar una mirada a los subsistemas de la entidad, se encuentra que la entidad ha obtenido su puntaje más bajo en el subsistema de la gestión de la compensación, dado que se puso de manifiesto que se consideraban los salarios poco competitivos lo cual conlleva la escasez de incentivos y poca motivación para continuar en la entidad. En ese sentido, se sugiere que se exploren alternativas relacionadas con el salario emocional en el marco de los programas de bienestar de la entidad.

Tabla 21 Subsistemas CIFP IDARTES

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema planificación	44,09
Subsistema organización del trabajo	50,69

Subsistema gestión del empleo	50,89
Subsistema gestión del rendimiento	50,70
Subsistema gestión de la compensación	44,24
Subsistema gestión del desarrollo	42,69
Subsistema gestión de las relaciones humanas	57,40
Subsistema organización de la función de los recursos humanos	52,98

Fuente: DASCD

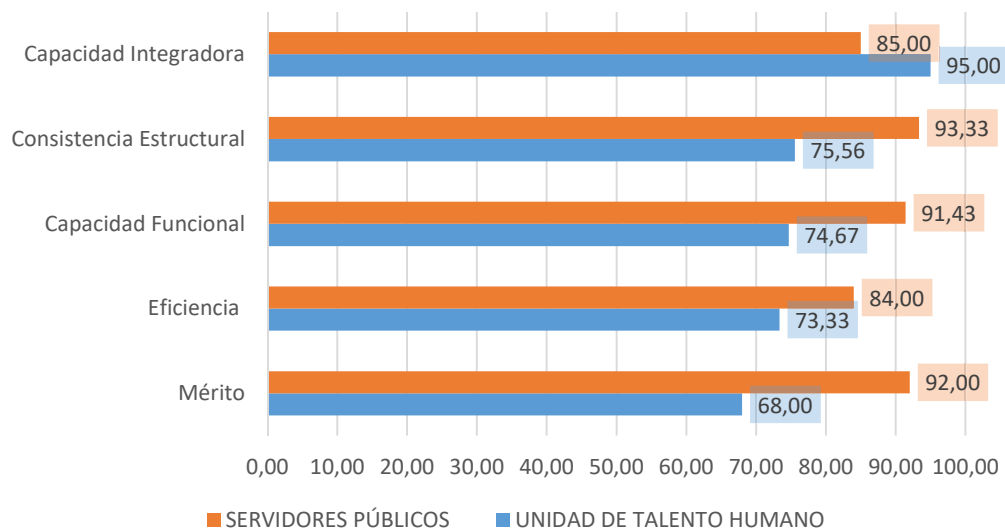
3.3.8. Fundación Gilberto Álzate Avendaño - FUGA

Su misión es desarrollar y fomentar prácticas artísticas y culturales, promover la cultura política ciudadana, y generar espacios que vinculen a los agentes de los diferentes grupos poblacionales con la ciudadanía, en el ejercicio de los derechos culturales en el Distrito Capital.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 77.34, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 75.90, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 90.29. Con lo cual se reflejan un desarrollado avance.

Sus Índices de calidad reflejan la necesidad de fortalecer los procesos de mérito en vinculaciones diferentes a carrera administrativa, como provisionalidad y LNR, los demás índices tienen excelente puntaje.

Ilustración 32 Índices de Calidad FUGA



Fuente: DASCD

Los subsistemas muestran que se requiere mayor desarrollo en Planificación, llevando la planificación estratégica a la planificación de personal, de manera que haya coherencia, así mismo que las acciones de gestión de talento humano estén todas coordinadas con miras a cumplir los objetivos estratégicos.

Acerca de subsistema de desarrollo, la principal oportunidad de mejora se encuentra en la evaluación de la formación respecto al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo, se recomienda que la entidad inicie procesos de evaluación de la formación con miras a este propósito.

Tabla 22 Subsistemas CIFP FUGA

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	63,33
Subsistema Gestión del Desarrollo	65,00
Subsistema Gestión del Empleo	72,50
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Gestión de la Compensación	85,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	93,33
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	95,00

Fuente: DASCD

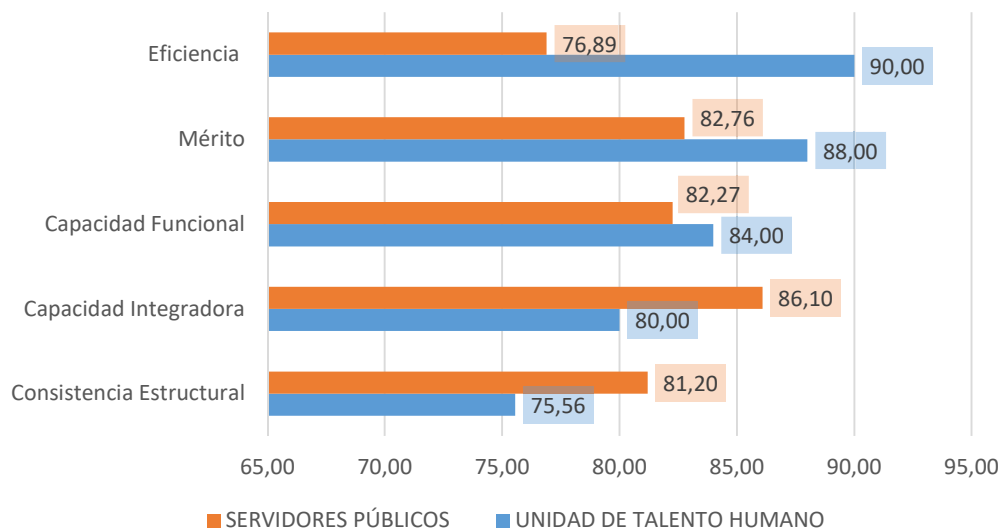
3.3.9. Orquesta Filarmónica De Bogotá OFB

La Orquesta Filarmónica de Bogotá tiene por misión democratizar y diversificar la música sinfónica, propósitos que ha desarrollado mediante la difusión del repertorio sinfónico universal y nacional en todas las localidades de la capital, en diferentes escenarios convencionales y no convencionales, como centros educativos y espacios públicos, lo que le ha permitido llegar a múltiples audiencias y convertirse en epicentro cultural de la ciudad.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 83.09, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 83.08, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 83.14.

Para tener una visión de sus resultados es posible identificar sus índices de calidad, todo en alta valoración su principal fortaleza es la eficiencia, acorde al uso de sus recursos para generar resultados.

Ilustración 33 Índices de calidad OFB



Fuente: DASCD

Al revisar los subsistemas se ven buenos resultados, no obstante como parte del proceso de mejora continua es bueno enfocarse en el Subsistema Planificación y Organización del trabajo, en este último se recomienda, por una parte, hacer una revisión en su manual de funciones cerciorándose que contenga los perfiles requeridos de acuerdo con las necesidades institucionales y la pertinencia de las funciones con cada perfil y por otra, incluir habilidades gerenciales y competencias comportamentales para cargos de líderes y coordinación de grupos.

Tabla 23 Subsistemas CIFP OFB

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	73,33
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	85,00
Subsistema Gestión del Empleo	87,50
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	93,33

Fuente: DASCD

3.3.10. Secretaría Distrital De Cultura, Recreación Y Deporte

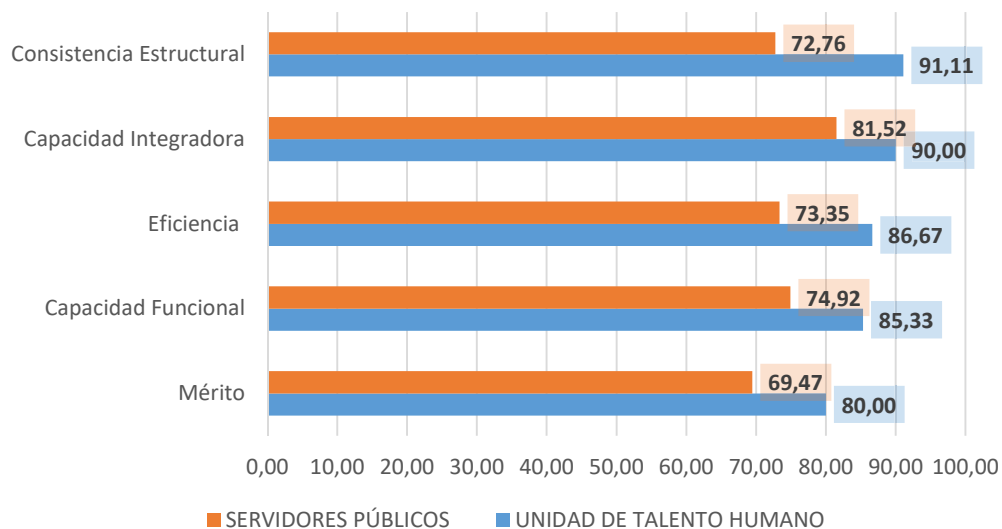
La Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (SDCRD), antiguo Instituto Distrital de Cultura y Turismo, es un organismo del sector central de la administración distrital, con autonomía administrativa y financiera, creado mediante el Acuerdo 257 de 2006 del Concejo de Bogotá. Su razón de ser, como cabeza del

sector cultura, recreación y deporte, es liderar la garantía de las condiciones para el ejercicio efectivo y progresivo de los derechos culturales deportivos y recreativos de los habitantes de Bogotá, mediante la formulación concertada de políticas y la ejecución, evaluación y seguimiento a programas sectoriales, poblacionales y locales.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 85.51, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 86.67, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 75.05.

Los Índices de calidad reflejan buena respuesta de su sistema de gestión del talento humano. En su totalidad cuentan con puntuaciones superiores a 80, donde se encuentra el puntaje mínimo otorgado a mérito, es posible que este mejore a través de los procedimientos formales de vinculación para provisionales y servidores de LNR.

Ilustración 34 Índices de Calidad SCRCD



Fuente: DASCD

La información de la Secretaria de Cultura de Recreación y Deporte, organizada por subsistemas refleja un alto desempeño en todos los subsistemas, la menor valoración es 82.5 para gestión del empleo.

Tabla 24 Subsistemas CIFP SCRCD

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Empleo	82,50
Subsistema Gestión del Desarrollo	85,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67

Subsistema Organización del Trabajo	86,67
Subsistema Planificación	86,67
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	93,33

Fuente: DASCD

Hay coherencia entre la visión de la unidad de talento humano y las respuestas de los servidores públicos de la entidad, las valoraciones fueron 86.67 y 75.05 respectivamente. Para un total general de 85.50. El aporte de puntos de trabajo valorados con menor puntaje por los servidores públicos corresponde a:

- Evaluar las actividades de capacitación respecto al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.
- Ajuste del tamaño de la planta acorde a cargas de trabajo

3.3.11. Secretaría Distrital De Desarrollo Económico SDDE

La SDDE tiene como misión ser la entidad Distrital que gestiona y ejecuta las políticas de desarrollo económico, orientadas a fortalecer la competitividad, el desarrollo empresarial, el empleo, la economía rural y el abastecimiento alimentario, a través del diseño e implementación de estrategias efectivas que conlleven a una Bogotá Mejor Para Todos, en la generación y mejora de ingresos de las personas, las empresas y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

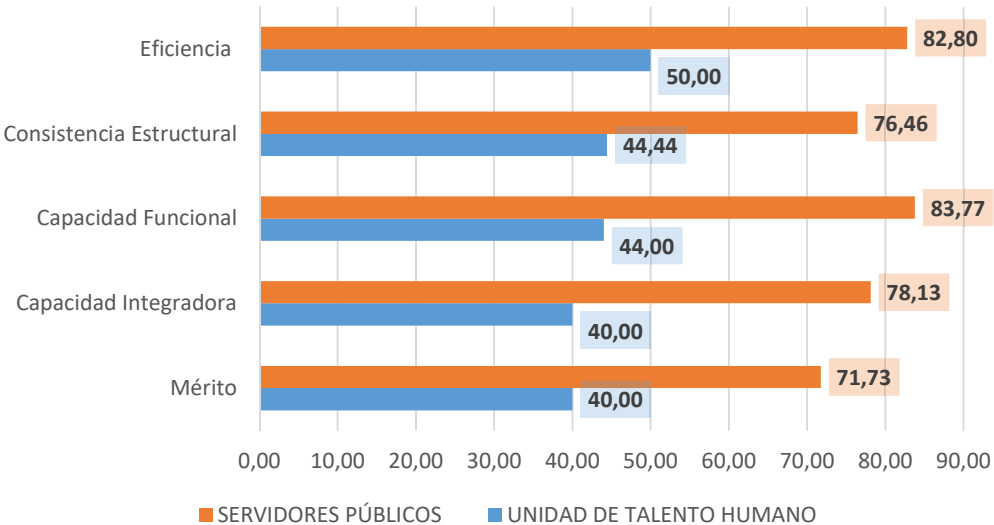
El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 47.53, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 44.10, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 78.37.

Los índices de calidad muestran debilidades transversales, se evidenció en la entrevista realizada que la Unidad de Talento Humano está conformada por una sola persona y tiene asignada la gestión de talento humano y adicionalmente gestión administrativa y otras funciones.

Es importante evaluar el dimensionamiento de las Áreas de Talento Humano vista como el poder humano, así como su autonomía en la toma de decisiones y nivel de influencia, el poder humano descrito por Maite Careaga como el número de personas en la unidad de talento humano sobre el total de personas de la entidad, (Sanabria, 2015, p. 106)

Cuando se cuente con un equipo de trabajo dedicado a la gestión del talento humano, es posible mejorar la calidad del servicio civil en la entidad, la implementación de las orientaciones y estrategias distritales al respecto, diseñar opciones de mejora para las dificultades que afronta la entidad.

Ilustración 35 Índices de calidad SDDE



Fuente: DASCD

Es prioritario trabajar sobre el Subsistema Planificación, con una valoración de 23 sobre 100, los puntos de trabajo son

- El sistema de información permite liquidar la nómina, pero es necesario vincular la información cualitativa sobre la cual se decide para actividades de bienestar y capacitación, y generación de informes para toma de decisiones.
- La formación de los servidores puede mejorar acorde a las exigencias de sus funciones en la entidad, en especial la actualización acorde a los temas de cada cargo.
- Se percibe que falta una mayor coordinación entre las políticas, decisiones y prácticas de personal, se requiere un proceso de planificación, el cual este alineado con las metas de la entidad.
- De acuerdo con la información obtenida en la entrevista, la planta de personas es insuficiente acorde a la carga de trabajo actual y la misión de la entidad.

Tabla 25. Subsistemas CIPF SDDE

SUBSISTEMA VALOR

Subsistema Planificación	23,33
Subsistema Organización del Trabajo	40,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	40,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	40,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	46,67
Subsistema Gestión del Empleo	50,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	60,00
Subsistema Gestión de la Compensación	65,00

Fuente: DASCD

3.3.12. Instituto Para La Economía Social IPES

La misión del IPES es aportar al desarrollo económico de la ciudad mediante la oferta de alternativas de generación de ingresos a la población de la economía informal que ejerce sus actividades en el espacio público, enfocadas a la formación, el emprendimiento, el fortalecimiento empresarial y la gestión de plataformas comerciales competitivas; así como administrar y desarrollar acciones de fortalecimiento del Sistema Distrital de Plazas de Mercado.

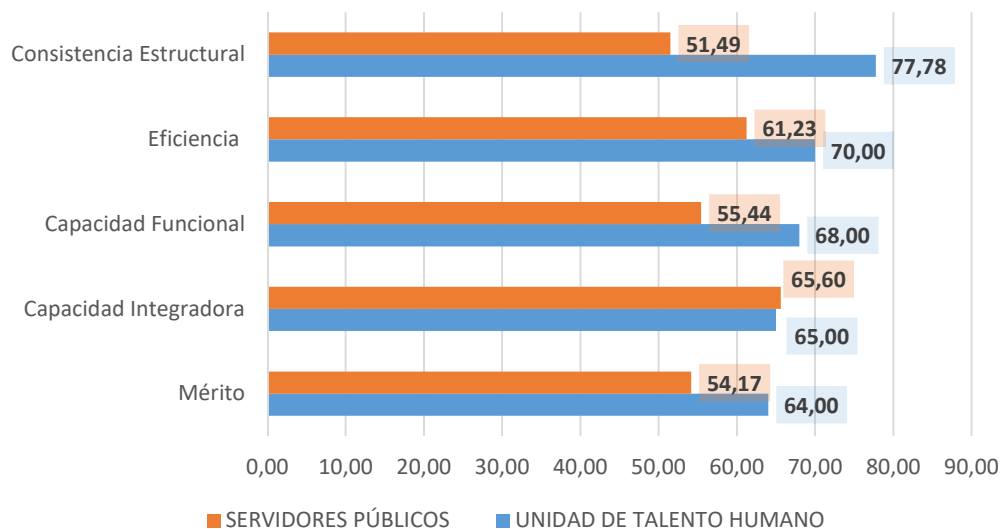
El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 68.50, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 69.74, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 57.32.

Respecto a la gestión de talento humano se observa que se requiere fortalecer los procesos de vinculación con criterios de mérito, para selección de provisionales y servidores de LNR.

También es necesario trabajar en la Capacidad Integradora del IPES, principalmente en las relaciones laborales y orientarlas a la transacción y concertación, y no a la confrontación ni a la descalificación de los compañeros, ya que es un tema que afecta clima laboral y dificulta la implementación de cualquier estrategia de Gestión del Talento Humano.

Y para lograr mejores resultados en capacidad funcional es necesario intervenir en puntos como mejorar la formación de los servidores de acuerdo a las exigencias de sus funciones en la entidad e incentivos para retener a las personas con competencias y conocimiento.

Ilustración 36 Índices de Calidad IPES



Fuente: DASCD

Es importante dar prioridad a los subsistemas que presentan resultados por debajo de 65, y apalancar las estrategias en los subsistemas fuertes. El subsistema de planificación necesita ajustar la planta acorde a los resultados del estudio técnico y estudio de cargas, y fortalecer la formación de los servidores para desempeñar su rol en la entidad.

Tabla 26 Subsistemas CIFP IPES

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	53,33
Subsistema Gestión del Empleo	60,00
Subsistema Organización del Trabajo	60,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	65,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	72,50
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	86,67
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	93,33

Fuente: DASCD

En cuanto al subsistema de la gestión del empleo el cual tiene que ver con todo el ciclo de ingreso, permanencia y retiro de funcionarios en una entidad, se sugiere: i) Que la entidad publique en su página web las hojas de vida de los posibles candidatos a empleos de libre nombramiento y remoción, de tal modo que la ciudadanía en general pueda conocer y hacer las observaciones pertinentes y así fomentar el principio de transparencia en la gestión pública y el control social; ii)

Cuando se requiera, la entidad podría invitar a la ciudadanía para la consolidación de un banco de hojas de vida, y así hacer invitaciones más abiertas para la provisión de cargos; iii) Explorar mecanismos de selección con criterios que permitan evaluar las competencias comportamentales y habilidades de los gerentes públicos..

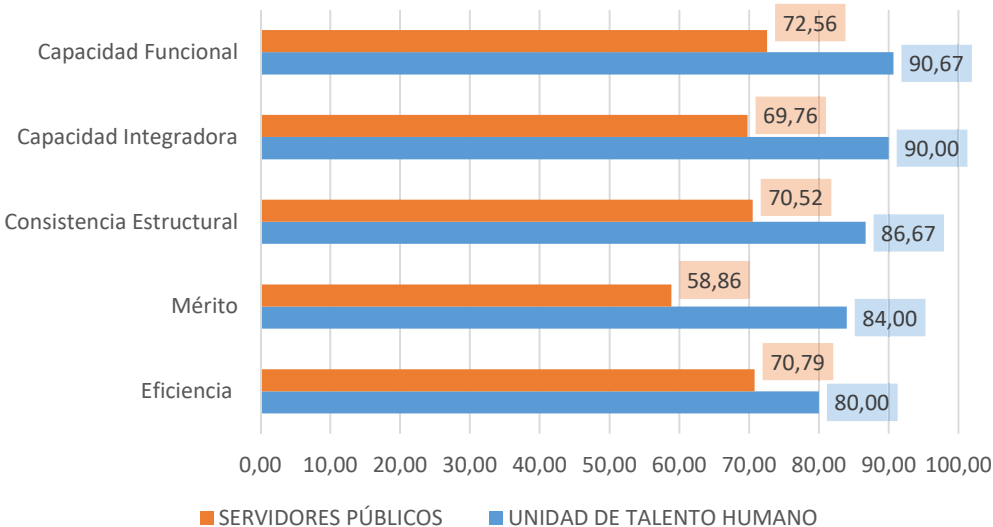
3.3.13. Instituto Distrital De Turismo IDT

La misión del IDT es liderar la ejecución de políticas, planes y proyectos orientados a promocionar y posicionar a Bogotá como destino turístico a través del mejoramiento de sus recursos, su infraestructura soporte y el diseño de productos innovadores que contribuyan al desarrollo económico, confianza y felicidad de sus ciudadanos y visitantes.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 84.97, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 87.18, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 65.11.

Los resultados de índice de Desarrollo del Servicio Civil para el IDT son buenos, los índices de calidad están entre 80 y 90.67, la menor valoración es para Eficiencia, en su proceso de mejora continua es necesario gestionar el tamaño de la planta acorde a los resultados del estudio técnico. Para los servidores públicos es importante trabajar en la evaluación del impacto de las actividades de capacitación acorde con el impacto en el desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo.

Ilustración 37 Índices de calidad IDT



Fuente: DASCD

El IDT cuenta con valoraciones que clasifican sus subsistemas como desarrollados, la calificación menor, sin ser baja, es para el subsistema de planificación, el ítem a

trabajar es el Sistema de información y su vinculación con los datos requeridos para la implementación de acciones de gestión de talento humano, especialmente datos cualitativos, de forma que se consiga mayor eficiencia operativa y menos errores.

Tabla 27 Subsistemas CIFP IDT

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	73,33
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00
Subsistema Gestión del Empleo	85,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	87,50
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00
Subsistema Gestión de la Compensación	95,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00
Subsistema Organización del Trabajo	100,00

Fuente DASCD

3.3.14. Universidad Distrital "Francisco José de Caldas"

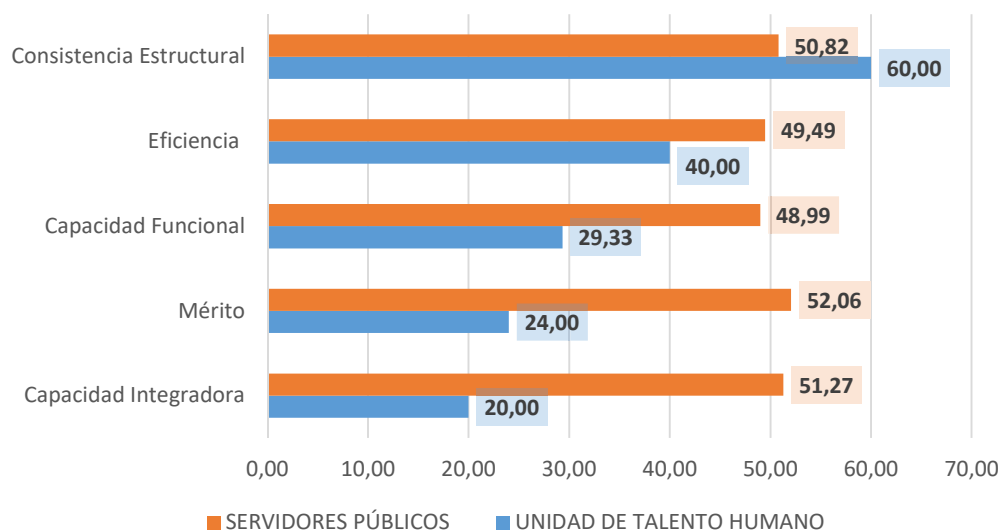
La misión de la Universidad Distrital "Francisco José de Caldas" es la democratización del acceso al conocimiento para garantizar, a nombre de la sociedad y con participación de Estado, el derecho social a una Educación Superior con criterio de excelencia, equidad y competitividad mediante la generación y difusión de saberes y conocimientos con autonomía y vocación hacia el desarrollo sociocultural para contribuir fundamentalmente al progreso de la Ciudad – Región de Bogotá y el país.

Los resultados de la medición del IDSC coinciden la visión de la Unidad de Talento Humano con la visión de los Servidores públicos, 36.41 y 48.07 respectivamente, para un total general de 37.58, la entidad se ubica en un desarrollo bajo que puede afectar la realización de la misión de la Universidad.

El índice más crítico es capacidad integradora, en principal medida por la medición de clima laboral con instrumentos fiables, calidad de las relaciones laborales, mediadas por confrontación y descalificación, con alto grado de conflictividad laboral.

El mérito, con una valoración de 24, es un punto a examinar de manera prioritaria. En este sentido, resulta clave garantizar que se cuenta con las personas con mejor perfil acorde al cargo, así mismo, actualmente el manual de funciones apenas está en desarrollo y el último ingreso por carrera administrativa fue el año 1996, hace 21 años.

Ilustración 38 Índices de Calidad UD



Fuente: DASCD

La capacidad funcional, valorada en 29.33, tiene como enfoque determinar la capacidad de la gestión de talento humano para influir en el proceder del equipo de trabajo de la entidad, produciendo el desarrollo de “conductas laborales” orientadas a las metas organizacionales y enfocadas a la mejora de los servicios públicos.

Tal capacidad funcional debe desarrollarse en tres aspectos, como lo define Francisco Longo (Longo, 2010):

- Garantizar vinculación de personas con las competencias requeridas por la entidad, desarrollo y estímulo de las mismas en las personas vinculadas.
- Grado en el que las estrategias de gestión de talento humano logran promover el desempeño efectivo de las personas para lograr la calidad y oportunidad del servicio, denominado eficacia incentivadora.
- Y la Flexibilidad, entendida como la adaptabilidad al cambio.

Continuando con los resultados de la medición, organizados por Subsistemas, hay uno de ellos en cero y es la Gestión del rendimiento. Es importante analizar la viabilidad de adopción de instrumentos generados por el DASCD para los empleados temporales y provisionales.

Así mismo, con relación al subsistema de Gestión de las Relaciones humanas, los resultados muestran que se percibe, que las relaciones laborales se encuentran en mal estado y que no hay cohesión como equipo.

Tabla 28 Subsistemas CIFP UD

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	0,00

Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	20,00
Subsistema Gestión del Empleo	25,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	40,00
Subsistema Gestión de la Compensación	45,00
Subsistema Organización del Trabajo	53,33
Subsistema Planificación	53,33
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	53,33

Fuente: DASCD

Se requiere hacer un proceso de rediseño de todos los procesos del área, pensados a partir de las personas y como orientar las acciones al logro de los objetivos estratégicos de la universidad. Alinearse con la planificación estratégica y de allí definir líneas de trabajo, sobre las cuales se determine la articulación de los procesos de gestión del talento humano.

Tienen dos grandes aliados, y son sus estudiantes y profesores vinculados, con quienes se puede contar con recurso para el diseño e implementación de las mejoras que requiere la gestión del talento humano en la entidad.

3.3.15. Instituto Para La Investigación Educativa Y El Desarrollo PEDAGÓGICO - IDEP

El Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP, es un establecimiento público con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, creado mediante el Acuerdo 26 de 1994 por el Concejo de Bogotá. Su misión es producir conocimiento y gestionar la investigación, innovación y seguimiento a la política educativa distrital en los contextos escolares, fortaleciendo comunidades de saber y de práctica pedagógica, para contribuir en la construcción de una Bogotá educadora.

