



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA GENERAL

## COMITÉ SECTORIAL DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO DEL SECTOR GESTIÓN PÚBLICA

ACTA No. 5 de 2019

### SESIÓN EXTRAORDINARIA

FECHA: 21 – 22 de agosto de 2019

HORA: 3:00 p.m.

LUGAR: Sesión Virtual

### INTEGRANTES DE LA INSTANCIA

Nombre	Cargo	Entidad	Participa		Observaciones
			Sí	No	
Cristina Aristizábal Caballero	Subsecretaria Técnica	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.	X		Participación realizada a través de correo electrónico.
Nidia Rocío Vargas	Directora	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	X		Participación realizada a través de correo electrónico.

### SECRETARÍA TÉCNICA:

Nombre	Cargo	Entidad
Luz Alejandra Barbosa Tarazona	Jefe de la Oficina de Asesora de Planeación	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.



**INVITADOS PERMANENTES:**

Nombre	Cargo	Entidad	Participa		Observaciones
			Sí	No	
Cornelia Nisperuza Flórez	Alcaldesa Local de Puente Aranda	Alcaldía Local de Puente Aranda		X	
Héctor Mauricio Escobar Hurtado	Subsecretario	Secretaría Distrital de Hacienda		X	
Ciro González Ramírez	Subsecretario delegado	Secretaría Distrital de Planeación	X		Participación realizada a través de correo electrónico.
Omar Tarsicio Cañas	Delegado	Veeduría Distrital		X	

**OTROS ASISTENTES A LA SESIÓN:**

Nombre	Cargo	Entidad	Participa		Observaciones
			Sí	No	
Cesar Ocampo Caro	Director Distrital de Desarrollo Institucional	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá	X		Participación realizada a través de correo electrónico.
Fernando Estupiñán	Subsecretario de Servicio a la Ciudadanía	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.	X		Participación realizada a través de correo electrónico.

1



corresponsables de esta política pública, tal y como se señala en el Anexo 2 (Reuniones de Concertación del Productos).

Una vez consolidadas todas las observaciones realizadas por los equipos de cada una de las entidades y ajustado el plan de acción, se presenta a consideración de los miembros del comité el documento CONPES, el Plan de Acción y el presupuesto indicativo correspondientes a la Política Pública Distrital de Gestión Integral de Talento Humano.

En el documento CONPES, se especifica que, de acuerdo con el Diagnóstico de la Política Pública para la Gestión Integral del Talento Humano se fundamenta en tres pilares:

1. Gestión del Talento Humano tal y como se concibe en la Carta Iberoamericana del Servicio Civil.
2. Trabajo decente y digno enfocado en promover y garantizar que en el funcionamiento de la Administración Pública Distrital exista igualdad de oportunidades de acceso, permanencia, desarrollo y desvinculación, sin discriminación.
3. Reputación gubernamental basada en la ética, la transparencia, el relacionamiento con la ciudadanía, la comunicación y la innovación.

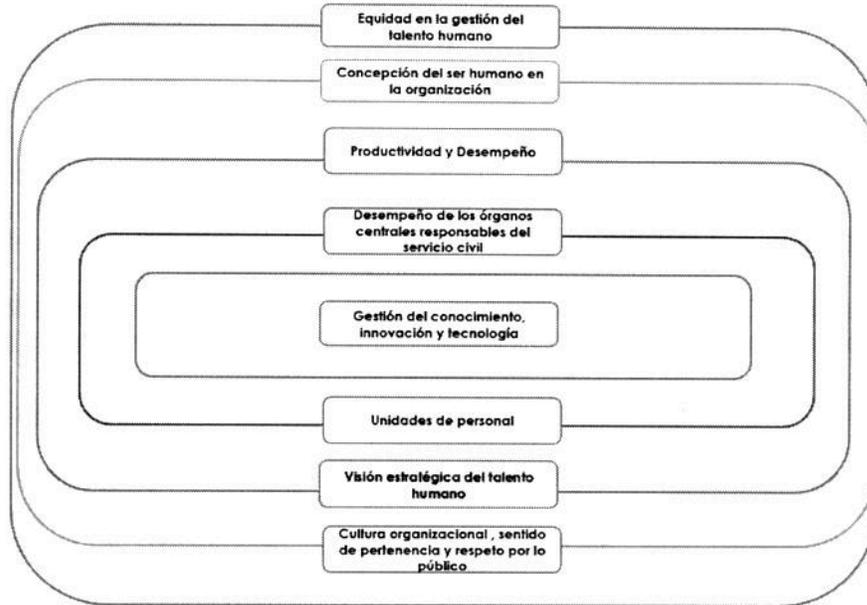
Así mismo, un aspecto transversal de la política es cómo se integra el enfoque de derechos humanos a la gestión de talento humano. En este sentido, los enfoques de: género, poblacional, diferencial, territorial y medio ambiental, se tienen en cuenta para caracterizar y establecer orientaciones acerca de cómo manejar las diferencias desde la inclusión y el respeto por la diferencia en el sector público distrital, tanto en el ámbito laboral como en función de la atención a la ciudadanía, en el doble rol como sujeto de derechos laborales y como garantes de derechos ciudadanos.

De igual forma, en el documento diagnóstico se planteó como problema central de la política que *"en Bogotá D.C. ha sido desaprovechado el potencial del talento humano vinculado con la administración distrital, como factor estratégico para generar valor público, contribuir al desarrollo de la ciudad y mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía en las organizaciones públicas"*, incluyendo un análisis de causas y consecuencias.

A partir de este marco conceptual y del análisis de la información compilada en el Documento Diagnóstico, se identificaron 29 puntos críticos, de los cuales se definieron los siguientes factores estratégicos, que serán intervenidos con los productos que plantean en la etapa de formulación de la política:



Factores Estratégicos de  
la Política Pública GITH



Fuente: Plan de acción Política Pública Distrital de Gestión Integral de Talento Humano

Para la etapa de formulación de la política se presentaron varios momentos:

- En la fase de agenda pública en el marco de los laboratorios con los actores participantes se realizó el análisis de las problemáticas de la política y por otra el espacio de las prospectivas de soluciones donde se generaron algunas ideas para superar las problemáticas planteadas.
- En el espacio de Bogotá Abierta, donde se invitó a la ciudadanía a responder a “¿Qué actitudes y competencias deberían tener los servidores públicos de Bogotá?”, los resultados de este ejercicio permitieron enfocar algunos de los productos de la política.
- Se validaron los objetivos y algunos productos con la ciudadanía, los cuales fueron presentados en una mesa de trabajo en octubre de 2018, a la cual se invitaron a los actores que habían participado en los laboratorios de cocreación y en la plataforma Bogotá Abierta, obteniendo una asistencia de 177 personas, quienes hicieron aportes, observaciones y sugerencias frente a los productos propuestos.
- Mesas de trabajo con diferentes equipos del DASCD.
- Concertación de productos con entidades responsables y corresponsables, para lo cual se han desarrollado reuniones en donde la directora del DASCD, ha expuesto la política y los productos propuestos a ser desarrollados, lo que se detalla en el Anexo 2 de la presente Acta.

Con base en las actividades desarrolladas anteriormente, se contempló como objetivo general de la Política: “*Gestionar el potencial del Talento Humano de la administración distrital, como factor estratégico para generar valor en lo público y contribuir al desarrollo de la ciudad, creando confianza y legitimidad en su accionar*” y se formuló el plan de acción que cuenta con 39 productos distribuidos de la siguiente manera:

2



## CITACIÓN A LA SESIÓN:

El 21 de agosto de 2019, en consideración a lo dispuesto en el artículo 5° Integración, artículo 8° Sesiones (Parágrafo segundo) y artículo 9° Quórum, del Acuerdo No. 01 de 2019, la Secretaria Técnica del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública, convocó, vía correo electrónico (Ver anexo 1), a los miembros del Comité a sesión extraordinaria y virtual, a realizarse entre el día 21 y 23 de agosto de 2019. Esta sesión tuvo como propósito someter a consideración y aprobación los documentos CONPES de la Política Pública para la Gestión Integral del Talento Humano en el Distrito Capital, con su respectivo Plan de Acción.

A continuación, se relaciona el orden del día de la sesión

- I. Verificación quórum
- II. Orden del día
  1. Presentación del documento CONPES y Plan de Acción de la Política Pública Distrital para la Gestión Integral de Talento Humano.
  2. Presupuesto indicativo de la política
- III. Aprobación orden del día y decisión del Comité.
- IV. Cierre de la sesión.

## DESARROLLO DE LA SESIÓN:

- I. Verificación quórum

Luz Alejandra Barbosa, Jefe de la Oficina de Planeación de la Secretaría General, quien ejerce la Secretaria Técnica del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública, verifica el quorum de la sesión, integrado por Cristina Aristizábal Caballero, Subsecretaria Técnica de la Secretaría General, quien a su vez preside el Comité, y Nidia Rocío Vargas, Directora del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

- II. Orden del día

La Secretaria Técnica del Comité menciona, mediante correo electrónico, que la presente sesión tiene como **único propósito** someter a consideración y aprobación los documentos CONPES de la **Política Pública para la gestión integral del Talento Humano en el Distrito Capital**, así como, su respectivo Plan de Acción, en donde se refleja el presupuesto indicativo de la política pública.

- III. Aprobación orden del día y decisión del Comité.

El orden del día se fija y se aprueba de acuerdo con las funciones otorgadas por el Acuerdo 01 de 2019, "Por el cual se adopta el Reglamento Interno del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública".

Los miembros del comité aprueban el orden del día y se procede a presentar en primer lugar el resumen ejecutivo de los documentos, para luego exponer los comentarios y votaciones frente a los mismos por parte de los miembros e invitados del comité.

## ORDEN DEL DÍA

Como resumen del desarrollo de la Política Pública para la Gestión Integral del Talento Humano, durante la vigencia 2018 se realizaron las siguientes actividades:

- Se elaboró el documento de propuesta de estructuración de la política, esta información fue presentado en el Comité Sectorial, en sesión del 10 de julio de 2018, y recibió concepto favorable por parte de la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), el día 3 de octubre de 2018.
- Se formuló la estrategia para la realización de la agenda pública en la que se invitaron a todos los actores que pudieran aportar en la construcción de la política, definiendo la realización de laboratorios de cocreación. En estos se trabajó en torno a causas y consecuencias de las problemáticas que aquejan la gestión del talento humano en el Distrito, así como en la propuesta de soluciones.

En desarrollo de esta metodología, se realizaron 27 mesas de participación con actores sociales para la fase de agenda pública de la política. En estas mesas participaron un total de 481 personas provenientes de poblaciones LGTBI, mujeres, jóvenes, academia, habitantes de la zona rural de Bogotá, personas con discapacidad, víctimas, contratistas, servidores públicos y organismos de control.

- Se publicó en la plataforma de Bogotá Abierta el reto para obtener información relevante de la ciudadanía no organizada. Como resultado, se logró la participaron de 649 personas y se recibieron 727 aportes sobre cuáles son las competencias que debe tener un servidor público.
- Se elaboró el Documento Diagnóstico e Identificación de Factores Estratégicos, el cual fue remitido a la Secretaría Distrital de Planeación – SDP para su revisión, el 26 de noviembre de 2018.

En el primer semestre de 2019, en el mes de febrero, se recibieron las observaciones por parte de la SDP al Documento Diagnóstico, y en el mes de mayo fue radicado nuevamente a la SDP con los ajustes de las observaciones recibidas. El 22 de mayo de 2019, se recibe concepto positivo otorgando la viabilidad técnica a dicho documento. Así mismo, se debe mencionar que los aspectos relevantes de este documento fueron presentados en el Comité Sectorial de Gestión pública desarrollado el 14 de junio de 2019.

1. Paralelamente, en 2019 se han desarrollado las reuniones para la concertación de los productos del plan de acción, con las diferentes entidades responsables y

4.

## DECISIÓN DEL COMITÉ:

Durante el desarrollo de la sesión virtual del comité, la Dra. Nidia Rocío Vargas, aprueba el documento CONPES, así como el plan de acción y las fichas técnicas de las líneas de acción de la política, y aclara que estos *"instrumentos no pueden ser revisados de manera aislada, ni separada, del documento técnico de soporte que ya fue objeto de viabilidad técnica por parte de la Secretaría Distrital de Planeación"*.

Por su parte, el Dr. Fernando Estupiñán, Subsecretario de Servicio a la Ciudadanía de la Secretaría General, manifiesta que *"Desde la Subsecretaría de Servicio a la Ciudadanía hemos participado en las sesiones de trabajo y el documento actual refleja adecuadamente las sugerencias que se han hecho, por lo tanto, no tengo objeción sobre la aprobación en el Comité Sectorial para que continúe su trámite"*.

En el mismo sentido, el Dr. César Ocampo, Director Distrital de Desarrollo Institucional manifiesta lo siguiente: *"Me permito dar mi APROBACIÓN al documento puesto a consideración del comité, el cual contiene la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano, ejercicio adelantado por el DASCD, y que por parte de la DDDI se llevará a cabo estudio técnico a los productos y elementos insumo constitutivos de la política considerándolos viables técnicamente y en consecuencia expresar a este comité su aprobación e impulso para continuar con el trámite correspondiente"*.

Posterior a esta aprobación, el Dr. Ciro González indica lo siguiente: *"Mediante el presente APRUEBO el documento que contiene la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano y el Plan de Acción con miras a continuar con el trámite respectivo y llevar a feliz término este proceso"*.

Finalmente, la Dra. Cristina Aristizábal Caballero, manifiesta: *"Agradezco a los miembros del comité que se han pronunciado al respecto del documento sometido a revisión de esta instancia. Les pedimos excusas por la premura del tema que es una meta del Plan de Desarrollo de esta Administración y que viene en preparación desde 2016 por el DASCD."*

*Como saben, los documentos objeto de aprobación han sido socializados y discutidos en varias mesas de trabajo con el equipo técnico de la Secretaría General y del Departamento Administrativo de Servicio Civil Distrital, según se ha informado en este comité. En consideración a este proceso, me permito remitir mi voto aprobatorio del documento "Política Pública para la gestión integral del Talento Humano" en el Distrito Capital y su respectivo Plan de Acción, y agradecer a los equipos técnicos involucrados por su disponibilidad, dedicación y compromiso.*

*Esperamos poder continuar con el trámite de esta política cumpliendo todos los requisitos a que haya lugar según lo dispuesto para ello por parte de la Secretaría Distrital de Planeación y lo pertinente de acuerdo con el reglamento de esta instancia. Para ello le agradezco así mismo a la Secretaría Técnica de este comité la vigilancia estricta de estos aspectos de cara a la expedición de esta política como documento CONPES"*.

2



<b>Objetivo específico</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>Total</b>
<b>1. Transformar culturalmente el talento humano vinculado a entidades distritales.</b>	1.1 Aumento niveles de confianza ciudadana en los servidores públicos y en las entidades distritales.	4
	1.2 Incremento de la Favorabilidad a la Sanción de Prácticas Irregulares en la Administración Distrital	3
	1.3 Aumento del Índice de Innovación Pública de la Ciudad	6
<b>Total 1. Transformar culturalmente el talento humano vinculado a entidades distritales.</b>		<b>13</b>
<b>2. Empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales</b>	2.1 Aumento en el porcentaje encuestados que consideran que la atención en las oficinas públicas del Distrito ha mejorado	4
	2.2 Aumento del Índice de Calidad de Vida del Talento Humano Distrital	6
	2.3 Incremento del Porcentaje de favorabilidad Bienestar Laboral (BIENLAB)	4
<b>Total 2. Empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales</b>		<b>14</b>
<b>3. Consolidar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito Capital.</b>	3.1. Mejoramiento del Desempeño Institucional de Bogotá	12
<b>Total 3. Consolidar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito Capital.</b>		<b>12</b>
<b>Total</b>		<b>39</b>

Fuente: Plan de acción Política Pública Distrital de Gestión Integral de Talento Humano

### Presupuesto Indicativo

El presupuesto indicativo para la ejecución de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano corresponde a Doscientos Noventa y Cuatro Mil Novecientos Ochenta Millones de Pesos (\$294.980.000.000), con fuentes de financiación tanto de inversión como de funcionamiento. El Objetivo No 1: Se proyecta con un costo aproximado de \$40.564 millones de pesos, el Objetivo No 2 un costo aproximado de: \$237.042 millones de pesos y el Objetivo No 3: \$7.375 millones de pesos.

24



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA GENERAL

Se adjunta a la presente acta los correos remitidos durante la sesión virtual.

Así las cosas, y teniendo en cuenta la votación efectuada por las doctoras Cristina Aristizábal Caballero y Nidia Rocío Vargas, se aprueba el documento CONPES y el plan de acción de la política pública para la gestión integral del talento humano, con lo cual, estos documentos se pueden remitir a la Secretaría Distrital de Planeación para su respectiva revisión.

#### IV. Cierre de la sesión.

Termina la sesión virtual del comité siendo las 11:00 a.m. del 22 de agosto de 2019.

#### FIRMAS

**CRISTINA ARISTIZÁBAL  
PRESIDENTE**

**LUZ ALEJANDRA BARBOSA  
SECRETARIA TÉCNICA DEL COMITÉ**

#### Anexos

1. Correos: citación al Comité
2. Reuniones de Concertación del Productos
3. Plan de Acción de la PPGITH
4. Documento CONPES
5. Correos: consideraciones y aprobación de la PPGITH sesión virtual

Proyectó: Diego Daza Holguín - Profesional Especializado de la Oficina Asesora de Planeación de la Secretaría General  
Revisó: Luz Alejandra Barbosa Tarazona – Jefe Oficina Asesora de Planeación de la Secretaría General  
Sara Viviana Torres Vergara - Contratista de la Subsecretaría Técnica de la Secretaría General  
Aprobó: Cristina Aristizábal Caballero – Subsecretaria Técnica de la Secretaría General



## RE: Citación extraordinaria - Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública

Oficina Asesora de Planeacion SecGeneral

Miércoles 21/08/2019 3:49 PM

**Para:** Cristina Aristizabal Caballero <caristizabal@alcaldiabogota.gov.co>; nidia.vargas@serviciocivil.gov.co <nidia.vargas@serviciocivil.gov.co>; Luz Alejandra Barbosa Tarazona <labarbosa@alcaldiabogota.gov.co>; hescobar@shd.gov.co <hescobar@shd.gov.co>; cgonzalez@sdp.gov.co <cgonzalez@sdp.gov.co>; cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co <cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co>; Omar Tarcisio Cañas Carrillo <ocanas@veeduridistrital.gov.co>; Jorge Eliecer Gómez Quintero <jegomez@alcaldiabogota.gov.co>; Cesar Ocampo Caro <cocampoc@alcaldiabogota.gov.co>; Nancy Milena Pineda Jaimes <nmpineda@alcaldiabogota.gov.co>; Jose Agustín Hortua Mora <jhortua@serviciocivil.gov.co>; rsalcedo@serviciocivil.gov.co <rsalcedo@serviciocivil.gov.co>; Fernando José Estupiñan Vargas <fjestupinan@alcaldiabogota.gov.co>

**CC:** Sara Viviana Torres Vergara <svtorres@alcaldiabogota.gov.co>; Diego Alexander Daza Holguín <dadaza@alcaldiabogota.gov.co>; Alexandra Quitian Alvarez <aquitian@alcaldiabogota.gov.co>

Respetados miembros e invitados del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública, reciban un cordial saludo:

En consideración a lo dispuesto en el **artículo 5° Integración, artículo 8° Sesiones** (Parágrafo segundo) y **artículo 9° Quórum**, del **Acuerdo No. 01 de 2019**, me permito comedidamente, como Jefe de la Oficina Asesora de Planeación de la Secretaría General y en ejercicio de la Secretaria Técnica del Comité Sectorial, realizar un alcance a la sesión **extraordinaria virtual** citada, cual estará abierta hasta el día **viernes 23 de agosto a las 6:00 p.m** o hasta que se cuente con los correos de **aprobación** de los integrantes del comité, lo primero que ocurra.

Quedamos atentos a cualquier novedad al respecto.