Acorde a los resultados de la medición se tiene una valoración de 69.74 por parte de la Unidad de Talento Humano, y los servidores públicos de la entidad generaron una valoración de 93.34, para un total general de 72.10.

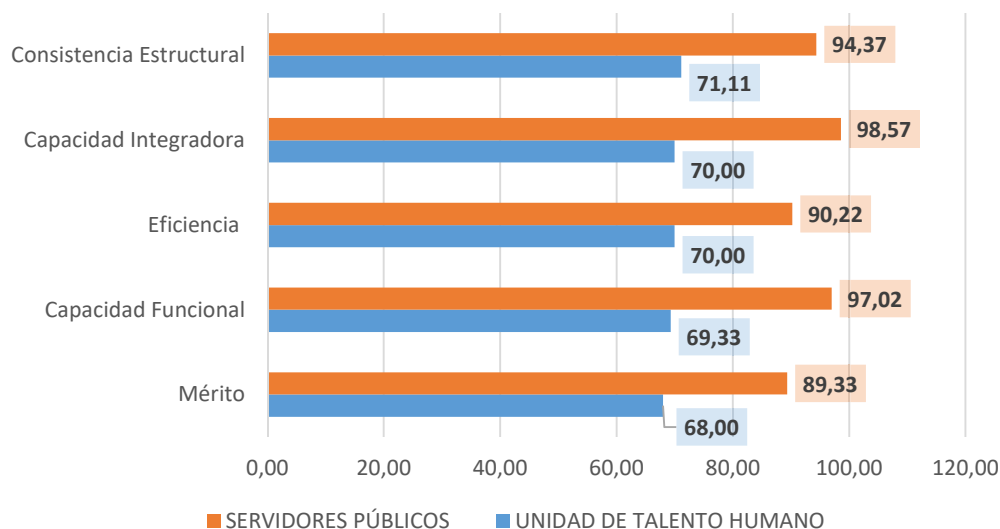
En general son buenos resultados, las opciones de mejora se han de enfocar en el mérito, para procesos abiertos y documentados de vinculación de provisionales, así como verificación de competencias gerenciales de los servidores de LNR.

Por otra parte, la capacidad funcional, puede mejorar trabajando en el ajuste de los perfiles de competencias, su actualización y aplicación de la medición de competencias en los procesos de vinculación y evaluación del desempeño. La implementación de procesos evaluación de desempeño es poco rigurosa y por

tanto, esta evaluación no identifica oportunidades de mejora que permitan definir planes de desarrollo de las personas en los equipos de trabajo, truncando los insumos que podrían generar en materia de capacitación y mejoras de rendimiento.

Dada la antigüedad de las personas y los mecanismos de retribución en la institución, ya no hay estímulos para el esfuerzo individual ni grupal, ni el desarrollo de competencias. Tampoco hay una figura de ascenso dentro de la entidad.

Ilustración 39 Índices IDEP



Fuente: DASCD

Tabla 29 Subsistemas CIFP IDEP

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	0,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	20,00
Subsistema Gestión del Empleo	25,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	40,00
Subsistema Gestión de la Compensación	45,00
Subsistema Organización del Trabajo	53,33
Subsistema Planificación	53,33
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	53,33

Fuente: DASCD

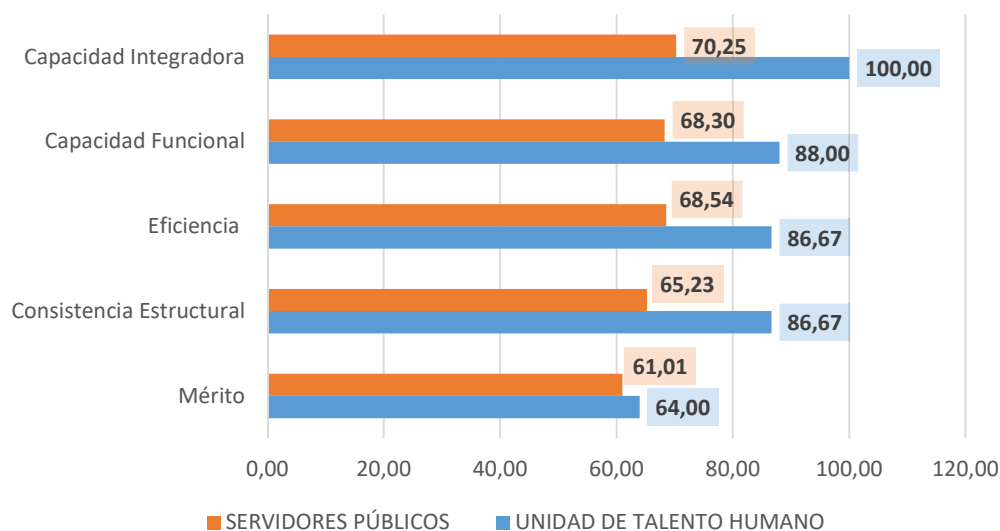
3.3.16. Secretaría De Educación Del Distrito – SED

Secretaría de Educación del Distrito tiene como misión promover la oferta educativa en la ciudad para garantizar el acceso y la permanencia de los niños, niñas y jóvenes en el sistema educativo, en sus distintas formas, niveles y modalidades; la calidad y pertinencia de la educación, con el propósito de formar individuos capaces de vivir productiva, creativa y responsablemente en comunidad.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 83.77, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 85.64, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 66.89.

A través de la medición se evidenció que los índices de calidad de la SED, reflejan un nivel alto de desarrollo de su servicio civil, aunque se puede mejorar el índice Mérito, enfocado los procesos abiertos de selección de provisionales que son una gran cantidad en la entidad.

Ilustración 40 Índices de Calidad SED



Fuente: DASCD

Al organizar los resultados por Subsistemas, hay dos frentes de acción, el primero Gestión del empleo, del mismo modo que lo mostrado por el índice de Mérito, es necesario que se incorpore a partir de un procedimiento documentado una estrategia de vinculación para cargos de provisionalidad que sea abierta, o que garantice un número mínimo de candidatos para el proceso, de forma que se evalúe el mérito y se vincule la persona con el perfil más adecuado acorde a las funciones del cargo, en donde se midan también las competencias.

Tabla 30 Subsistemas SED

SUBSISTEMA **VALOR**

Subsistema Planificación	72,19
Subsistema Organización del Trabajo	67,25
Subsistema Gestión del Empleo	67,03
Subsistema Gestión del Rendimiento	97,37
Subsistema Gestión de la Compensación	97,36
Subsistema Gestión del Desarrollo	92,13
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	97,02
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	96,37

Fuente: DASCD

El siguiente frente de trabajo es el subsistema Organización del trabajo, los ítems con menor valoración fueron:

- En mi entidad el diseño de los cargos responde a criterios racionales y adaptados a la misión de la entidad.
- En mi entidad los perfiles definen las competencias claves de cada cargo para el adecuado desempeño del titular del mismo.

Es importante validar el último estudio técnico para analizar qué cambios requiere la estructura de la entidad, y complementar el mismo con una revisión al Sistema de Gestión de Calidad, de forma que a partir de la autogestión y al enfoque por procesos se pueda identificar puntos de mejora para el cumplimiento y eficacia de la entidad frente a sus objetivos estratégicos, o si hay cambios que se requiera realizar.

Respecto a los perfiles, actualmente se especifican las competencias por cargo, pero es importante ir más allá que contar con descripciones genéricas en la documentación, se requiere medir tales competencias, acorde a las exigencias del cargo, tanto para procesos de vinculación, como para medir el rendimiento de las personas y su desarrollo.

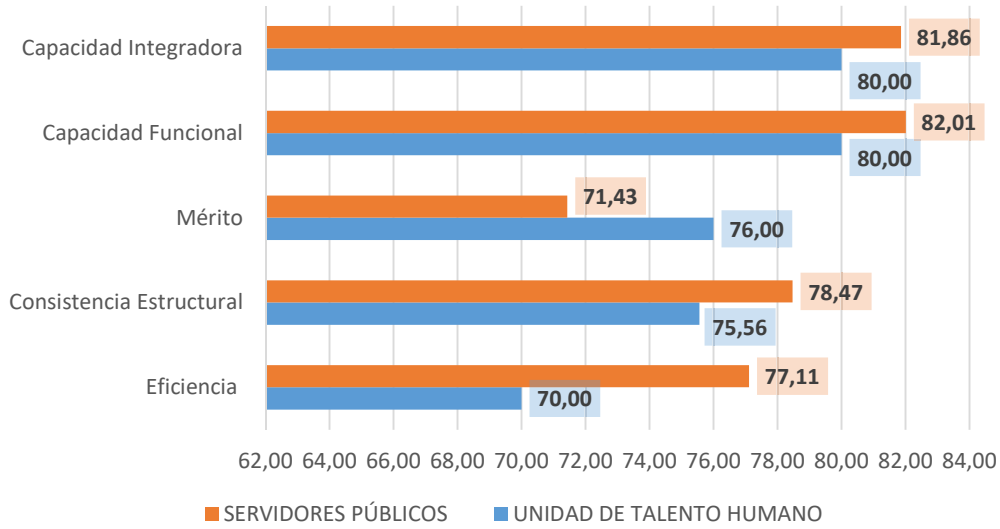
3.3.17. Secretaría Jurídica Distrital

La Secretaría Jurídica Distrital trabaja en defensa de los intereses de la ciudad, de manera íntegra, responsable y comprometida con el desarrollo sostenible de Bogotá D.C. Cuenta con un equipo humano confiable, experto e innovador, que genera soluciones oportunas y efectivas, para el bienestar de todos los ciudadanos.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 76.72, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 76.92, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 74.91.

A pesar de ser una entidad con una reciente creación cuenta con una definición clara de su sistema de Gestión del Talento Humano, sus resultados son sobresalientes. En cuanto a sus índices de calidad, su capacidad integradora es su principal fortaleza, y oportunidad para mantener el desarrollo de su servicio civil. La menor valoración es para Eficiencia, la mejora debe enfocarse en el análisis de las actividades de capacitación incluyendo satisfacción, evaluación de resultados versus inversión realizada, e impacto en el desempeño de las personas en su puesto de trabajo.

Ilustración 41 Índices de Calidad Secretaría Jurídica



Fuente: DASCD

Al ver los resultados por subsistema, se evidencia una baja puntuación del Subsistema Gestión del Rendimiento, la situación actual está sujeta al tiempo de creación de la entidad y al proceso de implementación del sistema de medición del desempeño y a los periodos definidos, ya está programada la primera medición, por tal motivo aún no se tienen resultados y tampoco plan de desarrollo, pues depende de los resultados obtenidos.

Por otro lado, en el Subsistema Planificación el punto de trabajo es el actual Sistema de Información, con el cual solo tramitan datos de nómina es necesario contar con un aplicativo para administrar la información cualitativa de los servidores

Tabla 31 Subsistemas Secretaría Jurídica

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	70,00
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Gestión del Empleo	77,50
Subsistema Gestión del Rendimiento	46,67
Subsistema Gestión de la Compensación	100,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	75,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	93,33

Fuente: DASCD

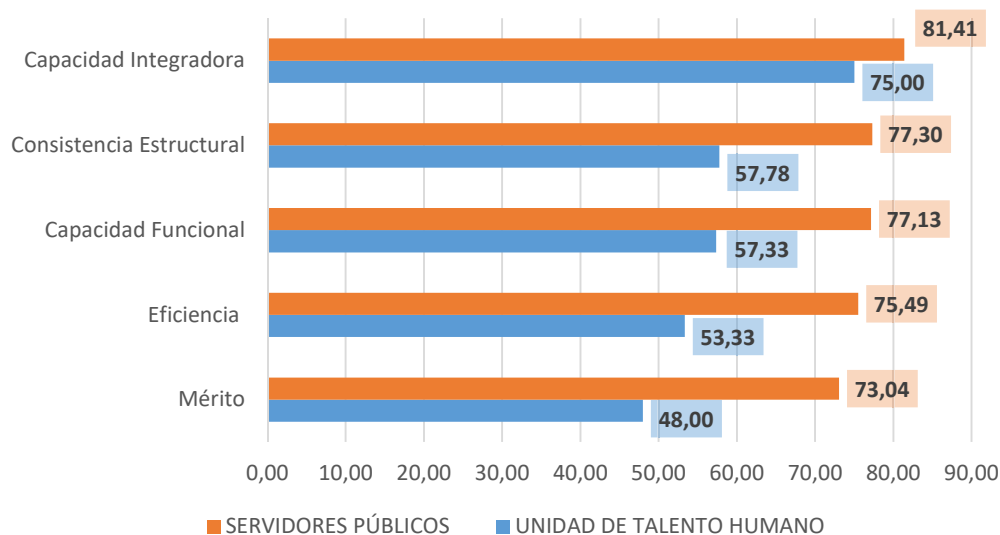
3.3.18. Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital DASCD

El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital tiene como misión proponer y orientar la implementación de políticas, estrategias y acciones para el fortalecimiento de la gestión integral del talento humano, que optimice la prestación de servicios a los ciudadanos.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 59.46, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 57.44, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 77.65.

Se puede generar una panorámica de la entidad observando sus índices de calidad, la mayoría en bajos niveles. De acuerdo con los resultados de la siguiente tabla, se requieren medidas para que la entidad tenga capacidad de respuesta basada en su talento humano y la inversión realizada en éste, mejorando así su eficiencia.

Ilustración 42 Índices De Calidad DASCD



Fuente: DASCD

Acorde a lo encontrado en la aplicación de la medición se evidenció la necesidad de la entidad por reestructurar la planta de personal acorde a la carga de trabajo actual, ya que el volumen de trabajo actual se soporta en la Planta Temporal autorizada y en Contratos de Prestación de Servicios, las dificultades se hacen aún más críticas al inicio de cada vigencia dado que el equipo de planta es mínimo frente a la demanda de servicios, lo cual dificulta y genera retrasos en los tiempos de respuesta. El último estudio de cargas completo fue en 2012, para 2016 se realizó un estudio de cargas de trabajo, pero solo con una parte de los cargos y con la finalidad de gestionar la planta temporal. Sería valioso actualizar tal información.

De otra parte, teniendo en cuenta el doble rol que desempeña esta entidad, como parte del análisis del índice del servicio civil, y también como parte de los organismos rectores en la materia, es preciso indicar que respecto de las preguntas: ¿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? y ¿Los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), son percibidos por el resto de la organización como instancias que aportan valor al logro de los objetivos comunes?, algunas entidades manifestaron que:

- a. Si bien la entidad cumple con los plazos establecidos por Ley para la respuesta a conceptos y/o solicitudes, se agradecería que la entidad sea más ágil con las consultas dado que hay situaciones que pueden requerir una atención más urgente.
- b. Algunas entidades no conocen bien el portafolio de servicios que ofrece el DASCD, por tanto, manifiestan que si bien cuando la buscan obtienen respuesta, pueden estar desaprovechando hacer más alianzas con la entidad.
- c. Sobre los conceptos que la entidad emite, algunas entidades tienen reparo frente a lo disímiles que pueden resultar, dependiendo del técnico que las observe,

razón por la cual es importante que se establezcan líneas estándares para la orientación.

Respecto a planeación estratégica, se percibe que, si bien hay prioridades definidas y llega la información acorde a la estrategia de la dirección, específicamente para la gestión de recursos humanos falta asignación de recursos para el cumplimiento de los objetivos, así como gestión de la ampliación y redistribución de la planta, hay áreas con mayor carga operativa que otras lo cual genera sensación de desigualdad en los grupos de trabajo. Falta la efectiva incorporación de criterios de competencia en los perfiles, yendo más allá de definiciones genéricas y midiéndolas en la vinculación y en la evaluación del desempeño, tanto a nivel comportamental como funcional.

Tabla 32. Promedio IDSC Subsistemas DASCD

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	50,00
Subsistema Organización del Trabajo	53,33
Subsistema Gestión del Empleo	55,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	66,67
Subsistema Gestión de la Compensación	40,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	60,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	75,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	66,67
Total general	57,44

Fuente: DASCD

Respecto a la fijación de objetivos y estándares de rendimiento hay una valoración de 2/5, con lo cual se percibe la necesidad de definir una estrategia para establecer el aporte esperado de cada cargo de forma clara, medible y que refleje el aporte al cumplimiento de los indicadores del proceso al que pertenece cada colaborador. Adicionalmente es necesario crear cultura de evaluación, de forma que se haga el proceso de forma rigurosa.

Como se evidencia en la tabla anterior, la entidad ha obtenido su puntaje más bajo en el subsistema de la gestión de la compensación, al respecto se sugiere que se exploren más alternativas relacionadas con el salario emocional en el marco de los programas de bienestar de la entidad.

3.3.19. Secretaria General

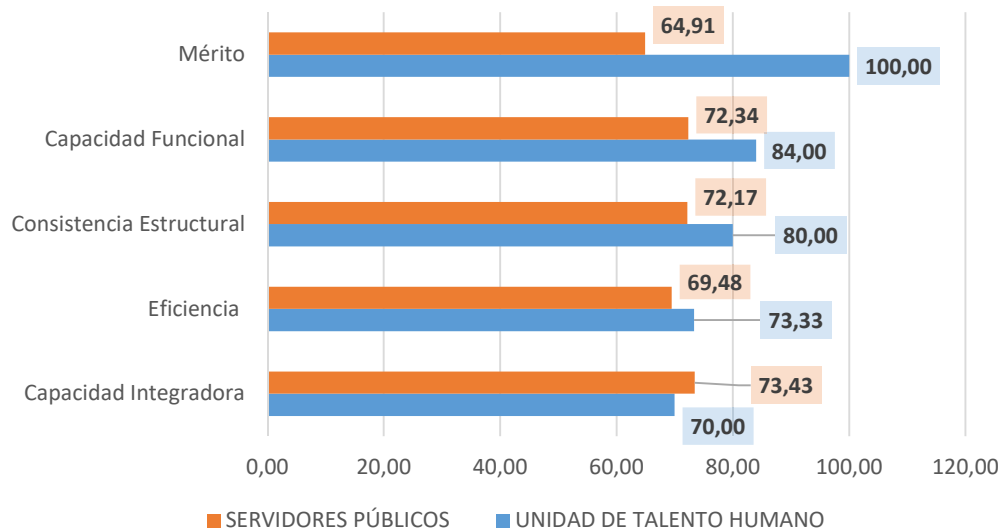
La Secretaría General tiene como misión elevar la efectividad de la administración para contribuir al bienestar y calidad de vida de los ciudadanos.

Durante 2016 la entidad tuvo una reestructuración, y está en proceso de proveer los cargos vacantes.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 80.90, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 82.05, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 70.52.

Los índices de calidad para la Entidad reflejan oportunidad de mejora en Capacidad Integradora, a través de la actualización de la herramienta de medición del clima laboral y su periodicidad de medición, con tales resultados se obtiene un insumo importante para generar estrategias de motivación de los equipos de trabajo y calidad de las relaciones laborales, entre otros.

Ilustración 43 Índices Secretaría General



Fuente: DASCD

Respecto a los subsistemas es posible mejorar en Gestión de las Relaciones Humanas, por la aplicación de la medición de clima laboral.

Para el Subsistema de Gestión del Rendimiento, es importante que a través del líder de cada equipo se establezca con cada servidor público el estándar de rendimiento esperado, de forma que sean claros y medibles los aspectos de su contribución por los cuales será evaluado. En este punto es necesario ligar tales estándares de rendimiento con la planeación estratégica de la organización y las metas del área.

Y por último el Subsistema de Planificación requiere intervención, a pesar de la reciente reestructuración se percibe que la planta de personal es insuficiente, acorde con la provisión de la misma, ha de hacerse seguimiento y definir las necesidades cuantitativas de la entidad. Por otra parte, el sistema de información requiere un aplicativo o una interfase, pues actualmente solo se cuenta con la información de nómina, es necesario el control de los datos cualitativos de los servidores públicos, que actualmente se manejan en Excel, sujeto a errores humanos.

Tabla 33 Subsistemas Secretaría General

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	70,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	73,33
Subsistema Planificación	73,33
Subsistema Gestión del Desarrollo	80,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00
Subsistema Organización del Trabajo	80,00
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00
Subsistema Gestión del Empleo	97,50

Fuente: DASCD

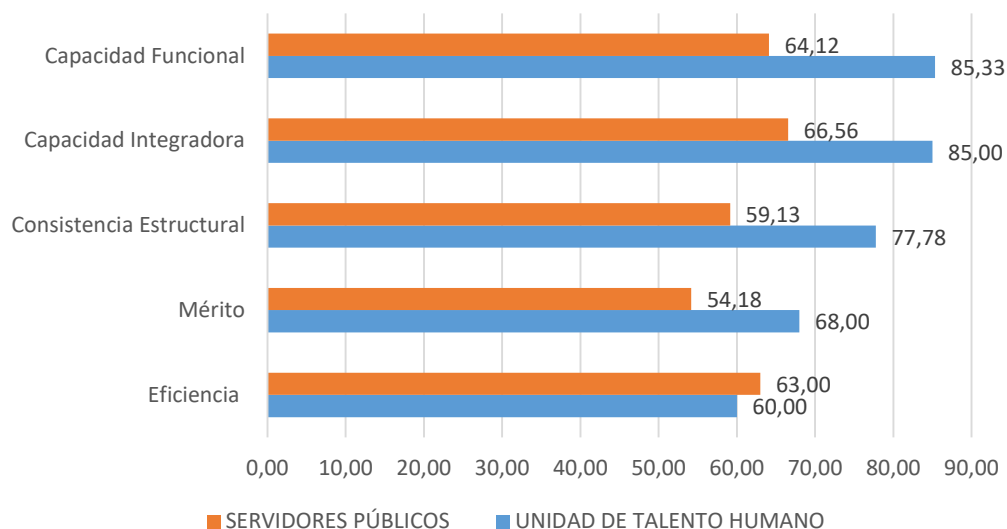
3.3.20. Secretaria Distrital De Gobierno

En la Secretaría Distrital de Gobierno se lidera la articulación eficiente y efectiva de las autoridades distritales para mejorar la calidad de vida de todos los bogotanos. Se garantiza la convivencia pacífica y el cumplimiento de la ley en el Distrito Capital, protegiendo los derechos y promoviendo los deberes de los ciudadanos. Sirven a todos los bogotanos y promueven una ciudadanía activa y responsable.

Respecto a su servicio civil, la Secretaría de Gobierno obtuvo una valoración de 75.93, compuesta en un 90% por la puntuación acorde a la perspectiva de su Unidad de Talento Humano, con un 77.44, y con un aporte del 10%, la perspectiva de los servidores públicos que generaron una valoración de 62.37.

Al observar los resultados de la entidad ordenados por Índice de Calidad, se genera la necesidad de fortalecer el Índice Eficiencia a través de la revisión de las necesidades en cuanto al tamaño de la planta, evaluar las actividades de formación acorde al impacto en el desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo, asegurar que se cuente con procedimientos con los que se contraste las competencias de los candidatos a puestos de LNR frente a las exigencias del cargo. Y finalmente no se percibe un adecuado aporte de valor de los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil.

Ilustración 44 Índices de Calidad Secretaría de Gobierno



Fuente: DASCD

Respecto a la clasificación por Subsistema, así mismo ha de darse prioridad a la Planificación de personal, alineada con la planificación estratégica institucional, y las metas asignadas por área, apoyados en un sistema de información que soporte con datos la gestión del talento humano.

Tabla 34 Subsistemas Secretaría de Gobierno

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	60,00
Subsistema Gestión del Empleo	72,50
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	73,33
Subsistema Gestión del Rendimiento	80,00
Subsistema Organización del Trabajo	80,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	85,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	85,00
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00

Fuente: DASCD

3.3.21. Departamento Administrativo De La Defensoría Del Espacio Público - DADEP

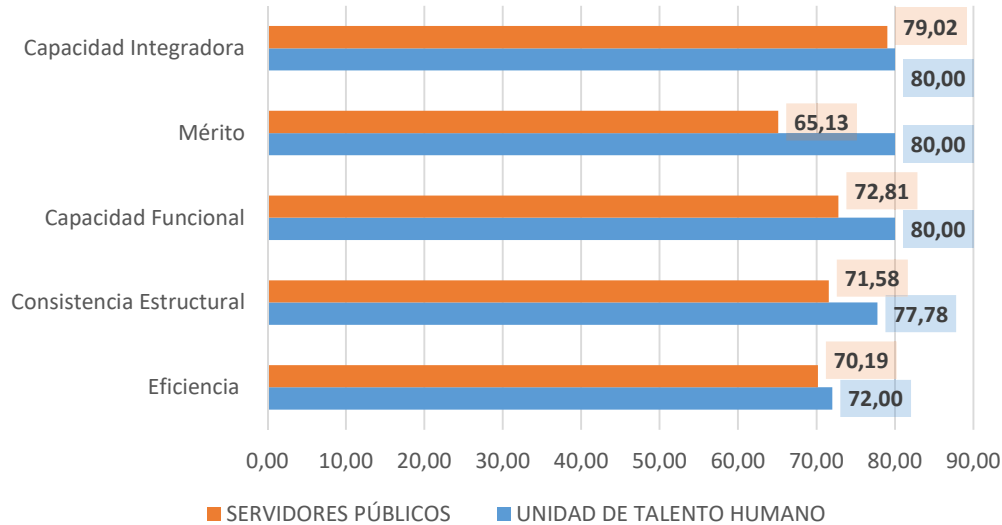
La misión de la entidad consiste en contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá, por medio de una eficaz defensa del espacio público, de una óptima administración del patrimonio inmobiliario de la ciudad y de la construcción de una

nueva cultura del espacio público, que garantice su uso y disfrute colectivo y estimule la participación comunitaria.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 77.67, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 78.42, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 70.92.

La eficiencia vista como la forma de optimizar la inversión ha de partir del análisis de la estructura y tamaño de la planta vs los resultados de la entidad, así como la evaluación de resultados de actividades de capacitación vs la inversión en capacitación, y el respectivo impacto en la mejora del desempeño de los funcionarios.

Ilustración 45 Índices de Calidad DADEP



Fuente: DASCD

En cuanto a subsistemas, la entidad ha obtenido su puntaje más bajo en el subsistema de la gestión de la compensación, al respecto se sugiere que se exploren más alternativas relacionadas con el salario emocional en el marco de los programas de bienestar de la entidad.

Tabla 35 Subsistemas DADEP

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión de la Compensación	70,00
Subsistema Planificación	72,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	73,33
Subsistema Organización del Trabajo	80,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	80,00

Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00
Subsistema Gestión del Empleo	82,50
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67

Fuente: DASCD

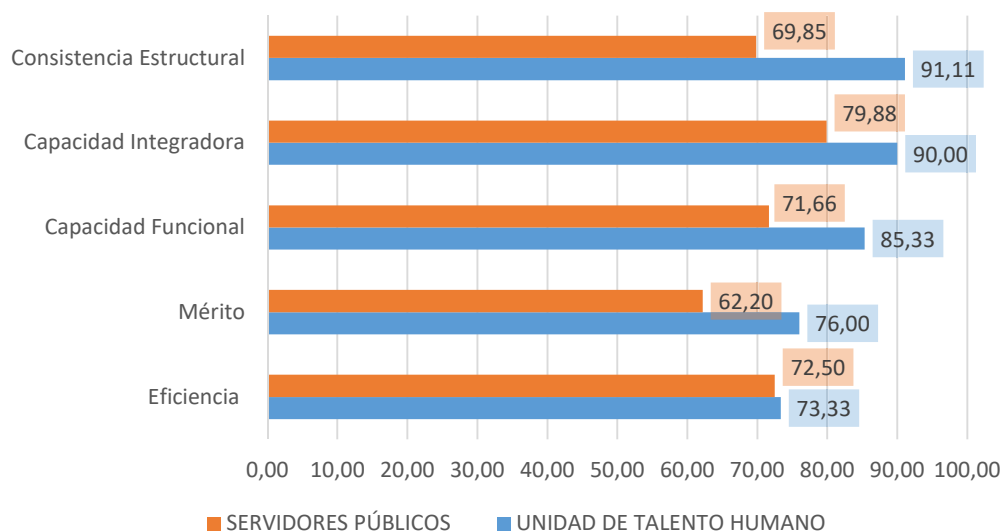
3.3.22. Instituto Distrital De La Participación Y Acción Comunal - IDPAC

Esta entidad busca garantizar a la ciudadanía del Distrito Capital el derecho a la participación incidente y fortalecer las organizaciones sociales, mediante información, formación y promoción, para la construcción de democracia.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 82.69, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 84.10, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 70.01.

Al organizar sus resultados por índices de Calidad, se observa que se requiere fortalecimiento de la Eficiencia y Mérito. Eficiencia a través del análisis del tamaño de la planta de personal en comparación con los resultados institucionales y mérito con la definición de procedimientos abiertos de selección para cargos en provisionalidad, y garantizar la vinculación de servidores de LNR con las competencias requeridas.

Ilustración 46 Índices IDPAC



Fuente: DASCD

Los subsistemas a los que se debe orientar las mejoras son Planificación y Organización del trabajo. Planificación, como ya se mencionó, a través del análisis y ajuste del tamaño de la planta acorde con el respectivo estudio técnico.

Sobre el subsistema de organización del trabajo se recomienda, por una parte, hacer una revisión en su manual de funciones cerciorándose que contenga los perfiles requeridos de acuerdo con las necesidades institucionales y la pertinencia de las funciones con cada perfil y por otra, incluir habilidades gerenciales y competencias comportamentales para cargos de líderes y coordinación de grupos.

Tabla 36 Subsistema IDPAC

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	70,00
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Gestión del Empleo	80,00
Subsistema Gestión de la Compensación	85,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	87,50
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	100,00

Fuente: DASCD

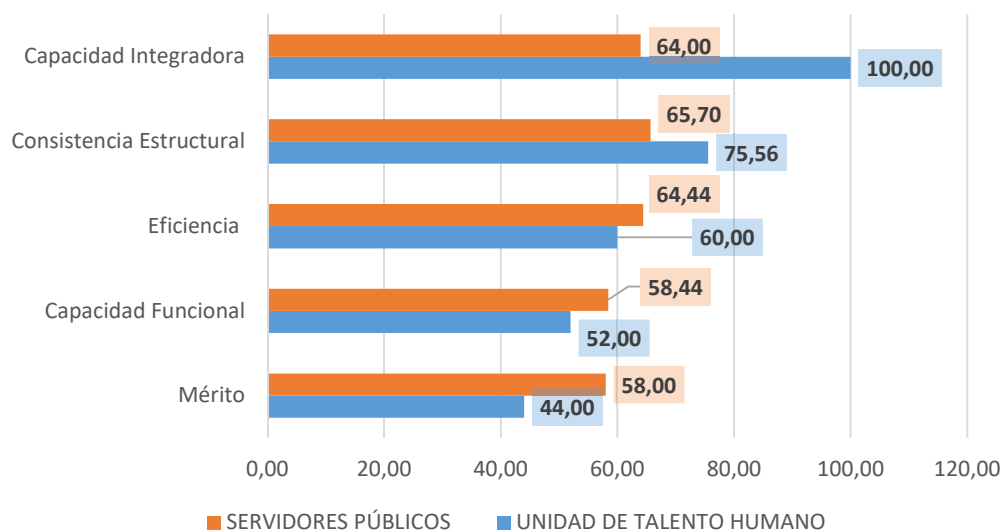
3.3.23. Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de BOGOTA D.C. - ERU

La Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano encamina sus acciones para identificar, formular, gestionar y ejecutar proyectos urbanos integrales, a través de un grupo humano calificado y comprometido, con el fin de contribuir al desarrollo sostenible de la ciudad, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 63.04, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 62.56, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 67.39.

A través de la medición del IDSC en ERU, se percibe como la principal fortaleza de la entidad, su capacidad integradora, a partir de las buenas relaciones personales y laborales en el equipo de trabajo.

Ilustración 47 Índices ERU



Fuente: DASCD

Para fortalecer el Índice De Mérito y el Subsistema de Gestión del Empleo es necesario encontrar un procedimiento que permita seleccionar y vincular a los trabajadores oficiales, que eviten arbitrariedad y politización en el proceso de selección.

Respecto al Índice de Capacidad funcional y el Subsistema de gestión del Rendimiento y del Desarrollo, la entidad tiene una problemática en cuanto su orientación a resultados, dado que los servidores públicos de la entidad, en su mayoría trabajadores oficiales, soportados en la convención colectiva se han opuesto a la medición de resultados con la finalidad de mejorar los indicadores de gestión por área. Se requiere una forma de medir resultados, motivar a los equipos de trabajo, sin incurrir en faltas a la convención colectiva, de forma que se gestione el rendimiento del equipo de trabajo.

En cuanto al Índice Eficiencia y Subsistema de Planificación se generan alertas respecto del costo global de la planta, debido a los múltiples beneficios otorgados por las convenciones colectivas que incluyen, pago de estudio universitario para el servidor público y su núcleo familiar, medicina prepagada, entre otros beneficios. Temas que elevan los costos en la institución.

En el mismo sentido y a pesar de los beneficios otorgados, no se logra la motivación de los equipos de trabajo para evidenciar el esfuerzo individual y grupal. No hay herramientas de gestión de desempeño y por tanto tampoco se cuenta con insumo para planes de desarrollo de talento humano.

Adicionalmente los sistemas de información actuales vinculan únicamente datos para liquidación de nómina, no hay funcionalidad para datos cualitativos del talento humano vinculado.

Tabla 37 Subsistemas CIFP ERU

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	20,00
Subsistema Gestión del Empleo	45,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	57,50
Subsistema Gestión de la Compensación	60,00
Subsistema Planificación	60,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	86,67
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	100,00
Subsistema Organización del Trabajo	100,00

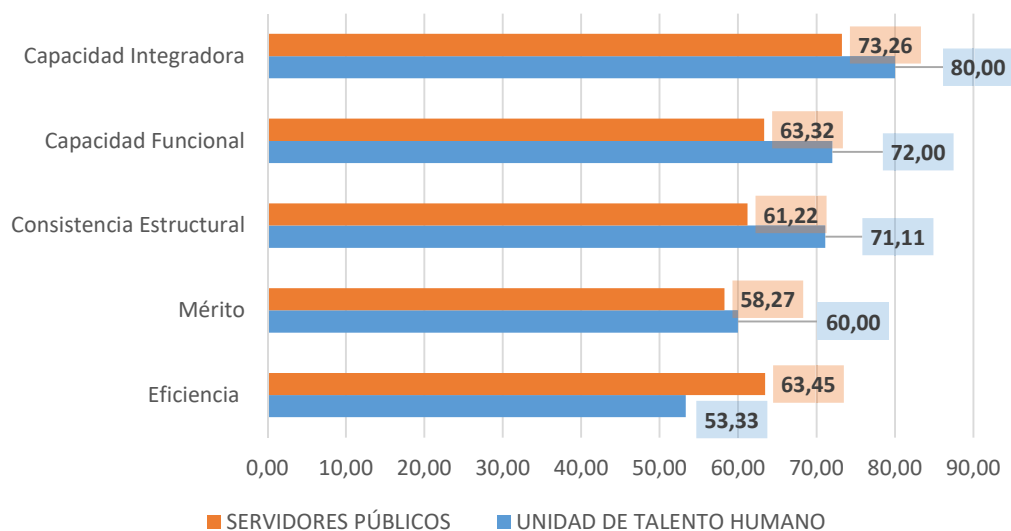
Fuente: DASCD

3.3.24. Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP

La Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP tiene como misión garantizar la prestación, coordinación, supervisión y control de los servicios de recolección, transporte, disposición final, reciclaje y aprovechamiento de residuos sólidos, la limpieza de vías y áreas públicas; los servicios funerarios en la infraestructura del Distrito y el servicio de alumbrado público.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 67.62, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 68.21, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 62.33.

Ilustración 48 Índices de Calidad UAESP



Fuente: DASCD

El índice de calidad de Eficiencia requiere intervención junto con el Subsistema de Planificación, para el estudio del análisis de la planta de personal, acorde al estudio técnico y enfocado en las necesidades de la Entidad y en sus objetivos estratégicos, teniendo en cuenta los altos niveles de especialización que definen los perfiles de cargo de la Entidad. Por otro lado, debe medirse la eficiencia de las acciones de capacitación acorde a sus resultados e impacto en el desempeño de los funcionarios.

A través del subsistema de Organización del trabajo hay dificultad en el diseño de los cargos dada la normativa existente para definir los perfiles de acuerdo a niveles de cargo, años de experiencia, formación, lo cual limita a la Entidad para fijar los perfiles de cargo específicos que se requieren para el desarrollo de sus funciones, pues como la Entidad es eminentemente técnica, requiere perfiles muy especializados, con lo cual se limita completamente la estructura de la entidad y el diseño de sus cargos, así como la escala de remuneración relacionada.

Tabla 38 Subsistemas UAESP

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Organización del Trabajo	53,33
Subsistema Planificación	53,33
Subsistema Gestión de la Compensación	60,00
Subsistema Gestión del Empleo	67,50
Subsistema Gestión del Desarrollo	75,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	80,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00

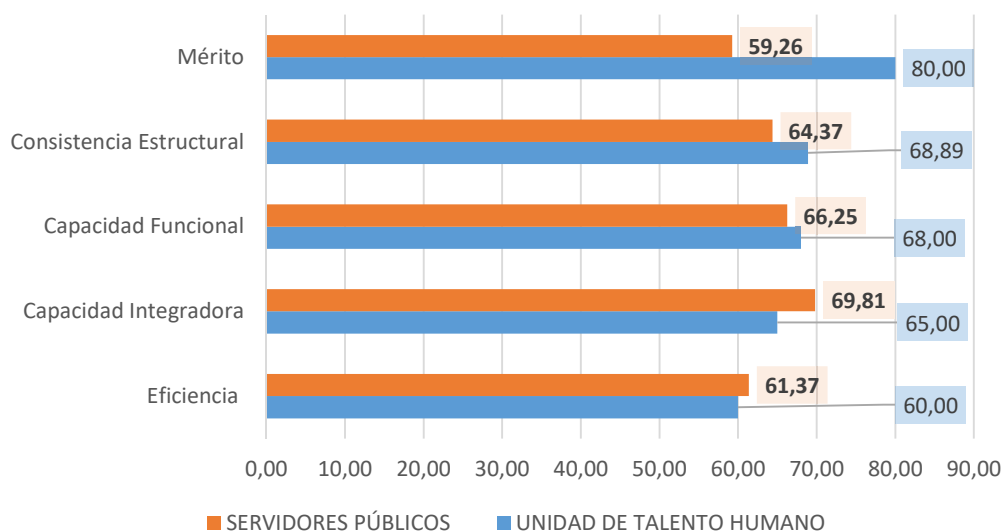
Fuente: DASCD

3.3.25. Secretaría Distrital del Hábitat

La Secretaría Distrital del Hábitat tiene como misión Liderar la formulación e implementación de políticas de gestión del territorio urbano y rural, en el marco de un enfoque de desarrollo que articula los objetivos sociales y económicos de ordenamiento territorial y de protección ambiental, a fin de mejorar la vivienda y el urbanismo en el Distrito Capital.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 67.74, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 68.21, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 63.55. Valores muy cercanos y coherentes.

Ilustración 49 Índices de Calidad Secretaría Distrital Del Hábitat



Fuente: DASCD

El Índice de Eficiencia debe analizarse y enfocar esfuerzos en su desarrollo, los ítems de trabajo son, como ya es común, tamaño de la planta acorde a estudio técnico y necesidades de operación, así como, evaluación de las actividades de capacitación frente a su impacto en el desempeño de las personas en su puesto de trabajo acorde con la inversión realizada.

Se cuestionó de fondo el Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos, tanto el rol del DASCD y el carácter decisivo de los conceptos técnicos, los tiempos de respuesta, así como las demás entidades DAFP, CNSC y ESAP en su dinamismo y acompañamiento a la Entidad. Los tiempos de respuesta de la CNSC son extremadamente largos.

Tabla 39 Subsistemas Secretaría Distrital Del Hábitat

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	46,67
Subsistema Gestión del Desarrollo	65,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	65,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	66,67
Subsistema Gestión de la Compensación	70,00
Subsistema Planificación	70,00
Subsistema Gestión del Empleo	72,50
Subsistema Organización del Trabajo	86,67

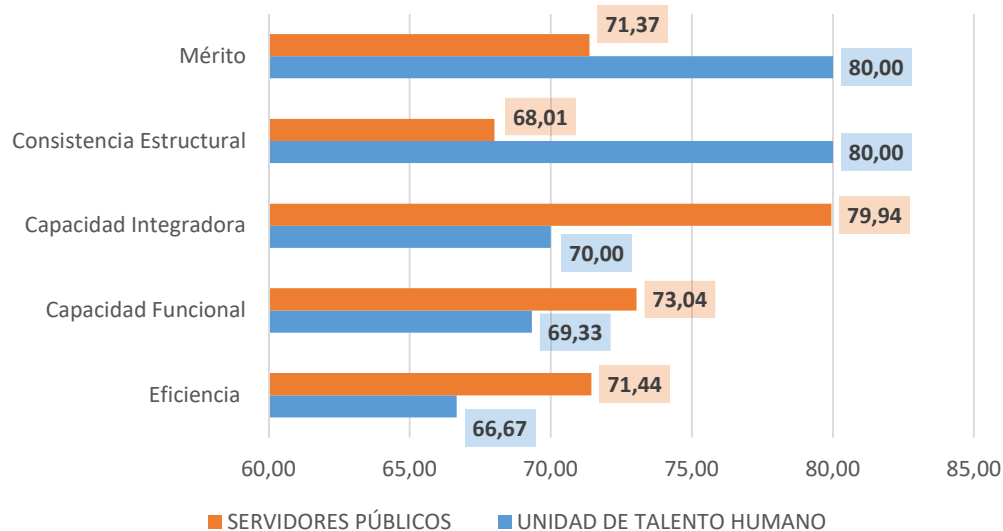
Fuente: DASCD

3.3.26. Caja De Vivienda Popular - CVP

La Caja De Vivienda Popular tiene como misión ejecutar las políticas de la Secretaría del Hábitat en los programas de Titulación de Predios, Mejoramiento de Vivienda, Mejoramiento de Barrios y Reasentamientos Humanos, mediante la aplicación de instrumentos técnicos, jurídicos, financieros y sociales con el propósito de elevar la calidad de vida de la población de estratos 1 y 2 que habita en barrios de origen informal o en zonas de riesgo, buscando incrementar el bienestar de sus habitantes, generando confianza en la ciudadanía, en la capacidad de ser mejores y vivir mejor .

A través de la medición del IDSC en la Caja De Vivienda Popular es posible afirmar que la Entidad cuenta con un servicio civil desarrollado, obteniendo valoraciones coincidentes entre la Unidad de Talento Humano 72.82, y la valoración dada por los servidores públicos de la entidad, 74.42, para un total general de 72.98.

Ilustración 50 Índices de Calidad CVP



Fuente: DASCD

El índice de calidad con menor valor es Eficiencia, el análisis del cumplimiento de la entidad evaluado desde la inversión realizada, en este punto es necesario revisar los estudios técnicos y la pertinencia del tamaño y diseño de la actual planta de personal.

Otro índice de calidad que requiere intervención para su mejoramiento es la Capacidad Funcional, vista como la capacidad de la Entidad para influir de forma eficaz en el comportamiento laboral del equipo de trabajo, y traducir tal esfuerzo en resultados respecto a los objetivos de la entidad. Los puntos de trabajo, son en primera medida, la revisión, actualización de los perfiles y la implementación de pruebas de competencias en los procesos de selección y evaluación de desempeño,

así como el análisis de mecanismos de retribución para estimular el esfuerzo individual y grupal.

Al clasificar los resultados por Subsistemas es posible evidenciar falencias en la Gestión del Desarrollo generado por la ausencia de posibilidades reales de ascenso dentro de la entidad, ligado a los concursos.

Tabla 40 Subsistemas CIFP CVP

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Desarrollo	57,50
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	70,00
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Planificación	73,33
Subsistema Gestión del Rendimiento	80,00
Subsistema Gestión de la Compensación	80,00
Subsistema Gestión del Empleo	80,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00

Fuente: DASCD

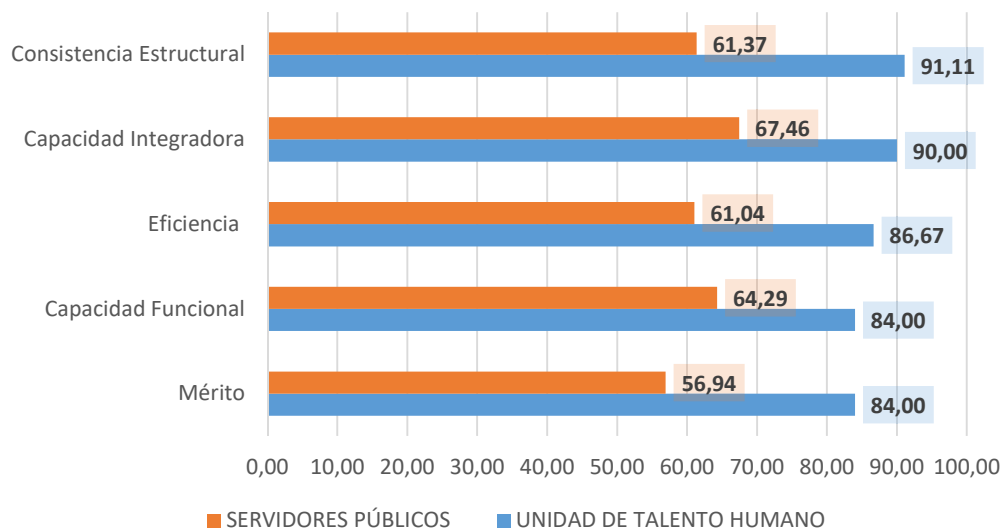
3.3.27. Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P. - EAAB

La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P. - EAAB es una empresa pública, responsable con la gestión integral del agua y el saneamiento básico como elementos comunes de vida y derechos humanos fundamentales, generadora de bienestar, que contribuye a la sostenibilidad ambiental del territorio.

Al medir su Índice de Desarrollo del Servicio Civil se obtuvo un valor general de 84.27, compuesto por la valoración de la Unidad de Talento Humano con aporte de 90%, resultado 86.67, y por la percepción de los servidores públicos, aporte de 10% el cual genero un valor de 62.68. Es importante darle a valor a las diferencias de percepción, dado que son resultados muy alejados, para una medición hablaríamos de un Servicio Civil desarrollado, cuando para los servidores públicos la situación percibida es otra.

Los índices de calidad muestran la necesidad de desarrollo de todo el sistema, con prioridad para Mérito, Eficiencia.

Ilustración 51 índices de Calidad EAAB



Fuente: DACSD

Para mejorar el Índice de Calidad Mérito y el Subsistema de Gestión del Empleo los puntos de mejora son:

- Definir un procedimiento abierto para selección de candidatos para cargos de provisionalidad.
- Establecer mecanismos de garantía para asegurar las competencias de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción.

Para el Índice de calidad de eficiencia se debe analizar en primer lugar si el tamaño de la planta responde a las necesidades de la entidad, en este sentido es pertinente mencionar que ante el déficit de personal que se pueda percibir, la entidad debe trabajar en la mejora de sus procesos, procedimientos e infraestructura tecnológica, dado que sus mejoras institucionales pueden estar inmersas en esas capas de gestión y no solo en contar con más personal.

Por otro lado, y en procura de mejorar el Subsistema Gestión del Desarrollo, se sugiere evaluar las actividades de formación respecto al impacto sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo, satisfacción de los servidores públicos, así como su efectividad respecto de la inversión realizada.

El subsistema con menor valoración por Servidores públicos fue Organización de la Función de recursos humanos, como punto de trabajo se tiene la mejora de la relación con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DACSD, DAFP, CNSC, ESAP), definir estrategias para dar a conocer los servicios de cada Entidad, y como responsabilidad de tales entidades, mejorar la oferta de servicios, acercarse a las Entidades Distritales para conocer sus necesidades y acorde a ellas diseñar soluciones para aportar valor.

En el mismo subsistema de Organización de la Función de recursos humanos se ha de fortalecer las habilidades del segmento directivo, para generar cohesión en sus grupos de trabajo, orientación a los resultados y desarrollo de las personas.

Respecto al Subsistema de Gestión del Rendimiento, es necesario revisar la definición de estándares de rendimiento para todos los cargos, de forma que cada servidor público conozca el aporte esperado. Se requiere que los líderes de área apoyen el desarrollo de competencias de su equipo de trabajo y motiven su crecimiento.

Tabla 41 Subsistemas CIFP EAAB

SUBSISTEMA	SP	UTH
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	56,08	86,67
Subsistema Gestión del Desarrollo	57,66	90
Subsistema Gestión del Rendimiento	58,4	80
Subsistema Gestión del Empleo	60,268	82,5
Subsistema Planificación	62,45	83,33
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	67,45	90
Subsistema Gestión de la Compensación	70,46	85
Subsistema Organización del Trabajo	74,72	100

Fuente: DASCD

3.3.28. Lotería De Bogotá

La Lotería de Bogotá es una empresa dedicada a la explotación de juegos de suerte y azar, enfocada en sus clientes, mejorando continuamente con transparencia y calidad con el fin de contribuir a la generación de recursos para la salud pública en el marco legal vigente.

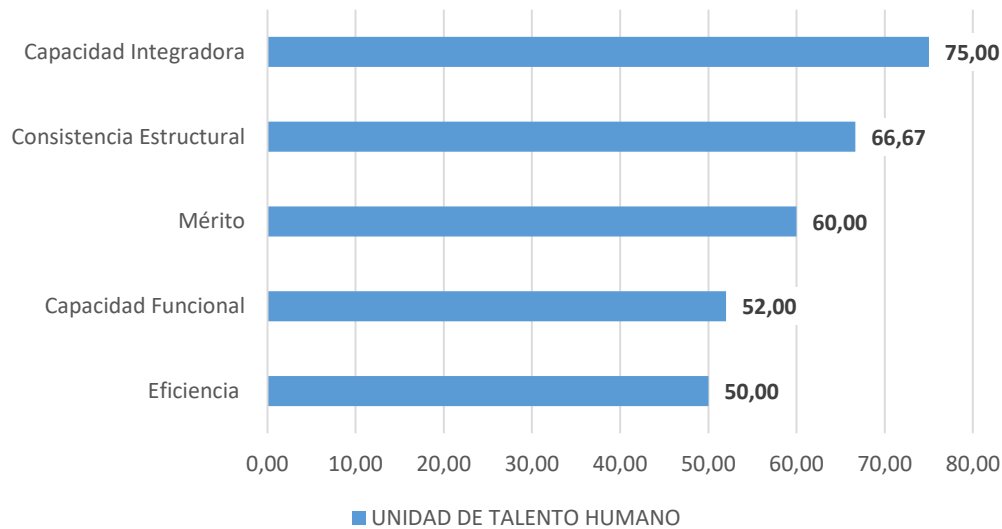
En la medición del IDSC en la Entidad, se obtuvo un valor de 58.38. Las prioridades de intervención inician en el Índice de calidad - Eficiencia, donde ha de analizarse la inversión de la planta de personal, los resultados generados acorde a la planeación estratégica, y resultados de un estudio técnico con análisis de cargas.

En segunda instancia, ha de revisarse el Índice de Calidad - Capacidad funcional, para el cual ha de enfocarse esfuerzos en definir objetivos y estándares de rendimiento para los servidores públicos de la entidad, de forma que se estimule el rendimiento y se mida el aporte a los logros de cada área. No obstante, la dificultad

radica en definirlos para los Trabajadores Oficiales, acorde con la convención colectiva

Por la ausencia de medición del rendimiento, no hay insumos para la Gestión del Desarrollo de las personas en los equipos de trabajo, tema que depende del interés de cada jefe de área para desarrollar habilidades y competencias en sus equipos.

Ilustración 52 Índices de Calidad Lotería de Bogotá



Fuente: DASCD

Tabla 42 Subsistemas CIFP Lotería de Bogotá

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	0,00
Subsistema Gestión de la Compensación	55,00
Subsistema Planificación	56,67
Subsistema Gestión del Desarrollo	62,50
Subsistema Gestión del Empleo	63,33
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	66,67
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	75,00

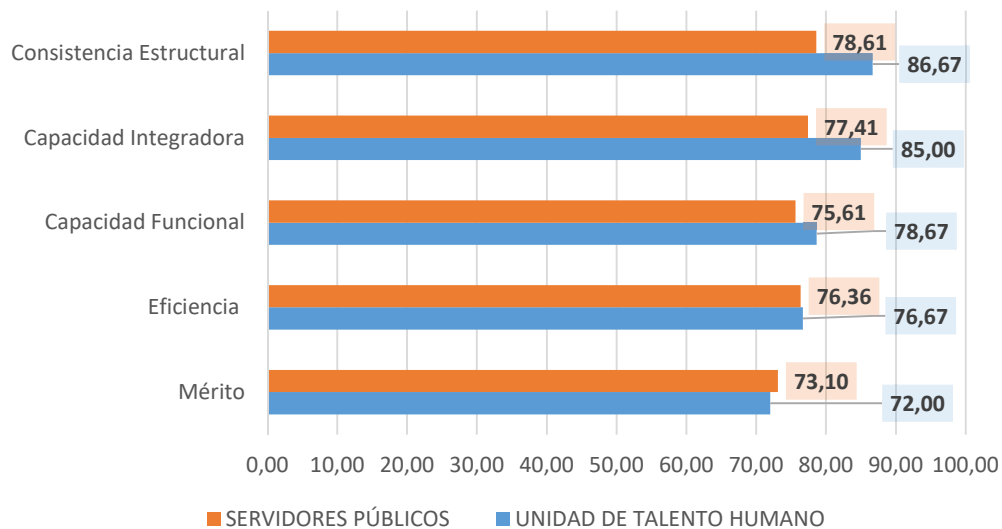
Fuente: DASCD

3.3.29. Fondo De Prestaciones Económicas, Cesantías Y Pensiones - FONCEP

La misión del FONCEP es garantizar los derechos prestacionales y de seguridad social de sus afiliados.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 79,42, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 80.00, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 74,18. Observando en general un servicio civil desarrollado, para mantenerse ha de trabajar en el mejoramiento continuo.