Saludos



**BOGOTÁ  
MEJOR  
PARA TODOS**

**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN**

Secretaría General - Alcaldía Mayor de Bogotá

Tel: (571) 381 3000 Ext. 1130

---

**De:** Oficina Asesora de Planeacion SecGeneral <oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co>

**Enviado:** miércoles, 21 de agosto de 2019 3:10 p. m.

**Para:** Cristina Aristizabal Caballero <caristizabal@alcaldiabogota.gov.co>; nidia.vargas@serviciocivil.gov.co <nidia.vargas@serviciocivil.gov.co>; Luz Alejandra Barbosa Tarazona <labarbosa@alcaldiabogota.gov.co>; hescobar@shd.gov.co <hescobar@shd.gov.co>; cgonzalez@sdp.gov.co <cgonzalez@sdp.gov.co>; cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co <cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co>; Omar Tarcisio Cañas Carrillo <ocanas@veeduridistrital.gov.co>; Jorge Eliecer Gómez Quintero <jegomez@alcaldiabogota.gov.co>;

Cesar Ocampo Caro <cocampoc@alcaldiabogota.gov.co>; Nancy Milena Pineda Jaimes <nmpineda@alcaldiabogota.gov.co>; Jose Agustín Hortua Mora <jhortua@serviciocivil.gov.co>; rsalcedo@serviciocivil.gov.co <rsalcedo@serviciocivil.gov.co>; Fernando José Estupiñan Vargas <fjestupinan@alcaldiabogota.gov.co>

**Cc:** Sara Viviana Torres Vergara <svtorres@alcaldiabogota.gov.co>; Diego Alexander Daza Holguín <dadaza@alcaldiabogota.gov.co>; Alexandra Quitian Alvarez <aquitian@alcaldiabogota.gov.co>

**Asunto:** RE: Citación extraordinaria - Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública

Respetados miembros e invitados del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública, reciban un cordial saludo:

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 7° (Parágrafo segundo) del Acuerdo No. 01 de 2019, me permito comedidamente, como Jefe de la Oficina Asesora de Planeación de la Secretaría General y en ejercicio de la Secretaria Técnica del Comité Sectorial, convocarlos a sesión **extraordinaria virtual** del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública, la cual tiene como **único propósito** someter a consideración y aprobación los documentos CONPES de la **Política Pública para la gestión integral del Talento Humano en el Distrito Capital**, con su respectivo Plan de Acción, en versión final.

Cabe resaltar que, en el marco de los comités celebrados en esta instancia sectorial, se han presentado los avances de la construcción de política en diferentes sesiones, desde el año 2017, hasta la última sesión en 2019, como consta en las actas respectivas. Como resultado de la retroalimentación realizada por todos miembros e invitados del Comité Sectorial, así como de los equipos de trabajo técnico que los acompañan, se presenta en esta sesión **extraordinaria virtual**, el resultado final de esta etapa de formulación.

Con base en el propósito de esta sesión, se anexan a este comunicado los documentos consolidados, por parte del equipo de trabajo del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

Por lo anterior, agradecemos remitir sus comentarios, observaciones y correo de aprobación, antes de las 6:00 pm del día de hoy, con copia a los correos institucionales: [rsalcedo@serviciocivil.gov.co](mailto:rsalcedo@serviciocivil.gov.co), [oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co](mailto:oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co), [labarbosa@alcaldiabogota.gov.co](mailto:labarbosa@alcaldiabogota.gov.co), [dadaza@alcaldiabogota.gov.co](mailto:dadaza@alcaldiabogota.gov.co).

Quedamos atentos a cualquier novedad al respecto.

Saludos y éxitos en sus labores



**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN**

Secretaría General - Alcaldía Mayor de Bogotá

Tel: (571) 381 3000 Ext.1130

**De:** Oficina Asesora de Planeacion SecGeneral

**Enviado:** viernes, 19 de julio de 2019 11:52 a. m.

**Para:** Cristina Aristizabal Caballero <caristizabal@alcaldiabogota.gov.co>; nidia.vargas@serviciocivil.gov.co <nidia.vargas@serviciocivil.gov.co>; Luz Alejandra Barbosa Tarazona <labarbosa@alcaldiabogota.gov.co>; hescobar@shd.gov.co <hescobar@shd.gov.co>; cgonzalez@sdp.gov.co <cgonzalez@sdp.gov.co>; cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co <cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co>; Omar Tarcisio Cañas Carrillo <ocanas@veedurriadistrital.gov.co>; Jorge Eliecer Gómez Quintero <jegomez@alcaldiabogota.gov.co>; Cesar Ocampo Caro <cocampoc@alcaldiabogota.gov.co>; Nancy Milena Pineda Jaimés <nmpineda@alcaldiabogota.gov.co>; Jose Agustín Hortua Mora <jhortua@serviciocivil.gov.co>; rsalcedo@serviciocivil.gov.co <rsalcedo@serviciocivil.gov.co>

**Cc:** Sara Viviana Torres Vergara <svtorres@alcaldiabogota.gov.co>; Diego Alexander Daza Holguín <dadaza@alcaldiabogota.gov.co>; Geymy Paola Aguas Avila <gpaguas@alcaldiabogota.gov.co>

**Asunto:** Citación extraordinaria - Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública

Respetados miembros e invitados del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública, reciban un cordial saludo:

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 7° (Parágrafo segundo) del Acuerdo No. 01 de 2019, me permito comedidamente, como Jefe de la Oficina Asesora de Planeación de la Secretaría General y en ejercicio de la Secretaria Técnica del Comité Sectorial, convocarlos a sesión **extraordinaria** del Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública, la cual tiene como propósito central la presentación del documento CONPES de la **Política Pública para la gestión integral del Talento Humano en el Distrito Capital** y su respectivo Plan de Acción, por parte del equipo de trabajo del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

Por lo anterior, los convoco el día viernes 2 de agosto de 2019, de 8:00 a.m. a 11 a.m., en la sala de Juntas Carbonell, ubicada en el edificio Palacio Municipal de la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Si lo requieren, pueden incorporar temas adicionales a la agenda, para lo cual les agradezco enviar las diapositivas de los temas que van a ser tratados durante el Comité, clasificados en los siguientes aspectos:

- Aprobaciones
- Seguimientos
- Asuntos informativos
- Eventos
- Varios

Agradecemos remitir la información requerida para llevar a cabo la reunión a más tardar el día lunes **29 de julio de 2019**, antes de las 5:00 pm, a los correos institucionales: oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co, labarbosa@alcaldiabogota.gov.co y dadaza@alcaldiabogota.gov.co.

El día martes **30 de julio de 2019**, les será enviado el orden del día final que será desarrollado en esta sesión, conforme a los temas remitidos.

Saludos



**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN**  
Secretaría General - Alcaldía Mayor de Bogotá  
Tel: (571) 381 3000 Ext.1130



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA GENERAL

## Anexo 2. Reuniones de Concertación de los Productos

REUNIONES DE CONCERTACIÓN DE PRODUCTOS				
PRODUCTO PPGITH	ENTIDAD	ASISTENTES	CARGOS	FECHA
Enfoque de Género	Secretaría de la Mujer	Ángela Anzola de Toro	Secretaría	mayo 7 /2019
Propuesta normativa para regular las licencias de maternidad de las mujeres gestantes y de personas con enfermedades catastróficas cuya vinculación a una entidad sea el contrato de prestación de servicios		Sara Lucia Pérez	Dirección Derechos	
Ambientes laborales diversos, seguros y amorosos		Ana Tinoco	Dirección Derechos	
Comunicaciones Incluyentes		Nidia Rocío Vargas	Directora	
Programa de Apoyo Emocional Distrital	DASCD	Constanza Romero	Asesora	
		Rosa Salcedo	Jefe Oficina de Planeación	
		Nathalia Insuasty	Contratista	
Programa de Formación en Competencias Digitales	Secretaría Desarrollo Económico	Manuel Fernando Bayona	Contratista	Junio 11/2019
		Danny Efraín García	Profesional Especializado	
	SDP	Fanny Chaparro	Profesional Especializado	
		Ana María Hernández	Contratista	
		José Arango	Contratista	
		Julio Cesar Jiménez	Contratista	
	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora	
		Rosa Salcedo	Jefe Oficina de Planeación	
		Constanza Romero	Asesora	
		Nathalia Insuasty	Contratista	
		Diego Quintero	Contratista	
	Inventario Bogotá	Secretaría de Planeación Distrital	David Monroy	
Ariel R Carrero			Subsecretaría	
Diana M Cuellar			Profesional Especializado	
DASCD		Nidia Rocío Vargas	Directora	
		Constanza Romero	Asesora	
		Nathalia Insuasty	Contratista	
		Agustín Hortua	Subdirector	
Programa de Formación en Competencias Digitales	Alta Consejería Tics	Sergio Martínez	Consejero Tics	junio 21/2019
	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora	



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA GENERAL

		Luis Fernando Montero	Jefe Tic		
		Nathalia Insuasty	Contratista		
Estrategia de Control Social y Rendición de Cuentas del TH	Veeduría	Jaime Torres Melo	Veedor	junio 25/2019	
		Tatiana Mendoza	Vd. Cont		
Programa de Formación en Innovación Pública Distrital		Alejandra Rodríguez	Contratista		
		Jasson Cruz	Delegado		
Red de Innovadores Públicos (Ecosistema de innovación pública)		Francy Alba	Contratista		
		Juan Felipe Yepes	Laboratorio		
		DASCD	Nidia Rocío Vargas		Directora
Sistema de seguimiento al programa de gestión de conflictos de interés			Rosa Salcedo		Jefe Oficina de Planeación
			Constanza Romero		Asesora
			Nathalia Insuasty		Contratista
Programa de Promoción de Talentos (Artísticos y Culturales) para colaboradores de la Administración Distrital	IDARTES	Juliana Restrepo	Directora	junio 27 / 2019	
		Jaime Cerón	Asesor		
		Clara Inés E. Ch.	Contratista		
		Manuela Jaramillo	Contratista		
	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora		
		Nathalia Insuasty	Contratista		
		Constanza Romero	Asesora		
Programa de Responsabilidad Social - Gestión Social de la Administración Pública Distrital.	Subdirección Técnica Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá	Cristina Aristizábal	Subsecretaría	julio 4 /2019	
Sistema de seguimiento al programa de gestión de conflictos de interés			Sara Torres Vergara		Contratista
Hemeroteca Virtual de la Gestión Pública Distrital			Nancy Milena Pineda		
Programa de teletrabajo (Autónomo, Suplementario, Móvil - coworking) en todas las entidades distritales.			Alexandra Quitian		Profesional Especializado
Estandarización de procesos transversales de la gestión pública	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora		
Programa de Modernización Institucional			Constanza Romero		Asesora
Estrategia de Negociación, Dialogo y concertación Sindical			Rosa Salcedo		Jefe Oficina de Planeación
			Diego Quintero		Contratista
Fondos Educativos	Secretaría de Hacienda	Piedad Muñoz Rojas	Directora Presupuesto	julio 5/2019	
			Jimmy Rodríguez		Asesor
			Luz Helena Rodríguez		Subdirectora



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA GENERAL

	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora	
		Rosa Salcedo	Jefe Oficina de Planeación	
Propuesta normativa para impulsar la adopción de empleos de Gerentes Técnicos en la Administración Distrital	Secretaría Jurídica	Dalila Hernández	Secretaría Jurídica	julio 10/2019
		Gloria E Martínez	Subsecretaría	
		Alexandra Navarro	Dirección Política	
		Carlos Andrés Acosta	Dirección Política	
Propuesta normativa para regular aspectos laborales de las personas vinculadas con contratos de prestación de servicios personales	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora	
		Rosa Salcedo	Jefe Oficina de Planeación	
		Constanza Romero	Asesora	
Propuesta normativa para regularizar el régimen salarial de empleados públicos distritales				
Tablero de Control del Talento Humano en el Territorio	Secretaría de Gobierno	Cristian Mojar	Director GTH	julio 10/2019
		Ángela Santa	DGTH	
	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora	
		Rosa Salcedo	Jefe Oficina de Planeación	
		Constanza Romero	Asesora	
Programa de Formación en Innovación Pública Distrital	Veeduría	Juan Felipe Yepes	Laboratorio	julio 11/2019
	DASCD	Agustín Hortúa	Subdirector	
		Constanza Romero	Asesora	
		Edgar Sánchez	Profesional Universitario	
		Rosa Salcedo	Jefe Oficina de Planeación	
Red de Innovadores Públicos (Ecosistema de innovación pública)				
Ambientes laborales diversos, seguros y amorosos	Dirección de Diversidad - SDP	Juan Carlos Prieto	Director	julio 17/2019
		German Ramos	Contratista	
	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora	
		Constanza Romero	Asesora	
		Paola Suarez	Asesora	
		Natalia Insuasty	Contratista	
		Diego Quintero	Contratista	
		Laura Rojas	Contratista	
		Natalia Muñoz	Contratista	
Comunicaciones Incluyentes				
Programa de Apoyo Emocional Distrital				
Programa de Responsabilidad Social - Gestión Social de la Administración Pública Distrital.	Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá	Cristina Aristizábal	Subsecretaría Técnica	julio 29/2019
		Cesar Ocampo	Director DDDI	
		Luz Alejandra Barbosa	Jefe Oficina de Planeación	
		María Teresa Pardo	Directora Archivo	
Sistema de seguimiento al programa de gestión de conflictos de interés				



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA GENERAL

Hemeroteca Virtual de la Gestión Pública Distrital		Julio A Parra	Subdirector Archivo	
		Natalia Chávez	Asesora	
Programa de teletrabajo (Autónomo, Suplementario, Móvil - coworking) en todas las entidades distritales.		Andrés Navarro	Contratista	
		Heiman Parada	Subdirector	
Estandarización de procesos transversales de la gestión pública		Catalina Rodríguez	Contratista	
		Diego Daza	Profesional Especializado	
Programa de Modernización Institucional		Diva Niseth Cole	Profesional	
		Andrea Puertas	Profesional Especializado	
Estrategia de Negociación, Dialogo y concertación Sindical	DASCD	Nidia Rocío Vargas	Directora	
		Rosa Salcedo	Jefe Oficina de Planeación	

# DOCUMENTO CONPES D.C.

## Nº

### POLÍTICA PÚBLICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

Sector: Gestión Pública – Secretaría General

Entidad Líder: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –  
DASCD

Sectores y entidades corresponsables

1. Gestión Pública. Secretaría General - Alcaldía Mayor De Bogotá
2. Gobierno. Secretaría Distrital de Gobierno
3. Gestión Jurídica. Secretaría Jurídica Distrital
4. Planeación. Secretaría Distrital De Planeación.
5. Hacienda. Secretaría Distrital De Hacienda.  
Unidad Administrativa Especial Catastro Distrital
6. Cultura. Instituto Distrital de Artes –IDARTES-
7. Ambiente. Secretaría Distrital de Ambiente
8. Salud. Secretaría Distrital de Salud
9. Mujer. Secretaría Distrital de la Mujer
10. Órganos de Control – Veeduría Distrital

Julio de 2019, Bogotá D.C.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C

Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital (CONPES D.C)

**Enrique Peñalosa Londoño**  
Alcalde Mayor de Bogotá

**Andrés Ortiz Gómez**  
Secretario Distrital de Planeación

**Raúl Buitrago Arias**  
Secretario General

**Iván Casas Ruíz**  
Secretario de Gobierno

**Beatriz Arbeláez Martínez**  
Secretaria de Hacienda

**Jairo García Guerrero**  
Secretario de Seguridad, Justicia y  
Convivencia

**María Claudia López Sorzano**  
Secretaria de Cultura, Recreación y  
Deportes

**José Andrés Duarte García**  
Secretario de Desarrollo Económico

**Ángela Anzola de Toro**  
Secretaria de la Mujer

**Claudia Puentes Riaño**  
Secretaria de Educación

**Gladys Sanmiguel Bejarano**  
Secretaria de Integración Social

**Juan Pablo Bocarejo Suescún**  
Secretario de Movilidad

**Luis Gonzalo Morales Sánchez**  
Secretario de Salud

**Francisco José Cruz Prada**  
Secretario de Ambiente

**Guillermo Herrera Castaño**  
Secretario de Hábitat

**Dalila Hernández Corzo**  
Secretaria Jurídica

## Resumen ejecutivo

La Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano de la Administración Pública Distrital se desarrolla en cumplimiento de lo establecido en el IV Eje Transversal denominado Gobierno Legítimo, Fortalecimiento Local y Eficiencia del Plan Distrital de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas 2016-2020 “Bogotá Mejor para Todos” que prevé como necesario establecer condiciones para el buen gobierno de la ciudad tanto en el nivel distrital como en el local y, por consiguiente, avanzar en la definición y evaluación de manera técnica y precisa de los perfiles que requiere el gobierno distrital para el cumplimiento de la labor misional de las entidades y de las metas de los planes de desarrollo de la ciudad como eje transversal para afrontar los grandes retos que tiene Bogotá, D.C.

En este marco, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD–, en su condición de órgano técnico, con el liderazgo de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, construyó un estado del arte a partir de la revisión de los lineamientos o estudios técnicos internacionales, nacionales, distritales y del análisis de información cuantitativa y cualitativa sobre la gestión del talento humano en el Distrito Capital, enriquecido a través de los diversos espacios de participación realizados con grupos de interés durante las fases de agenda pública y de concertación del plan de acción de la política.

La fase de agenda pública se desarrolló a partir de dos metodologías en el marco del Contrato de Prestación de Servicios No. 086 de 2017 a cargo de la Universidad del Rosario: la primera, los Laboratorios para la Innovación de lo Social y lo Público, estructurados como espacios de co-creación en los que se recurrió a la metodología de Design Thinking o pensamiento de diseño fortalecidos con los instrumentos del MINDLAB del Gobierno de Dinamarca, para un total de veintisiete (27) Laboratorios de los que participaron 481 personas provenientes de actores clave como: servidores de todos los sectores administrativos, representantes de agremiaciones como la ANDI, Cámara de Comercio de Bogotá, cajas de compensación, academia, organizaciones sindicales, expertos provenientes del DAFP, de la CNSC, Ministerio de Trabajo y Ministerio de las TIC’s, órganos de control, contratistas del Distrito y ciudadanía organizada perteneciente a grupos étnicos, víctimas, población LGBTI, estudiantes, jóvenes, población con discapacidad y comunidad de zonas rurales.

La segunda, a través de la plataforma “Bogotá Abierta”, en la cual se solicitó contestar la siguiente pregunta: ¿Qué actitudes y competencias deberían tener los servidores públicos de Bogotá?, logrando una

participación de 713 personas, 64,3% mujeres y 35,7% hombres, cuyos resultados fueron procesados mediante la identificación de categorías de análisis, retomando las ideas centrales para ser tenidas en cuenta en el proceso de formulación.

En la fase de formulación de la política, para la validación del objetivo general, los objetivos específicos, los resultados esperados y los productos que conforman la Política de GITH se realizó un encuentro con los actores de la fase de agenda pública, ejercicio que contó con la participación de 177 personas, en los que se socializaron algunos productos del plan de acción distribuidos en los objetivos específicos; posteriormente, una vez analizadas las intersecciones con otras políticas públicas, se lideró la agenda de concertación con responsables y corresponsables de los productos que hacen parte del Plan de Acción de la presente Política Pública.

El problema central que aborda la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano corresponde a que en Bogotá D.C. ha sido desaprovechado el potencial del talento humano vinculado con la administración distrital, como factor estratégico para generar valor público, contribuir al desarrollo de la ciudad y mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía en las organizaciones públicas, situación que ha conllevado a que la gestión del talento haya sido circunscrita a la esfera del accionar administrativo de las entidades y organismos distritales asociándola a un proceso de administración y control de los recursos institucionales, entre éstos el humano, y no, reconociendo la importancia del rol de los/las "servidores/as públicos/as o contratistas" del Distrito Capital en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía bogotana.

En tal sentido, para los propósitos de la presente política, abordar la gestión del talento humano distrital desde su dimensión estratégica implica reconocer en términos de política pública, dos aspectos fundamentales: uno interno, asociado a la gestión de personas con necesidades, expectativas e intereses que en su condición de "empleados" del Estado o de sus organizaciones gubernamentales son sujetos de un conjunto de derechos laborales que requieren ser reconocidos y protegidos para promover la realización de sus proyectos de vida en un marco de Trabajo Digno y Decente.