Ilustración 53 Índices de Calidad FONCEP



Fuente: DASCD

Organizando los datos por Índices de Calidad se evidencia oportunidad de mejora en Mérito, a través de la modernización del procedimiento de vinculación de provisionales, incluyendo una estrategia de convocatoria pública.

Por otra parte, se evidencia como otro de los retos la verificación de competencias de candidatos para cargos de LNR.

Al analizar los subsistemas se evidencia, tres de ellos en el mismo valor, la mejora de Gestión del rendimiento se orienta al trabajo encaminado a la definición de objetivos y estándares de rendimiento por cargo, así como el seguimiento de los resultados de las evaluaciones de desempeño, con fines de desarrollar en los equipos su potencial.

Para el Subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos es importante evaluar el aporte de valor de las entidades rectoras del servicio civil y detectar las fallas, acorde a los comentarios la principal falencia es el tiempo de respuesta que produce demoras en los procesos, generando ineficiencia excesiva.

trámite para modificaciones en la estructura de cargos, provisión de empleados de carrera y conceptos técnicos.

Respecto a Organización del Trabajo es importante revisar la estructura de la Entidad, el diseño de los cargos, y la definición y determinación de competencias por cargo.

Tabla 43 Subsistemas FONCEP

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	73,33
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	73,33
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Gestión de la Compensación	75,00
Subsistema Gestión del Empleo	75,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	85,00
Subsistema Planificación	86,67
Subsistema Gestión del Desarrollo	87,50

Fuente: DASCD

3.3.30. Unidad Administrativa Especial De Catastro Distrital

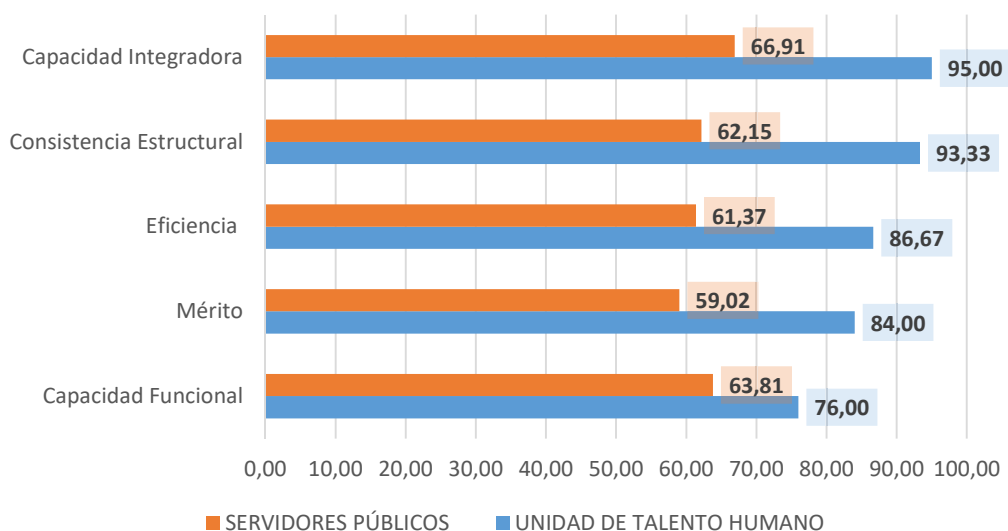
La Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital es la entidad oficial encargada de las actividades relacionadas con la formación, conservación y actualización del inventario de los bienes inmuebles situados dentro del Distrito a partir del estudio de sus elementos físicos, económicos y jurídicos.

Acorde a la medición del IDSC la entidad generó una valoración total de 82.36, la Unidad de Talento Humano valoró el sistema del servicio civil en 84.62, en un escenario alto, mientras que los servidores públicos de la entidad generaron una valoración de 62.02.

La mayor diferencia se refleja en el índice de Calidad, Consistencia Estructural y los puntajes más críticos son:

- Evaluación del impacto de las actividades de capacitación
- Asegurar la idoneidad técnica de los candidatos de LNR
- Procedimientos abiertos de selección en provisionalidad.
- Orientar las actividades de capacitación en temas que propicien la generación de herramientas para enfrentar los retos de la entidad

Ilustración 54 Índices de Calidad Catastro



Fuente: DASCD

El Índice más bajo es Mérito, con 59,02 para servidores públicos, los puntos de trabajo son:

- Lograr atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias requeridas, con el mecanismo de retribución.
- Implementar diagnóstico de necesidades para definir prioridades capacitación acorde con los retos de la organización.
- Propiciar la movilidad horizontal.
- Evaluar la capacitación respecto a la satisfacción de los usuarios.
- Mejorar la medición del clima laboral con el uso de instrumentos fiables.

Tabla 44 Subsistemas Catastro

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión de la Compensación	75,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	77,50
Subsistema Gestión del Empleo	80,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00
Subsistema Planificación	90,00
Subsistema Organización del Trabajo	93,33
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	95,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00

Fuente: DASCD

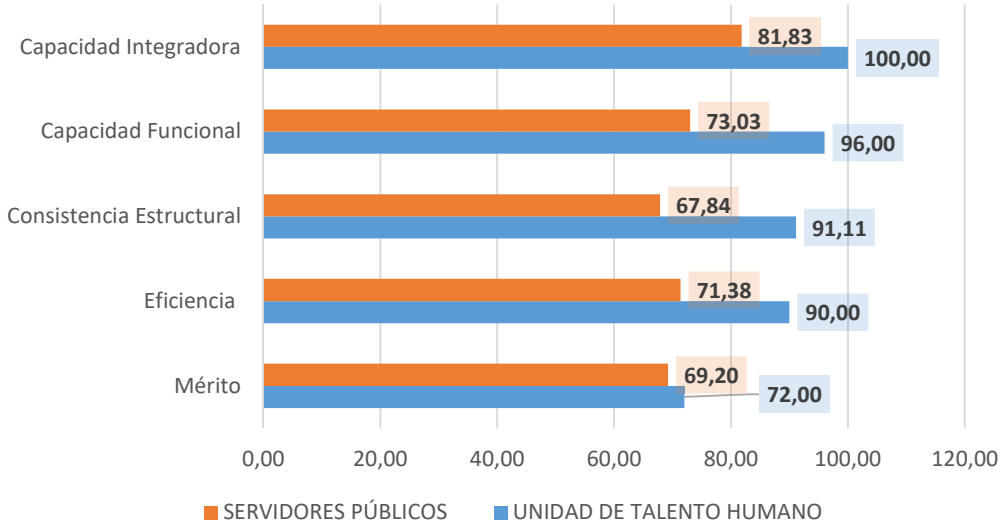
Para el subsistema de Gestión de la compensación es importante, adicional a los puntos ya mencionados, actualizar los mecanismos de retribución utilizados de forma que se consiga estimular en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.

3.3.31. Secretaria Distrital De Hacienda

La Secretaría Distrital de Hacienda tiene la misión de gestionar recursos y distribuirlos entre los sectores de la Administración Distrital, para cumplir con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo, bajo el principio de sostenibilidad fiscal.

Los resultados de la medición del IDSC para Secretaria de Hacienda reflejan un total general de 89.30, compuesto por la percepción de la Unidad de Talento Humano, valorado en 91,28 y la percepción de los servidores públicos de la entidad, valorada en 71,47. Con lo cual se observa un alto desarrollo del servicio civil en la entidad.

Ilustración 55 Índices de Calidad Secretaria Distrital De Hacienda



Fuente: DASCD

Para mantener estos resultados y estimular la mejora continua, acorde a los resultados de sus índices de calidad, se puede observar que el índice más alto y con puntuación total es Capacidad Integradora, lo cual permite que las acciones a implementar en la entidad puedan tener mayor acogida que en otras entidades, por la capacidad de influir positivamente en su equipo, trabajando desde las expectativas de todos los interesados.

Tabla 45 Subsistemas CIFP Secretaria Distrital De Hacienda

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Empleo	82,50
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	86,67
Subsistema Planificación	90,00
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00
Subsistema Organización del Trabajo	93,33
Subsistema Gestión del Desarrollo	95,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	100,00

Fuente: DASCD

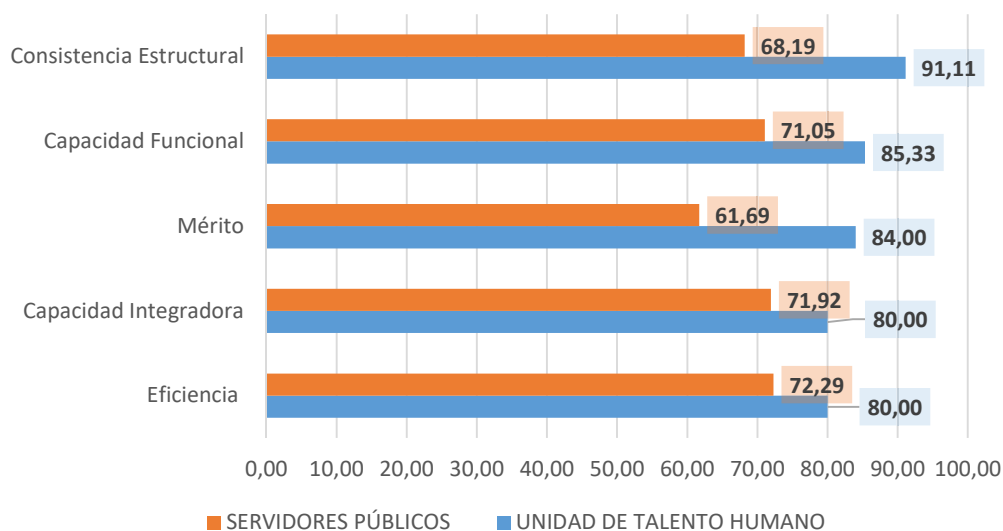
Respecto a la medición organizada por los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se observa plena coincidencia con las necesidades de mejora del índice de calidad con menor puntuación, que es el mérito, mientras que para la Unidad de talento humano la prioridad es optimizar el proceso de establecer un mecanismo para garantizar idoneidad técnica de los candidatos para cargos de LNR, los servidores públicos consideran que se debe fortalecer los mecanismos para evitar arbitrariedad y politización en los procesos para todo tipo de vinculación, así como analizar y consolidar una planificación de personal que sea acorde con las necesidades de la entidad y el cumplimiento de las estrategias gubernamentales y del PDD.

3.3.32. Secretaría Distrital De Integración Social SDIS

La Secretaría Distrital de Integración Social, es una entidad pública de nivel central de la ciudad de Bogotá, líder del sector social, responsable de la formulación e implementación de políticas públicas poblacionales orientadas al ejercicio de derechos, ofrece servicios sociales y promueve de forma articulada, la inclusión social, el desarrollo de capacidades y la mejora en la calidad de vida de la población en mayor condición de vulnerabilidad, con un enfoque territorial.

A través de la medición del Índice de Desarrollo del servicio Civil IDSC se generó una valoración el sistema de gestión del Talento Humano en un valor general de 83,58, compuesto por una percepción de la Unidad de Talento Humano del 85,13, y una valoración de 69,61 generada por los servidores públicos de la entidad.

Ilustración 56 Índices de Calidad SDIS



Fuente: DASCD

Acorde a los resultados, el Sistema de Gestión de Talento Humano de SDIS está desarrollado, los índices de calidad, según la ilustración anterior, reflejan necesidad de fortalecer Eficiencia y Mérito.

Partiendo de la eficiencia como generación de resultados basados en la evaluación de la inversión, ligado a su vez con el Subsistema de Planificación, es necesario revisar cómo mejorar el tamaño de la planta de personal acorde a los resultados de los estudios técnicos y de cargas, la evaluación de las actividades. Los puntos de trabajo son:

- Tamaño de la planta
- Evaluación de las actividades de capacitación, en su eficiencia acorde a la inversión realizada, así como el impacto en el desarrollo en las funciones de las personas.
- Implementar sistemas de información que permitan operatividad con información cuantitativa y cualitativa.

Tabla 46 Subsistemas CIFP SDIS

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	73,33
Subsistema Organización del Trabajo	80,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00
Subsistema Gestión de la Compensación	80,00
Subsistema Gestión del Empleo	85,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67

Subsistema Gestión del Desarrollo	95,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	100,00

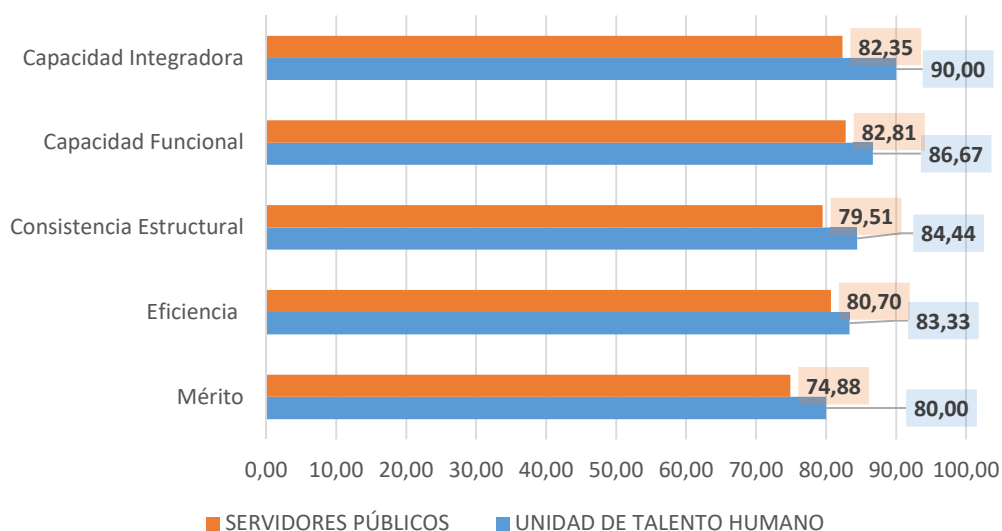
Fuente: DASCD

3.3.33. Instituto Distrital Para La Protección De La Niñez Y La Juventud IDIPRON

IDIPRON es la entidad Distrital que, a través de un modelo pedagógico basado en los principios de afecto y libertad, atiende las dinámicas de la calle y trabaja por el goce pleno de los derechos de la Niñez, Adolescencia y Juventud en situación de vida en calle, en riesgo de habitarla o en condiciones de fragilidad social, desarrollando sus capacidades para que se reconozcan como sujetos transformadores y ciudadanos que ejercen sus derechos y deberes para alcanzar una vida digna y feliz.

El resultado de la medición del IDSC es 84.61, la percepción de la Unidad de Talento humano genero valoración por 85.13, y los servidores públicos vinculados a la entidad dieron una valoración de 79.90.

Ilustración 57 Índices de Calidad IDIPRON



Fuente: DASCD

En general la Entidad tiene un buen desarrollo de su servicio civil, es bueno fortalecer el índice de Mérito a través del establecimiento de un procedimiento abierto de vinculación a cargos en provisionalidad, la revisión de competencias de candidatos para cargos de Libre Nombramiento y Remoción.

Tabla 47 Subsistemas CIFP - IDIPRON

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión de la Compensación	60,00
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Planificación	76,67
Subsistema Gestión del Empleo	87,50
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	93,33
Subsistema Gestión del Desarrollo	95,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00

Fuente: DASCD

Respecto de los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública indican un bajo resultado en el Subsistema de Compensación, los puntos de trabajo son:

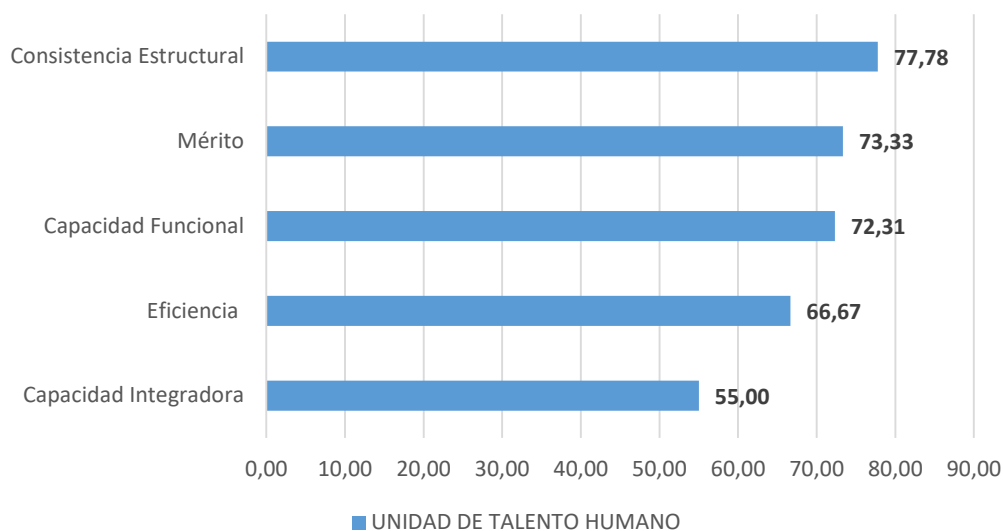
- Lograr una estructura de retribuciones adecuada para atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.
- Se percibe que los costos salariales son excesivos, en relación con el promedio de las entidades comparables.

3.3.34. Empresa Metro De Bogotá S.A

La misión de la Empresa Metro de Bogotá S.A. es realizar la planeación, estructuración, construcción, operación, explotación y mantenimiento de las líneas de metro que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 70.86, a pesar de su reciente creación en octubre de 2016, acorde a la percepción de la Unidad de Talento Humano, se cuenta con un sistema de gestión del Talento Humano con fortalezas.

Ilustración 58 Índices de Calidad METRO



Fuente: DASCD

Los índices de calidad que requieren mayor desarrollo son Capacidad Integradora y eficiencia.

Para Capacidad Integradora los puntos de trabajo son la definición de estrategias de comunicación, ya sea por medio de tecnologías de la información y comunicación, o reuniones grupales con el líder de área, para lograr en las personas pertenencia e implicación en el proyecto organizativo global.

Por otro lado, dada su reciente creación no se cuenta con medición de clima laboral, de forma que ha de definirse las herramientas para hacer de forma fiable la medición de clima y ajustarse a la periodicidad ya definida.

Para el índice de calidad eficiencia, es fundamental evaluar los resultados, acorde a la inversión realizada, los puntos de trabajo son análisis de la pertinencia del tamaño de la planta, evaluación de las actividades de capacitación en términos de satisfacción y su impacto en el desarrollo de las funciones del cargo.

Tabla 48 Subsistemas CIFP METRO

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	53,33
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	55,00
Subsistema Gestión de la Compensación	70,00
Subsistema Planificación	70,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	73,33
Subsistema Organización del Trabajo	73,33
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00
Subsistema Gestión del Empleo	83,33

Fuente: DASCD

Al organizar los datos por los Subsistemas descritos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, el Subsistema de Gestión del Rendimiento requiere desarrollo, a través de:

- Establecer claramente estándares de rendimiento esperado de las personas, de acuerdo con las prioridades y estrategias de la organización de forma que cada uno tenga claridad de los aspectos de su contribución por los que serán específicamente valorados.
- Evaluar el desempeño de las personas y contrastarlo con los estándares de rendimiento esperado.

Para el Subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas, es fundamental establecer estrategias de intervención para contar con medición del clima laboral, como ya fue descrito, e implementar el uso de instrumentos específicos de comunicación destinados a reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto estratégico de la entidad.

3.3.35. Unidad Administrativa Especial De Rehabilitación Y Mantenimiento Vial D.C. - UMEV

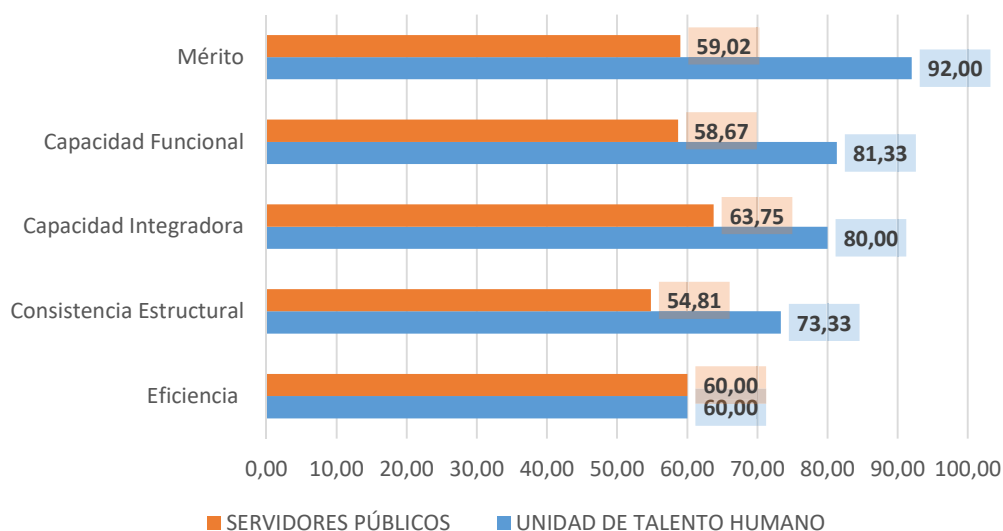
La Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial D.C. – UMEV tiene como misión mantener y rehabilitar preventiva y correctivamente la malla vial local, producir mezclas asfálticas, atender situaciones imprevistas y brindar apoyo interinstitucional para garantizar una mejor movilidad en beneficio de la ciudad.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 75,53, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 77,44, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 58,29. Motivo por el cual es necesario detallar los resultados y ver las diferencias para trabajar en el mejoramiento de su sistema de Gestión del Talento Humano.

Al observar los Índices de Calidad se observa la mayor diferencia en el Índice Mérito, para la Unidad de Talento humano está en 92 mientras que para los servidores públicos está en 59.02, los puntos de trabajo para mejorar son

- Procesos de selección abiertos para provisionalidad, con pruebas técnicas.
- Asegurar idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción.

Ilustración 59 Índices de Calidad UMV



Fuente: DASCD

Para el Índice de Calidad Capacidad Funcional, en el cual se evalúa la habilidad de la Entidad para generar en las personas conductas laborales orientadas a la mejora de la gestión, consecución de resultados y mejoramiento de la calidad del servicio. Los puntos de trabajo son:

- Los mecanismos de retribución no logran estimular en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y de grupo, así como el aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Los criterios de encargo/comisión están vinculados al rendimiento, pero al tener una evaluación de desempeño que no siempre es objetiva, ocurren encargos que no son objetivos a pesar de seguir el procedimiento.
- No se perciben opciones de ascenso dentro de la entidad, al concursar por mejores condiciones en carrera administrativa se aplica para otras entidades, de forma que se no se capitaliza el conocimiento y la experticia de las personas en la entidad inicial.
- A pesar de estar definidas las competencias en los perfiles de cargo es necesario su medición al momento del ingreso y en las evaluaciones de desempeño.
- La estructura de retribuciones no logra atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias, en los diferentes tipos de puestos que la organización precisa.
- Se requiere enfocar las actividades de capacitación en el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consoliden avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas actuales de la entidad.

- Se debe fortalecer el compromiso del líder de cada área para seguir, observar y apoyar activamente las mejoras del rendimiento de las personas.

Tabla 49 Subsistemas CIFP UMV

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Gestión del Desarrollo	62,50	55,02
Subsistema Organización del Trabajo	66,67	64,29
Subsistema Planificación	66,67	52,28
Subsistema Gestión del Rendimiento	80,00	65,83
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00	63,75
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00	54,00
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00	60,92
Subsistema Gestión del Empleo	95,00	59,84

Fuente: DASCD

Respecto a los subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública CIFP, la menor valoración en la UMV es para el Subsistema de Planificación, los puntos que requieren intervención incluyen la implementación de un sistema de información que permita no solo el manejo de los datos de nómina y demás datos cuantitativos, sino la inclusión de datos cualitativos de los recursos humanos, de forma tal que con la herramienta se optimice la operatividad diaria. Como ya fue mencionado, evaluar si el tamaño de la planta es el pertinente a través de un estudio técnico, y en lograr integrar que todas las acciones y decisiones en términos de Talento Humano estén alineadas con la planeación estratégica de la entidad y las metas del Plan de Desarrollo Distrital.

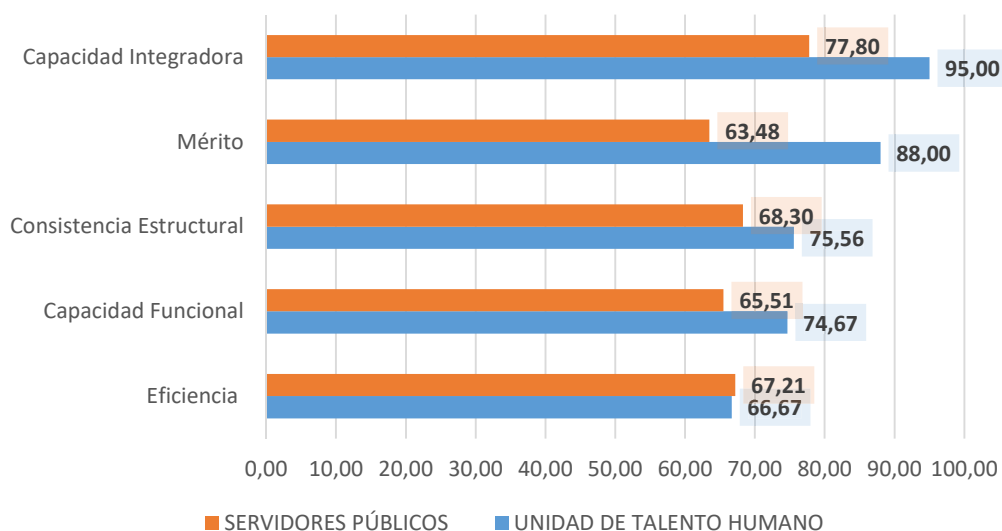
3.3.36. Empresa De Transporte Del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A.

La misión de la Empresa De Transporte Del Tercer Milenio - TRANSMILENIO S.A. es gestionar el desarrollo e integración de los sistemas de transporte público masivo intermodal de pasajeros de la ciudad de Bogotá D.C. y de la región, con estándares de calidad, dignidad y comodidad, sustentable financiera y ambientalmente, orientado al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 76.60, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 77,44, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 69,08.

La estrategia para mejoramiento del sistema de Gestión del Talento Humano ha de enfocarse en los índices de Calidad: Mérito; Capacidad Funcional y Eficiencia.

Ilustración 60 Índices de Calidad TRANSMILENIO S.A.



Fuente: DASCD

Para abordar mérito, los puntos de trabajo son implementar procedimientos y mecanismos de garantía necesarios para asegurar la idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción. Estas mejoras impactarán simultáneamente la mejora del Subsistema Planificación.

Para el Índice de Calidad Capacidad Funcional, ha de establecerse:

- La estrategia para lograr que los mecanismos de retribución utilizados estimulen en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Del mismo modo hacer dinámica la medición de competencias descrita en los perfiles y actualizarlos en caso de requerirse, tal medición ha de aplicarse tanto para vinculación como el desarrollo de tales competencias en las personas, a través de la evaluación de desempeño.
- Lograr que los líderes de equipo sigan, observen y apoyen activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando sea necesario

Para el índice de Calidad Eficiencia y el subsistema Planificación el trabajo ha de enfocarse en evaluar las actividades de capacitación acorde con la inversión realizada y los resultados generados, vinculando el impacto en el desarrollo de funciones.

Tabla 50 Subsistemas CIFP Transmilenio

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Planificación	63,33	53,93
Subsistema Gestión de la Compensación	70,00	68,51
Subsistema Organización del Trabajo	73,33	57,36
Subsistema Gestión del Desarrollo	75,00	72,60
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00	85,27
Subsistema Gestión del Empleo	82,50	63,90
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67	66,83
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	95,00	77,80

Fuente: DASCD

Al organizar los resultados por Subsistema de la Carta Iberoamericana de la Función pública se obtuvo los menores puntajes en el Subsistema de Planificación y Organización del trabajo. En cuanto al subsistema de planificación, habría dos elementos importantes para analizar. Por una parte, el sistema de información de personal, y por otra la manifestación de un déficit en la planta de personal. Al respecto se sugiere a la entidad que haga un ejercicio de revisión de sus procesos, procedimientos e infraestructura tecnológica, dado que frecuentemente las mejoras institucionales pueden estar inmersas en esas capas de gestión y no solo dependen de contar con más personal.

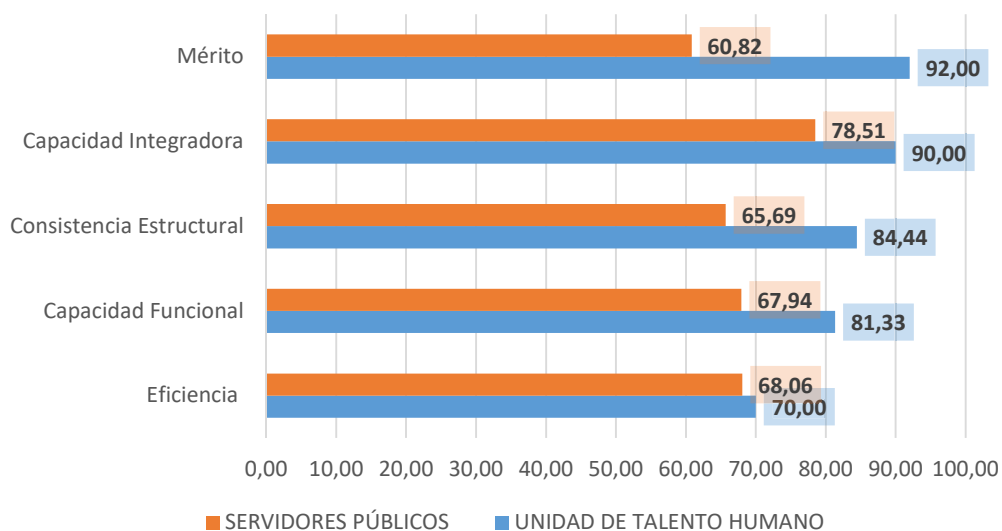
Sobre el subsistema de organización del trabajo se recomienda, por una parte, hacer una revisión en su manual de funciones cerciorándose que contenga los perfiles requeridos de acuerdo con las necesidades institucionales y la pertinencia de las funciones con cada perfil y por otra, incluir habilidades gerenciales y competencias comportamentales para cargos de líderes y coordinación de grupos.

3.3.37. Secretaría Distrital De Movilidad

La Secretaría Distrital de Movilidad busca hacer de Bogotá una ciudad que promueva la felicidad y la calidad de vida de sus habitantes y visitantes en términos de movilidad, que potencia el desarrollo y la competitividad de la ciudad, protegiendo la vida y derechos de manera incluyente, con una gestión ética y transparente.

Como resultado de la medición del IDSC la Secretaría de Movilidad obtuvo una puntuación general de 80.85, compuesta por la percepción de la Unidad de Talento Humano valorada en 82.56 y la percepción de los servidores públicos de la entidad, que generaron una puntuación de 65.46. Veamos detalladamente las diferencias organizadas por Índices de Calidad.

Ilustración 61 Índices de Calidad Secretaría de Movilidad



Fuente: DASCD

La mayor diferencia radica en el Índice de Calidad Mérito, para lograr desarrollo en este ítem los puntos de trabajo son asegurar idoneidad técnica de los candidatos en procesos de selección para cargos de LNR, así como la implementación de mecanismos para evitar politización en procesos de selección para cualquier tipo de vinculación.

Al ver los datos organizados por los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública CIFP, los valores más bajos fueron Subsistema Planificación y Organización de trabajo.

El enfoque para el desarrollo de tales subsistemas es:

- Alinear la planificación de personal en la entidad con las prioridades y orientaciones estratégicas, la misión de la entidad y sus metas en el PDD.
- Implementar un sistema de información que cuente con datos relativos al personal y que permita conocer la disponibilidad en cantidad de personas, competencias, perfiles profesionales entre otra información.
- Analizar la pertinencia del tamaño de la planta acorde al su estudio técnico.

Tabla 51 Subsistemas CIFP Secretaría de Movilidad

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Planificación	60,00	62,22
Subsistema Gestión de la Compensación	70,00	72,09
Subsistema Organización del Trabajo	80,00	71,82
Subsistema Gestión del Desarrollo	80,00	66,83
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00	78,51
Subsistema Gestión del Empleo	92,50	63,60
Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00	70,40

Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos

100,00 63,70

Fuente: DASCD

Para el Subsistema de Organización del Trabajo coinciden con el índice de calidad Mérito, los puntos de mejora son:

- Analizar la estructura, verificando si el diseño de los cargos permite la eficiencia de la entidad en cuento a generación de resultados.
- Actualización de los cargos con el establecimiento de competencias para el efectivo desarrollo de las funciones del cargo, así como la medición de tales competencias para ingreso y evaluación de desempeño.

3.3.38. Instituto de Desarrollo Urbano - IDU

El Instituto de Desarrollo Urbano – IDU tiene como misión generar bienestar en los habitantes de la ciudad mejorando la calidad de vida, mediante el desarrollo de infraestructura para la movilidad, contribuyendo a la construcción de una ciudad incluyente, sostenible y moderna.

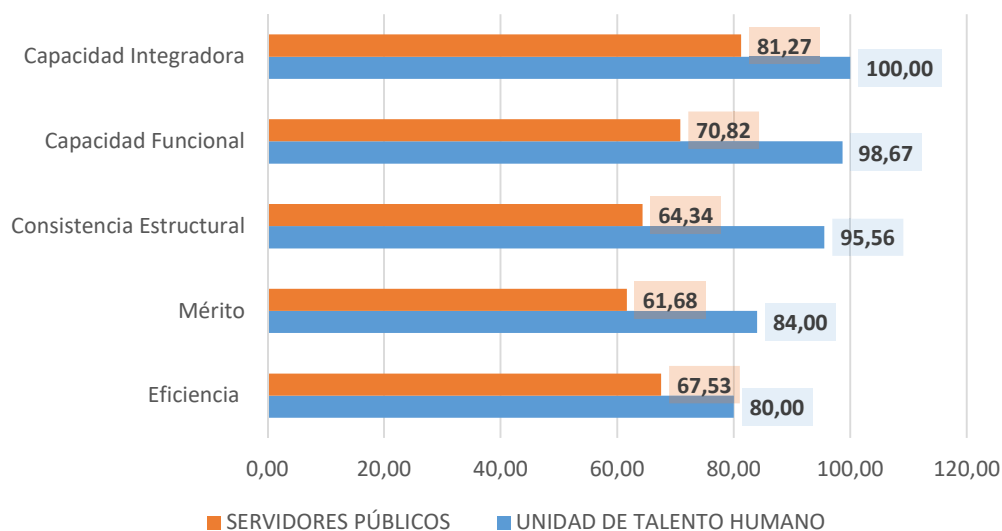
La medición del IDSC arrojó para el IDU un valor general de 90.78, compuesto por una medición de 93.33 por parte de la Unidad de Talento Humano y un 67.82 por parte de los servidores públicos de la entidad. A continuación, se detallan las diferencias.

La mayor diferencia está en el Índice de Capacidad Funcional, vista como la habilidad de generar en el equipo de trabajo conductas laborales tendientes al compromiso y la mejora de la calidad del servicio, para ello los puntos de mejora son lograr mecanismos de retribución que estimulan el esfuerzo y el rendimiento y vincular efectivamente en los procesos de selección los perfiles de competencias en los diferentes tipos de vinculación.

El Índice de calidad de Mérito es el más bajo, requiere buscar:

- Contar con procedimientos de selección que garanticen la idoneidad técnica de los candidatos en procesos de LNR.
- Procedimientos abiertos de selección para provisionales

Ilustración 62 Índices de Calidad IDU



Fuente: DASCD

Al ver la información organizada acorde a los Subsistemas de la CIFP, se evidencia la necesidad de desarrollar el Subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos, para lo que es necesario que el DASCD; CNSC, ESAP y DAFP mejoren tiempos de respuesta, divulguen su portafolio de servicios y fortalezcan una relación de apoyo más cercano a las entidades.

Tabla 52 Subsistemas CIFP IDU

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	86,67	58,70
Subsistema Gestión del Empleo	90,00	65,86
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00	72,08
Subsistema Gestión del Rendimiento	93,33	76,19
Subsistema Planificación	93,33	63,88
Subsistema Gestión del Desarrollo	95,00	65,99
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	100,00	81,27
Subsistema Organización del Trabajo	100,00	74,61

Fuente: DASCD

También se requiere fortalecer el Subsistema Planificación a través del trabajo en:

- Análisis del tamaño de la planta de personal acorde con el estudio técnico
- Implementación de un sistema de información que integre los datos de nómina, con los datos socioculturales y cualitativos del talento humano, para

facilitar la toma de decisiones y contar con información veraz, disminuyendo errores y reprocesos.

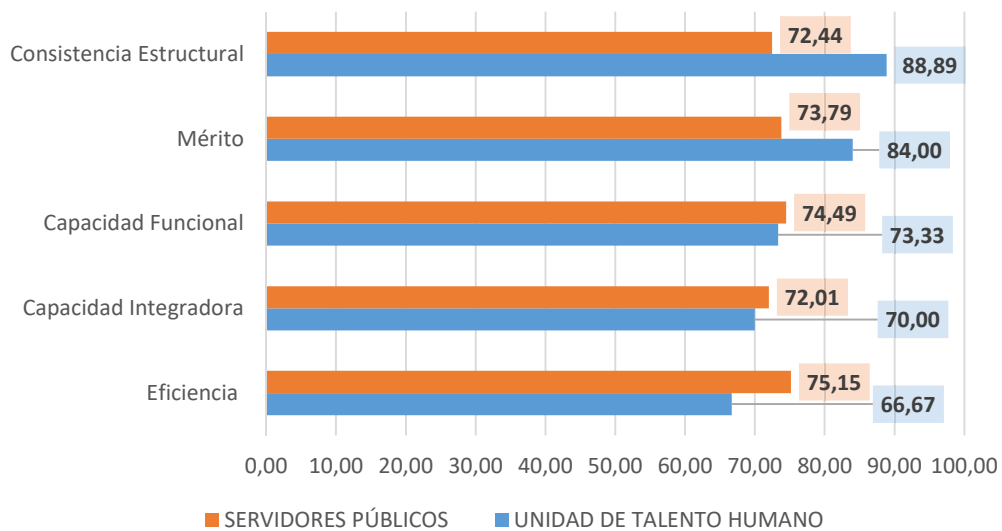
- Lograr alinear las decisiones y prácticas de personal con la política de Talento Humano a través de un organizado proceso de planificación

3.3.39. Secretaria Distrital de la Mujer

La Secretaria Distrital de la Mujer tiene como misión liderar, orientar y coordinar la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la Política Pública de Mujeres y Equidad de Género, así como la transversalización de los enfoques de derechos de las mujeres, de género y diferencial, en los planes, programas, proyectos y políticas públicas distritales, para la protección, garantía y materialización de los derechos humanos de las mujeres en las diferencias y diversidades que las constituyen, promoviendo su autonomía y el ejercicio pleno de su ciudadanía en el Distrito Capital

Los resultados de la medición del IDSC posiciona a la entidad con un valor general de 76.51, la percepción de la Unidad de Talento Humano generó una valoración de 76.92, y de forma consistente los servidores públicos generaron una valoración de 72.77.

Ilustración 63 Índices de Calidad Secretaría de la Mujer



Fuente: DASCD

Al observar los resultados por Índices de Calidad se evidencia que se requiere desarrollo del Índice de Eficiencia, con trabajo en los ítems

- Análisis del tamaño de la planta acorde al estudio técnico

- Evaluar las actividades de capacitación respecto al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Respecto al Índice de Calidad Capacidad Integradora los puntos de menor valoración fueron la medición de clima laboral, y el grado de conflictividad laboral.

Tabla 53 Subsistemas CIFP Secretaría de la Mujer

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	63,33
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	70,00
Subsistema Gestión de la Compensación	70,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	73,33
Subsistema Gestión del Desarrollo	80,00
Subsistema Gestión del Empleo	82,50
Subsistema Organización del Trabajo	86,67
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	93,33

Fuente: DASCD

Al ver los resultados por subsistema de la CIFP se evidencia necesidad de desarrollo en el Subsistema Planificación, el esfuerzo ha de enfocarse en:

- Tamaño pertinente de la planta de personal acorde con estudio técnico.
- Implementación de un sistema que incluya datos cuantitativos y cualitativos del talento humano
- Lograr la adecuada formación de los servidores acorde a las exigencias de sus funciones en la entidad, y que tal formación se mantenga actualizada en el tiempo.

3.3.40. Veeduría Distrital

La misión de la Veeduría distrital es ejercer control preventivo, promover el control social, fortalecer la transparencia y la lucha contra la corrupción, para el mejoramiento de la gestión pública distrital.

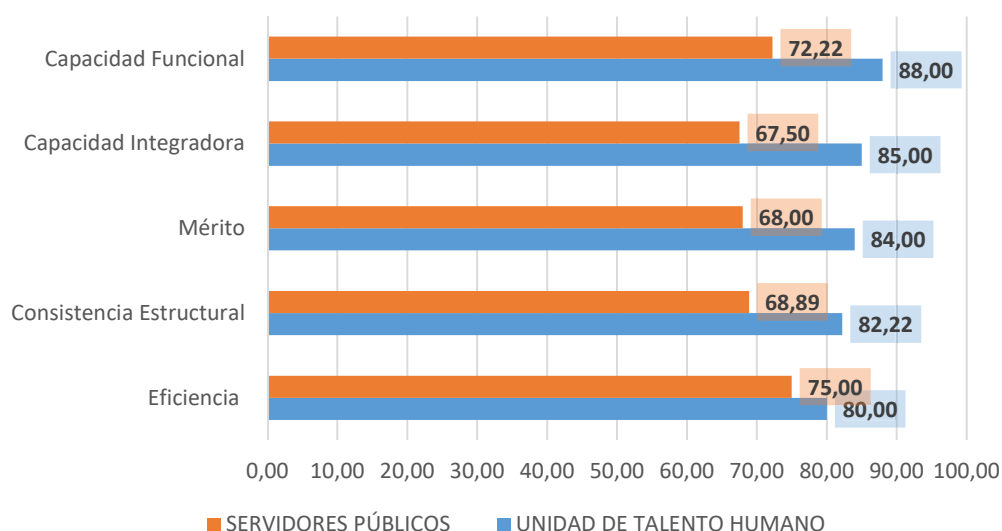
Acorde a la medición del IDSC la entidad obtuvo una valoración de 83.15, compuesta por la percepción de la Unidad de Talento Humano 84.62, y la percepción de los servidores públicos 69.94. Dada la diferencia entre los valores, se detallará a través de los índices de Calidad.

La mayor diferencia está en el Índice de Capacidad Integradora, los puntos de mejora acorde a la percepción de los servidores de Talento Humano son:

- Medición de clima laboral, evaluándolo periódicamente mediante el uso de instrumentos fiables.
- Calidad de las relaciones laborales, logrando que se orienten a la transacción y concertación.

Las valoraciones más bajas son para los Índices Capacidad Integradora, Merito y Consistencia Estructural.

Ilustración 64 Índices de Calidad Veeduría Distrital



Fuente: DASCD

El índice Merito ha de mejorarse a través de la definición de procesos de selección abiertos y con medición de competencias para cargos de provisionalidad y garantías para evaluación de idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de selección para cargos de LNR.

Respecto a Consistencia Estructural, que evalúa la solidez e integración sistémica del servicio civil, tiene como puntos de trabajo la implementación de un sistema de información que mejore la veracidad de los datos del sistema de Talento Humano, disminuya reprocesos y mejore la toma de decisiones basados en datos.

Organizando los datos por Subsistema de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se evidencia la necesidad de trabajo en el Subsistema de la Organización de los Recursos Humanos, los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), han de desarrollar estrategias para dinamizarse y generar espacios de trabajo que permitan aportar valor a las entidades.

Se requiere mejorar el proceso de planificación de personal integrando las políticas, decisiones y prácticas de personal, alineado con la planeación estratégica de la entidad y los resultados esperados.

Tabla 54 Subsistema CIFP Veeduría Distrital

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Planificación	70,00	64,44
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00	53,33
Subsistema Gestión de la Compensación	80,00	85,00
Subsistema Gestión del Empleo	80,00	70,00
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	85,00	67,50
Subsistema Gestión del Rendimiento	93,33	74,44
Subsistema Gestión del Desarrollo	95,00	72,92
Subsistema Organización del Trabajo	100,00	80,00

Fuente: DASCD

3.3.41. Personería De Bogotá DC

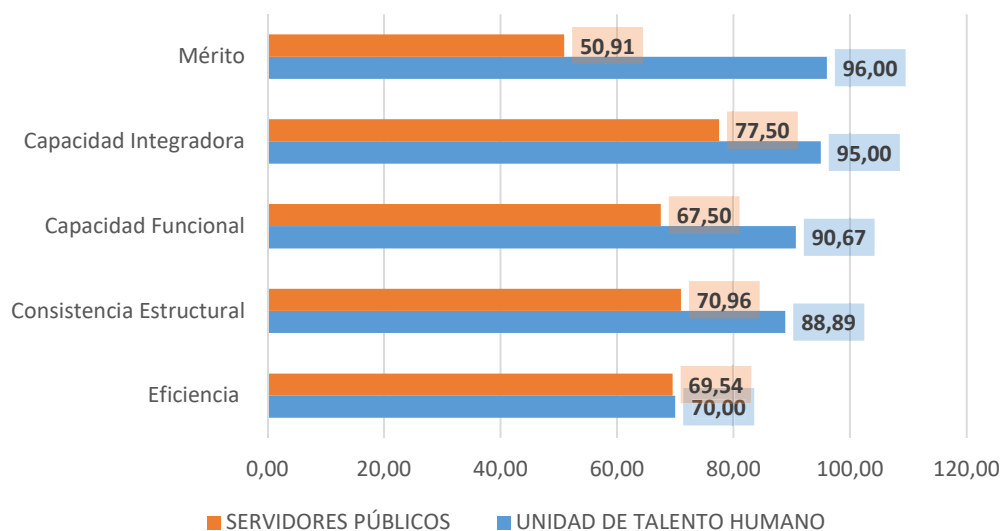
La Personería de Bogotá D.C. es un órgano de control del Distrito Capital que, con enfoque social, en el marco de un Estado pluralista, promueve la efectividad integral de los derechos de las personas, trabaja al servicio de la Ciudad, interviene y actúa como garante del respeto del ordenamiento jurídico, por parte de las autoridades públicas del Distrito Capital, y vigila la conducta de los servidores públicos.

La medición del IDSC en la Personería de Bogotá DC generó como resultado general un valor de 86.30, conformado por la perspectiva de la Unidad de Talento Humano con una puntuación de 88.21 y la perspectiva de los servidores públicos con un valor de 69.11. Dada la diferencia observaremos detalladamente los valores de Índices de Calidad del servicio civil.

La principal diferencia radica en el Índice Merito, para desarrollar este aspecto los puntos de trabajo son:

- Implementar mecanismos para evitar politización de los procesos de selección.
- Lograr procedimientos abiertos de selección para cargos en provisionalidad
- Contar con procedimientos que aseguren la idoneidad técnica de candidatos en procesos de vinculación para cargos de LNR.

Ilustración 65 Índices de Calidad Personería de Bogotá



Fuente: DASCD

Las prioridades para generar desarrollo del servicio civil es el trabajo en Mérito, como ya se describió, Capacidad Funcional y Eficiencia.

Para motivar el desarrollo del Índice Capacidad funcional los puntos de trabajo son:

- Aplicar la medición de competencias acorde a la selección de personal basada en perfiles de competencias en los diferentes tipos de vinculación.
- Actualmente no se cuenta con opciones de ascenso dentro de la entidad de forma que se vincule el rendimiento, potencial y el desarrollo de competencias.
- Generar una cultura de evaluación objetiva de forma tal que los mecanismos de encargo/comisión estén realmente vinculados al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias
- Estimular la movilidad horizontal mientras se cumpla el perfil, para contar con mayor flexibilidad en la organización.

Para generar desarrollo a nivel de eficiencia y del Subsistema de Planificación, ha de revisarse la pertinencia del tamaño de la planta acorde a los resultados de los estudios técnicos y las necesidades de la organización conforme al desarrollo de su misión.

Tabla 55 Subsistemas CIFP Personería de Bogotá

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Planificación	70,00	63,75
Subsistema Organización del Trabajo	80,00	72,76
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67	75,97

Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	86,67	69,38
Subsistema Gestión del Desarrollo	92,50	64,93
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	95,00	77,50
Subsistema Gestión del Empleo	95,00	54,79
Subsistema Gestión de la Compensación	95,00	82,09

Fuente: DASCD

Al organizar los datos por los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se observa necesidad de desarrollo en el Subsistema Planificación, Gestión del Desarrollo y Organización de la Función de Recursos Humanos.

Para el Subsistema de la Organización de los Recursos Humanos, los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), han de desarrollar estrategias para dinamizarse y generar espacios de trabajo que permitan aportar valor a las entidades.

Respecto al subsistema de Gestión del Desarrollo los puntos de trabajo son

- Optimizar la cultura de evaluación para tener información fiable como insumo de los mecanismos de encargo/comisión para que estén vinculados al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias.
- Evaluar el impacto de la formación en el desempeño de las funciones por cargo.

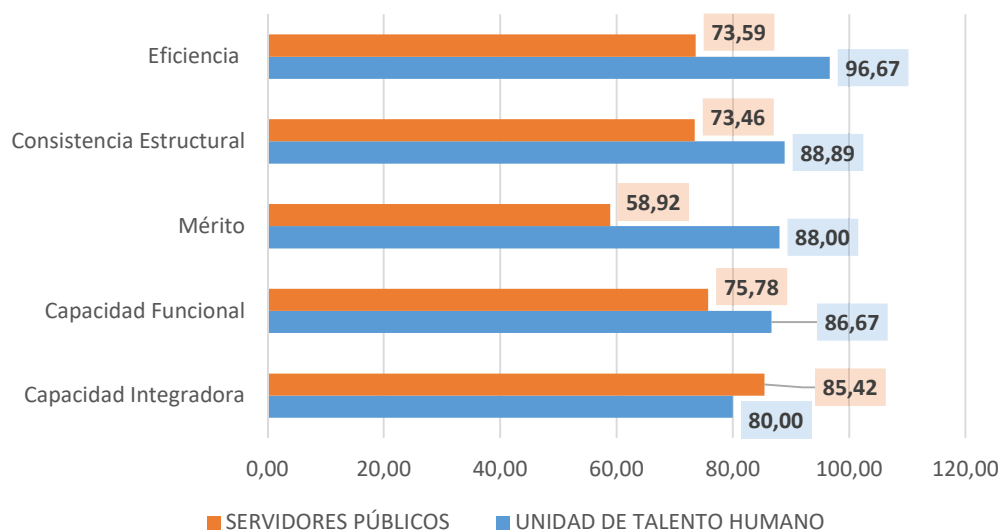
3.3.42. Contraloría de Bogotá D.C

La Contraloría de Bogotá, D.C., es la entidad que vigila la gestión fiscal de la Administración Distrital y de los particulares que manejan fondos o bienes públicos, en aras del mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del Distrito Capital.

Los resultados de la medición del IDSC generaron un valor general de 86.88, compuesto por una percepción de la Unidad de Talento Humano valorado en 88.21 y acorde a la percepción de los servidores públicos de la entidad la valoración fue de 74.87. Resultados cercanos y coherentes entre sí.

Los Índices de calidad con menor valoración son Mérito, Consistencia Estructural y Eficiencia.

Ilustración 66 Índices de Calidad Contraloría de Bogotá



Fuente: DASCD

Para mejorar en Mérito los puntos de trabajo son:

- Procesos de selección abiertos para cargos en provisionalidad
- Definir procedimientos para asegurar la idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción.

Para mejorar en el índice Consistencia Estructural, la prioridad ha de ser:

- Implementar un sistema de información que integre los datos de nómina, con la demás información socioeconómica, demográfica, cuantitativa y cualitativa que permita optimizar la gestión de talento humano.
- Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades ha de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.
- Apoyar y fortalecer las habilidades directivas del equipo de líderes de grupo

Y en el mismo sentido para tener mejora continua en el índice Eficiencia, los puntos de trabajo son:

- Evaluar las actividades de capacitación de acuerdo con los resultados comparados con el costo por actividad, así como el impacto generado en el desempeño de las personas.
- Analizar la pertinencia del tamaño de la planta de personal acorde a los resultados del estudio técnico.

Tabla 56 Subsistemas CIFP Contraloría de Bogotá

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	73,33
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00
Subsistema Gestión del Empleo	82,50
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67
Subsistema Gestión del Desarrollo	90,00
Subsistema Planificación	93,33
Subsistema Organización del Trabajo	100,00
Subsistema Gestión de la Compensación	100,00

Fuente: DASCD

Al tener los resultados por Subsistema de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, el subsistema en el que ha de enfocarse el trabajo es la Función de los recursos Humanos, es necesario vincular a los actuales retos de la administración pública a los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), dado que no son percibidos como instancias que aporten valor al logro de los objetivos comunes.

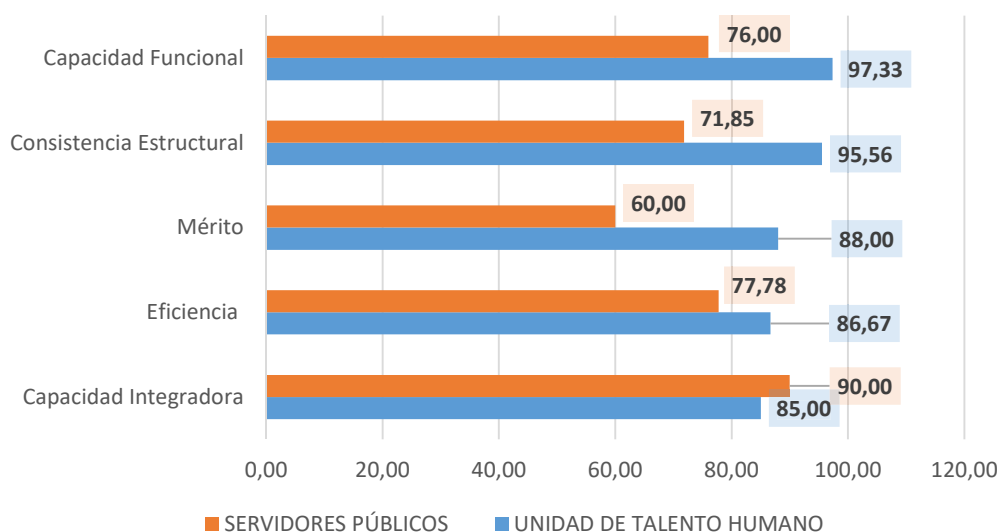
3.3.43. Concejo De Bogotá

Es misión del Concejo de Bogotá como suprema autoridad en materia administrativa, ejercer el control político a la administración Distrital y expedir normas para promover el desarrollo integral de la ciudad y sus habitantes, en cumplimiento de los fines esenciales del Estado social de derecho, a través de una organización administrativa autónoma, eficiente y moderna y de una cultura de autocontrol, así como vigilar y controlar la efectividad de la gestión de las instituciones y autoridades distritales, de conformidad con los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política, la ley y los acuerdos.