Otro externo, relacionada con la labor desarrollada por este conjunto de personas como representantes del Distrito Capital que guardan responsabilidad por los resultados obtenidos en el ejercicio de funciones públicas y que por ende, exigen el despliegue de acciones de control social y rendición de cuentas periódicas, tal como fuere señalado en las mesas de participación desarrolladas con grupos de ciudadanos durante la fase

de agenda pública.

En este contexto, el objetivo general de la Política de Gestión Integral del Talento Humano consiste en: gestionar el potencial del talento humano de la administración distrital, como factor estratégico para generar valor en lo público y contribuir al desarrollo de la ciudad, creando confianza y legitimidad en su accionar; en este sentido, las acciones estarán orientadas a empoderar el talento humano como factor estratégico y generador de conocimiento e innovación, afianzar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito y promover la transformación cultural en la relación existente entre entidades, servidores y la ciudadanía.

Los resultados a mediano y corto plazo de las acciones descritas se explicitan a continuación: se contará con un talento humano íntegro, competente, orientado a resultados, productivo, con un nivel de desempeño alto en las competencias requeridas para la gestión del conocimiento y la innovación; con entidades distritales productivas; con un Servicio Civil distrital posicionado como ente rector y articulador del sistema de gestión del talento humano; con áreas de talento humano actuando como actores estratégicos; y finalmente con colaboradores/as y entidades distritales que cuenten con una buena reputación evidenciado esto en mayores niveles de confianza y legitimidad ciudadana.

Las entidades corresponsables de la implementación de esta Política serán: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Distrital de Planeación, Secretaría Distrital de Gobierno, Secretaría Jurídica Distrital, Secretaría Distrital de Ambiente, Unidad Administrativa Especial Catastro Distrital, Instituto Distrital de Artes –IDARTES, Secretaría Distrital de Salud, Secretaría Distrital de la Mujer, Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital y Veeduría Distrital, con responsabilidades específicas respecto de los treinta y nueve (39) productos que conforman el Plan de Acción; sin embargo, tratándose de una política transversal a la Administración Pública Distrital, las cincuenta y seis (56) entidades públicas distritales, las tres (3) entidades de control (Veeduría Distrital, Personería de Bogotá, D.C., y Contraloría de Bogotá, D.C.), y el Concejo de Bogotá, D.C. resultan comprometidas con el cumplimiento de las acciones previstas.

En total se requiere una inversión de Doscientos Noventa y Cuatro Mil Novecientos Ochenta Millones de Pesos (**\$294.980.000.000**) para llevar a cabo el plan de acción cuyo horizonte de tiempo es al año 2030.

## Contenido

<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Antecedentes y justificación .....</b>	<b>9</b>
1.1. Antecedentes técnicos, políticos y normativos que rigen la gestión del talento humano en el Distrito Capital. ....	9
1.2. Marco Conceptual.....	16
1.3. Justificación .....	20
<b>2. Diagnóstico e identificación de puntos críticos .....</b>	<b>23</b>
2.1 Diagnóstico.....	24
2.2 Identificación de actores y población objetivo .....	52
2.3 Identificación de factores estratégicos.....	54
<b>3. Formulación de la política .....</b>	<b>62</b>
3.1 Objetivo general: .....	63
3.2 Objetivos específicos:.....	64
1.3 Productos de la Política, Factores estratégicos y Pilares .....	69
3.4 Sectores y entidades corresponsables.....	71
3.5 Relación de Resultados de la PPGIH con otras políticas .....	74
3.6 Seguimiento y evaluación.....	77
3.7 Financiamiento .....	79
<b>Glosario .....</b>	<b>83</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>85</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>87</b>

## Introducción

La Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano que se presenta en este Documento Conpes D.C. parte de reconocer que el elemento más valioso para una organización es el talento de las personas que trabajan para ella, y aún más en el contexto actual en donde la competitividad, la innovación y la productividad son atributos esenciales de un quehacer organizacional efectivo.

Desde el punto de vista de la administración pública, diversos estudios realizados por organismos internacionales han demostrado que hay una relación positiva entre la existencia de sistemas de función pública o servicios civiles profesionalizados y los niveles de confianza de la ciudadanía en la administración pública, la eficacia gubernamental, la lucha contra la corrupción, y la capacidad de crecimiento económico sustentable de los países. Así lo indica la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) –CIFP–, señalando además, que una Administración profesional contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático.

De allí la importancia de fortalecer el talento humano al servicio del Distrito Capital como factor estratégico para promover el desarrollo social y económico de la ciudad y el bienestar de la ciudadanía. Consciente de ello, el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 “Bogotá Mejor Para Todos” adoptado mediante el Acuerdo Distrital 645 de 2016, en su cuarto eje transversal, “Gobierno legítimo, fortalecimiento local y eficiencia”, asociado al programa de “Modernización Institucional”, incorporó entre otras, dos metas producto: i) Implementar el 100% de la política pública de empleo; ii) desarrollar en un 70% el Sistema de Información del Empleo público en el Distrital y; una meta resultado: i) incrementar en 4 puntos el Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital –IDSCD- medido a partir de la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo –BID-.

Desde la perspectiva de Política Pública, en los últimos años (2016-2019) en el Distrito Capital se han venido desplegando un conjunto de acciones en materia de creación de empleos permanentes, convocatorias públicas de méritos, programas de bienestar y felicidad laboral, fortalecimiento de competencias, consolidación de un sistema de información de empleo y administración pública, iniciativas normativas tendientes a promover la regulación de las condiciones salariales de empleados/as públicos, así como la incorporación de nuevas tecnologías para la gestión de competencias de los servidores/as públicos, todas éstas orientadas a fortalecer la gestión del talento humano en la Administración Pública Distrital en aras de promover una prestación efectiva de los servicios públicos a cargo de las autoridades distritales; elementos cuyos resultados ya muestran una mejora medida por el Índice de Desarrollo del Servicio Civil Distrital –IDSCD- de 8,6 puntos.

Sin embargo, aun cuando seguramente Bogotá transita una senda estratégica sobre la gestión de su talento humano, el análisis sobre las problemáticas asociadas lleva a entender que el éxito de la acción pública en esta materia

dependerá en gran medida de la posibilidad de impactar de forma sistémica e integral a las personas que prestan sus servicios a la ciudad y que se logre promover la participación de la ciudadanía en la definición del tipo o perfil de colaborador/a que necesita Bogotá para acometer la labor de agenciar el desarrollo de la ciudad más importante del país y para movilizarse en pro de una gestión pública eficaz, transparente y un gobierno legítimo que se oriente a la ciudadanía; factores que claramente fueron considerados durante las fases de agenda pública y de formulación de la presente política pública.

Debe considerarse además que la gestión efectiva del talento humano constituye una preocupación permanente de los gobiernos y en el caso de Colombia, la reciente adhesión a la OCDE precisa líneas claras en cuatro (4) áreas relativas a la gestión de las personas: a) planeación y gestión estratégica de la fuerza laboral, b) fortalecimiento de la capacidad para reclutar y retener talento y mejorar las habilidades y competencias, c) potenciación de la orientación al desempeño y orientación hacia el liderazgo y d) fortalecimiento de la gestión del talento humano (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015). Como resultado de los avances en materia de administración pública en Colombia y en la búsqueda de una administración más moderna y eficiente se ha desarrollado el *Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG*, que posiciona a la gestión humana como el factor crítico de éxito del modelo y, cuyos instrumentos definen algunas de las acciones de política previstas en el presente documento CONPES.

Igualmente, es pertinente considerar que el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, Ley 1955 de 2019, define acciones afirmativas frente a la vinculación de jóvenes en empleos públicos, así como en favor de personas en condición de pre-pensión vinculadas con el sector público colombiano y; que recientemente, la Ley 909 de 2004 o de Carrera Administrativa, fue objeto de modificación a través de la Ley 1960 de 2019, buscando superar algunas barreras asociadas a la movilidad horizontal de los servidores de carrera administrativa y a permitir la capacitación de servidores provisionales, desarrollando también la figura de “concursos de ascenso” cuya implementación en Bogotá supondrá fuertes desafíos técnicos y financieros frente a la realización de convocatorias de méritos para la provisión de los empleos que conforman sus plantas de personal.

Junto a estos instrumentos de alcance nacional debe considerarse la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano –PPGITH- en el Distrito Capital guarda directa relación con la *Política Pública Distrital de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción* (Conpes No. 01 de 2019) y, la *Política Pública Distrital de Servicio al Ciudadano* (Decreto Distrital 197 de 2014) que convergen en sus acciones encaminadas a fortalecer las capacidades institucionales de las entidades y organismos distritales para brindar servicios dignos, efectivos, de calidad, oportunos, cálidos y confiables a la ciudadanía, en concordancia con los principios de transparencia y prevención y lucha contra la corrupción, lo que requiere contar con un talento humano al servicio de la ciudad que posea altas calidades éticas y técnicas para generar valor público, contribuir

al desarrollo de la ciudad y mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía en sus organizaciones públicas.

Adicionalmente, se intercepta con las siguientes políticas públicas: (1) Política Pública de Mujeres y Equidad de Género en el Distrito Capital, (2) Política Pública de trabajo decente y digno, (3) Política Pública de salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras de Bogotá, (4) Política Pública de Participación Incidente, (5) Política Pública para la población LGBTI, (6) Política Pública para población étnica en el Distrito, (7) Política Pública de Educación Ambiental, (8) Política pública para población con discapacidad y, (9) Política pública de Ciencia, Tecnología e Innovación, que definen obligaciones para la administración distrital en su rol de empleador, ya sea en función de generar condiciones para el reclutamiento o permanencia de personas pertenecientes a ciertos grupos poblacionales o, con ocasión de los atributos o competencias que deben acreditar los/las colaboradores/as de la administración para atender o tramitar las demandas de la ciudadanía y, que por consiguiente, hace que la Política Pública de GITH se convierta en el vehículo institucional de dichas políticas.

El presente documento CONPES D.C. se estructura en las siguientes secciones: i) antecedentes y justificación, la cual incluye los antecedentes técnicos, normativos y políticos en lo nacional y distrital asociados a la gestión del talento humano en el sector público y se ilustra el marco conceptual en el que se sustenta la política; ii) diagnóstico e identificación de factores estratégicos, donde se describe la situación problemática que abordará la política, las causas y consecuencias identificadas a través de la fase de agenda pública, la identificación de los actores, sus relaciones y la priorización de los factores estratégicos; iii) Formulación de la política, que incluye el objetivo general y los objetivos específicos, los sectores responsables que identifican las entidades que coordinarán la presente política pública, y el seguimiento y la evaluación que se le deberá realizar a la misma; iv) Estructura de la política, que incluye el plan de acción, donde se describen los resultados, acciones y recursos disponibles para la materialización de la política; y por último v) Financiamiento, donde se señalan los recursos asignados para la ejecución y el horizonte de tiempo definido para la política.

## **1. Antecedentes y justificación**

El presente acápite se estructura a partir de tres elementos: i) antecedentes técnicos, normativos y políticos; ii) marco conceptual y, iii) justificación de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano.

### **1.1. Antecedentes técnicos, políticos y normativos que rigen la gestión del talento humano en el Distrito Capital.**

En relación con los antecedentes técnicos, es preciso señalar que la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) –CIFP, constituye un referente

común para los Estados firmantes y, para Colombia, un marco genérico de principios, políticas y mecanismos que han venido guiando las acciones del país en torno a la configuración de un sistema profesional y eficaz de función pública a partir de principios orientadores como el mérito y la flexibilidad.

En tal sentido, según lo previsto con el modelo conceptual de la CIFP (2003) la adopción o eficacia de elementos técnicos para la gestión del talento humano en el sector público está condicionada por los cambios culturales respecto de las nociones burocráticas de la administración, la rigidez en la gestión del empleo público y, el compromiso de la ciudadanía con la implantación de nuevas prácticas administrativas que favorezcan la institucionalización y profesionalización del servicio civil, motivo por el cual, las condiciones que cada país enfrente en términos de su entorno socio-político, mercado laboral u organización del Estado, constituyen factores determinantes para el éxito o fracaso de las acciones implementadas.

Al respecto, el análisis realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE– (2014) referente a la Gestión de Recursos Humanos en Colombia concluye que el país ha progresado sustancialmente en los últimos años en la institucionalización del servicio público y en el establecimiento de los pilares básicos sobre los cuales puedan basarse las reformas adicionales, mostrándose una clara voluntad política de contar con un sistema basado en el mérito en el servicio público de Colombia, buscando establecer en él una cultura de integridad y rendimiento a efectos de reducir la burocracia. Pero requiere, implementar reformas adicionales con el fin de potenciar la flexibilidad, la rendición de cuentas, la profesionalidad y formación en el servicio público.

A manera de recomendaciones, la OCDE señala que todo crecimiento futuro de la plantilla de personal del gobierno debe ser planeado y monitoreado de cerca, para garantizar que se controle el coste y que el crecimiento del empleo público aporte mayor profesionalidad y mejores resultados. Es necesario entonces mejorar la disponibilidad de información sobre cifras de plantillas de personal asociándola con los costos de producción de bienes y servicios públicos en relación con el PIB, actualmente no disponible. Asimismo, se sugiere implementar medidas de planeación de personal que eviten continuar respondiendo a necesidades contingentes o demandas institucionales segmentadas y lograr así estructurar una base de datos central que apoye la búsqueda de eficiencia en la gestión de personal, tanto en organizaciones individuales como en el conjunto del gobierno.

En términos técnicos, ese organismo multilateral señala que el objetivo del gobierno de contar con una plantilla de personal bien seleccionada, capacitada, formada y evaluada podría ser reforzado por sistemas de gestión de competencias y de definición de perfiles de los cargos, que son instrumentos esenciales para la gestión y por lo tanto, prevé como necesario fortalecer la gestión de resultados a partir de un sistema de gestión del desempeño organizacional que busque alinear el desempeño institucional con el individual y mejorar la gestión de la alta gerencia, fomentando las capacidades de liderazgo.

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo –BID– (2014) en el Índice

de Desarrollo del Servicio Civil para América Latina, ubica a Colombia con una puntuación de (52), en un nivel de desarrollo medio, que corresponde a sistemas mixtos en los que coexisten segmentos profesionales y cierto grado de politización. Según este informe, en los últimos años, Colombia avanzó en dos aspectos: el primero, en la consolidación de la institucionalidad del sistema, con la constitución efectiva de la CNSC y la consolidación del DAFP y, el segundo, en políticas específicas que destacan los concursos de acceso, la implantación del Sistema de Información y Gestión de Empleo (SIGEP), en una primera aproximación al tema de competencias laborales, en la articulación de mecanismos meritocráticos de acceso y evaluación de la gerencia pública; y un progreso incipiente en la gestión del clima laboral.

Dentro de los esfuerzos investigativos desarrollados en Colombia, es importante destacar el estudio financiado por el DAFP, la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP– y COLCIENCIAS y desarrollado en conjunto por la Universidad de Los Andes (Sanabria, 2015), en el que se buscó formular las bases del diseño, implementación y evaluación de una política integral que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el servicio público.

En dicho estudio se señala que los complejos problemas que enfrenta actualmente la sociedad colombiana (pobreza, desigualdad, violencia, presencia desigual del Estado) combinados con un escenario de postconflicto, avizoran acciones urgentes en relación con la gestión estratégica del talento humano en el doble sentido de profesionalizar el servicio civil y contar con servidores/as altamente motivados/as y satisfechos/as, por medio de una gestión del talento humano con orientación estratégica y, por consiguiente, llegar a ser un empleador atractivo para las nuevas generaciones puede implicar pasar de un modelo de servicio público orientado en procesos y reglas, hacia uno orientado al servicio de la sociedad y a resultados, lo que requiere modernizar y diversificar las actividades de la gestión humana de forma que sirva tanto a las organizaciones como a los individuos, pero que ante todo, se traduzca en resultados positivos para la sociedad.

Recientemente, el Informe Final de la Comisión del Gasto y la Inversión Pública (Fedesarrollo, 2017) señala que es necesario que el Estado colombiano, en cabeza del Gobierno Nacional, tome medidas que permitan mejorar la gestión del talento humano vinculado a la administración pública, propendiendo por la eficiencia y eficacia en la provisión de los bienes y servicios públicos, pero garantizando la solidez de las finanzas públicas en el mediano plazo. En el análisis del empleo público en Colombia, la Comisión identifica, ente otras, serias dificultades para medir el tamaño y las características del empleo público y su costo, asociados a las limitaciones de la información disponible, tanto en términos de la cantidad de personas realmente vinculadas al sector público a través de diversas modalidades como la contratación por prestación de servicios y contratación directa, como en la fuente de su financiamiento, que comúnmente se asocia a rubros de inversión o transferencias para eludir las restricciones de gasto establecidas en la Ley 617 de 2000.

Atendiendo entonces a los resultados y recomendaciones presentados en las

diferentes investigaciones reseñadas hasta aquí, se puede puntualizar que en todas se sugiere que Colombia debe orientar sus esfuerzos para crear un servicio civil más eficiente y efectivo, con visión de futuro y con una perspectiva estratégica, que consolide una fuerza de trabajo capacitada, seleccionada por méritos y adecuadamente recompensada y motivada, cuyo marco de gestión ha de ser por desempeño claro, riguroso y eficaz, y con capacidad de ofrecer mejores resultados en términos de servicio público para el país y sus ciudadanos.

En tal sentido, el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP– en los últimos años ha promovido la implementación de la *Política de Gestión Estratégica de Talento Humano (PGETH)*, que se articula e integra al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), como eje central del mismo y que busca incrementar tanto la productividad del sector público como la calidad de vida de los/las servidores/as públicos, a través de la ejecución de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyan al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional (DAFP, 2017).

Concomitante con esta labor, en los últimos años el Gobierno Nacional ha promovido una agenda normativa relacionada con la gestión del talento humano del sector público colombiano, entre las cuales se destaca la reciente Ley 1960 de 2019, modificatoria de la Ley 909 de 2004 de Carrera Administrativa, en la que se ajustan las condiciones para la concesión de encargos, se introducen los “concursos de ascenso”, se promueve la regulación de mecanismos de movilidad horizontal, se superan restricciones asociadas a impartir capacitación a empleados provisionales o temporales y, se regula el uso de listas de elegibles para proveer vacantes definitivas en cargos equivalentes no convocados surgidos con posterioridad a la realización de la convocatoria.

Frente a esto, es posible destacar que se avanza en dos aspectos críticos considerados durante la fase de agenda pública de la presente política pública: 1) la promoción de la movilidad laboral en la carrera administrativa y, 2) la posibilidad de capacitar a servidores públicos vinculados en calidad de provisionales o en empleos temporales; elementos que contribuyen eficazmente a promover el dinamismo de la fuerza laboral pública mediante el fortalecimiento de sus competencias.

No obstante, la norma también advierte un escenario controversial en relación con dos aspectos fundamentales: 1) los concursos de ascenso, que si bien desarrollan el sistema de carrera administrativa en el país, quiebran el esquema previamente vigente de concursos públicos abiertos de mérito en los que Bogotá avanzó decididamente en el último período de gobierno (2016-2019) y; 2) el uso del banco de listas de elegibles, cuya aplicación para la provisión de vacantes generadas con posterioridad a la realización del concurso había sido limitada en atención a precedentes judiciales que indicaron que su utilización podría desconocer el derecho de los provisionales a participar en igualdad de condiciones en el concurso convocado para proveer el empleo que ocupan.

Frente a lo anterior, sin embargo es pertinente indicar que cualquier análisis

sobre la eficacia de esta disposición dada su reciente expedición es prematuro, sin embargo, es menester advertir que la implementación de la Ley 1960 de 2019 requiere un período de acoplamiento organizacional para las entidades distritales que afecta directamente la gestión del talento en el sector público de la ciudad, en especial, en relación con la realización de concursos de méritos y la promoción de la movilidad horizontal.

Igualmente, el Plan Nacional de Desarrollo –PND- “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, Ley 1955 de 2019, en su artículo 196 señala que con el fin de superar barreras de empleabilidad de este grupo poblacional, las entidades públicas darán prioridad a la vinculación de jóvenes entre 18 y 28 años, reafirmando la cuota del 10% en nuevos empleos de carácter permanente en modificaciones a las plantas de personal contenida en la Ley 1780 de 2016 y avanzando en relación con empleos de carácter temporal, así como en la priorización durante la vinculación de provisionales; así como en favor de personas en condición de pre-pensión vinculadas con el sector público colombiano; en tanto el artículo 263 ibídem, consagra la ruta para la disminución de la provisionalidad en el empleo público a partir de la realización de concursos con la Comisión Nacional del Servicio Civil e incorpora un fuero transitorio de estabilidad para personal provisional en condición de pre-pensión para efectos de ofertar los empleos que desempeñan hasta tanto causen su respectivo derecho pensional.