Acorde a los resultados de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil la valoración general para la entidad es 91.09, con un aporte de 92.82 según la percepción de la Unidad de Talento Humano y un aporte de 75.55 de los servidores públicos.

Al ver los Índices de Calidad, se evidencia baja valoración para Mérito, Consistencia Estructural y Capacidad Funcional. Y al tener los datos de los resultados por Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, queda como prioridad el trabajo en el Subsistema Gestión del empleo, que comparte elementos con Mérito.

Ilustración 67 Índices de Calidad Concejo de Bogotá



Fuente: DASCD

Para fortalecer el Índice de Merito y el subsistema Gestión del empleo las áreas de trabajo son

- Procesos abiertos de selección para cargos de provisionalidad, que incorporen pruebas técnicas.
- Asegurar la idoneidad técnica de los candidatos en el proceso de incorporación de servidores libre nombramiento y remoción.

Para mejorar el desarrollo de la Consistencia Estructural es conveniente enfocar esfuerzos en:

- Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades ha de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.
- Enfocar la planificación de personal con la planificación estratégica y las orientaciones estratégicas gubernamentales, acorde a las metas del Plan de Desarrollo.
- Conseguir coordinación entre las decisiones y prácticas de personal con la política de gestión del talento humano, a través de un organizado proceso de planificación.

Tabla 57 Subsistemas CIFP Concejo de Bogotá

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	85,00	90,00
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67	82,22
Subsistema Planificación	90,00	73,33
Subsistema Gestión del Desarrollo	92,50	75,83
Subsistema Gestión del Empleo	92,50	59,17
Subsistema Gestión de la Compensación	100,00	90,00
Subsistema Organización del Trabajo	100,00	77,78
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	100,00	64,44

Fuente: DASCD

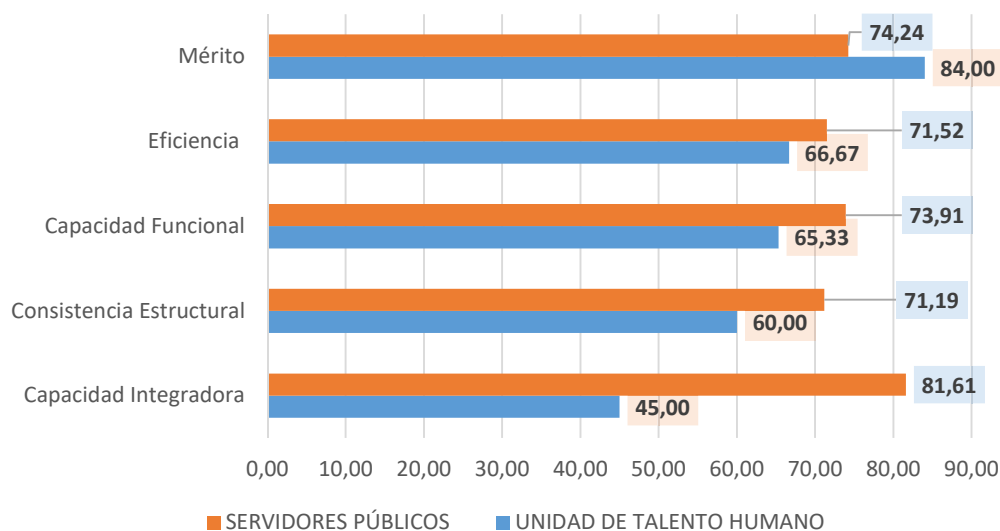
3.3.44. Secretaria Distrital De Planeación

La Secretaria Distrital De Planeación tiene como misión diseñar y liderar la planeación territorial, económica social y ambiental, y la articulación de las políticas públicas en el D. C. en búsqueda del bienestar de todos, en un territorio equitativo, sostenible, competitivo e integrado con la región.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 65.56, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 64,62, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 74,06

Se ha de fortalecer los índices de calidad Capacidad Integradora, Consistencia Estructural, y Capacidad Funcional. Al tener los resultados de los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, se necesita dar prioridad a Gestión de la Relaciones Humanas, Gestión del Rendimiento y Organización de la Función de Recursos Humanos.

Ilustración 68 Índices de Calidad Secretaría de Planeación



Fuente: DASCD

Para trabajar en el mejoramiento de la Capacidad Integradora y el Subsistema de Relaciones Humanas, los focos de atención son:

- Orientar el uso de los instrumentos de comunicación, TIC y espacios presenciales para trabajar en la pertenencia en la implicación de los empleados en el plan estratégico de la entidad.
- Mejorar el clima organizacional, disminuyendo el nivel de conflictividad laboral y generar un ambiente laboral caracterizado por la transacción y concertación.

Para mejorar la Consistencia estructural y subsistema de Organización de la Función de los recursos humanos, las áreas de trabajo son:

- Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades ha de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.

El Índice Capacidad Funcional requiere trabajo en los ítems:

- Los criterios y mecanismos de ascenso se vinculan al rendimiento, al potencial y al desarrollo de competencias.
- En mi entidad a lo largo del ciclo de gestión, la dirección sigue, observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.

- Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje y desarrollo de competencias.
- 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.

Tabla 58 Subsistemas CIFP Secretaría de Planeación

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	45,00	81,61
Subsistema Gestión del Rendimiento	46,67	79,85
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	53,33	68,93
Subsistema Planificación	56,67	72,23
Subsistema Gestión del Desarrollo	62,50	64,94
Subsistema Organización del Trabajo	73,33	78,43
Subsistema Gestión de la Compensación	80,00	77,69
Subsistema Gestión del Empleo	82,50	75,54

Fuente: DASCD

Y finalmente, el Subsistema de Gestión de Rendimiento necesita desarrollo en los siguientes temas:

- Es necesario definir estándares en cuanto al rendimiento esperado de las personas, de acuerdo con las prioridades y estrategias de la organización. De forma que cada persona del equipo conozca los estándares por los cuales serán específicamente valorados.
- A pesar de realizarse la evaluación de desempeño, los resultados de la misma no son rigurosos, por tanto, es necesario generar cultura de evaluación, entendiendo que los resultados del ejercicio con insumo de autogestión, plan de capacitación y desarrollo de las personas. Tal evaluación debe incluir las competencias de acuerdo con el perfil, de modo que se motive su desarrollo durante la vinculación de los servidores en su cargo.
- Se requiere compromiso de los líderes de área para el desarrollo de las personas y de las habilidades de grupo de trabajo, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario.

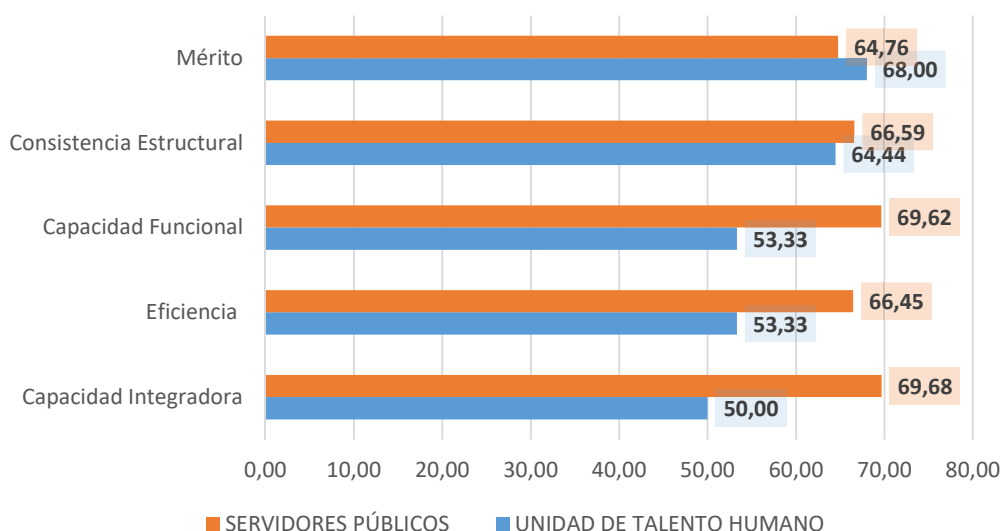
3.3.45. Subred Centro Oriente ESE

La Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente ESE, brinda atención integral en salud, con altos estándares de calidad, a través de un equipo humano idóneo que promueve la generación del conocimiento por medio de la investigación y la docencia, para mejorar las condiciones de salud de la población, respetando su diversidad y entorno.

La Subred Centro Oriente está compuesta por 5 Hospitales: San Cristóbal, Centro Oriente, San Blas, Santa Clara, La Victoria.

Acorde a los resultados de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil la valoración general para la entidad es 58.49, con un aporte de 57.44 según la percepción de la Unidad de Talento Humano y un aporte de 67.93 de los servidores públicos. El rango de valores en los índices de calidad del servicio civil va desde 50 a 69.68, un escenario medio con necesidad de desarrollo transversal.

Ilustración 69 Índices de Calidad Subred Centro Oriente



Fuente: DASCD

Es interesante observar las diferencias en las valoraciones, superiores en algunos casos de los servidores públicos, es fundamental el cambio que se ha presentado en la estructura distrital de salud, las subredes fueron conformadas en 2016, aun así la capacidad integradora es el índice más alto de la entidad, pues está valorado en 69.68.

En cuanto a los Índices de Calidad la prioridad está fijada acorde a los resultados en Capacidad Integradora, Capacidad Funcional y Eficiencia. Los puntos de trabajo prioritarios son:

- Definir una estrategia para mejorar el clima laboral, mejorar la calidad de las relaciones humanas.

- Establecer un mecanismo de retribución que estimule en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y de grupo, así como el aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Analizar la pertinencia del tamaño de la planta acorde al análisis técnico.
- Evaluar las actividades de capacitación comparando los resultados, acorde a la inversión realizada, y el impacto en el desarrollo de las funciones.

Respecto de los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública se presenta bajos resultados de forma transversal, las áreas más críticas son los Subsistemas de Planificación, Gestión de la Relaciones Humanas, Gestión de la Compensación y Gestión del Desarrollo.

Tabla 59 Subsistema CIFP Subred Centro Oriente

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Planificación	50,00	63,34
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	50,00	69,68
Subsistema Gestión de la Compensación	50,00	72,74
Subsistema Gestión del Desarrollo	50,00	61,99
Subsistema Gestión del Empleo	65,00	68,54
Subsistema Gestión del Rendimiento	66,67	75,15
Subsistema Organización del Trabajo	66,67	76,87
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	73,33	64,92

Fuente: DASCD

Para orientar los focos de trabajo en cuanto al Subsistema de Planificación:

- La planta necesita un análisis de la pertinencia de su tamaño, acorde al estudio técnico y el efectivo cumplimiento de la misión de la entidad.
- Se requiere un sistema de información que optimice la operatividad para manejar la gran base de datos de la Subred, de forma que se pueda contar con datos veraces para toma de decisiones, así como la disminución de carga operativa.

Para el Subsistema de Relaciones Humanas:

- Definir el mecanismo para medición del clima laboral, con la finalidad de tener insumo para intervenirlo.
- Sujeto a todos los cambios de vividos por los servidores públicos de los 5 hospitales, es necesario mejorar la calidad de las relaciones humanas, de forma que las personas puedan sentirse cómodas y seguras en su trabajo. En realidad, es un tema integral, desde la actualización de los manuales de funciones, estructuras de cargo para definir niveles de responsabilidad y alcance de cada uno. Se ha de definir una metodología para mejorar la

calidad de las relaciones humanas y lograr que se den a través de la transacción y concertación.

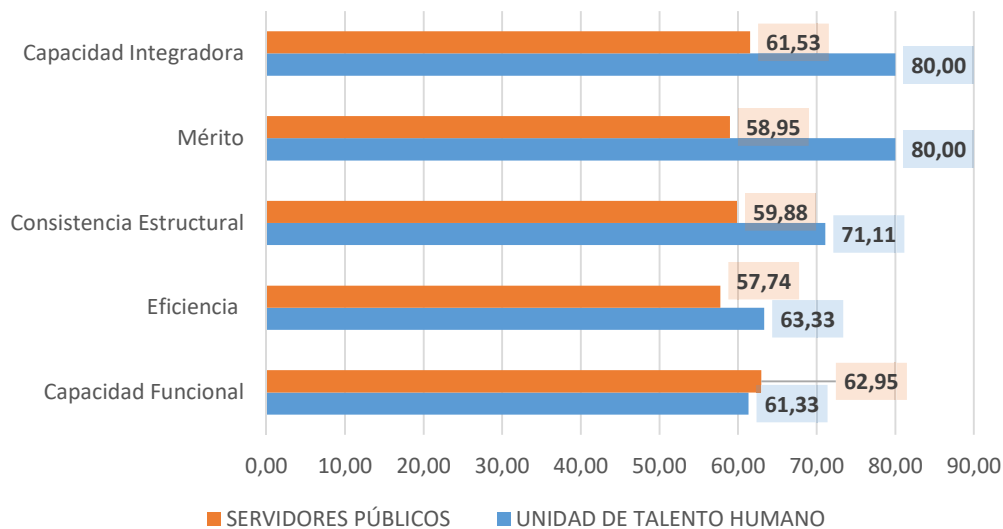
En cuanto al Subsistema Compensación ha de generarse un mecanismo que logre estimular en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y de grupo, así como el aprendizaje y desarrollo de competencias.

3.3.46. Subred Integrada De Servicios De Salud Norte E.S.E.

La Subred Integrada De Servicios De Salud Norte E.S.E. es una Empresa Social del Estado innovadora y socialmente responsable, que presta servicios de salud integrales y de calidad, con participación activa en la formación de talento humano y desarrollo de la investigación, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Acorde a los resultados de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil la valoración general para la entidad es 67.35, con un aporte de 68.21 según la percepción de la Unidad de Talento Humano y un aporte de 59.64 de los servidores públicos.

Ilustración 70 Índices de Calidad Subred Norte



Fuente: DASCD

Para el índice de calidad Capacidad funcional, las áreas de trabajo son:

- Establecer mecanismos que estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y grupal
- Motivar que las personas tengan la formación actualizada acorde a las exigencias de sus funciones en la entidad.

- Es importante que el diseño de los cargos obedezca a criterios de gestión, que involucre la definición de responsabilidades, su alcance y desarrollo de funciones acorde a la misión de la entidad.
- Actualizar los perfiles de modo que las competencias claves de cada cargo estén correctamente definidas
- Asociar a los procesos de selección los perfiles de competencias en los diferentes tipos de vinculación.
- Definir estándares de rendimiento y darlos a conocer al cada servidor público.
- Lograr que los líderes de área apoyen el desarrollo de cada persona de su equipo.
- Evaluar objetivamente el desempeño y contrastarlo con los estándares de rendimiento esperado.
- Lograr atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias a través del sistema de retribuciones.
- No se evidencia una figura de ascenso dentro de la entidad
- Orientar la capacitación al apoyo del desarrollo de aprendizajes colectivos, que consoliden avances en la capacidad organizativa para enfrentar los actuales retos de la organización.

Tabla 60 Subsistemas CIFP Subred Norte

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	56,67
Subsistema Gestión del Rendimiento	60,00
Subsistema Organización del Trabajo	60,00
Subsistema Gestión de la Compensación	65,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	65,00
Subsistema Gestión del Empleo	77,50
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00

Fuente: DASCD

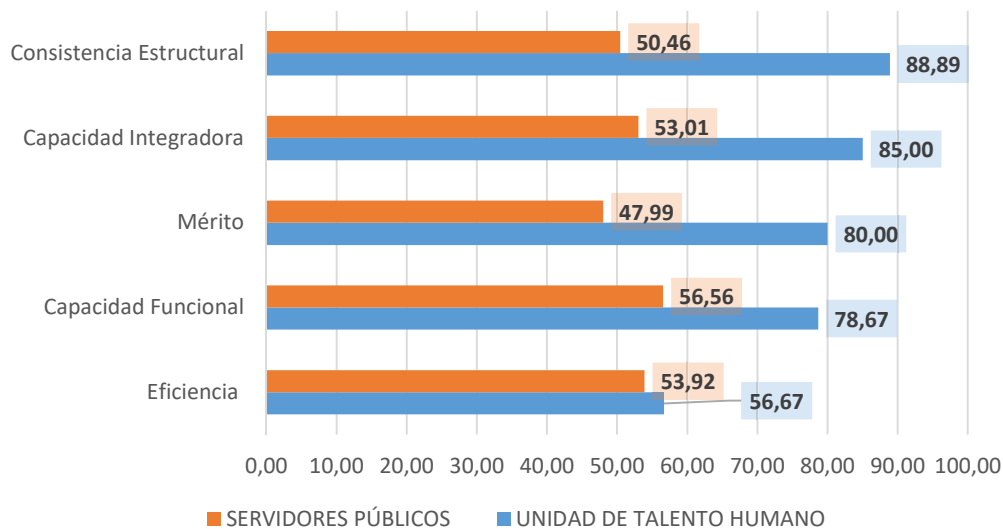
Desde la perspectiva de los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función pública la prioridad ha de enfocarse en el subsistema de Planificación, encaminando la planificación de personal con la planeación estratégica de la organización, así como el análisis de la pertinencia del tamaño de la planta acorde a un estudio técnico.

3.3.47. Subred Integrada De Servicios De Salud Sur Occidente E.S.E

La Subred Integrada De Servicios De Salud Sur Occidente E.S.E es una Empresa Social del Estado que, en el marco de modelo de atención integral en salud, presta servicios humanizados, seguros y socialmente responsables, a través de un talento humano competente y el uso eficiente de sus recursos, generando resultados positivos en salud y satisfacción de las partes interesadas.

Como resultado de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil, la Entidad obtuvo una valoración general de 75.87, compuesta por la percepción de la Unidad de Talento Humano con una puntuación de 78.46, y la percepción de los servidores públicos de la entidad que asignaron una valoración de 52.56.

Ilustración 71 Índices de calidad Subred Suroccidente



Fuente: DASCD

El Índice de calidad de Mérito requiere abordar el trabajo desde la definición de procedimientos de selección abiertos para vinculación en provisionalidad, evaluación de la idoneidad técnica de los candidatos para cargos de Libre Nombramiento y Remoción, y la protección de los procesos de vinculación de prácticas clientelistas.

Para desarrollar el Índice de Consistencia Estructural,

- Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades ha de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.

- Diagnóstico sistemático de necesidades para el diseño de planes de capacitación, con los cuales se apoyen las prioridades de la organización.
- Alinear la Planificación de personal con la planeación estratégica de la organización de modo que sea factible el cumplimiento de metas, con cargas laborales adecuadas.
- Fomentar en los directivos habilidades gerenciales para desarrollar su equipo de trabajo.

Capacidad Integradora es un índice de calidad que revela la habilidad de la entidad para armonizar expectativas e intereses de los actores vinculados. Dada el proceso de cambio estructural de la salud en el Distrito, han sido los servidores públicos vinculados quienes han apoyado tal cambio, ajustándose de la forma más flexible posible a cambios en las funciones, estructuras modificadas, supresión de empleos, sobre carga de trabajo, temas que afectan directamente la calidad de las relaciones humanas y el clima laboral. Se requiere intervención para mejorar el clima laboral.

Al organizar los datos por Subsistema de la Carta Iberoamericana de la Función pública se evidencia estado crítico en los subsistemas Organización de la Función de los Recursos Humanos, Gestión del desarrollo, Gestión del Empleo, Gestión de la Relaciones Humanas y Planificación.

Tabla 61 Subsistemas CIFP Subred Suroccidente

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Planificación	63,33	56,04
Subsistema Gestión de la Compensación	70,00	60,01
Subsistema Gestión del Desarrollo	70,00	47,31
Subsistema Organización del Trabajo	80,00	61,45
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	85,00	53,01
Subsistema Gestión del Rendimiento	86,67	61,31
Subsistema Gestión del Empleo	87,50	52,27
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	100,00	41,59

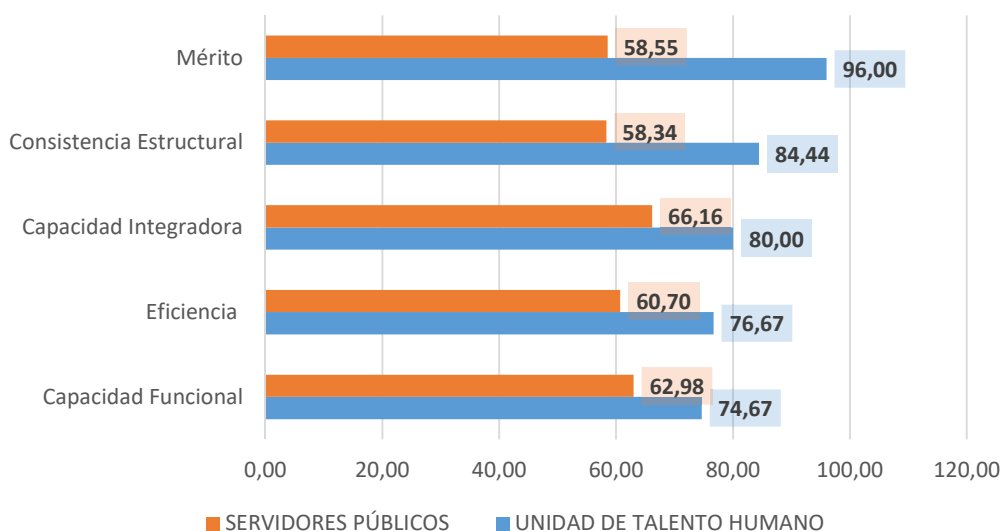
Fuente: DASCD

3.3.48. Subred Integrada De Servicios De Salud Sur E.S.E.

La Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. del Distrito Capital, presta servicios de salud enmarcados en el modelo innovador de atención en red con enfoque en la gestión integral del riesgo, mejorando las condiciones de salud de nuestros usuarios de las localidades de Usme, Ciudad Bolívar, Sumapaz y Tunjuelito, manteniendo la participación ciudadana urbana y rural.

El Resultado de la medición del Índice de Desarrollo del servicio civil para la Entidad fue 78.45, con un aporte del 90% de la unidad de talento humano cuya percepción generó una valoración de 80.51, así mismo el aporte del 10% de la percepción de los servidores públicos, que generó una valoración de 59.91. A continuación se detallan las diferencias.

Ilustración 72 Índices de Calidad Subred Sur



Fuente: DASCD

El índice de calidad con mayor diferencia es Mérito, ha de establecerse un procedimiento de selección abierto con pruebas técnicas para provisionalidad, respecto a cargos de Libre nombramiento y remoción es clave contar con procedimientos de selección que permitan garantizar la idoneidad técnica de los candidatos.

El índice con menor valoración es Consistencia Estructural y atañe simultáneamente al Subsistema Planificación, y al subsistema Organización de la Función de Recursos Humanos; para lograr su mejora los puntos de trabajo son:

- Los sistemas de información apropiados que generen mayor operatividad y decisiones basadas en datos veraces.
- Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades ha de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.
- Realizar diagnóstico sistemático de necesidades y acorde a resultados plantear planes de capacitación y desarrollo.

- Lograr que las políticas, decisiones y prácticas de personal, obedezcan a un organizado proceso de planificación.
- Que los directivos cuenten con habilidades gerenciales que permitan que se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de su equipo de trabajo, generando desarrollo en su equipo de trabajo.

Al analizar los resultados por subsistema se evidencia necesidad de desarrollo transversal en los subsistemas de la Entidad. Los más críticos son Gestión del Desarrollo, Organización de la Función de Recursos Humanos y Planificación.

Los puntos de trabajo para el Subsistema Gestión del Desarrollo son:

- Evaluar las actividades de capacitación acorde al impacto en el desarrollo de las funciones en cada cargo, así como los resultados comparados con el valor de la inversión realizada.
- Alinear los criterios y mecanismos de encargo/comisión con la evaluación de desempeño objetiva, de forma que se motive en las personas el rendimiento y desarrollo de competencias.
- Diagnóstico sistemático de necesidades de capacitación de forma que se de herramientas para asumir los retos vigentes de la Entidad.
- Generar mayor movilidad horizontal para cambio de área, mientras se cumpla el perfil.
- La ausencia de una figura de ascenso dentro de la entidad dificulta la capitalización del conocimiento y la experticia adquirida por los servidores que, por carrera administrativa, se van de la entidad y mejoran las características de su vinculación.

Tabla 62 Subsistemas de CIFP Subred Sur

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Gestión del Rendimiento	66,67	68,07
Subsistema Planificación	70,00	56,84
Subsistema Gestión de la Compensación	75,00	70,10
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	80,00	66,16
Subsistema Gestión del Desarrollo	82,50	53,34
Subsistema Organización del Trabajo	86,67	69,93
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	86,67	55,72
Subsistema Gestión del Empleo	90,00	62,18

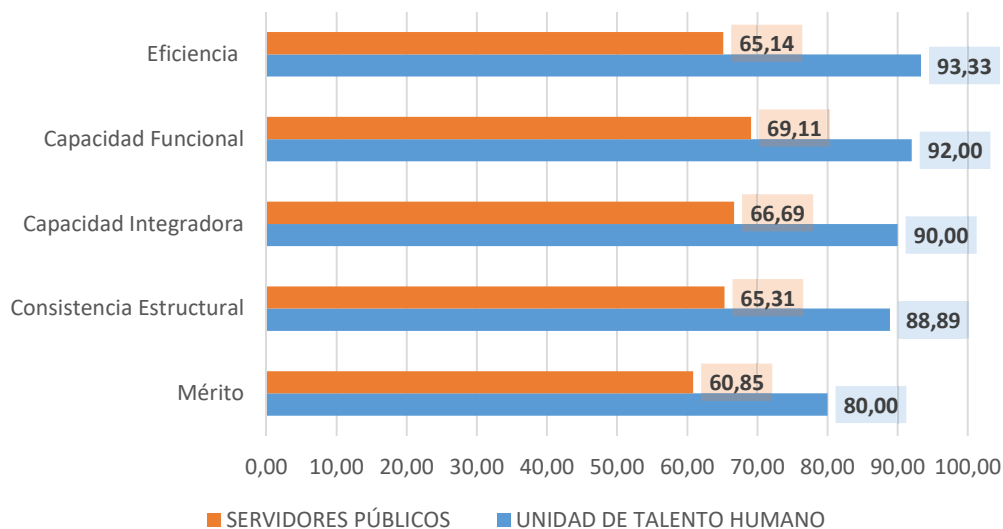
Fuente: DASCD

3.3.49. SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD

Entidad rectora en salud en Bogotá D.C. responsable de garantizar el derecho a la salud a través de un modelo de atención integral e integrado y la gobernanza, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población del Distrito Capital.

Al aplicar la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil en la Entidad se obtuvo una valoración general de 87.38, la Unidad de Talento Humano generó una puntuación de 89.74 con una ponderación de 90% del resultado final y los servidores públicos una valoración de 66.11, con ponderación del 10% restante. Se ampliarán los detalles de tales diferencias a través del análisis de los Índices de Calidad del Servicio Civil.

Ilustración 73 Índices de Calidad Secretaría de Salud



Fuente: DASCD

Simultáneamente se analizará los Subsistemas descritos en la Carta Iberoamericana de la Función Pública CIFP, acorde a la siguiente tabla, donde se registra valores tanto para la Unidad de Talento Humano, como para Servidores públicos.

Tabla 63 Subsistemas CIFP Secretaría de Salud

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	80,00	60,83
Subsistema Gestión del Empleo	82,50	63,68
Subsistema Planificación	86,67	65,26
Subsistema Gestión del Desarrollo	90,00	63,92
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00	66,69

Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00	77,02
Subsistema Gestión de la Compensación	100,00	71,17
Subsistema Organización del Trabajo	100,00	69,62

Fuente: DASCD

En general la Entidad requiere desarrollar su servicio civil de forma transversal, las prioridades son Índice Mérito, Eficiencia y Consistencia Estructural. En cuanto a los subsistemas se debe priorizar los Subsistemas de Planificación, Organización del Trabajo, Subsistema Gestión del Empleo.

El Índice de Calidad con menor valoración es mérito, y tiene relación con el Subsistema de Gestión del Empleo, para lo cual se debe definir procesos abiertos de provisión de los puestos de trabajo en condición de provisionalidad.

El índice de eficiencia y Subsistema de Planificación tiene como puntos prioritarios:

- Análisis de la pertinencia del tamaño de la planta de personal, acorde a estudio técnico.
- Evaluar las actividades de formación de acuerdo a su impacto en el desarrollo de las funciones de las personas en su cargo, incluyendo análisis de resultados acorde a la inversión realizada.
- Implementación de un sistema de información que incluya datos cuantitativos y cualitativos del talento humano de la entidad para permitir disminuir reprocesos y contar con mayor efectividad.

Para el desarrollo del Índice de Calidad Consistencia Estructural se ha de hacer énfasis en:

- Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades han de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.

El subsistema Organización del Trabajo tiene como puntos críticos:

- Hacer una revisión de los perfiles de cargo de manera que se incluya no competencias genéricas sino las competencias necesarias para desempeñar el cargo.

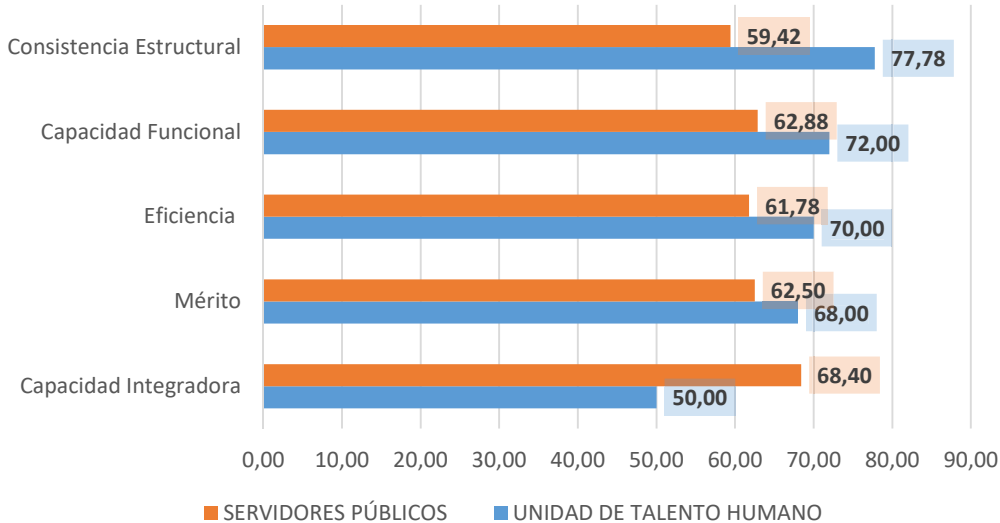
3.3.50. Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos - UAECOB

La Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos – UAECOB tiene como misión proteger la vida, el ambiente y el patrimonio de la población de Bogotá D.C., mediante la atención y gestión del riesgo en incendios, rescates, incidentes con materiales peligrosos y otras emergencias, de manera segura, eficiente, con sentido de responsabilidad social, fundamentadas en la excelencia institucional del talento humano.

Como resultado de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil, la Entidad obtuvo una valoración general de 69.46, el aporte de la Unidad de Talento Humano generó una puntuación de 70.26, ponderación 90% y el aporte de los servidores públicos de la entidad generó una puntuación de 62.23, con ponderación del 10%.

A continuación, se detallará la situación actual de la entidad acorde a los Índices de Calidad del Servicio Civil y los subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Ilustración 74 Índices de Calidad UAECOB



Fuente: DASCD

Hay dos diferencias relevantes en los resultados obtenidos, la primera y más importante es la percepción en la calidad de las relaciones humanas en la entidad, puntaje más bajo de la entidad, para la Unidad de Talento Humano es un tema crítico, mientras que para los servidores públicos la percepción requiere desarrollo, pero en menor nivel de prioridad.

Tabla 64 Subsistemas CIFP UAECOB

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	50,00	68,40
Subsistema Planificación	63,33	52,50
Subsistema Gestión del Rendimiento	66,67	70,19

Subsistema Organización del Trabajo	66,67	66,75
Subsistema Gestión del Empleo	70,00	65,68
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	73,33	59,07
Subsistema Gestión de la Compensación	80,00	63,35
Subsistema Gestión del Desarrollo	82,50	59,91

Fuente: DASCD

Otra diferencia importante es el Índice Consistencia Estructural, que corresponde a la segunda valoración más baja de la encuesta, coincidente con el Subsistema de Planificación, los puntos de trabajo son:

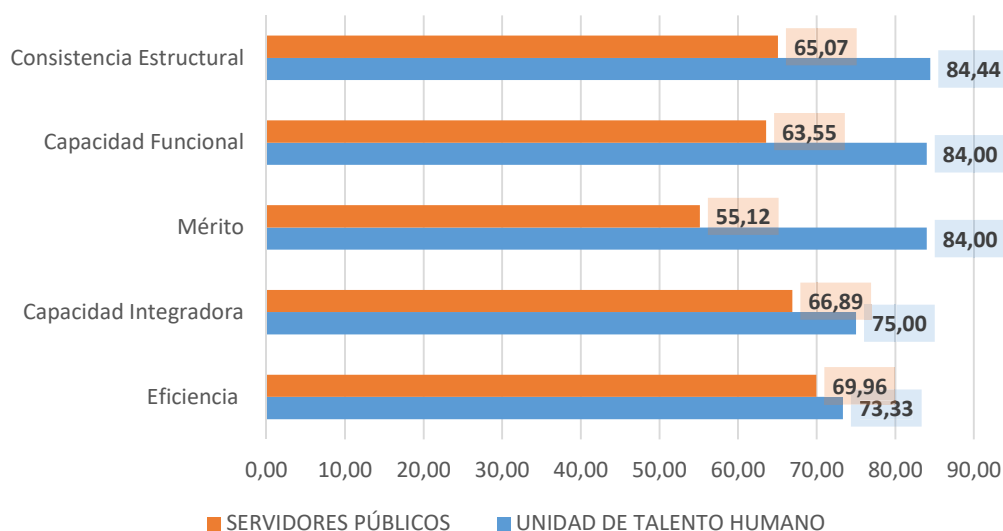
- Lograr que la planificación de personal en la entidad esté alineada con las prioridades y orientaciones estratégicas gubernamentales, así como con la planeación estratégica institucional.
- Establecer un organizado proceso de planificación de forma que estén engranadas las políticas, decisiones y prácticas de personal.
- Implementar un sistema de información que cuente con datos cuantitativos y cualitativos del personal para mejorar la eficiencia de las operaciones diarias y la veracidad de la información.
- Desarrollar habilidades gerenciales en los directivos, de forma que se garantice que se responsabilizan y ejercen adecuadamente sus responsabilidades como gestores de su equipo de trabajo.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.
- Análisis de la pertinencia del tamaño de la planta de personal acorde a estudio técnico.

3.3.51. Secretaria Distrital De Seguridad, Convivencia Y Justicia

La misión de La Secretaria Distrital De Seguridad, Convivencia Y Justicia es liderar, planear, implementar y evaluar la política pública en materia de seguridad, convivencia y acceso a la justicia, así como gestionar los servicios de emergencias, para garantizar el ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos del Distrito Capital.

Como resultado de la medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil la entidad obtuvo una puntuación de 79.83, con un aporte del 90% de la Unidad de Talento Humano de 81.54 y los servidores públicos generaron una valoración de 64.40 con una ponderación del 10%. A continuación, se detallan los valores por Índices de Calidad del Servicio Civil y subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

Ilustración 75 Índices de Calidad Secretaria de Seguridad, Convivencia y Justicia



Fuente: DASCD

Tabla 65 Subsistemas CIFP Secretaria de Seguridad, Convivencia y Justicia

SUBSISTEMA	UTH	SP
Subsistema Gestión del Desarrollo	65,00	62,91
Subsistema Planificación	73,33	63,55
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	75,00	66,89
Subsistema Gestión del Empleo	85,00	57,89
Subsistema Gestión del Rendimiento	93,33	66,40
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	93,33	63,53
Subsistema Organización del Trabajo	93,33	67,24
Subsistema Gestión de la Compensación	100,00	73,75

Fuente: DASCD

Para el Índice de Calidad Mérito y el Subsistema Gestión del Empleo, la Entidad ha de desarrollar:

- Procesos abiertos de selección para provisionalidad
- Implementar procedimientos para garantizar las competencias de los candidatos de LNR

Para el Índice Capacidad Funcional se requiere trabajar en:

- Actualmente los mecanismos de retribución utilizados no logran estimular en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual y de grupo, así como el aprendizaje y desarrollo de competencias, se necesita definir una estrategia para lograrlo.

- Estimular los mecanismos de movilidad de cargo y geográfica, de forma que la entidad tenga mayor flexibilidad para responder a las necesidades de redistribución y traslados de servidores públicos.

Para el Subsistema Gestión del Desarrollo ha de revisarse:

- La efectiva aplicación de diagnósticos sistemáticos de necesidades de formación y desarrollo de las personas, así como generar la cultura en los líderes de área para que se siga y apoye el desarrollo de cada persona en el equipo de trabajo.

Para fortalecer el Subsistema de Organización de la Función de Recursos Humanos se ha de trabajar en:

- Establecer relaciones que aporten valor con los servicios centrales responsables del sistema de servicio civil (DASCD, DAFP, CNSC, ESAP), donde tales entidades ha de dinamizar su proceder, generando canales de trabajo más productivos.
- Fortalecer la relación con el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para conseguir el aporte de valor para el logro de los objetivos comunes.

3.3.52. Entidades encuestadas sin incluirse en el cálculo del IDSC

Dada la Estructura Orgánica del Distrito con versión a diciembre de 2016, fue aplicada la encuesta a 56 entidades, cinco de ellas cuyos resultados no fueron incluidos en el cálculo del Índice de Desarrollo del Servicio Civil, puesto que, las entidades dentro de sus plantas de personal no incluyen empleados públicos: La Terminal de Transporte; Capital Salud EPS-S SAS; Corporación para el Desarrollo y la productividad Bogotá Región; Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A.-ETB-ESP; Empresa de Energía de Bogotá S.A. - EEB - ESP.

Asimismo, aclarar que el Fondo Financiero Distrital de Salud – FFDS constituye un establecimiento público que opera como fondo cuenta sin planta de personal adscrito a la Secretaría de Despacho cabeza del sector administrativo al que corresponde, por tanto, no le fue aplicada la encuesta.

Con la finalidad de conocer buenas prácticas será descritos los resultados de tales Empresas.

3.3.52.1. *La Terminal de Transporte*

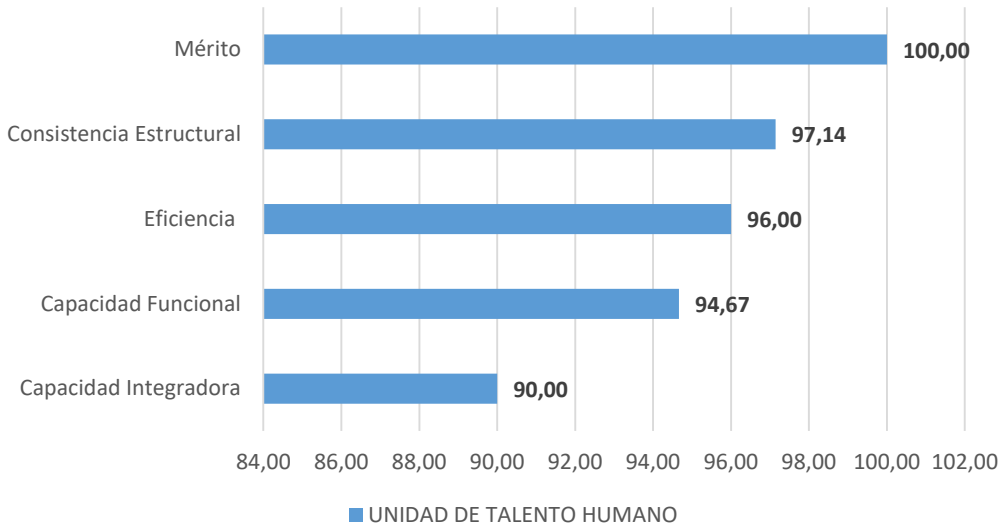
La Terminal de Transporte S.A, es una Sociedad de Economía Mixta del orden Distrital, de segundo grado u orden, vinculada a la Secretaria de Movilidad de la Alcaldía Mayor de Bogotá, conforme lo establecido en la ley 489 de 1998 y el decreto ley 1421 de 1993, los artículos 105, 107 y 108 del acuerdo 257 de 2006, el Código

de Comercio y demás normas concordantes y reglamentarias, constituida como sociedad anónima mediante escritura pública número 8058 del seis (6) de Noviembre de mil novecientos setenta y nueve (1.979), otorgada en la Notaría Quinta (5ª) del Circulo de Bogotá, dotada con personería Jurídica, patrimonio independiente y autonomía administrativa, cuya actividad estará sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Su misión es promover, desarrollar y explotar soluciones de movilidad, mediante la gestión y operación innovadora, eficiente y sostenible de servicios a la ciudadanía, al sector transportador, regional y privado, que impacten positivamente en la movilidad distrital y/o nacional.

La medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil en la Empresa generó un valor de 95.15. Todos sus Índices de Calidad se encuentran en escenario alto. Al analizar los resultados ordenados por los Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública se evidencia oportunidad de mejora en el Subsistema Gestión del Rendimiento.

Ilustración 76 Índices de Calidad La Terminal de Transportes



Fuente: DASCD

Actualmente se evalúa el desempeño acorde a lo definido en el manual de funciones por cargo, se está actualizando la herramienta de medición por tanto cuenta con una implementación parcial. La finalidad es contar con insumos para el Desarrollo del Personal partiendo desde una herramienta formal.

Tabla 66 Subsistemas CIFP La Terminal de Transportes

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	80,00

Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00
Subsistema Planificación	93,33
Subsistema Gestión del Desarrollo	97,50
Subsistema Gestión de la Compensación	100,00
Subsistema Organización del Trabajo	100,00
Subsistema Gestión del Empleo	100,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	100,00

Fuente: DASCD

Como aspecto destacable es importante resaltar que a pesar de contar con dos (2) sindicatos con convenciones colectivas, se cuenta con una cultura de evaluación del rendimiento para apoyar el continuo seguimiento al cumplimiento de resultados.

Cuenta con criterios de ascenso que motivan el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, fortaleciendo la ejecución de las actividades propias de la misión de la entidad y dando valor a los procesos de desarrollo de los colaboradores.

Otra buena práctica respecto a la planificación de acciones de capacitación, corresponde a la evaluación de aplicabilidad al cargo en el diseño del plan de capacitación, de forma que se define el impacto antes de la ejecución de las actividades, adicionalmente se vincula a los colaboradores con una carta de compromiso para la realización de capacitaciones de alto nivel, de forma que se apoya su desarrollo y se firma compromiso de tiempo de vinculación, para lograr que el conocimiento no solo le quede a la persona sino que se implemente en la Empresa.

3.3.52.2. *Capital Salud EPS-S SAS*

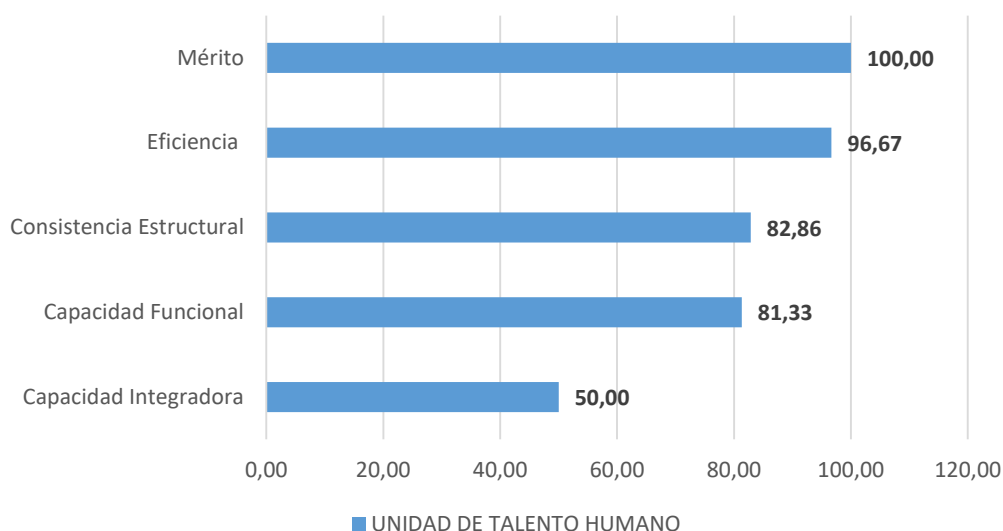
La EPS-S Capital Salud nació de la decisión del Distrito Capital de ofrecer a la ciudad una EPS-S del Régimen Subsidiado ante la realidad que se presentó de baja de oferta y retiro de algunas EPS-S públicas de Bogotá en la década iniciada en el año 2000.

Se creó CAPITAL SALUD EPS-S como una empresa mixta de la que son socios el Distrito con un 89 por ciento y SALUD TOTAL EPS con un 11 por ciento. Los dos socios aportaron capital para la creación de esta EPS e hicieron un acuerdo marco, en cumplimiento del acuerdo del Concejo 357 de 2009 y del Decreto Distrital 46 de 2009.

Capital Salud EPS es una Empresa Promotora de Salud que garantiza el aseguramiento y el acceso a los servicios de salud como Derecho Fundamental, contribuyendo a mejorar los resultados en salud y la satisfacción de la población afiliada.

La medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil en la Empresa generó un valor de 81.76. Los resultados de la Entidad evidencian necesidad de desarrollo en el Subsistema Gestión De Las Relaciones Humanas, acorde a la valoración del Índice de Calidad Capacidad integradora. La causa es la alta rotación de personal, los turnos de trabajo y la falta de cohesión en los equipos.

Ilustración 77 Índices de Calidad Capital Salud



Fuente: DASCD

El Subsistema Gestión del Rendimiento tiene la valoración más baja, dado que, si bien se realiza evaluación del desempeño, en los equipos no hay seguimiento a los resultados periódicos con la finalidad de desarrollar los equipos de trabajo.

Tabla 67 Subsistemas CIFP Capital Salud

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión del Rendimiento	46,67
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	50,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	60,00
Subsistema Organización del Trabajo	80,00
Subsistema Planificación	86,67
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	95,00
Subsistema Gestión del Empleo	100,00

Fuente: DASCD

La empresa tiene una práctica replicable y corresponde a vincular a cada cargo con el Plan Estratégico de Gestión de forma que se identifica cómo su gestión contribuye

al cumplimiento de las metas de la empresa, de tal forma que, desde la vinculación de una persona, esta conoce los indicadores de gestión ligados al cargo.

El Índice de Calidad Mérito está en 100, tienen el proceso de selección tercerizado, el outsourcing se encarga de la recopilación de hojas de vida, aplicación de pruebas psicotécnicas, evaluación de competencias, evaluación de conocimientos y selección de candidatos.

3.3.52.3. Corporación para el Desarrollo y la productividad Bogotá Región INVEST IN BOGOTÁ

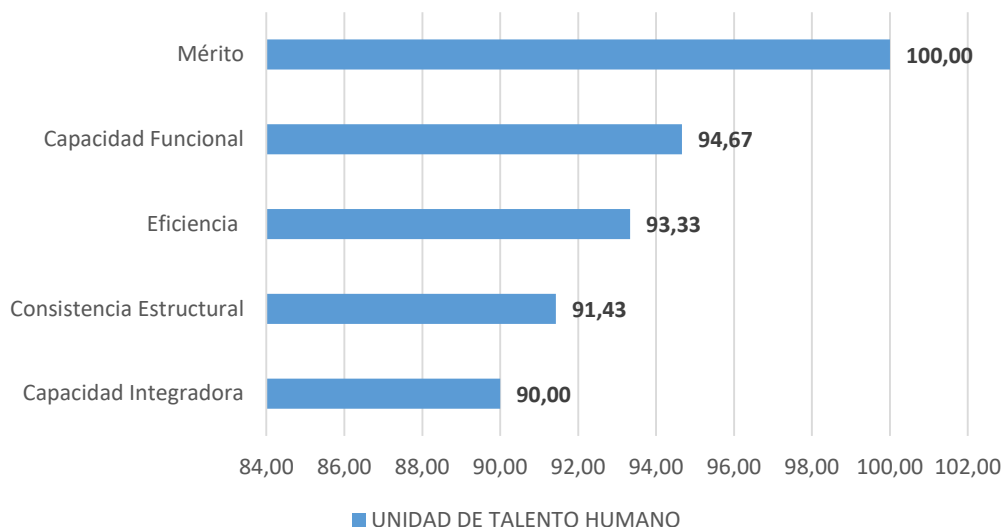
Invest in Bogota es la agencia de promoción de inversión para Bogotá, una iniciativa público-privada entre la Cámara de Comercio de Bogotá y el Distrito Capital.

Su misión es apoyar a inversionistas que están explorando oportunidades en Bogotá. En el 2009 fueron calificados por el Banco Mundial como la mejor agencia de inversión de un país en desarrollo.

Cuentan con un equipo multidisciplinario con amplios conocimientos en diversos sectores económicos, lo que permite atender a posibles inversionistas con información y asesoría de valor agregado.

El resultado de la medición del Índice del Desarrollo del Servicio Civil para la Corporación es 93.33, la Corporación tiene una gestión eficiente del Talento Humano, afirmación sujeta a los datos por sus Índices de Calidad y Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Todos en valores superiores a 83.

Ilustración 78 Índices de Calidad Invest In Bogota



Fuente: DASCD

La Corporación actualiza su planeación estratégica acorde a los planes de gobierno con aval de la junta directiva, la nómina no está restringida por mandato político y se proyecta a un año más después del cambio de gobierno. Hay un organigrama aprobado por la Junta Directiva el cual establece la cantidad de cargos y perfiles de los mismos.

No se cuenta con un aplicativo con la información cuantitativa y cualitativa, toda la información está desarrollada, actualizada y disponible, dado que son 34 personas, no se ha requerido un aplicativo para la administración de los datos.

Tabla 68 Subsistemas CIFP Invest In Bogota

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Planificación	83,33
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00
Subsistema Gestión de la Compensación	90,00
Subsistema Gestión del Empleo	95,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	97,50
Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00
Subsistema Organización del Trabajo	100,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	100,00

Fuente: DASCD

La formación de los profesionales es una de las principales exigencias, mínimo deben ser bilingües, muchos manejan al menos tres idiomas para la interacción con los inversionistas potenciales.

Anualmente se actualizan los indicadores de desempeño y se establece el plan de trabajo anual por cada dirección ejecutiva, el líder de área hace seguimiento al cumplimiento del Plan y el aporte por cargo. Se realizan evaluaciones trimestrales de desempeño, cada cargo tiene asociados indicadores y se hace seguimiento al mismo por el líder del área

Los procesos de selección son cerrados, no hay divulgación y por el perfil requerido suelen venir únicamente por referidos, para todas las respectivas pruebas.

La rotación del personal es alta y se tiene el concepto a través de la Unidad de Talento Humano de que la corporación es un semillero de profesionales, dado que los cargos permiten proyectarse y crecer en el lapso de 3 años gracias al plan de carrera, de modo que esa es la naturaleza de la Corporación, el 44% de la entidad es menor de 25 años.

La retribución no genera una herramienta flexible para retención de personal, dado que no varía acorde con el desempeño, hay incentivos anuales por alcance de metas globales que cubren todos los cargos y no son constitutivos de salario.

La determinación del Plan de Capacitación orientado a una planta de profesionales está enfocado a temas de misión y desarrollo humano para efectividad de los equipos.

La medición del clima laboral se hace 360° con periodicidad quinquenal.

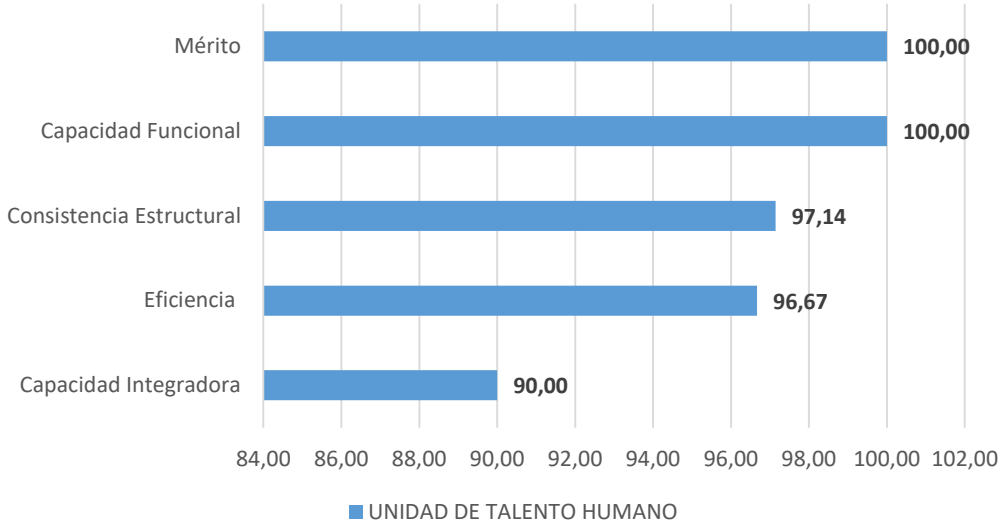
Dentro de las herramientas de comunicación, más allá del uso de TIC's la principal estrategia son las reuniones de equipo, y los líderes aportan empoderamiento a sus equipos, así como pertenencia con la Corporación.

3.3.52.4. Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá S.A.

La Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá (ETB), fundada en 1884, ha contribuido con el crecimiento de Bogotá y de Colombia durante 132 años. Su misión es entregar soluciones integrales de tecnologías de información y comunicaciones que satisfagan a los clientes y contribuyan al fortalecimiento de la sociedad de la información, en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa

La medición del Índice de Desarrollo del Servicio genero una valoración para la ETB de 97.58. Todos sus Índices de Calidad se encuentran en escenario alto.