Al PND se suma un conjunto normativo que impone obligaciones a las autoridades públicas colombianas en favor de algunos grupos poblacionales, tales como el Decreto Nacional 2011 de 2017 que define un porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en las plantas de personal del sector público o; la Ley 581 de 2000 denominada Ley de Cuotas, cuyo fin es garantizar la participación efectiva de las mujeres en los máximos niveles decisorios del poder público o; la Ley 1823 de 2017 asociada a la Estrategia de Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral en entidades públicas y, entre otras, la Ley 1857 de 2017 o Ley de La Familia que prevé la flexibilización de horarios laborales para facilitar el acercamiento del trabajador con los miembros de su familia, así como la realización de una jornada semestral en la que los empleados puedan compartir con sus familias.

En conjunto, estas disposiciones constituyen referentes en materia de gestión del talento humano que complementan las disposiciones específicas que regulan el acceso y permanencia en el servicio público, en especial a los artículos 122 a 130 Constitucionales, la Ley 909 de 2004, el Decreto Único Reglamentario 1083 de 2005 y demás normas que complementan y/o adicionan y; por tratarse de una política laboral para el sector público distrital, complementan el marco jurídico internacional, el ordenamiento constitucional y legal colombiano sobre el derecho al trabajo en términos de la garantía efectiva de las cláusulas del Estado Social de Derecho asociadas a la protección del trabajo como condición para la realización personal y la dignidad humana; aspectos ampliamente desarrollados en el documento técnico de diagnóstico e identificación de factores estratégicos de la presente política.

A nivel distrital, es preciso señalar que existen diversos antecedentes de orden normativo, de política pública y técnicos sobre la gestión del talento humano en la ciudad, los cuales dan cuenta de su situación actual y permiten explicar las fortalezas, potencialidades y dificultades que deben considerarse para garantizar una efectiva implementación de la presente propuesta de Política.

Frente al empleo público, es posible afirmar que Bogotá ha sido pionera en la definición de normas y arreglos institucionales encaminados a la constitución de un servicio civil altamente profesionalizado para la ciudad tal como lo muestra el Acuerdo Distrital 12 de 1987 que instituyó la carrera administrativa en la ciudad como un sistema técnico de administración de personal basado en el mérito demostrado. Norma que pervivió incluso con la Constitución Política de 1991, conforme lo estableció el parágrafo del artículo 2 de la otrora Ley 27 de 1992 que dispuso que los empleados del Distrito Capital continuarían rigiéndose por las disposiciones contenidas en la norma distrital, a partir de la cual y hasta la vigencia de la Ley 443 de 1998, se llevaron a cabo varios procesos de selección o concursos para el reclutamiento de personal.

Posteriormente, con ocasión de la Sentencia C-372 de 1999 de la Corte Constitucional en la que se prescribió que a partir de la fecha de ejecutoria del referido fallo, es decir, el 12 de julio de 1999 y hasta tanto el Congreso de la República expidiera la ley que estructurara la Comisión Nacional del Servicio Civil no podrían iniciarse nuevos procesos de selección, durante un período de más cinco (5) años no se realizaron concursos para la provisión de empleos de carrera administrativa y por consiguiente fue necesario acudir a la figuras de encargo y nombramiento provisional generando con ello, la interinidad del personal vinculado durante este período.

Resáltese en este mismo lapso un hecho que además constituye un momento de inflexión para el empleo público en Bogotá, corresponde a la aplicación de la Ley 617 de 2000, que al imponer límites a los gastos de funcionamiento en relación con los ingresos corrientes de libre destinación del Distrito Capital, hizo necesaria la adopción de medidas de política enfocadas a la reducción de las plantillas de personal de la Administración Distrital y a la implementación de controles sobre su crecimiento.

Es dable destacar sin embargo que en busca de mejores niveles de eficiencia del sector público distrital, durante este período, se acudió al diseño y puesta en marcha de estrategias en materia de capacitación y readaptación laboral, el ingreso por meritocracia para la realización de algunos nombramientos provisionales, se diseñó y puso en marcha el esquema de evaluación por resultados para todos los funcionarios de la administración y, el proyecto de equipos transversales a partir de un esquema de capacitación y desarrollo del talento humano por áreas de desempeño (control interno, jurídico, participación ciudadana, entre otros).

Por su parte, con la expedición de la Ley 909 de 2004, se reglamenta el funcionamiento de la Comisión Nacional del Servicio Civil y con ello, sus

facultades frente a la administración y vigilancia de la carrera administrativa en Colombia, reactivando el desarrollo de los concursos de méritos e introduciendo modificaciones al sistema de nomenclatura de empleos, el ajuste de los instrumentos técnicos tales como el manual específico de funciones y competencias laborales, entre otros.

Es así, que en la Administración Distrital en el período comprendido entre 2004 y 2007, llevó a cabo el ajuste de la nomenclatura y clasificación de empleos en las entidades distritales conforme al Decreto ley 785 de 2005, incorporó el enfoque de competencias laborales mediante el ajuste de los manuales específicos de funciones y competencias y se realizó el acople organizacional contemplado en la reforma administrativa materializada en el Acuerdo Distrital 257 de 2006. En términos de la provisión meritocrática de empleos públicos con posterioridad a la expedición de la Ley 909 de 2004, durante el período 2008 y 2012, se desarrolló la Convocatoria 001 de 2005 efectuada por la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC- que permitió la vinculación de un sinnúmero de servidores públicos de carrera a entidades distritales.

Durante el período 2012-2015 de conformidad con el Informe de Gestión y Resultados del DASCD con corte a diciembre de 2015, en relación con las diferentes estrategias para formalizar el empleo público, se indicó que fueron emitidos conceptos favorables para la creación de 19.099 empleos entre permanentes, temporales y contratos a término fijo, sin embargo, este proceso culminó únicamente con la creación efectiva de 2.870 empleos de carácter permanente y 5.981 empleos de carácter temporal creados para desarrollo de proyectos y programas del Plan Distrital de Desarrollo; se adelantaron convocatorias públicas de mérito para entidades como el Instituto de Desarrollo Urbano, la Secretaría Distrital de Hacienda, Secretaría Distrital de Planeación, la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, Instituto Distrital de las Artes y, treinta y nueve concursos para empleos de carácter temporal en 25 entidades del Distrito Capital, así como actividades capacitación y bienestar para empleados/as públicos.

Por su parte, el Documento Técnico de Bases del Plan Distrital de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos” en relación con la forma de vinculación del talento humano con la administración distrital, con fecha de corte a 30 de enero de 2016, mostraba que, de las 71.791 personas vinculadas, el 59% correspondía a contratistas de prestación de servicios mientras que el otro 41% contaba con una vinculación de carácter laboral. De este último porcentaje, el 30% (21.600 empleos) se encontraba en planta permanente, el 6% (4.443 trabajadores) correspondía a trabajadores oficiales y, el 5% estaba representado en empleos de carácter temporal (3.825 empleos); condiciones que daban cuenta de la fuerte dependencia de la contratación de prestación de servicios para la atención de los asuntos de la ciudad.

Igualmente, frente a la forma de provisión de los empleos de carrera administrativa, se tiene que para la misma fecha, el 41% de los empleos de esta naturaleza existentes en entidades y organismos distritales, se encontraban

provistos así: en provisionalidad el 23% (4.443 empleos), mediante la modalidad de encargo de servidores/as públicos de carrera el 8% (1.444 empleos) y, en vacancia definitiva sin provisión el 10% (2.022 empleos), situación que podría estar reflejando la debilidad el principio constitucional del mérito en la Administración Pública Distrital.

Con base en este diagnóstico, el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 planteó que en el tema del servicio civil y empleo público, hay una implementación limitada de la gestión integral del talento humano en las entidades y organismos distritales, principalmente en los componentes de planificación, organización y gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión del desarrollo, incluyendo la gestión de las relaciones humanas y sociales. Esto hace evidente la necesidad de formular e implementar una política pública de empleo y gestión de talento humano orientada al Gobierno Distrital, así como de disponer de instrumentos y herramientas que permitan caracterizar esta temática en la ciudad.

En perspectiva de Política Pública, en los últimos cuatro años en el Distrito Capital se han venido desplegando un conjunto de acciones en materia de creación de empleos permanentes, la realización de cuatro grandes concursos de méritos para la provisión de más de cinco mil empleos de carrera administrativa, efectuado convocatorias públicas para la provisión de empleos temporales, el fortalecimiento del Sistema Distrital del Empleo y la Administración Pública –SIDEAP-, la realización de programas de bienestar para felicidad laboral, la promoción de una iniciativa normativa ante el Gobierno Nacional para promover la regulación de las condiciones salariales de empleados públicos distritales, entre otras acciones que en perspectiva de largo plazo deben articularse para efectos de promover una gestión integral del talento humano que de manera estratégica contribuya a la generación de condiciones de bienestar para la población bogotana.

## **1.2. Marco Conceptual**

Según la OCDE (2014) las reformas dirigidas al establecimiento de un sistema moderno y dinámico de gestión de recursos humanos (GRH), son esenciales para dotar al sector público de los medios necesarios para fomentar el desarrollo económico y social y para crear un servicio civil más eficiente y efectivo, con visión a futuro y con una perspectiva estratégica, integrado por una fuerza de trabajo formada, seleccionada por méritos y adecuadamente recompensada y motivada, que cuente con un marco de gestión por desempeño claro, riguroso y efectivo, y que tenga capacidad de ofrecer mejores resultados de servicio público para el país y la ciudadanía, esto último, incrementando la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.

En tanto el “Marco Analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil” desarrollado por el profesor Francisco Longo (2002), propone entender la función pública o el servicio civil como un sistema integrado “cuyo propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia

de la organización o como sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con tales prioridades estratégicas” y, esto es así porque una articulación eficiente del conjunto de prácticas de gestión de los recursos humanos permite a) atraer, retener y desarrollar personas con las competencias requeridas para realizar las tareas requeridas, y b) operar sobre la motivación de las personas y grupos de trabajo promoviendo un desempeño de excelencia y el compromiso con el servicio público. (Longo & Lacoviello, 2010).

A partir de allí, el modelo conceptual de la Carta Iberoamericana de la Función Pública –CIFP- plantea la interrelación de ocho (8) Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos: 1) Planificación; 2) Organización del Trabajo; 3) Gestión del Empleo; 4) Gestión del Rendimiento; 5) Gestión de la Compensación; 6) Gestión del Desarrollo; 7) Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales y; 8) Organización de la Función de Recursos Humanos.

El subsistema Planificación de Políticas del Talento Humano se define como un sistema enfocado “en la definición de las necesidades de talento humano en términos de cantidad y competencias, la misma debe considerar su sostenibilidad fiscal y el modelo de operación de la organización” (Alcaldía de Bogotá, 2016, p. 149). Complementariamente, el subsistema de Organización del Trabajo se compone del diseño del puesto de trabajo, la definición de los perfiles ocupacionales y el diseño organizacional requerido para la operación de las entidades (Alcaldía de Bogotá, 2016).

De acuerdo con el MGTHTD la Gestión del Empleo comprende “el flujo de ingreso, movilidad y desvinculación del servicio público” (Alcaldía de Bogotá, 2016, p. 150). Así mismo, en el marco del modelo, la Gestión del rendimiento permite planificar, estimular y evaluar el desempeño individual, del área funcional y de la entidad con una visión holística, con miras a retroalimentar sobre las actuaciones y realizar seguimiento a lo evaluado (Alcaldía de Bogotá, 2016).

La gestión de la compensación en el MGTHTD se refiere al sistema de retribución entendido como salario y prestaciones ofrecidas a los empleados del nivel distrital. La Gestión del Desarrollo es un subsistema mediante el cual las personas y los colectivos en las entidades pueden crecer mediante la formación y la capacitación, ajustada a las necesidades de la organización y del puesto de trabajo y por último, el subsistema de Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales congrega los programas de bienestar social y estímulos. De igual forma incorpora los asuntos relativos a la desvinculación laboral, la Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo y el manejo de la diversidad. Todo con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias, fomentar una cultura y clima organizacional que contribuyan a la generación de un alto sentido de pertenencia y motivación (Alcaldía de Bogotá, 2016).

Este modelo conceptual corresponde al diseño institucional del Empleo Público en Colombia previsto en la Ley 909 de 2004 y desarrollado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano –PGETH- del Modelo Integrado de Planeación Institucional –

MIPG- que parte de considerar que el talento humano es el activo más importante con el que cuentan las entidades públicas y por lo tanto, constituye el gran factor crítico de éxito para el cumplimiento de las metas institucionales, señalando que la gestión de este talento, conduce a los siguientes resultados: servidores públicos con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso; mayor productividad del Estado; incremento en los niveles de confianza de la ciudadanía en el Estado e Incremento en los índices de satisfacción de los Grupos de Interés con los servicios prestados por el Estado.

Sin embargo, en Bogotá D.C., además de los empleados/as públicos existen otras formas de vinculación, tales como los trabajadores oficiales y, el personal de las unidades de apoyo normativo, cuyo régimen laboral responde a una configuración normativa particular que los diferencia de los empleados/as públicos. Adicionalmente, existe un conjunto de personas vinculadas a través de contratos por prestación de servicios que contribuyen con el cumplimiento del objeto de las organizaciones públicas distritales; por consiguiente, es necesario avanzar en una política pública que reconozca un hecho social asociado al rol de las autoridades públicas como empleadoras y a la condición cierta de que independiente del vínculo laboral o contractual con la administración pública, las personas colaboradoras distritales se encargan del cumplimiento de las políticas públicas y de la atención y garantía de los derechos de la ciudadanía.

En virtud de lo anterior, el marco conceptual de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano incorpora los postulados de la Organización Internacional del Trabajo –OIT– y las disposiciones de la Corte Constitucional sobre Trabajo Digno y Decente, complementado además por los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– formulados por la Organización de Naciones Unidas en 2015 que le apuntan a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica y que requieren el fomento de políticas que promuevan la creación de empleo pleno y productivo y trabajo decente para todas las personas para 2030.

Para establecer los componentes, dimensiones e indicadores del trabajo decente y digno que se manejarán en la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano se utilizará la definición asumida en la Política de Trabajo Decente y Digno del Distrito en la que se integran elementos dados por la OIT (1999) y la Constitución de 1991 en su artículo 53. Así mismo los componentes descritos por la Procuraduría General de la Nación en su documento “Trabajo digno y decente en Colombia: Seguimiento y control preventivo a las políticas públicas” (s.f.) y finalmente el documento “Trabajo Decente: una mirada integral al mundo del trabajo” (2014) elaborado de manera colaborativa entre el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Por trabajo decente y digno se entenderá el promover y garantizar que en el funcionamiento de la Administración Pública Distrital exista igualdad de oportunidades de acceso, permanencia, desarrollo y desvinculación, sin discriminación, que les permita tener “...un trabajo decente y productivo en

condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (OIT, 1999). Las dimensiones que conforman el trabajo decente y digno son:

- Oportunidades de empleo e ingresos incluye oferta de empleo, tipos de vinculación, condiciones de vinculación y remuneración.
- Protección social en el que se analiza: conciliación del trabajo y la vida familiar, entorno de trabajo seguro, seguridad social y jornada laboral.
- Promoción de los derechos fundamentales en el trabajo en el que se incluye gestión de la diversidad, jornada laboral, estabilidad y seguridad del trabajo e igualdad de oportunidades.
- Diálogo social en el que se trabaja las relaciones con los sindicatos.

Por último, en el modelo conceptual de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano del Distrito de Bogotá, la reputación gubernamental ha sido considerada una variable de resultado que, con la introducción del gobierno electrónico ha buscado que las organizaciones se hagan eficientes, efectivas, centradas en el cliente e innovadoras. Cahill, Batista y Kaeslaek (2004).

Construir una buena reputación interesa a las organizaciones y tiene diferentes implicaciones: económicamente se requieren inversiones y se atraen nuevas mejorando así niveles de empleo; políticamente se reduce la valoración negativa de los políticos, aumenta la confiabilidad en el gobierno y se participa más en la vida política empoderando a los ciudadanos (Bankins & Waterhouse, 2018). Tener una buena reputación atrae y retiene los empleados/as más valiosos/as como lo afirman (Wæraas y Byrkjeflot, 2012). Las dimensiones que conforman la reputación gubernamental Ryan (2007) son las siguientes:

- Ética y transparencia: se relaciona con aspectos de información al ciudadano y lucha contra la corrupción.
- Compromiso con la calidad de vida: garantías y respeto a los derechos sin discriminación.
- Relacionamiento con la ciudadanía y aliados estratégicos: es atinente a la pertenencia, confianza y compromiso de las partes.
- Comunicación de la administración: debe ser permanente y formulada de tal forma que sirva como instrumento al jefe de la institución para comunicarse con sus públicos internos y externos. Logrando que la ciudadanía sepa que lo prometido se ejecutó.
- Conocimiento e innovación incluye el ofrecer alternativas novedosas en los requerimientos de la ciudadanía o de las necesidades de la gestión y fortalecimiento de la cultura de innovación.

En este orden, la propuesta de Política Pública para la Gestión Integral del Talento Humano en la Administración Pública Distrital se fundamenta en los conceptos de Gestión del Talento Humano –GTH–, trabajo decente y digno, y reputación gubernamental. La GTH es el sistema central que se encuentra permeado por la noción de trabajo decente y digno, generando como resultado una mayor reputación de las entidades públicas del distrito e impactando el cumplimiento de metas del país y el Distrito (Ver ilustración No. 1).

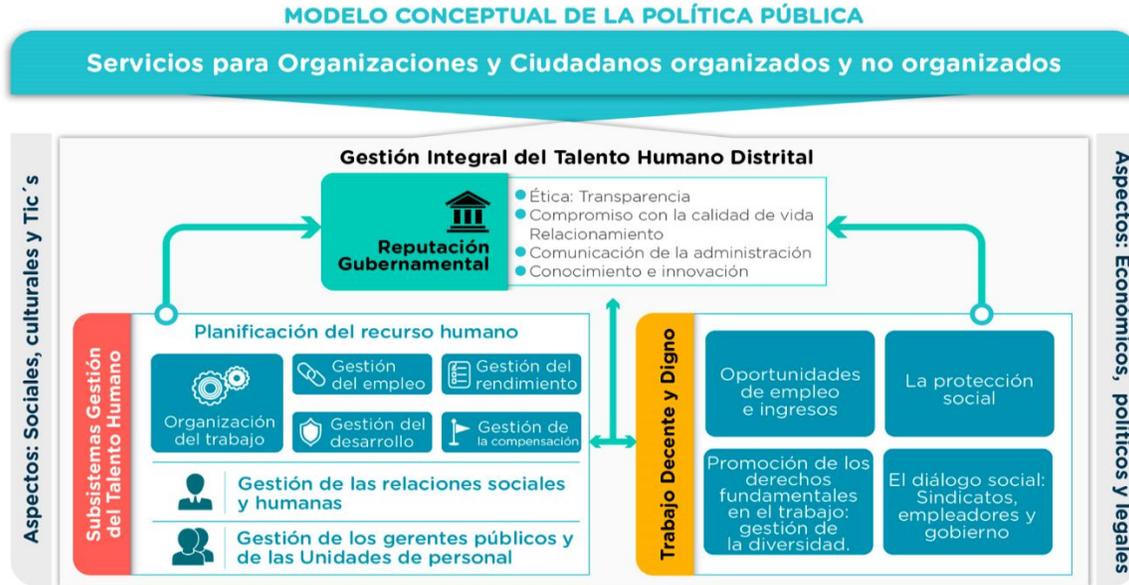


Ilustración No. 1. Modelo conceptual política pública de Gestión Integral del Talento Humano. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, un aspecto transversal de la presente política es cómo se integra el enfoque de derechos humanos a la gestión de talento humano. En este sentido, los enfoques de: género, poblacional, diferencial, territorial y medio ambiental, se tienen en cuenta para caracterizar y establecer orientaciones acerca de cómo manejar las diferencias desde la inclusión y el respeto por la diferencia en el sector público distrital, tanto en el ámbito laboral como en función de la atención a la ciudadanía, en el doble rol como sujeto de derechos laborales y como garantes de derechos ciudadanos.

### 1.3. Justificación

En Colombia las organizaciones públicas juegan un papel clave en la generación de condiciones de vida apropiadas para sus habitantes, a su cargo, según las cláusulas del Estado Social de Derecho, se encuentran la prestación directa de algunos bienes y servicios o el ejercicio de la acción de regulación de la economía; contar con organizaciones sólidas promueve el cumplimiento eficiente de estas funciones y con ello la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía (DASCD, 2017).

Sobre el particular, algunos analistas (Ramió, 2015), han señalado que las instituciones públicas no solo aportan, de forma directa o indirecta, servicios públicos sino que su primera gran función es proveer a la sociedad de seguridad jurídica para fomentar el desarrollo económico y, con el mismo, el desarrollo humano y la felicidad a la ciudadanía, y por tanto "las políticas de carácter institucional y organizativas deben perfilar cómo deben ser los aparatos públicos que diseñarán, decidirán e implementarán las políticas públicas y los sistemas

de gestión del futuro”.

Por tal razón, impulsar una agenda pública sobre estos asuntos que han sido tradicionalmente asociados a la esfera administrativa, implica que la ciudadanía hace consciencia de la importancia de los diseños organizacionales de las instituciones públicas para la garantía de los derechos socio políticos de la comunidad y por ende, participa activamente de la definición del tipo de entidades y de las calidades técnicas y humanas de quienes prestan sus servicios en ellas, en un horizonte de tiempo que le permita prospectar en el corto, mediano y largo plazo, el diseño institucional y el perfil de los colaboradores/as requerido para la ciudad, en respuesta a un escenario de importantes transformaciones sociales derivadas del cambio tecnológico y en la consolidación de ventajas competitivas basadas en el conocimiento.

Plantearse cómo debería ser la administración pública distrital a largo plazo constituye un mecanismo para tomar las decisiones del presente con una orientación estratégica y no sólo como una forma de salir al paso a problemas coyunturales (Ramíó, 2015). Precisamente, la presente política pública parte de considerar el doble rol de la administración pública en términos de su capacidad de adaptación al cambio social y, al tiempo, en su papel como promotor o como barrera para su interiorización en diversos contextos y, por ende, a partir del ejercicio prospectivo efectuado durante la fase de agenda pública, busca proyectar la administración pública distrital de la próxima década y plantear “escenarios de cambios e intervenciones planeadas” que permitan fortalecer las competencias y habilidades de quienes prestan sus servicios en la administración distrital para responder y dar trámite a los problemas sociales del futuro.

Destáquese que la ciudad en la próxima década (Bogotá 2030) deberá hacer frente a las problemáticas asociadas a la ordenación del territorio, el transporte, la movilidad, el cambio climático, la convivencia y seguridad ciudadana, la sostenibilidad medio ambiental y recientemente, la migración venezolana, asuntos públicos que son abordados y agenciados por el conjunto de personas que conforman la fuerza laboral pública y que por ende, exigen una fuerte capacidad técnica y humana para analizar el contexto de la ciudad, a nivel local, regional y global para diseñar e implementar las políticas públicas que le permitan atender dichas problemáticas y promover el mejoramiento de las condiciones de vida de la población que habita o transita la ciudad.

Este horizonte de tiempo coincide con el de la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, ruta del desarrollo que guía e inspira la construcción conceptual, técnica y práctica de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano para el Distrito Capital, como quiera que es una agenda transformadora que pone a la igualdad y dignidad de las personas en el centro y que tiene un correlato transversal en la presente política que aboga por reconocer la trascendencia del papel de quienes trabajan para ella, independientemente de su tipo de vínculo laboral, en la definición, adopción e implementación de políticas públicas que respondan de manera efectiva a las demandas de la ciudadanía y por ende, la importancia de su labor en la construcción de valor

público.

El objetivo 8 de la Agenda de Desarrollo Sostenible relacionado con la promoción del crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos/as, tal como se ha dicho anteriormente, constituye un elemento axial de la presente política en tanto se trata de una "Política Laboral para el Sector Público Distrital" que tiene una doble connotación, por una parte, implica la creación de condiciones de trabajo digno para las personas vinculadas con la Administración Distrital, promoviendo la implantación de un empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todas las mujeres y hombres vinculados/as, independientemente de su pertenencia étnica, orientación sexual, condición económica o ciclo vital y por otra, cuando se desempeña como "proveedor de empleo" para la inserción de una fuerza laboral que dadas sus condiciones particulares se encuentra en desventaja en el sector real de la economía y que por ende, desde la perspectiva del Estado empleador impulsa medidas afirmativas en favor de grupos específicos, tal como recientemente se ha desarrollado para las personas con discapacidad o de jóvenes con la política de primer empleo.

Parte de considerar que la función de "gobernar y/o administrar lo público" implica reconocer un conjunto de arreglos institucionales (reglas formales o informales) a partir de los cuales, quienes se encuentran investidos de la autoridad formal para tomar decisiones (servidores/as públicos/as) definen un conjunto de directrices que guían el comportamiento de una sociedad durante un determinado período de tiempo y por ende, no puede ser un asunto residual para las sociedades, sino por el contrario, amerita abordarse como un asunto clave para entender las dinámicas de desarrollo de los pueblos.

Por otra parte, la pertinencia de abordar una política de gestión de las relaciones laborales bajo el enfoque de trabajo digno y decente, avanza hacia la consolidación del Estado de Derecho en la administración pública distrital, se plantea, en consonancia con la Política Pública de Trabajo Decente y Digno para el Distrito Capital que propende por un trabajo productivo desarrollado en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, que se plasma a través del respeto de los principios de igualdad de género y no discriminación y de su articulación con otras políticas públicas distritales que promueven tanto, la vinculación de grupos poblacionales específicos que requieren el despliegue de acciones afirmativas en pro de su enganche al mercado laboral público como, en el desarrollo de competencias y habilidades de relacionamiento de los/las colaboradores/as de la administración distrital para tramitar los requerimientos de estas poblaciones para garantizar la realización efectiva de sus derechos.

Además, se propone a través de la presente política pública avanzar en el desarrollo de estrategias y acciones de política pública que favorezcan la participación ciudadana y el control social sobre la gestión del talento humano en la administración pública distrital y, al mismo tiempo, promuevan el desarrollo de modelos de cogestión con actores estratégicos que potencialicen la innovación y la productividad de la fuerza laboral pública de Bogotá, D.C., a

partir de acciones de promoción y pedagogía para el acceso a cargos públicos, así como la suscripción de alianzas estratégicas para promover el fortalecimiento de las competencias ciudadanas para el ejercicio de funciones públicas o el intercambio de prácticas administrativas con el sector privado u organizaciones no gubernamentales que promuevan la referenciación competitiva, la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público distrital.

De todo lo anterior se deriva la necesidad de una política pública implementada por fases que se vayan articulando paulatinamente y en la que se contemplen aspectos tales como retos, oportunidades de desarrollo personal y comunitario, utilización de las Tecnologías de la información y la comunicación –TIC´s–, gestión del cambio organizacional, gestión de la continuidad, avanzar en la gobernanza relacional y en la co-gestión de los asuntos públicos, promoviendo nuevas formas de hacer en y de gestionar lo público en la ciudad.

En síntesis, la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano para el Distrito Capital, humaniza la gestión pública distrital y por ello reconoce que quienes prestan sus servicios en entidades y organismos públicos distritales, son sujetos de derechos laborales y/o contractuales y garantes de derechos ciudadanos; por ende, como sujetos de derechos requieren intervenciones concretas para promover la realización de sus proyectos de vida (constituyen un fin en sí mismos) y como garantes de derechos ciudadanos/as, deben acreditar competencias profesionales y éticas para el servicio a la ciudadanía; armoniza además diversos instrumentos de política pública distrital (discapacidad, juventud, derechos humanos, mujer y equidad de género, transparencia y lucha contra la corrupción) que definen obligaciones para la administración distrital en su rol de empleador, ya sea en función de generar condiciones para el reclutamiento o permanencia de personas pertenecientes a ciertos grupos poblacionales o, con ocasión de los atributos o competencias que deben acreditar los/las colaboradores/as de la administración para atender o tramitar las demandas de la ciudadanía.

Hace explícitas algunas barreras de tipo normativo u organizacional que pueden estar impidiendo una gestión integral del talento humano en el Distrito Capital y, define una ruta de acción de corto y mediano plazo para concertar con otras instancias de gobierno posibles soluciones técnicas y/o legales, reconoce la labor de los/las colaboradores/as de la Administración Distrital en la generación de valor público y la necesidad de avanzar en el reconocimiento social de su contribución, para mejorar la confianza ciudadana y la legitimidad pública.

## **2. Diagnóstico e identificación de puntos críticos**

Para desarrollar el diagnóstico que sirve de fundamento a la presente política, se optó por recolectar, sistematizar y analizar información cuantitativa y cualitativa a nivel distrital, tomando como referente para su estructuración los pilares conceptuales definidos para la presente política, a saber: gestión del talento humano, trabajo digno y decente, y reputación gubernamental que ya

fueron reseñados en el marco conceptual. Estos tres componentes abarcan el entendido de aquello que se está comprendiendo como Gestión Integral del Talento Humano, para efectos de la presente política pública.

Para la información cuantitativa se acudió a la revisión de estudios o análisis diagnósticos precedentes sobre el estado de la gestión del talento humano en el Distrito Capital, además de revisar la información reportada por las entidades y organismos distritales al Sistema Distrital de Empleo y Administración Pública – SIDEAP– y, el procesamiento de encuestas dispuestas por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital acerca de la gestión de personal en entidades y organismos distritales. Se incluyó información cuantitativa referente a las variables, fenómenos y eventos a partir de un análisis retrospectivo que busca, mediante indicadores, determinar la tendencia del comportamiento de factores relevantes que configuran la situación problemática en estudio.

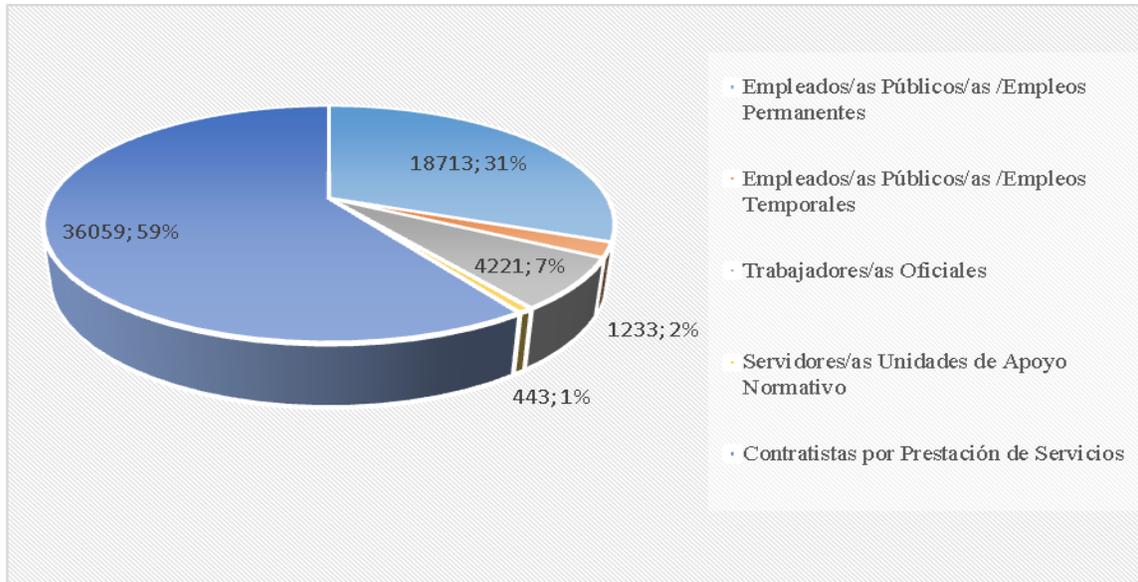
La información cualitativa es resultado del proceso de participación de diversos actores en la fase de agenda pública llevados a cabo a través de laboratorios para la innovación de lo social y lo público y una encuesta realizada a través de la plataforma “Bogotá Abierta”. En los laboratorios se trabajó con 29 actores clasificados en diez categorías de acuerdo con sus funciones, relación e influencia con la política. Se realizaron 27 laboratorios a los que asistieron en total 481 personas.

Producto del análisis de toda la información primaria y secundaria recaudada se encontraron los aspectos relevantes que justifican la existencia de la presente política y que se desarrollan a continuación abordando los siguientes apartados: diagnóstico, aspectos metodológicos, integración de resultados, análisis de los actores, población objetivo y factores estratégicos.

## **2.1 Diagnóstico**

En primer lugar, debe indicarse que el sector público de Bogotá, D.C., está conformado por cincuenta y dos (52) entidades y organismos distritales, agrupadas en quince (15) sectores administrativos y, según cifras del DASCD, para diciembre de 2018, el conjunto de organizaciones públicas distritales, contaban con un talento humano compuesto por 18.713 empleados/as públicos/as vinculados/as en empleos permanentes y 1.233 en empleos temporales, así como, 4.221 trabajadores oficiales, 443 servidores/as de las unidades de apoyo normativo del Concejo Distrital de Bogotá y, 36.059 contratistas por prestación de servicios profesionales o de apoyo a la gestión, para un total de 60.669 personas vinculadas al sector público distrital; tal como se muestra a continuación:

Ilustración 1. Talento Humano Distrito Capital según tipo de vinculación



Fuente: SIDEAP, 31 de diciembre de 2018. Basado en reportes efectuados por organismos y entidades distritales a la fecha de corte.

El talento humano que conforma el sector público distrital responde a diversas modalidades de vinculación, desde la relación eminentemente laboral de los trabajadores oficiales, pasando por las relaciones estatutarias de los empleados públicos, la modalidad de vinculación "sui generis"<sup>1</sup> de quienes conforman las unidades de apoyo normativo del Concejo de Bogotá, D.C. y, el vínculo eminentemente contractual con los denominados contratistas por prestación de servicios.

Desde el punto de vista de la participación del sector público en el mercado laboral de Bogotá, D.C, según cifras de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) del DANE, para diciembre de 2018, la población total estimada de Bogotá correspondió a 8.202.000, de los cuales 6.751.000 se encontraban en edad de trabajar, 4.647.000 hacían parte de la población económicamente activa y, 4.176.000 estaban ocupados. Esto implica, que las 60.669 personas vinculadas al sector público distrital representaban para diciembre de 2018, el 1.45% del mercado laboral de la ciudad.

Precisamente, considerar que la presente Política Pública se circunscribe dentro del marco de una política laboral para la ciudad, con un sector específico, que corresponde al público, permite avanzar en el análisis del problema en relación con la materialización del derecho al trabajo de quienes se encuentran vinculados a la administración distrital y no, únicamente en función de un asunto administrativo de las organizaciones públicas.

Bajo este enfoque, la gestión integral del talento humano de la administración pública distrital se incorpora en la agenda pública de la ciudad como un asunto

<sup>1</sup> En cuanto a las características de las Unidades de Apoyo Normativo es importante señalar, que estas no son planta propia del Concejo o dependencias dentro de la estructura de dicha Corporación, son cargos asignados a cada concejal, dentro de los grados salariales que le permite la norma.

que requiere ser abordado desde su dimensión de problema público, debido a que compromete por una parte, la función social del Estado en su rol de "empleador" y por consiguiente en la generación de condiciones laborales adecuadas y por otra parte, porque determina la capacidad de las autoridades distritales para la producción de bienes y servicios y con ello el cumplimiento de los objetivos de desarrollo de la ciudad y del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes; implica además la focalización de recursos tributarios que soportan su financiamiento y porque tanto los resultados obtenidos con su gestión como las prácticas de relacionamiento con los diferentes actores sociales y grupos de interés, limita o potencializa la legitimidad de las organizaciones públicas distritales.

Por lo anterior, un análisis del estado del arte sobre la gestión del talento humano en el Distrito Capital permite determinar la situación problemática que aborda la presente política pública y que corresponde a:

En Bogotá D.C. ha sido desaprovechado el potencial del talento humano vinculado con la administración distrital, como factor estratégico para generar valor público, contribuir al desarrollo de la ciudad y mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía en sus organizaciones públicas.

Al respecto, el análisis de información cuantitativa y cualitativa derivada de la revisión documental y de las mesas de trabajo desarrolladas con grupos de interés en la fase de agenda pública señaló como principales causas, las siguientes:

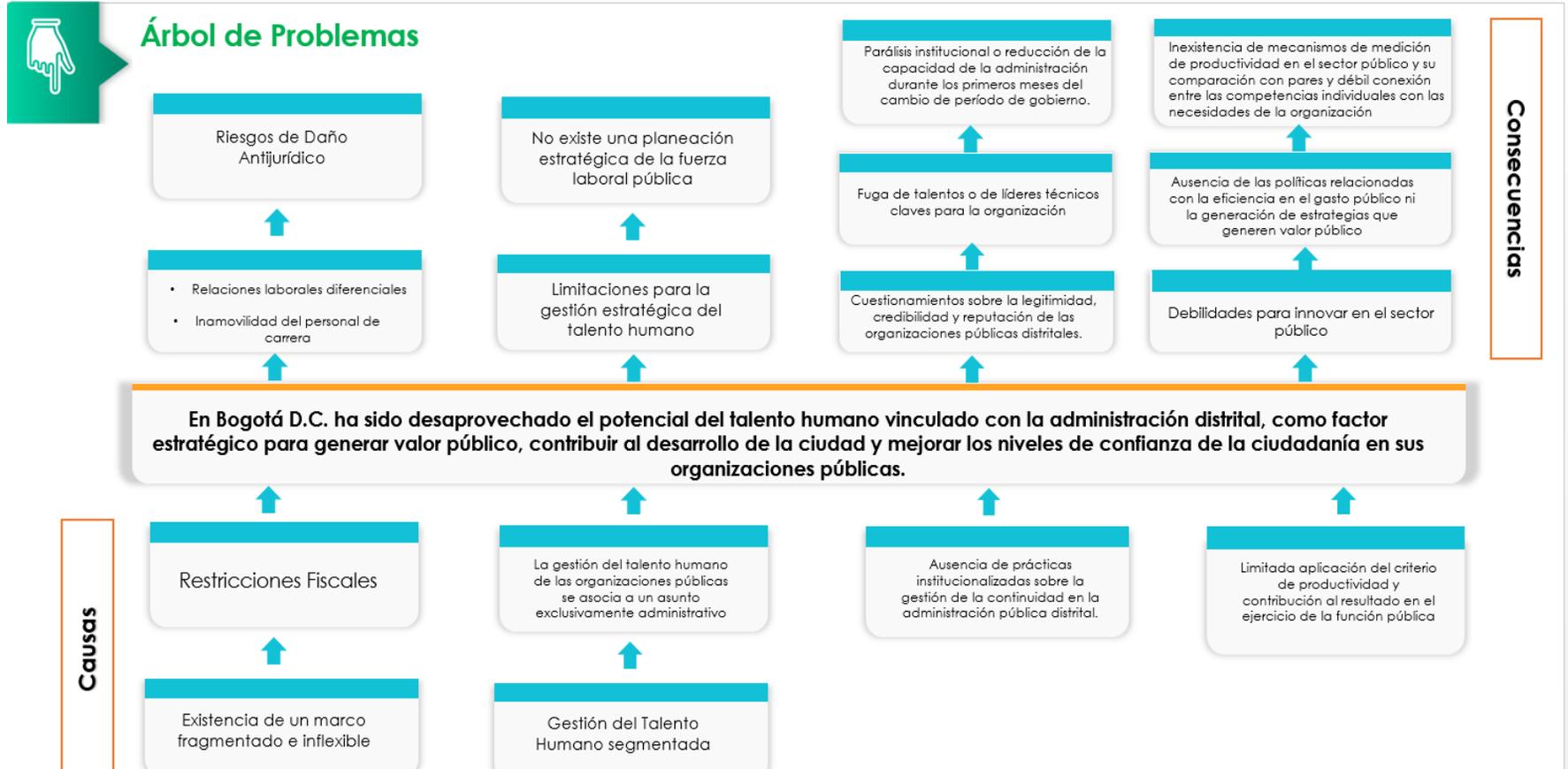
1. **Existencia de un marco normativo fragmentado e inflexible.** La gestión del talento humano en el sector público distrital corresponde a una actuación minuciosamente reglada, lo que asegura la preeminencia del Estado Social de Derecho, no obstante, en términos prácticos conduce a la reglamentación excesiva de los procesos, procedimientos y prácticas de la gestión de personal, imponiendo restricciones a las autoridades públicas para garantizar que su fuerza laboral guarde coherencia con la estrategia o misionalidad organizacional. Esta situación hace que, dada la configuración legal del sistema de carrera administrativa en Colombia, actualmente las organizaciones públicas cuentan con restricciones para gestionar su talento humano en aspectos tales como: 1) movilidad horizontal y vertical del personal; 2) capacitación y bienestar de la totalidad de la fuerza laboral pública; 3) retiros por bajos desempeños de conformidad con los instrumentos de evaluación vigentes; 4) gestión de la compensación vinculada al desempeño.
2. **Gestión operativa y segmentada frente a la gestión del talento humano.** La gestión de personal en las entidades ha estado asociada a la gestión administrativa de recursos y no a un asunto estratégico que incide directamente en la capacidad de las entidades para la producción de bienes y servicios públicos; razón por la cual, las actividades de las unidades de personal se restringen al desarrollo de prácticas operativas en su mayoría

asociadas a la gestión de la nómina y situaciones administrativas y, no, a la gestión estratégica de su talento humano para efectos de promover la mejora en la prestación de un servicio público eficiente y de calidad.