Ilustración 79 Índices de Calidad ETB



Fuente: DASCD

Tabla 69 Subsistema ETB

SUBSISTEMA	VALOR
Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas	90,00
Subsistema Planificación	93,33
Subsistema Gestión del Rendimiento	100,00
Subsistema Gestión del Desarrollo	100,00
Subsistema Organización del Trabajo	100,00
Subsistema Gestión del Empleo	100,00
Subsistema Gestión de la Compensación	100,00
Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos	100,00

Fuente: DASCD

ETB tiene alineado la Planeación Estratégica Corporativa con la planificación de personal. Se cuenta con 2711 personas vinculadas, con una estructura organizacional claramente establecida y dinámica según las necesidades de la entidad, documentado en acorde al manual de responsabilidades y perfiles.

La Empresa tiene un fuerte proceso de selección, el cual es abierto y público, el reclutamiento se realiza por múltiples medios: servicio público de empleo, LinkedIn, pagina web, entre otros. Los procesos incluyen prueba técnica, entrevista de competencias con aplicación de psicoweb: un software de medición de pruebas psicotécnicas, adicionalmente hay entrevista y pruebas orientadas a detección de tres competencias básicas para cualquier cargo vocación de servicio y orientación al logro, y para cargos con personal a cargo: liderazgo. Y finalmente entrevistas con Verificación de conflicto de intereses

La evaluación de rendimiento tiene dos niveles:

- Medición anual de competencias, cómo lo hago, medición de desarrollo de las competencias comportamentales,
- Objetivos individuales de desempeño, reporte semestral a talento humano, pero cada equipo de trabajo hace seguimiento continuo a tableros de control, con la metodología Balance Score Card.

En incentivos hay una prima de desempeño anual vinculada al cumplimiento de los objetivos, pero gracias a las convenciones colectivas con ejercicio sindical de más de 80 años, los empleados cuentan con beneficios como plan de salud familiar, becas, colegios propios, centro vacacional propio, amplios beneficios prestaciones.

Una de las prácticas más llamativas y replicables es el formato de capacitación, dada las restricciones presupuestarias, se realiza Inhouse, de forma que entre áreas se desarrollan los temas de capacitación, y tiene formato de “Estudio de Caso” de manera que las problemáticas de cada área se trabajan en estos espacios y como resultado del ejercicio se cuenta con propuestas de solución generadas por los equipos.

Los planes de capacitación se definen por la estrategia corporativa, los resultados de la medición de rendimiento y retos de la organización. La actual estrategia corporativa tiene tres dinamizadores:

- Venta
- Austeridad
- Calidad del servicio

La medición de clima laboral no ha tenido asignación de presupuesto, se hace medición de microclima interno desde la Unidad de Talento Humano, tales áreas se eligen acorde los cambios que han tenido, proyectos que se hayan afrontado y generen conflicto en los equipos, y acorde a los resultados se genera intervención.

3.3.52.5. Empresa de Energía de Bogotá S.A. - EEB - ESP

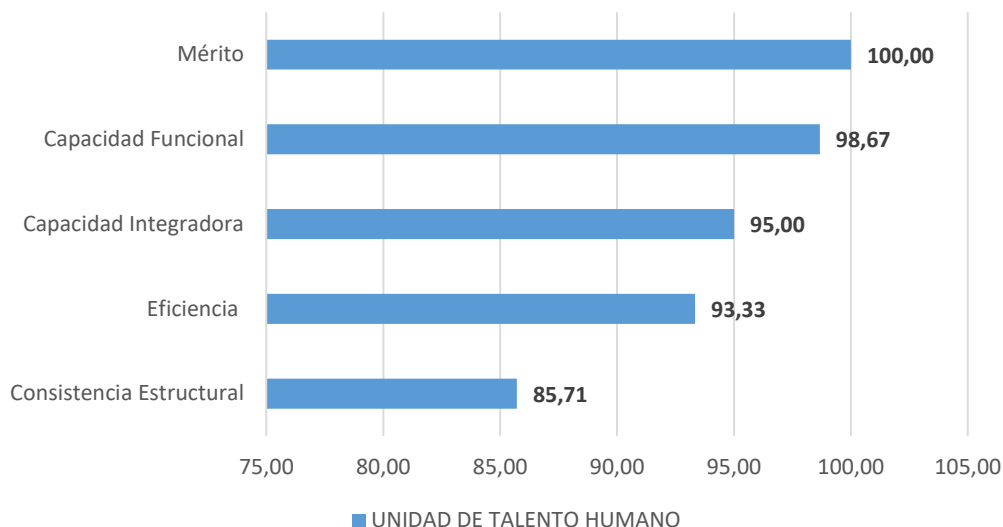
La Empresa de Energía de Bogotá hace parte del Grupo Energía de Bogotá. Las dos áreas de negocio de EEB son la transmisión de energía y el manejo de todo su portafolio de inversiones.

Actualmente es la segunda empresa en transmisión de electricidad en Colombia, con una participación en el mercado del 12.5%.

El Grupo Energía de Bogotá crea un valor superior desarrollando empresas líderes a lo largo de la cadena energética de baja emisión en ejes regionales de alto consumo, que conectan grandes operadores y un amplio conocimiento regulatorio desde los más altos estándares de gobierno corporativo.

La medición del Índice de Desarrollo del Servicio Civil generó una puntuación de 95.15, los Índices de Calidad están en escenario alto evidenciando desarrollo del sistema de gestión de talento humano y Subsistemas de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, también.

Ilustración 80 Índices de Calidad EEB



Fuente: DASCD

El Subsistema planificación, conjuntamente con el índice de Calidad de Consistencia Estructural, tiene opción de mejora a través de la integración del Sistema de Información de la Entidad (SAP) con el software de nómina, e incluir la información demográfica y cualitativa, para mejorar la toma de decisiones basados en datos y la operatividad diaria de la Unidad de Talento Humano.

Tabla 70 Subsistemas CIFP EEB

SUBSISTEMA	VALOR
<i>Subsistema Planificación</i>	83,33
<i>Subsistema Gestión de la Compensación</i>	95,00
<i>Subsistema Gestión de las Relaciones Humanas</i>	95,00
<i>Subsistema Gestión del Desarrollo</i>	95,00
<i>Subsistema Gestión del Rendimiento</i>	100,00
<i>Subsistema Gestión del Empleo</i>	100,00
<i>Subsistema Organización del Trabajo</i>	100,00
<i>Subsistema Organización de la Función de los Recursos Humanos</i>	100,00

Fuente: DASCD

Dentro de las prácticas replicables la empresa tiene varias experiencias que es conveniente revisar.

- Hay medición anual de clima laboral con Great Place to Work.
- Se lidera el manejo de conflictos dentro de los equipos de trabajo bajo lineamientos de respeto y negociación, velando por la integridad de las personas.



-Diplomado Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública-

- Los procesos de capacitación son de alto nivel técnico y la evaluación del impacto de tales procesos se realiza a través de generación de proyectos aplicados en la empresa.
- El tiempo de respuesta para creación de nuevos cargos o vinculación para cargos ya existentes va de 3 semanas a máximo 3 meses.
- El proceso de selección de personal está tercerizado a través de Headhunters, donde se realiza medición de competencias y rasgos comportamentales acorde al perfil requerido.
- Se realiza medición de desempeño semestral, se fijan compromisos medibles acorde a los objetivos y metas de cada cargo, todo en valoración cuantitativa para su seguimiento.
- Se estimula la flexibilidad organizacional con la rotación de profesionales por proyectos.



ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN EN LA VIDA LABORAL A PERSONAS CON DISCAPACIDAD



EL PROBLEMA

El problema principal es la falta de accesibilidad en el entorno laboral, lo que dificulta la participación de las personas con discapacidad en el mercado de trabajo.



INTERVENCIÓN

Se implementó una intervención basada en la optimización del servicio civil, que incluye la capacitación de funcionarios y la mejora de los procesos de contratación para garantizar la inclusión de personas con discapacidad.



4

IMPACTO DE LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL

4. IMPACTO DE LA OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL

La finalidad de este apartado es mostrar cómo la calidad del servicio civil impacta el rendimiento de las entidades y el respectivo cumplimiento de su misión, así como la generación de resultados acorde al Plan de Desarrollo. También está relacionado con mejorar la percepción de los ciudadanos respecto de la calidad del servicio y la disminución del nivel de corrupción.

4.1. Acceso a la información y transparencia en Entidades Distritales

La Veeduría Distrital y la Corporación Transparencia por Colombia a través del Convenio de Asociación N° 005 de 2014 realizó el “Diagnóstico básico sobre el acceso a la información y la transparencia en entidades”, medición realizada desde abril hasta Mayo de 2015, resultados que serán comparados a nivel sectorial con los del Índice de Desarrollo del Servicio Civil, de forma que se puedan detectar factores que potencien la aplicación de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional [1712 de 2014].

El “Diagnóstico básico sobre el acceso a la información y la transparencia en entidades” es una medición que permite hacer una aproximación al Índice de Transparencia del Distrito Capital, dado que su primera medición está en curso actualmente.

El Índice de Transparencia Distrito Capital fue diseñado en 2014 entre Transparencia por Colombia y la Veeduría Distrital, que está conformado por tres factores Visibilidad, Transparencia, Control y Sanción (Transparencia por Colombia, 2014). Con la Ponderación que se observa en la siguiente tabla.

Tabla 71 Ponderación de factores del Índice de Transparencia Distrito Capital

Factor	Ponderación	Indicador	Ponderación
VISIBILIDAD	39%	1. Divulgación de la información pública	7%
		2. Divulgación de la gestión administrativa	5%
		3. Divulgación de información sobre bienes y servicios	6%
		4. Divulgación de la gestión presupuestal y financiera	6%
		5. Divulgación de los trámites de la entidad	6%
		6. Divulgación de Preguntas, Quejas y Reclamos	5%

		7. Visibilidad por medios diferentes a la página web	5%
INSTITUCIONALIDAD	31%	8. Planeación	5%
		9. Política y medidas anticorrupción	7%
		10. Políticas de comportamiento ético	5%
		11. Gestión contractual	7%
		12. Gestión de Talento Humano	7%
		13. Desempeño en el control fiscal (solo aplica a la Contraloría Distrital)	Ver cuadro para la Contraloría
CONTROL Y SANCIÓN	30%	14. Sistema de peticiones, quejas y reclamos	5%
		15. Control Social	6%
		16. Rendición de cuentas a la ciudadanía	7%
		17. Control institucional	5%
		18. Control interno	7%

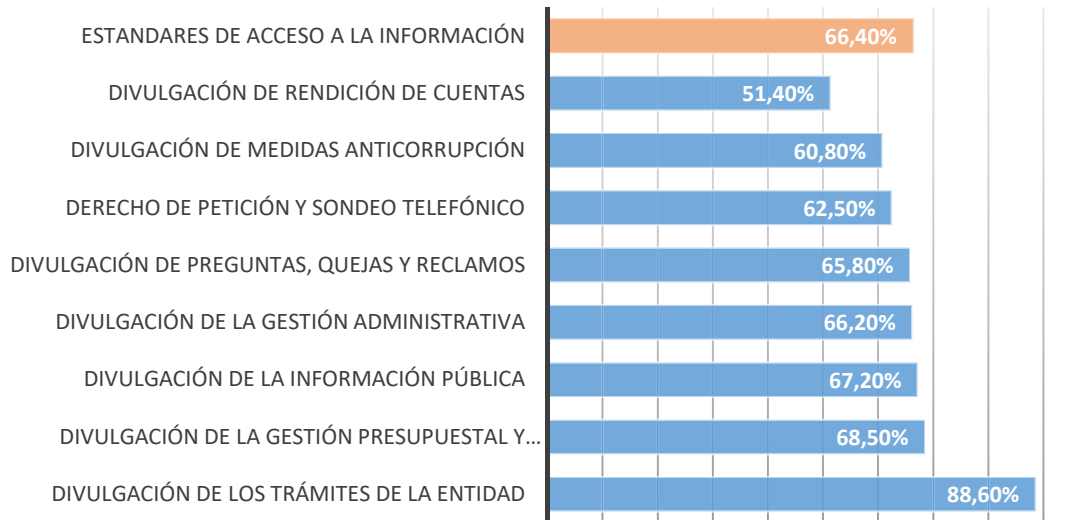
Fuente: Transparencia por Colombia, Índice de Transparencia Distrito Capital Herramienta para la evaluación de los riesgos de corrupción de la gestión administrativa “Propuesta de diseño conceptual, metodológico, operativo y herramientas de recolección de información” 2014, página 113.

El énfasis del diagnóstico se centra sobre el factor visibilidad, relacionado con la divulgación de la gestión pública, con el objeto de establecer las condiciones que desde las entidades evaluadas sean propicias para la garantía del derecho de acceso a la información pública.

En este sentido, se entiende por visibilidad de la gestión “aquella en la cual las políticas, los procedimientos, las responsabilidades y las reglas de juego con las que opera la administración pública son claras, difundidas, conocidas y sometidas al escrutinio ciudadano” (Transparencia por Colombia, 2015).

Los indicadores de acceso a la información son ocho: divulgación de los trámites de la Entidad, divulgación de la gestión presupuestal y financiera, divulgación de la información pública, divulgación de la gestión administrativa, divulgación de preguntas, quejas y reclamos, derecho de petición y sondeo telefónico, divulgación de medidas anticorrupción y divulgación de rendición de cuentas. Los resultados por cada uno se detallan en la siguiente Ilustración.

Ilustración 81 Resultados de cumplimiento por indicador de estándares de acceso a la información.



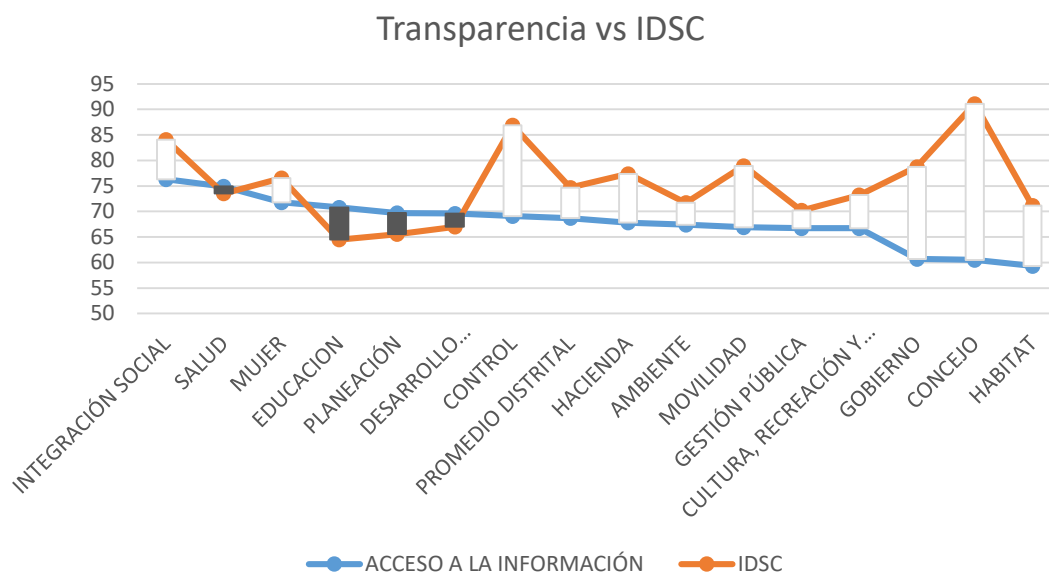
Fuente: Transparencia por Colombia, Transparencia Por Colombia, “Principales hallazgos Diagnóstico básico sobre el acceso a la información y la transparencia en la Entidades Distritales”. Bogotá, 2015, página 13.

4.1.1. ¿Cómo se puede impactar la transparencia y el acceso a la información de las Entidades Distritales a través del desarrollo del Servicio Civil?

A través de una estrategia fortalecimiento del servicio civil es posible potenciar estos resultados, mediante estrategias que fomenten una actitud de trabajo dinámica e innovadora, de forma que se enfilen esfuerzos en la mejora continua, es posible establecer planes de acción para lograr la evolución de los resultados de transparencia y eficiencia de cada Entidad.

En la siguiente Ilustración se observan los resultados generales por sector del Diagnóstico básico sobre el acceso a la información y la transparencia en entidades y los resultados del Índice de Desarrollo del Servicio Civil.

Ilustración 82 Resultados de Transparencia vs Índice de Desarrollo del Servicio Civil



Fuente: Elaboración DASCD, con datos extraídos de Transparencia Por Colombia, “Principales hallazgos Diagnóstico básico sobre el acceso a la información y la transparencia en la Entidades Distritales”. Bogotá, 2015, página 26.

El compromiso con la transparencia y la eficiencia es una *cultura* que ha de desarrollarse paso a paso y con constancia. Dado lineamientos claros y generando hábitos de gestión.

Para llegar a tal fin se recomienda iniciar con una revisión del proceso de planificación del Talento Humano en el cual se establecen objetivos de rendimiento por cargo, que coincidan con el cumplimiento de las metas fijadas por el Plan Estratégico de Gestión de cada Entidad y acorde con el Plan Distrital de Desarrollo.

De esta forma, cada persona tendrá claros sus retos y el periodo de tiempo para cumplirlos. La finalidad es que cada cargo cumpla sus metas y se comprometa con la generación de datos abiertos, la rendición de cuentas y la eficiencia de sus labores de cara al usuario, incluyendo la atención de PQR y Derechos de petición.

Se requieren herramientas para la gestión y cohesión de equipos, de forma que se superen las actuales limitaciones tan propias de cada entidad, es en este punto donde los Planes de Capacitación deben impactar y apoyar a la organización, de forma que las competencias de los servidores públicos se mantengan actualizadas y efectivas.

Diariamente las Entidades Distritales trabajan por dar soluciones a los ciudadanos, no basta con gestionar resultados para las metas periódicas, dando el uso más eficiente a los recursos, es necesario dar a conocer lo que hace cada Entidad y cómo lo hace. Por este motivo ha de ser un compromiso institucional trabajar sobre los estándares de acceso a la información pública y generar productos que permitan

a la ciudadanía conocer la gestión y resultados de cada Entidad, apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación y generando hábitos a través del desarrollo del servicio civil.

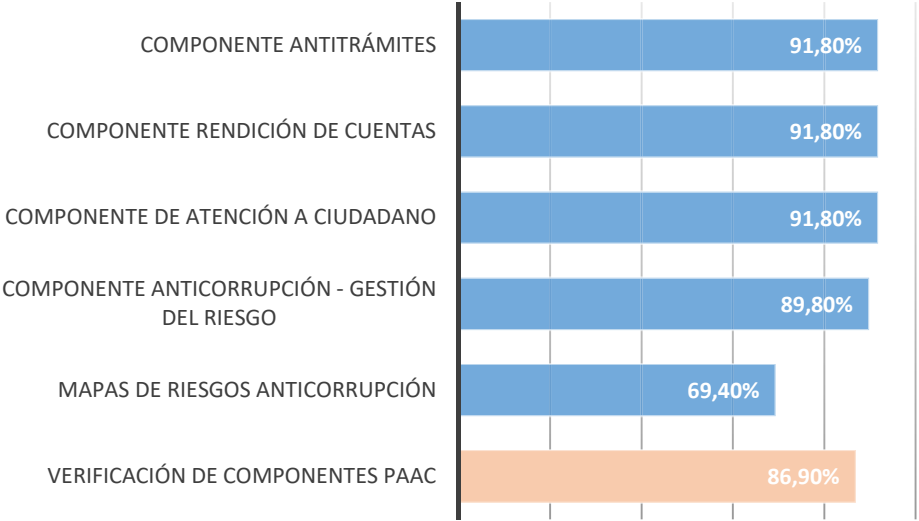
4.2. Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano –PAAC

En el “Diagnóstico básico sobre el acceso a la información y la transparencia en entidades” citado de La Veeduría Distrital y la Corporación Transparencia por Colombia también se busca valorar el contenido del plan anticorrupción que deben realizar todas las entidades públicas de acuerdo con el Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011).

Para realizar la evaluación, Transparencia por Colombia, definió cinco indicadores que corresponden a la existencia y verificación del contenido del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano PAAC, del mapa de riesgos de corrupción y a la valoración detallada de cada componente teniendo en cuenta el Decreto 2641 de 2012 (Transparencia por Colombia, 2015).

En el mismo sentido se valoró que en dichos Planes se establecieran medidas adicionales a las exigidas en la normatividad. Los resultados por componente están evidenciados en la siguiente Ilustración.

Ilustración 83 Resultados por Componentes Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, medición 2015



Fuente: Transparencia por Colombia, Transparencia Por Colombia, “Principales hallazgos Diagnóstico básico sobre el acceso a la información y la transparencia en la Entidades Distritales”. Bogotá, 2015, página 13.

Frente a este tema surge la inquietud sobre cómo se puede impactar la lucha anticorrupción en las Entidades Distritales a través del desarrollo del Servicio Civil. En este sentido, de acuerdo al trabajo de compilación desarrollado por Fernando Cepeda Ulloa en 1997, se hablaba hace 20 años de algunas causas de corrupción en entidades gubernamentales y definitivamente, siguen vigentes (Ulloa, 1997, pp. 30, 49 - 57), como se verá a continuación:

La primera: **Ineficiencia**, acorde con el estudio realizado por Robert Klitgaard cuando una Entidad no genera resultados de forma eficiente, puede esperarse que la corrupción se extienda y se potencia cuándo hay una baja probabilidad de ser descubierto y con castigos mínimos para las actividades corruptas y con sanción social nula sobre los individuos corruptos (Klitgaard, 2000, p. 99).

Al enfocar esfuerzos en la gestión del talento humano tendiente a desarrollar el servicio civil, es posible generar cultura de autocontrol, implementar procesos de evaluación de desempeño sobre los indicadores medibles del aporte por cargo, donde se genere una cultura de rendición de cuentas y transparencia en todos los niveles. Es necesario evidenciar las situaciones para las que no se cumplen los objetivos y se generen planes de acción con plazos de mejora.

La ineficiencia también está relacionada con la actual dinámica de gobierno en la cual, los cargos de primer nivel y las políticas son variables respecto al periodo, lo cual genera la percepción en los servidores públicos que la calidad en la gestión no es importante, pues los resultados serán borrados por otra administración.

Para este punto la clave ha de ser la relación de la planeación estratégica con el empoderamiento de los equipos de trabajo respecto a los desarrollos y productos generados con su trabajo, de forma que se promueva la implementación de las herramientas desarrolladas y el uso de los productos.

El control está directamente relacionado con la autogestión en todos los niveles y el estímulo de los canales de comunicación en la entidad, apoyado por las TIC's. En este punto es fundamental trabajar en fortalecer el clima laboral, y contar con un ambiente de negociación e interacción, para conseguir que las observaciones entre áreas no se asuman de forma personal sino como un insumo para la mejora continua, y que de tal forma se innove en los procesos de gestión basados en relaciones de confianza.

Es fundamental que la gestión del Talento Humano no permita la baja calidad profesional, por ello es necesario implementar herramientas de evaluación e incentivos que premien y reconozcan la gestión eficiente y sancione la ineficiente. Pero para llegar a ese nivel es fundamental la claridad en la definición de los objetivos de las instituciones, de forma que las metas estratégicas se traduzcan en metas tácticas y operativas, medibles en el aporte por cada cargo y área.

Teniendo en cuenta el principio de responsabilidad del que la Constitución Política de Colombia habla en el Artículo 6: *“Los particulares sólo son responsables ante las*



-Capacitación Nodo de Formación intensiva en Innovación-

autoridades por infringir la Constitución y las leyes. Los servidores públicos lo son por la misma causa y por omisión o extralimitación en el ejercicio de sus funciones.”

Los empleados públicos solo pueden hacer lo q la ley les ordena, mientras que los empleados privados pueden hacer lo que la ley no les prohíbe

Siete valores en la lucha anti-corrupción (Speville, 2011):

1. Voluntad
2. Legislación
3. Estrategia
 - a. Aplicación efectiva de leyes
 - b. Prevención de la corrupción mediante la eliminación de oportunidades que se presenten en los sistemas
 - c. Educación del público sobre la corrupción y persuasión a la gente para ayudar a combatirla
4. Acción coordinada
5. Recursos (humanos y financieros)
6. Apoyo del público, involucrar a la comunidad
7. Perseverancia, partida permanente en el gasto nacional anual

Bibliografía

- BID, 2006. *Informe sobre la situación del Servicio Civil en America Latina*. Washington: s.n.
- BID, 2014. *Una Decada de Reformas al Servicio Civil*. Washington, DC.: s.n.
- CIFP, 2003. *Carta Iberoamericana de la FUncion Pública*. Santacruz de la Sierra, Bolivia: s.n.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, 2010. *POLÍTICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA RAMA EJECUTIVA A LOS CIUDADANOS*. Bogotá: s.n.
- DAFP, 2004. *LEY 909 DE 2004*. Bogotá D.C.: s.n.
- Forero, M. C., 2005. *Programa de Renovación de la Administración Pública Nacional en Colombia*. Santiago de Chile: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Galbraith, J. K., 1967. *El Nuevo Estado Industrial*. s.l.:Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional CESEDEN.
- Klitgaard, R., 2000. *Corrupt Cities, a practical guide to cure and prevention*. Oakland: The Institute Of Contemporary Studies ICS.
- Ley 678 de 2001, 2001. *por medio de la cual se reglamenta la determinación de responsabilidad patrimonial de los agentes del Estado a través del ejercicio de la acción de repetición o de llamamiento en garantía con fines de repetición..* s.l.:s.n.
- Longo, F., 2002. *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil*. Barcelona: BID.

- Longo, F., 2010. *Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Buenos Aires: XII Conferencia Iberoamericana de Ministros.
- OCDE, 2017. *Panorama de las administraciones públicas, América Latina y el Caribe 2017*. Paris: s.n.
- Sanabria, P. P., 2015. *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá D.C.: Uniandes 2015.
- Speville, B. d., 2011. *Superando la corrupción, los elementos esenciales para combatirla..* Primera ed. Bogota: Editorial Planeta Colombiana S.A..
- Transparencia por Colombia, 2014. *Índice de Transparencia Distrito Capital, Herramienta para la evaluación de los riesgos de corrupción de la gestión administrativa "Propuesta de diseño conceptual, metodológico, operativo y herramientas de recolección de información"*. Bogotá: s.n.
- Transparencia por Colombia, 2015. *Principales hallazgos Diagnóstico básico sobre el acceso a la información y la transparencia en la Entidades Distritales*. Bogotá: s.n.
- Ulloa, F. C., 1997. *La Corrupción en Colombia*. Primera ed. Bogotá: Editores Tercer Mundo SA.
- Universidad de Atacama, 2012. [En línea]
Available at: www.mat.uda.cl/hsalinas/cursos/2012/eyp1/TABLAS.pdf
[Último acceso: 18 10 2017].
- Vila, A., 2014. RELACIONES CAUSALES EN REGLAS DE ASOCIACION. *XII CONGRESO ESPAÑOL SOBRE TECNOLOGÍAS Y LÓGICA FUZZY*, p. 6.

BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS

-  Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital
-  Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD
-  @ServicioCivilD
-  www.serviciocivil.gov.co
-  Cra 30 No 25-90 Piso 9 Costado Oriental
-  +57 1 3680038