3. **Restricciones fiscales.** La Ley 617 de 2000 y demás normas de disciplina fiscal limitan el crecimiento de los gastos de funcionamiento de las entidades territoriales, pese a la creciente descentralización de asuntos públicos y la radicación de competencias en autoridades locales, así como a las dinámicas de crecimiento poblacional y al incremento de demandas ciudadanas por la provisión de bienes y servicios públicos. En algunos sectores como el de salud, existen restricciones del orden presupuestal asociadas a la autofinanciación del sistema que impone límites para el crecimiento de los gastos de funcionamiento en razón a un modelo de financiación asociado a la gestión de recursos generados con la venta de servicios, lo que ha llevado a que deba acudir a la contratación por prestación de servicios de personal para atender los servicios asistenciales en salud para efectos de garantizar un modelo de atención permanente (24/7) a la ciudadanía.
4. **Ausencia de prácticas institucionalizadas sobre la gestión de la continuidad en la administración pública distrital.** El modelo democrático colombiano, implica que cada cuatro años, la administración distrital cambie tanto a sus dirigentes como a los cuadros directivos a cuyo cargo se encuentra el direccionamiento de la acción pública distrital; esta situación puede llegar a impactar considerablemente los procesos que son recurrentes de la administración así como las metas a cargo de la entidad, debido a los diferentes modelos de liderazgo, los enfoques del desarrollo de la ciudad, la gestión de las curvas de aprendizaje organizacional y, la rescisión o variación de la fuerza laboral con que cuentan las entidades al final de los períodos de gobierno.
5. **Limitada aplicación del criterio de productividad y contribución al resultado en el ejercicio de la función pública.** La productividad es una medida vital del desempeño de las economías nacionales y empresas del sector privado, sin embargo, hasta ahora se ha logrado un progreso limitado en la medición en el sector público. Por lo tanto, es difícil para los gobiernos medir los verdaderos beneficios en sus gastos, lo que contribuye a la ineficiencia en muchas áreas de la actividad del Estado. (McKinsey & Company, 2017)
6. **La gestión del talento humano de las organizaciones públicas se asocia a un asunto exclusivamente administrativo y no al desarrollo de la ciudad y a la legitimidad del accionar público.** Entender que los/as servidores/as públicos cumplen un doble rol en función de su papel como trabajador/a y como agente del cambio social, exige el desarrollo de un modelo de competencias que promueva la adopción de comportamientos éticos y el desarrollo de conductas que promueven el respeto por la diversidad y la diferencia social.

A continuación se muestra el árbol de problemas que esquematiza las causas reseñadas

Ilustración No 2 Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia

Definidas las principales causas de la problemática, se procedió a establecer los puntos críticos entendidos como aspectos o elementos de la problemática de la gestión del talento humano en las entidades públicas del Distrito Capital que deben ser atendidos de manera prioritaria y estratégica para avanzar en la solución, realizando su priorización mediante la aplicación de análisis de importancia y gobernabilidad según los componentes definidos en el marco conceptual y en cada una de las variables que le integran; ejercicio que culminó con la priorización de veintinueve (29) puntos críticos, así:

## **1. Puntos Críticos relacionados con el Sistema de Gestión del Talento Humano**

### **1.1. Sistema de Información del Talento Humano en el Distrito Capital.**

De conformidad con el estudio de la OCDE (2014) sobre Gobernanza Pública en Colombia, es necesario mejorar la disponibilidad de información sobre cifras de plantillas de personal asociándola con los costos de producción de bienes y servicios públicos en relación con el PIB, actualmente no disponible. Igualmente, el Informe Final de la Comisión del Gasto y la Inversión Pública (Fedesarrollo, 2017) señala que existen serias dificultades para medir el tamaño y las características del empleo público y su costo, asociados a las limitaciones de la información disponible, tanto en términos de la cantidad de personas realmente vinculadas al sector público a través de diversas modalidades como la contratación por prestación de servicios y contratación directa, como en la fuente de su financiamiento.

En Bogotá, el Sistema de Información Distrital del Empleo y la Administración Pública –SIDEAP- ha venido fortaleciéndose en los últimos años (2016-2019) para efectos de convertirse en el sistema de información oficial del talento humano del Distrito Capital, logrando incluso avanzar en la interoperabilidad con el Sistema de Información de la Gestión del Empleo Público –SIGEP- que constituye el sistema nacional de empleo público y, permitiendo que a la fecha, puedan generarse estadísticas públicas sobre la composición y forma de provisión de las plantas de personal, así como la contratación por prestación de servicios de las entidades distritales.

Sin embargo, es un sistema en construcción que requiere el compromiso de las unidades de talento humano y de las áreas de contratación en la actualización permanente de la información, so pena de convertirse en un repositorio de datos que no refleja en tiempo real la gestión del talento humano de las entidades y organismos distritales. Adicionalmente, aún no permite generar indicadores claves sobre situaciones administrativas, rotación de personal y menos aún, los costos totales de las plantillas de personal distrital.

Destáquese que de acuerdo con la Encuesta sobre la Gestión Integral del Talento Humano en entidades y organismos distritales solicitada a través de la Circular 015 de 2018 del DASCD, y en respuesta a la pregunta ¿La entidad cuenta con un sistema de información sobre la gestión de personal?, 24

entidades distritales, es decir el 51.07%, de las que contestaron la encuesta manifestaron contar con un sistema de información sobre la gestión de su personal, mientras que el 48.93%, 23 entidades, NO cuentan con uno.

Las entidades que manifestaron contar con un sistema de información de personal, señalan que utilizan plataformas tales como: Humanos, Kactus, Sistema Integrado de Administración de Personal –SIAP–, PERNO, SI CAPITAL; los cuales permiten controlar diferentes variables: 1. Datos personales tales como nombre, apellido, fecha de nacimiento, etc.; 2. Datos de los servidores (evaluación de desempeño, información laboral, familiar, educativa, etc.), 3. Datos de la planta de personal (empleos existentes, naturaleza de los empleos, entre otros., y 4. Liquidación de nómina. No obstante, algunas entidades controlan esta misma información a través de un archivo de Excel, lo que permite advertir algunos riesgos asociados a la administración de datos y dificultades para su procesamiento y, lo más importante, que la ausencia de un sistema de información unificado sobre la gestión del talento humano en el Distrito Capital dificulta la toma de decisiones y la planeación en el largo plazo de la fuerza laboral pública de la ciudad.

### **1.2. La planeación de las estructuras organizacionales de las entidades distritales.**

Se refiere a la forma en que se distribuyen las labores de las entidades distritales en distintas áreas o dependencias y la jerarquía entre ellas, con el fin de cumplir su objeto misional. Según análisis realizados por el DASCD (2016), la estructura organizacional de algunas entidades distritales no cuenta con relaciones de interdependencia de acuerdo con los procesos a desarrollar, dejan vacíos jerárquicos al agregar dependencias sin estructurar el flujo de información, responsabilidades e interdependencia.

Se encuentran procesos que no evidencian la cadena de valor en la estructura, se establecen algunas funciones por área que no promueven el desarrollo de actividades relacionadas que generen productos medibles, contrastables, comparables y, no se evidencia un control o cierre de ciclo. Situación a la que se suma la inexistencia de parametrización respecto de las dependencias que se pueden crear y, encontrando que en diecinueve (19) de las cuarenta y seis (46) entidades que fueron objeto de estudio, las estructuras se han establecido y ajustado con múltiples actos administrativos (41.3%) lo que puede obedecer a pequeños cambios y no a reestructuraciones consistentes.

### **1.3. Visión Estratégica del Talento Humano.**

Reconoce el talento humano como el principal capital de las entidades y por consiguiente la necesidad de articular la estrategia corporativa con la planeación del talento requerido en términos de características, habilidades, actitudes y conocimientos de sus colaboradores para garantizar el cumplimiento de la misión institucional y, además promover el reclutamiento del mejor talento al servicio de la administración pública distrital.

Ahora, gracias a la encuesta ya referenciada, se identifica que sólo 14 de 52 entidades estudiadas, es decir, el 28.84%, incorporan dentro de su plataforma estratégica o imagen pública proyectada, el talento humano como un elemento estratégico para la materialización de sus objetivos organizacionales; sólo el 38.29%, es decir 18 entidades manifestaron contar con Planes Estratégicos de Talento Humano y; ninguna de las organizaciones distritales se auto promueve como excelente lugar de trabajo como estrategia de reclutamiento de personal cualificado.

#### **1.4. Concepción del ser humano en la organización**

Todas las entidades distritales están conformadas por personas, que como seres humanos son sujetos de derechos sin distinción de sexo, raza, idioma, nacionalidad, religión, condición económica o social, ideas políticas, preferencia sexual, impedimento físico, enfermedad o cualquier otra condición y su núcleo central es la dignidad humana.

Este aspecto que desarrolla el enfoque de derechos humanos en los ambientes laborales públicos permite determinar desde el Enfoque de Género que para diciembre de 2018, la Administración Pública Distrital (incluidos organismos de control) se encontraba conformada por 11.765 hombres y 13.485 mujeres, con una participación del 46.57% y 53.4%, respectivamente y, que excepto en el Sector de Seguridad, Convivencia y Justicia, con ocasión de la labor desempeñada por el cuerpo de vigilancia y custodia de la Cárcel Distrital y la del Cuerpo Bomberil, ocupaciones predominantemente masculinas, la participación de las mujeres en la administración pública distrital es mayoritaria.

Así mismo, establecer que la participación de las mujeres en cargos públicos del nivel directivo del Distrito Capital avanza en perspectiva de paridad, reconociendo el liderazgo de las mujeres en empleos claves para la gestión del desarrollo de la ciudad como la educación, la integración social, la movilidad, la cultura, las finanzas públicas y la salud; sin embargo, aún hay un camino importante en términos de la participación política de las mujeres reflejado en la baja participación femenina en la máxima autoridad administrativa de la ciudad, el Concejo de Bogotá.

Adicionalmente, destaca que el desarrollo normativo ha estado encaminado a garantizar el respeto de los derechos de las mujeres a partir de su reconocimiento y de la remoción de las barreras existentes para su eficacia, siendo pioneros en medidas que le apuestan a la paridad en el acceso a cargos públicos del mayor nivel jerárquico de la administración pública distrital (Acuerdo Distrital 623 de 2015) o en la implementación de las salas amigas para la lactancia materna (Acuerdo Distrital 480 de 2015) e incluso en medidas tales como la extensión de la hora de lactancia materna hasta el primer año de vida de los hijos (Directiva 02 de 2017), es decir, seis (6) meses más de lo contemplado en la Ley. Debe mencionarse además que en la quinta medición del Ranking Par (2019, de las sesenta y nueve (69) entidades públicas que participaron, las primeras cinco posiciones fueron ocupadas por entidades

distritales: Secretaría Distrital de Integración Social, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Secretaría Distrital de Hacienda, Secretaría Distrital de Movilidad y Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

Respecto del enfoque poblacional asociado a la participación de grupos étnicos en la administración pública distrital se observa que aún existen retos asociados a la gestión de información que permita capturar datos sobre auto-reconocimiento de los colaboradores de la administración y que las entidades aún no cuentan con planes de gestión del talento humano que reflejen la multiculturalidad de sus plantillas de personal.

En relación con el transcurrir vital, se destaca que analizada la composición del talento humano por rangos de edad existe una relación inversa entre la composición etaria de las personas vinculadas mediante contrato por prestación de servicios frente a la de los empleados/as públicos/as en empleos permanentes, pues mientras las primeras, se concentran en los rangos de menores de 30 (23,7%) y entre 30 y 39 años (37,9%), los/las empleados/as públicos/as se concentran en el intervalo de 40 a 59 años de edad (65.5%); comportamiento similar guarda la vinculación en empleos de carácter temporal, pues como se muestra en la gráfica, el 64.2% de las personas vinculadas en estos cargos tienen menos de 40 años; elementos que estarían dejando entrever que la vinculación de población joven a la administración distrital se está efectuando mediante la modalidad de contratos de prestación de servicios y en empleos de carácter temporal; caso contrario tratándose de empleos permanentes los cuales se encuentran provistos principalmente con personal mayor a los 40 años de edad.

Por su parte, se reconoce la apuesta de la Administración Distrital consignada en el Plan Distrital de Desarrollo "Bogotá Mejor para Todos" en relación con la meta de resultado "A partir del resultado de la línea de base, incrementar en por lo menos el 10% de las personas con discapacidad vinculadas laboralmente como servidores públicos", establecida con anterioridad al Decreto Nacional 2011 de 2017 que determina una cuota de vinculación para personas con discapacidad en el sector público y, que para agosto de 2017 daba cuenta de trescientas treinta y ocho (338) personas vinculadas al Distrito Capital.

No obstante, los diferentes participantes en la fase de agenda pública destacaron que es necesario avanzar en acciones afirmativas en favor de ciertos grupos poblacionales promoviendo su enganche laboral en el sector público distrital y promover además el conocimiento y apropiación de los/as colaboradores/as de la administración distrital del enfoque de derechos humanos para evitar prácticas de discriminación en los ambientes laborales y para promover la realización efectiva de los derechos de la ciudadanía.

### **1.5. Recursos Financieros para la Gestión del Talento Humano**

Se refiere al presupuesto que se destina a la gestión del talento humano y fue asociado por los diferentes actores durante la fase de agenda pública a la existencia de disposiciones normativas que imponen restricciones al gasto

público que pueden llegar a afectar el ajuste organizacional requerido por las entidades y organismos distritales para una eficiente prestación de servicios públicos. Adicionalmente, conforme lo destaca el Informe Final de la Comisión del Gasto y la Inversión Pública (Fedesarrollo, 2017) la contratación por prestación de servicios y contratación directa puede estarse asociando a rubros de inversión o transferencias para eludir las restricciones de gasto establecidas en la Ley 617 de 2000, lo que impide determinar con precisión cuál es el costo real de las nóminas de las entidades distritales, situación que se ve aunada a la ausencia de datos agregados sobre inversiones en actividades de bienestar y capacitación de servidores/as distritales. Esto lleva a plantear que aún hay un importante camino por recorrer frente a la recomendación de la OCDE (2014) asociada a la cuantificación de los costos de producción de bienes y servicios públicos en relación con el PIB de la ciudad.

### **1.6. Desempeño de los órganos centrales responsables del Servicio Civil en el Distrito Capital**

De conformidad con el arreglo institucional existente en Bogotá, el Sector Administrativo de la Gestión Pública tiene como misión coordinar la gestión de los organismos y entidades distritales, promover el desarrollo institucional con calidad en el Distrito Capital y fortalecer la función administrativa distrital y el servicio al ciudadano. En tal sentido, la Secretaría General dirige y coordina la política laboral del Distrito Capital y, el DASCDC funge como órgano técnico frente a la gestión del talento humano.

El análisis cualitativo y cuantitativo da cuenta de la valoración positiva de los servicios ofertados por el DASCDC en términos del soporte a las unidades de personal de las entidades distritales (79,28% en el IDSCDC), así como del reconocimiento de los servidores distritales respecto de los programas de bienestar y capacitación liderados por la entidad (Posición 6 en el Top 10 de mejores entidades según los colaboradores del Distrito); no obstante, es importante continuar con el fortalecimiento técnico de la entidad asociado a la consolidación de un sistema de gestión del talento humano que garantice la disponibilidad de información en tiempo real para una efectiva toma de decisiones y, además promover el encadenamiento entre la gestión por procesos y los diseños de estructuras organizacionales. Adicionalmente, se resaltó la necesidad de articular la gestión a cargo de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional en términos de la estructura orgánica del Distrito Capital y la del DASCDC en relación con la estructura organizacional de las entidades distritales.

### **1.7. Unidades de Personal**

El análisis sobre las unidades de personal de las entidades y organismos distritales permite entender que las mismas tienen capacidades diferenciales asociadas al tamaño de la organización, pues mientras algunas entidades son dependencias que pueden llegar a contar con un importante número de colaboradores que responden a especialidades técnicas –capacitación, bienestar, evaluación del desempeño, nómina–, en otras organizaciones, la función recae en una única persona o hace parte de una más de las funciones

de un Directivo encargado de la gestión corporativa de la entidad; condiciones que claramente afectan la capacidad de generar resultados estratégicos sobre la gestión de su talento humano.

En tal sentido, los resultados FURAG (2017) en relación con la gestión de las áreas de talento humano de las entidades distritales dejan ver que se presentan debilidades críticas (80% o más de las entidades no realizan la acción) en relación con la elaboración del plan estratégico de Talento Humano y el 86,11% de las entidades no incluyen acciones encaminadas a la vinculación de grupos étnicos. El 65,31% de las entidades no reorganiza sus equipos de trabajo a partir de los resultados obtenidos en los indicadores de desempeño institucional y otros sistemas de información a su alcance.

El 36,73% de las entidades del Distrito en los ejercicios de planeación no tiene en cuenta la capacidad institucional, en especial el recurso humano con el que actualmente cuenta la organización para impulsar los planes, proyectos y programas. Respecto de la planeación del talento humano se tiene que las entidades no tienen en cuenta los aspectos estratégicos y las funciones elementales de su entidad en un (19,44%), la normatividad aplicable a la GETH en un (8,33%) y los actos administrativos para la creación o modificación de la planta de personal en un (16,67%).

### **1.8. Profesionalización y desempeño de gerentes públicos en las entidades distritales**

La CIFP (2003) señala que los requerimientos de profesionalidad de la Administración que son consustanciales a la función pública se extienden a la franja directiva o gerencial de los sistemas político-administrativos; razón por la que una adecuada definición y consolidación de una dirección pública profesional es básica para un correcto diseño institucional de los sistemas públicos contemporáneos.

Frente a este aspecto, sin embargo es importante destacar que en la fase de agenda pública se determinó que a diferencia de lo acaecido en el nivel nacional, el Distrito Capital no contaba con un sistema de evaluación de competencias gerenciales previo a la vinculación de gerentes públicos; conscientes de la importancia de la selección meritocrática de la función directiva a partir de mecanismos objetivos y sin desconocer la discrecionalidad en la designación de este segmento de personal que le asiste a los nominadores, la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD- a través de la Circular Externa No. 004 de 2019 ejerciendo sus competencias normativas y en especial de la facultad delegada por el DAFP en el Convenio Interadministrativo de Delegación No. 096 de 2015 frente a la función de “apoyar a las entidades distritales en los procesos de selección de los empleos de naturaleza gerencial” se dispuso que, a partir del 15 de febrero de 2019, las entidades que vayan a vincular gerentes/as públicos deben acudir al DASCD para programar la aplicación de pruebas psicométricas a los aspirantes a través del Servicio de Evaluación de Competencias –SEVCOM-DASCD.

Adicionalmente, en los últimos años han venido desarrollándose programas de capacitación destinados al segmento directivo de la administración distrital para efectos de fortalecer sus competencias profesionales y técnicas para la gestión del desarrollo de la ciudad; sin embargo, durante la fase de agenda pública se destacó que la ausencia de políticas de gestión de la continuidad en cargos claves de la administración ante los cambios derivados del sistema electoral puede implicar que durante los primeros meses del cambio de período de gobierno se produzca parálisis institucional o reducción de la capacidad institucional, un impacto en el clima laboral y la cultura organizacional por inadecuada gestión del cambio y de las curvas de aprendizaje generando incluso la fuga de talentos o de líderes técnicos claves para la organización impactando el desarrollo de proyectos de ciudad de largo plazo.

### **1.9. Diseño de perfiles de cargos**

Se refiere a la conjunción de requerimientos técnicos y de habilidades que se planean para que una persona pueda ocupar satisfactoriamente un cargo. El documento de diagnóstico de la presente política da cuenta de la existencia de restricciones asociadas al diseño de perfiles funcionales en la administración distrital que se concentran en áreas de conocimiento clásicas lo que impide la vinculación de nuevas formaciones académicas conforme la evolución de la sociedad del conocimiento; adicionalmente, la ausencia de procedimientos técnicos que permitan ajustar un conjunto de competencias funcionales que superen la clásica estructuración de manuales para avanzar en la definición de roles o perfiles asociados más a competencias que a funciones; situación que además limita la movilidad horizontal y el funcionamiento efectivo del concepto de plantas globales en la Administración Distrital.

### **1.10. Programas de Capacitación**

Se refiere a la planificación y desarrollo de los programas que buscan que las personas vinculadas a la administración adquieran nuevos conocimientos y habilidades que les ayuden a desempeñar mejor sus labores. Frente a este punto, el documento diagnóstico destaca que el análisis sobre los Planes Institucionales de Capacitación –PIC- 2018 permite afirmar que la mayoría de entidades incorporan capacitaciones en competencias comportamentales (53%), actualización normativa (53%) y herramientas ofimáticas (51%), este último, contemplando la tradicional oferta de cursos de Excel; situación que llama la atención considerando que en la era digital la competitividad asociada a la apropiación de las TIC resulta clave para adoptar y explotar tecnologías conducentes a la transformación de prácticas gubernamentales, tal como lo señala el Plan Nacional de Desarrollo.

A esto se suma que la imposibilidad jurídica de brindar capacitación a contratistas pueda estar afectando la gestión de competencias del talento humano frente al servicio público distrital y la atención de la ciudadanía.

### **1.11. Profesionalización**

Se refiere a la experticia (no necesariamente técnica/académica) que tenga la persona para desempeñar de la mejor forma posible sus labores con el distrito, elemento que contribuye a la prestación de mejores bienes y servicios para la ciudadanía.

En tal sentido, es importante destacar que el nivel de titulación en educación superior de la población vinculada con el Distrito Capital es significativo: 1.Formación profesional: 24%, 2.Especialización 21%, 3.Maestría 5% y 4.Doctorado 0.1%; esto implica que el 49.98% de los empleados públicos de la administración, acredita título profesional. No obstante, el 51.32% de los empleos existentes en planta permanente corresponden a cargos de los niveles técnico y asistencial, condición que podría estar implicando una fuerza laboral pública sobrecalificada cumpliendo labores de apoyo en la administración distrital.

### **1.12. Programas de Bienestar**

Los programas de bienestar tienen por objeto otorgar reconocimientos a los empleados/as para propiciar una cultura de trabajo orientado a la calidad y productividad en el sector público. Según el diagnóstico realizado por el DASCD (2016) acerca de los planes de bienestar laboral implementados en entidades y organismos distritales se puede establecer que los responsables de las Unidades de personal a pesar de cumplir con la fase diagnóstica, terminan en Planes de Bienestar muy similares a los que se traen por tradición, ajustándose incluso a los servicios ofrecidos por las Entidades de Protección social que los apoyan y dejando de lado áreas fundamentales para la organización como la adaptación al cambio organizacional, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la Medición de Clima laboral.

### **1.13. Seguridad y Salud en el Trabajo**

Se trata de los procesos que buscan disminuir riesgos de accidentalidad física y emocional de las personas a la hora de ejercer su labor. Con base en el diagnóstico realizado por el DASCD sobre accidentalidad y enfermedades laborales en el 2017, 50 de 52 entidades que participaron, suministraron datos de accidentalidad laboral ocurridos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017 y de enfermedad laboral acumulada con corte a 31 de diciembre de 2017, se pudo evidenciar que durante este período se registraron 3060 accidentes de trabajo en el Distrito Capital, de los cuales, 3015 fueron clasificados como accidentes de trabajo leves, 44 graves y uno (1) mortal.

El 54% de la accidentalidad se encuentra representada por el personal vinculado mediante contratos de prestación de servicios, con un total de 1653

accidentes. Los resultados encontrados evidencian que, con ocasión de los 3060 accidentes de trabajo, se registraron 10.351 días de incapacidad en el 2017 y, se registran 430 casos de enfermedades calificadas de origen laboral, de las cuales, el 29.5% se presentan por el Síndrome del Tunel Carpiano, el 21% a Epicondilitis (enfermedades relacionadas con labores propias administrativas).

#### **1.14. Cultura Organizacional**

David Knott, Stephen Muers y Stephen Aldridge, de la Unidad Estratégica del gabinete británico, en un documento titulado *Achieving Culture Change* (Hacia el logro del cambio cultural), (citado en DAFP, 2015), señalan que “En los círculos de política pública [el término cultura] se usa comúnmente para referirse al conjunto de influencias sobre la forma en que los individuos, los grupos y la sociedad ven el mundo y reaccionan a él”. Así, según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2015), la forma de pensar de los servidores/as públicos sobre su gestión está determinada tanto por sus propios comportamientos y actitudes en el servicio (integridad y transparencia) y su percepción sobre los comportamientos y actitudes propios y de sus colegas, como por la imagen pública que proyectan.

Al respecto, la Encuesta de Desempeño Institucional Departamental –EDID- (2018) muestra que las principales razones esbozadas por los/as servidores/as públicos distritales para permanecer en la administración distritales están relacionadas con posibilidades de obtener experiencia (75,7%) y vocación por el servicio público (74,9%) y la más baja corresponde a las posibilidades de ascenso (57,1%), lo que demuestra que existe un talento humano cuyas motivaciones están fuertemente relacionadas con el valor de lo público, sin embargo, existen desafíos asociados a la movilidad vertical de los empleados distritales.

#### **1.15. Proceso de selección, vinculación e ingreso**

Hace referencia a la forma en que las personas logran vincularse a la administración distrital. La selección refiere a la identificación y selección de un perfil, la vinculación a los trámites legales para que esté vinculado a la administración y el ingreso al trabajo que empieza a desempeñar la persona vinculada.

Frente a la vinculación de personal debe destacarse que el 59,6% corresponde a contratistas, con una tendencia incremental en el período 2013 a 2015, pasando de 38.282 a 50.476 contratistas, es decir, 12.194 personas, que representan un aumento del 32% y; vuelve a disminuir a partir de la vigencia 2016, con un comportamiento al alza, para la vigencia 2019. Similar situación se presenta frente a la vinculación de personal supernumerario, ahora, vinculado en empleos temporales, que llegó a su punto máximo para diciembre

de 2015 con una cifra de 5.932 empleos. A partir del año 2016, se mantiene en cifras inferiores a los 1.500 empleos de carácter temporal.

Para el período 2016-2019, fueron ofertados 5.036 empleos de carrera administrativo pertenecientes a entidades y organismos distritales, consolidando una cifra de 185.295 aspirantes y comprometiendo recursos por 17.104.031.945 de pesos colombianos. Frente a los procesos que ya finalizaron se encontró que el 1.18% corresponde a servidores de carrera en ascenso, el 3.83% a servidores que se desempeñaban como provisionales, el 0.04% en empleos de carácter temporal y el 0.64% como contratistas. Además, se observa que las convocatorias han permitido la rotación de talento humano en las entidades públicas distritales, en el sentido de que han ingresado funcionarios con experiencia ya adquirida en otras entidades públicas, del Distrito Capital (3.90%) y de otros niveles de gobierno (5.72%).

Es de resaltar que según datos de la Comisión Nacional del Servicio Civil (2019) en las cuatro convocatorias realizadas durante el período 2016-2019, la mayor participación es femenina, en promedio el 60% y, que el 18% de los inscritos corresponde a habitantes de lugares del país diferentes a Bogotá, lo cual puede estar dando cuenta que los procesos meritocráticos están siendo muy importantes para promover el acceso a cargos públicos de la mujeres y, que la ciudad constituye un gran polo de atracción de talentos en el país.

Igualmente, la Encuesta de Desempeño Institucional Departamental –EDID- (2018) muestra en relación con la vinculación de servidores de libre nombramiento y remoción que el 62,7% de los encuestados consideró la designación se basó en las competencias de los aspirantes (educación y experiencia) y sólo el 30% considera que se basó en vínculos personales, familiares o de amistad, aspecto que muestra que los servidores de Bogotá creen que la selección de empleados de libre nombramiento y remoción se hace siguiendo criterios objetivos. Mientras que frente a la provisión de empleos por encargo y los concursos para suplir vacantes definitivas en el personal de planta, el 66% consideró que promovieron condiciones de igualdad entre las y los aspirantes, el 63,3% que se caracterizaron por su transparencia y el 62.8% que se basaron en el mérito de las y los aspirantes; además, el 60,3% de los/as encuestados/as consideró que existen procedimientos para garantizar la idoneidad técnica de quienes ingresan en condición de provisionalidad.

### **1.16. Desvinculación**

Al igual que la vinculación, gestionar adecuadamente un proceso de retiro nos brinda mayor información para la toma de decisiones para efectos de diseñar planes y programas que promuevan la permanencia y retención de talentos en la organización, así como para la gestión del conocimiento y la optimización de los recursos.

De conformidad con la Encuesta sobre Gestión del Talento Humano realizada por el DASCD en el marco del proceso de diagnóstico de la presente política, se estableció que la causal que concentra el 80% de las desvinculaciones de personal en el Distrito Capital, durante el año 2017, corresponde a la renuncia regularmente aceptada; mientras que la causal de retiro derivada de la obtención de la pensión de jubilación o de vejez, llegó a concentrar el 8% de las desvinculaciones, no registrándose casos asociados al retiro como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral lo que puede estar mostrando que es muy baja o casi nula la probabilidad de que en la Administración Distrital se produzcan retiros efectivos derivados de calificaciones deficientes.

Según las cifras procesadas por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá en relación con la totalidad de las entidades y organismos distritales respecto del reporte efectuado al FURAG (2017) sobre la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el Distrito Capital, es posible determinar que:

- El 94,44% de las entidades no realiza un análisis de las causas de retiro y las utiliza para mejorar la gestión del talento humano.
- El 66,67% de las entidades no documenta ni identifica las razones por las cuales se retiran los servidores públicos. Adicionalmente, el 61,11% de las entidades no brinda apoyo emocional a las personas que se retiran de la entidad.
- Frente a los mecanismos para la transmisión del conocimiento de los servidores que se retiran encontramos que: el 50% de las entidades no cuentan con ninguna herramienta o programa para la transmisión de conocimiento, el 72% señala que de existir los mismos no son suficientes o adecuados y el 69% señala que no garantiza apropiación en como la actividad contribuye en el cumplimiento de las metas de la organización.

Esta situación está demostrando que las entidades distritales no están procesando la información sobre el retiro de servidores al interior de sus entidades y por lo tanto no es posible determinar con exactitud las razones que motivan el retiro y que podrían estar dando cuenta de valiosas oportunidades para retener personal calificado o para promover un programa de desvinculación asistida.

### **1.17. Evaluación del Desempeño**

La gestión del rendimiento debe ser entendida y apropiada como una herramienta aplicable a todos/as los/as servidores/as públicos sin distingo del tipo de vinculación o del nivel ocupacional al cual pertenezca, su utilidad radicará en la capacidad de gestionar tanto el proceso como los resultados y la información derivada de la misma, con el fin de tomar decisiones que impacten la capacitación, las estrategias de desarrollo del talento humano a partir de las

brechas o logros identificados y sus aportes a la consecución de las metas y programas a cargo de la entidad.

Al respecto, según el análisis cualitativo de la fase de agenda pública, los participantes señalaron que no está incorporado en la cultura de la organización y del/a empleado/a público el control, la evaluación y la rendición de cuentas en la organización; el sistema de evaluación de desempeño no está articulado con la planeación estratégica de la entidad y otros instrumentos como el plan de capacitación y bienestar, no se dan retiros de personal por bajos desempeños de conformidad con los instrumentos de evaluación vigentes, tal como se indicara precedentemente.

### **1.18. Incentivos y Recompensas**

Se refiere al pago extra (monetario o no) que reciben quienes están vinculados/as a la administración distrital en relación con su desempeño como servidores/as públicos. En tal sentido, la Encuesta de Desempeño Institucional Departamental –EDID- (2018) muestra que el 76.3% de los encuestados consideran que las retribuciones monetarias fueron adecuadas para atraer, motivar y retener a sus servidores y el 74% cree que los mecanismos de retribución estimulan el desarrollo y crecimiento personal; sin embargo, sólo el 55,8% y el 37,6% de los encuestados/as fueron objeto de felicitación por su trabajo o creen haber recibido algún incentivo por su trabajo, respectivamente.

Frente a este último punto sin embargo, de acuerdo con la Encuesta de Gestión Integral de Talento Humano, Circular 015 de 2018, 47 entidades y organismos distritales que atendieron la encuesta, señalan que entre los incentivos pecuniarios y no pecuniarios que las entidades del Distrito Capital brindan a sus servidores/as, son: El 87% para reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los servidores/as, en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado/a de la Entidad; el 74% de las entidades otorga bonos para los hijos menores de los funcionarios/as, con motivo de las festividades navideña; 33 entidades conceden un día de descanso al funcionario/a con motivo de cumpleaños y 2 conceden este beneficio por media jornada; un 11% otorga un bono al funcionario/a por su cumpleaños, el 55% manifestó brindar incentivos a los equipos de trabajo de excelencia; el 40% de las mismas, otorga apoyo económico en matrículas y/o pensiones para programas de educación formal básica primaria, secundaria y media o de educación superior, educación no formal, educación para el trabajo o el desarrollo humano del empleado/a público y/o de su familia; el 57% otorga beneficios en materia de turismo y, un 36% gestiona y entrega a sus empleados/as bonos de consumo.

### **1.19. Gestión de los salarios y remuneración de los servicios**

Hace referencia a condiciones salariales de los empleados/as públicos y a remuneraciones a los contratistas. Al respecto, el análisis de información cualitativa extraído de la fase de agenda pública muestra que los/as participantes señalaron que existe inequidad en la remuneración por las distinciones en los tipos de vinculación y que no existe gestión de la compensación vinculada al desempeño.

En relación con las condiciones salariales de los empleados/as públicos distritales es dable destacar que según documento técnico del DASCD (2017) co-existen más de veintisiete regímenes salariales en el Distrito Capital producto de la ausencia de una política salarial a escala distrital lo que ha contribuido a la expedición de reglamentaciones específicas por entidad en los que se reconocen, liquidan y pagan elementos salariales en cuantías y bajo condiciones diferentes; adicionalmente, que existen cuestionamientos en sede judicial relacionados con la validez de las normas salariales expedidas por las autoridades distritales.

En términos de honorarios reconocidos a contratistas, es dable destacar que de conformidad con la Encuesta aplicada a las entidades distritales, se identificó que 32 entidades, para el año 2018, implementaban una escala de honorarios a reconocer a los contratistas por prestación de servicios profesionales o de apoyo a la gestión considerando requisitos de educación y experiencia; así las cosas, una persona recién graduada de bachiller y sin experiencia puede ganar como mínimo 1.074.000, como pasa en la Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E., y como máximo 2.354.000 en el Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático – IDIGER; un profesional especializado puede ganar entre 2.831.000 y 7.075.000 sin acreditar experiencia; estos rangos dejan entrever que las remuneraciones por concepto de honorarios a contratistas en el Distrito Capital son altamente competitivas, pero dispersas.

### **1.20. Procesos de Negociación o Concertación Laboral con Empleados Públicos**

En Bogotá D.C., los procesos de concertación con empleados/as públicos hacen parte de las dinámicas laborales de la administración distrital y reflejan la fortaleza de las organizaciones sindicales para conservar y promover los espacios de negociación sobre sus condiciones laborales. Es de resaltarse que incluso con anterioridad a la expedición de normas nacionales que regulan el ejercicio de la concertación laboral con empleados/as del sector público, en el Distrito Capital ya se daban procesos de concertación, entre éstos, el acaecido en el Acuerdo Marco de Relaciones Laborales del año 2006 a partir del cual, cada vigencia se han venido realizando concertaciones sobre las condiciones de empleo que han logrado un sinnúmero de beneficios para los empleados/as distritales como el Fondo Educativo en Administración de Recursos para

Capacitación Educativa de los Empleados Públicos del Distrito Capital "FRADEC" o recursos para los Juegos Deportivos Distritales. Acuerdos a los cuales concurren, representantes de Federaciones, Confederaciones y Sindicatos.

No obstante, en las mesas de participación realizadas durante la agenda pública de la presente política se indicó recurrentemente en relación con las organizaciones sindicales que algunas responden más a intereses individuales que colectivos y que no cuentan con una comunicación asertiva respecto de lo que sucede en la organización.

### **1.21. Equidad en la Gestión del Talento Humano**

En términos de la presente política pública, se entenderá equidad, como sinónimo de justo medio o como expresión del sentir de lo justo, por parte de la comunidad, en situaciones similares (MinJusticia, 2015). En consecuencia, plantea como necesario advertir situaciones fácticas que se escapan al derecho positivo, pues son legales pero pueden generar inequidades.

En tal sentido, según el documento de diagnóstico e identificación de factores estratégicos de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano, diversos estudios asociados a la gestión del empleo público en Colombia que el Estado colombiano debe explorar diversas alternativas de vinculación de personal para hacer frente a la creciente dependencia de la contratación por prestación de servicios; condición que en el nivel territorial puede resultar aún más compleja debido a la existencia de un conjunto de disposiciones de disciplina fiscal que imponen fuertes restricciones al gasto público y que constituyen el marco institucional sobre el cual las autoridades públicas deben garantizar el cumplimiento de las funciones a su cargo y la materialización de sus planes y políticas públicas. En Bogotá, el análisis sobre las formas de vinculación de personal con la administración pública muestra que existe una alta dependencia de la contratación para solventar necesidades de talento humano.

Esta situación, conforme el referido documento puede estar dando cuenta de la creación de relaciones diferenciales que afectan las condiciones de prestación de servicios de las entidades y organismos distritales y, que eventualmente pueden derivar en condiciones inequitativas. Así, la contratación por prestación de servicios, para diciembre de 2018, representaba el 59.36% del personal vinculado a la administración distrital, población que debe insistirse no ostentan una relación laboral pero que dada sus obligaciones contractuales contribuyen al cumplimiento de las actividades de las entidades distritales; sin embargo, su gestión puede estar mediada por la alta rotación entre entidades y/o procesos, haciendo que se afecte la continuidad y la gestión de las curvas de aprendizaje en la organización.

### **1.22. Normativa de la Gestión del Talento Humano en el DC**

Hace referencia a todas aquellas leyes y normas que rigen la gestión del talento humano en el Distrito Capital. Conforme el documento diagnóstico de la presente política, tanto el Gobierno Nacional como las autoridades distritales han proferido marcos regulatorios tendientes a reglamentar el ejercicio de funciones públicas que impactan la gestión de personal en el sector público territorial y, que deben considerarse a efectos de determinar acciones de política pública que promuevan su incorporación o modificación, en aras de promover una gestión integral del talento humano.

En tal sentido y como se señalara precedentemente, si bien la Constitución Política en su artículo 322 establece la adopción de un régimen especial para Bogotá dadas las condiciones particulares de la ciudad, lo cierto es que frente a la función pública distrital, el Estatuto Orgánico de Bogotá (Decreto Ley 1421 de 1993), prevé la aplicación de las normas generales tales como las Leyes 909 de 2004 y 4ª de 1992, complementadas por leyes que regulan materias específicas en torno a la salud, la prestación de servicios públicos domiciliarios, la función administrativa, así como, algunas disposiciones encaminadas a la adopción de acciones afirmativas en favor de algunos grupos poblacionales como los jóvenes y las personas en situación de discapacidad; situación que aunada a normas de disciplina fiscal, pueden estar imponiendo rigideces normativas para la gestión del talento humano en la ciudad que requieren ser abordadas por la presente política pública en aras de promover su adaptación a la realidad local.

### **1.23. Sentido de pertenencia y respeto por lo público (transparencia) por parte de las personas vinculadas a la administración**

Este punto reconoce la corresponsabilidad ciudadana con el control social de los recursos públicos y el doble rol como talento humano en el distrito y ciudadanía. Como se pudo diagnosticar en el problema público algunos factores impiden el buen desarrollo del respeto por lo público, como en los siguientes casos:

i) Los resultados de la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental (2016) indican que los funcionarios no conocen o no hacen parte de las rendiciones de cuentas, situación manifestada en un 60% de los funcionarios. A su vez se encuentra que, frente a la situación hipotética de denunciar un caso de corrupción, el 46% de los encuestados no tendría razón para denunciar cuyas razones estarían sustentadas principalmente en el temor a las represalias.

Las razones que identifican los encuestados como causales de corrupción, el 40,1% de los encuestados a nivel Nacional, Gobernaciones y Distrito Capital señalan que ésta se debe a la ausencia de valores éticos y un 13,6% se debe a los bajos salarios. Sobre conocimiento las políticas internas de las entidades

(indicadores, código de ética, ley de transparencia y acceso a la información pública, la participación o conocimiento en procesos de rendición de cuentas, entre otros) se encuentra que, a nivel Nacional, Gobernaciones y Distrito Capital el 40% de los encuestados los desconocen.

ii) Los resultados del Índice de Transparencia por Bogotá (2018) donde se evaluó a 34 entidades distritales, presentó que 6 entidades, el 18%, se encuentran en un nivel riesgo alto de corrupción, 20 entidades, el 59%, se encuentran en un nivel medio de corrupción, 8 entidades, el 23%, se encuentran en un nivel moderado de corrupción

iii) Así mismo las mesas de trabajo en los laboratorios encontraron testimonios como que no: "No existe socialización del valor de lo público", o que hay una "Baja percepción de respeto por lo público de parte de las personas vinculadas a la administración distrital". Estos resultados indican la necesidad de fortalecer el sentido por lo público al interior de las entidades.

En el caso del sentido de pertenencia se debe mencionar que la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental (2018) encontró que el 94.1% de los servidores públicos de Bogotá recomendarían a su entidad como un buen lugar para trabajar, lo que permite inferir que las entidades distritales proyectan una buena imagen en sus empleados. Adicionalmente se encontró que la favorabilidad de bienestar laboral de los servidores públicos de Bogotá ha venido incrementando en los últimos años pasando de 76.2% en 2015 a 82% en el 2018, lo que puede estar dando cuenta del éxito de las políticas implementadas por la administración distrital.

#### **1.24. Productividad y desempeño**

Se comprende este punto como la capacidad que tienen las y los servidores públicos para hacer uso eficiente de los recursos y lograr impactos positivos en la ciudadanía con el servicio que prestan. La productividad es una medida vital del desempeño de las economías nacionales y empresas del sector privado, sin embargo, hasta ahora se ha logrado un progreso limitado en la medición en el sector público. Por lo tanto, es difícil para los gobiernos medir los verdaderos beneficios en sus gastos, lo que contribuye a la ineficiencia en muchas áreas de la actividad del Estado. (McKinsey & Company, 2017)

Cuando se asocia la productividad al desempeño en el sector público es inevitable asociarlo a las evaluaciones de desempeño. Al respecto debe señalarse que para la vigencia 2016 se llevaron a cabo mesas técnicas lideradas por el DASCDD con servidores/as públicos tanto de la entidad como de los enlaces estratégicos de las entidades y organismos distritales, en las que se señaló que una de las principales problemáticas asociadas al momento de concertar la evaluación del desempeño es que esta se hace a partir de las funciones del empleo y no en objetivos de desempeño y los resultados

esperados, lo que se suma a la falta de compromiso e incentivos de las personas evaluadoras para realizar un mejor ejercicio de evaluación o incluso el temor que genera realizar calificaciones deficientes por bajos desempeños dados los costos personales que debe asumir quien evalúa mal porque normalmente es recusado y por consiguiente, ante esta circunstancia se pueden estar generando calificaciones infladas, con tendencia a la homogeneidad de las valoraciones individuales y una ausencia de seguimiento y acompañamiento al proceso de evaluación, que al final impiden determinar el real desempeño del personal.

En ese sentido, los cuellos de botella en materia de productividad versan en la inexistencia de mecanismos de medición de productividad en el sector público y la comparación con pares, lo cual no permite identificar oportunidades de mejora en relación con la gestión del talento humano.

### **1.25. Percepción ciudadana del desempeño, vocación de servicio y confianza en el talento humano de las entidades**

Se refiere a la forma en que la ciudadanía observa el desempeño y vocación de servicio de quienes están vinculados a la administración y derivado de ello, la confianza que generan en el talento humano de las entidades distritales.

Las mesas de trabajo en la fase de agenda en general arrojan una baja percepción del desempeño de los servidores por parte de la ciudadanía y baja vocación en el servicio que prestan.

Hay dos aspectos que se pueden mencionar en este punto que indican dos comportamientos diferentes que impactan en la percepción de confianza y vocación de servicio. Por una parte, de acuerdo con la Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental (2018), la percepción de los servidores/as públicos en términos porcentuales respecto del reconocimiento de su labor en la entidad y de los incentivos laborales ofrecidos, muestra que en 2018 los/as servidores/as de las entidades territoriales están de acuerdo con que su trabajo contribuyó al logro de los objetivos estratégicos de la entidad en un 97,8%. Un 95,9% reportó sentirse orgulloso de ser servidor/a público, 94,3% manifestó sentirse feliz de trabajar en su entidad y en un 93,0% consideran que la labor desempeñada contribuyó a su crecimiento profesional.

Ahora bien, en relación con el porcentaje de favorabilidad a la prevención de prácticas irregulares, la citada encuesta, encontró que en el 2018 se produjo un incremento de más de diez puntos porcentuales en relación con la vigencia anterior, lo que está dando cuenta de la disposición de los servidores distritales a sancionar las prácticas irregulares en la Administración Distrital.

De otra parte y relacionado con la transparencia, los resultados del Índice de Integridad (INTEGRA) evidencian que, pese a los esfuerzos de las organizaciones públicas por evitar prácticas irregulares, los mismos servidores/as desconocen su verdadera efectividad dentro de las organizaciones a las que pertenecen. El 51,8% manifiesta desconocimiento de efectividad en el nivel Nacional, esta pregunta también aparece en el Índice de Gobierno Abierto, el cual tiene como objetivo: “medir el cumplimiento de las normas estratégicas anticorrupción, que son aquellas disposiciones que buscan implementar medidas preventivas en el sector público en el marco de las Convenciones Interamericana y de Naciones Unidas de Lucha contra la corrupción” (Observatorio de Transparencia y Anticorrupción, s.f.).

### **1.26. Interés de la ciudadanía en temas de empleo público, contratación de personal, control social y rendición de cuentas**

La experiencia en la fase de agenda da cuenta de un rol pasivo de la ciudadanía en los temas de empleo público y un papel un poco más maduro en cuanto al control social. Los temas de empleo público resultan más complejos, extraños y en la mayoría de los casos, desconocidos para la ciudadanía en general.

Esta situación se suma a la reputación institucional externa. Las cifras de la Encuesta de Percepción Ciudadana - Bogotá Como Vamos (2018), muestran que el número de encuestados que siente que la corrupción en la ciudad ha aumentado, descendió en once puntos porcentuales (pasó de 51% a 40%) entre el 2017 y el 2018. Aunque es una oportunidad importante en términos de imagen o reputación gubernamental, aún se debe trabajar en mejorar ese indicador.

Otro aspecto relevante tiene que ver con el acceso a empleos y convocatorias públicas. Entre los actores participantes en la agenda se identificó que afirman no enterarse de las convocatorias o tener grandes cuestionamientos sobre la eficacia de dichos concursos; vale la pena señalar que el Distrito Capital entre el 2016 y el 2018 promovió la realización de cuatro convocatorias ofertando 5.036 empleos públicos para los cuales se inscribieron según cifras de la Comisión Nacional del Servicio Civil, 185.295 personas. Sin embargo, estos procesos se han visto impactados por múltiples acciones judiciales que han contribuido a minar la credibilidad de la ciudadanía en la efectividad de los concursos de mérito en virtud de órdenes judiciales que incluso han paralizado varios de ellos encontrándose en etapa de conformación de listas de elegibles.

Sectores	Entidades	Productos
Gestión Pública	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa para la gestión del conocimiento y la innovación implementado.</li> <li>2. Programa de estandarización de procesos transversales de la gestión distrital implementado.</li> <li>3. Programa de Formación en Competencias Digitales.</li> <li>4. Programa de teletrabajo implementado en entidades y organismos distritales.</li> <li>5. Aula del Saber Distrital - Laboratorio de formación y entrenamiento para funcionarios públicos implementado.</li> <li>6. Programa de Selección y Formación de Jefes o Responsables de TH.</li> <li>7. Lineamiento de Gestión Estratégica del Talento Humano en Entidades y Organismos Distritales.</li> <li>8. Estrategia de negociación, diálogo y concertación sindical en el Distrito Capital, diseñada.</li> </ol>
Gestión Pública y Gestión Jurídica	Secretaría Jurídica Distrital Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Banco de Proveedores (Persona Natural) Distrito Capital.</li> <li>10. Programa de Modernización Institucional.</li> <li>11. Programa de movilidad laboral (intersectorial, ubicación).</li> <li>12. Propuesta normativa para impulsar la adopción de empleos de Gerentes Técnicos en la Administración Distrital.</li> <li>13. Propuesta normativa para regular aspectos laborales de las personas vinculadas con contratos de prestación de servicios personales.</li> <li>14. Propuesta normativa para regularizar el régimen salarial de empleados públicos distritales.</li> </ol>
Gestión Pública y Mujer	Secretaría Distrital de la Mujer y Secretaría Jurídica Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Programa de Reclutamiento de Talentos.</li> <li>16. Programa de Reconocimiento para colaboradores/as de las entidades distritales.</li> <li>17. Propuesta normativa para regular las licencias de maternidad de las mujeres gestantes y de personas con enfermedades catastróficas cuya vinculación a una entidad sea el contrato de prestación de servicios.</li> </ol>
Organismos de Control y Gestión Pública	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital y Veeduría Distrital	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Estrategia de Control Social y Rendición de Cuentas del TH.</li> <li>19. Sistema de seguimiento al programa de gestión de conflictos de interés implementado.</li> <li>20. Fortalecimiento de las oficinas de talento humano en la implementación de herramientas de integridad y prevención de</li> </ol>

Sector	Entidades	Productos
		la corrupción. 21. Directrices a las entidades públicas distritales sobre la incorporación de compromisos anticorrupción para los contratos de prestación de servicios. 22. Banco Distrital de Buenas Prácticas en Innovación Pública. 23. Red Distrital de Innovadores Públicos (Ecosistema de innovación pública) 24. Programa de Formación en Innovación Pública Distrital.
Gestión Pública y Cultura, Recreación y Deporte	Distrital de las Artes -IDARTES- Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital Instituto	25. Programa de Promoción de Talentos (Artísticos y Culturales) para colaboradores de la Administración Distrital.
Gestión Pública y Hacienda	Secretaría Distrital de Hacienda, Unidad Administrativa Especial Catastro Distrital Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital,	26. Fondos Educativos. 27. Sistema Distrital de Información del Talento Humano Distrital. 28. Sistema de Indicadores de Talento Humano (Seguridad y Salud en el Trabajo, ejecución PIC, Mujer y Género, Ley de cuotas, medición de clima, indicadores de rotación, índice de desarrollo del servicio civil).
Gestión Pública, Planeación y Mujer	Secretaría Distrital de Planeación Secretaría Distrital de la Mujer Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	29. Inventario Bogotá. 30. Plan de comunicaciones incluyente. 31. Programa para la construcción de ambientes laborales diversos, amorosos y seguros. 32. Programa de Apoyo Emocional Distrital.
Gestión Pública y Salud	Secretaría Distrital de Salud Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	33. Propuesta normativa para impulsar la adopción de una figura jurídica para el Sector Salud.
Gestión Pública y Gobierno	Secretaría Distrital de Gobierno Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	34. Tablero de Control del Talento Humano en el Territorio.
Gestión Pública y Ambiente	Secretaría Distrital de Ambiente Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	35. Programa de Formación en Competencias Ambientales.
Gestión Pública	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	36. Sistema de Gestión del Rendimiento y la Productividad Distrital. 37. Programa de alianzas estratégicas para la gestión del Talento Humano en el Distrito Capital implementado. 38. Programa para el fortalecimiento de las Instancias Bipartitas y de los Equipos Técnicos de Apoyo de Talento Humano. 39. Implementación del Expediente Único Laboral Distrito Capital.

Fuente: elaboración propia.

### 1.27. Manejo de la tecnología, información y comunicación

Se refiere a la capacidad con la que cuentan las personas vinculadas a la administración para hacer uso de los implementos tecnológicos (hardware y software), así como de la información que se crea, recibe y comparte y la comunicación que de lo anterior se deriva.

La experiencia en la agenda pública arrojó que no hay apropiación de la tecnología por parte de las y los colaboradores/as de la administración distrital y que existen dificultades en el manejo de la tecnología, los sistemas de información y comunicación en las entidades distritales. Así mismo, el diagnóstico permite inferir la existencia de una serie de retos presentes y futuros en la administración pública y que se expresan en la permanente necesidad de las entidades y organismos distritales por incluir en sus planes institucionales de capacitación, estrategias de formación en herramientas ofimáticas, que dejan entrever que se avizoran importantes desafíos sobre la inclusión de nuevas tecnologías en las prácticas cotidianas de la administración distrital.

Otro factor asociado, tiene que ver con las nuevas formas de trabajo que contribuyen en la reducción de la huella de carbono, como es el caso del teletrabajo. Esta forma de trabajo hace parte de una mega tendencia a nivel organizacional que requiere de un esfuerzo tecnológico importante. En el distrito se regula por medio del Decreto Distrital 596 de 2013 favoreciendo con dicha modalidad, a los/as servidores/as que cumplan con algunos de los siguientes criterios de prioridad: 1) discapacidad o movilidad reducida; 2) con hijos o padres en situación de discapacidad que requieran su presencia; 3) con hijos en la etapa de primera infancia (de 0 a 5 años de edad); 4) bajo indicaciones médicas especiales; 5) en situación de desplazamiento forzado; 6) madre o padre cabeza de familia; 7) lactantes o gestantes que puedan desempeñarse en actividades tele trabajables y que de manera voluntaria acepten esta modalidad y) 8) residentes en zonas rurales apartadas. En virtud de dicha norma, para el mes de diciembre de 2018, según datos de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se encontraban vinculados en la modalidad de teletrabajo, quinientos cuarenta y tres (543) servidores/as públicos/as.

Este tipo de modalidades implican lugares de trabajo hiperconectados. De acuerdo con Deloitte (2018), son una tendencia mundial que implica usar las tecnologías de la información para la gestión del talento humano. De acuerdo con una investigación de la citada entidad, el 70% de los entrevistados consideran que, en el futuro, los trabajadores emplearán más tiempo en plataformas de colaboración; el 67% ven un crecimiento en el trabajo basado en redes sociales y el 62% predice un incremento en mensajería instantánea.

## **1.28. Gestión del Conocimiento e Innovación**

Se refiere a la capacidad de compartir, difundir, transferir y circular la información, las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos fomentando la innovación y el aprendizaje organizacional con el fin de ofrecer bienes y servicios en igualdad de condiciones y oportunidad para toda la ciudadanía.

Cuando se revisan los resultados del Índice de Innovación Pública para Bogotá medido en 2018, nos encontramos con un índice promedio de 36 puntos sobre 100, y en específico para el componente de gestión de conocimiento, su resultado arrojó un promedio de 35 puntos sobre 100, lo que indica grandes oportunidades de mejora y la necesidad de apalancar prácticas de gestión que le apuesten a la innovación pública. Sin embargo, destáquese la implementación de buenas prácticas tales como co-creación para la resolución de problemas públicos, estrategias de acercamiento a la ciudadanía, desarrollo de aplicaciones, georreferenciación y mecanismos para hacer más eficientes los procesos, dentro de los que se destaca la plataforma de aprendizaje organizacional PAO, como un medio para unificar la oferta formativa de capacitación para los colaboradores del Distrito.

Es innegable para el sector público la necesidad de apropiarse la innovación y la gestión de conocimiento, como medio para facilitar la prestación de bienes y servicios, usando la tecnología a su favor. HayGroup (2014) señala que la convergencia tecnológica será la sexta megatendencia para el año 2030. Desde esta perspectiva, se espera una convergencia entre las tecnologías nano, bio, de información y las ciencias cognitivas, para favorecer la innovación y el desarrollo. Esta convergencia tendrá mayor relevancia en las áreas de medicina, energía, protección ambiental y procesos de producción. Esta megatendencia demanda a las organizaciones pensar en el desarrollo de actividades de colaboración interempresarial e intersectorial. Los líderes en 2030 deberán estar abiertos a ideas visionarias, motivar la innovación y la creatividad, tolerar la ambigüedad y crear un modelo de rol de confianza y apertura.

### **1.29. Gestión de la Diversidad**

La información cualitativa de la agenda pública nos pone de presente una reciente tendencia del Estado colombiano por incorporar medidas orientadas al enganche laboral de poblaciones especiales, con la adopción de un marco regulatorio a nivel nacional que da cuenta de los retos del Estado en su rol de empleador para promover el enganche laboral de ciertos grupos poblacionales que dadas sus condiciones de vulnerabilidad socio económica requiere el despliegue de acciones afirmativas, tal como sucede con las cuotas para personas con discapacidad, jóvenes o pre-pensionados; no obstante, llama la

atención incluso que en relación con las personas con discapacidad para 2017, la línea base demuestra que en el Distrito Capital del total de servidores públicos vinculados en ese momento, tan solo 338 tenían esa condición.

El abordaje de los enfoques de derechos humanos, género, diferencial, poblacionales, ambiental y territorial es una muestra clara de lo que puede aplicarse en entidades distritales en los próximos años como gestión de la diversidad imprimiendo un sello especial de innovación a esta Política Pública, para efectos de lograr dar el salto de la inclusión a la equidad y de la equidad a la celebración de la diversidad, reconociendo y celebrando la diversidad para el crecimiento de los entornos de trabajo, su productividad e innovación y por consiguiente, como un objetivo principal a alcanzar.

## **2.2 Identificación de actores y población objetivo**

El análisis de los actores institucionales y sociales involucrados en el marco de acción de una política pública de gestión integral del talento humano permitió identificar sus características, sus posiciones y capacidades para adherir a un proyecto de cambio y mitigar los conflictos que puedan emerger.

Por medio de talleres se identificaron alrededor de 30 grupos de actores del sector público del orden nacional o Distrital (entidades rectoras, decisorias, de control y de apoyo), actores del sector privado y la ciudadanía tanto organizada como no organizada.

En primer lugar, por medio de un análisis de prospectiva se adelantó el análisis del grado de influencia y poder que pueden ejercer estos actores respecto a la política pública calificándolos y clasificándolos en 4 categorías: 1. Influencia alta – poca dependencia, 2. Influencia baja – poca dependencia, 3. Dependencia alta – influencia alta y 4. Dependencia alta - influencia baja.

De acuerdo con los resultados obtenidos se estableció que era recomendable hacer un trabajo diferenciado con cada uno de los actores identificados en cada clasificación. Si bien los actores con influencia alta y poca dependencia pueden ser considerados los más sensibles por su capacidad de impulsar o bloquear la hechura e implementación de la política integral de talento humano, los actores con influencia alta y dependencia alta resultan ser los más directamente involucrados en que la política logre ser adoptada y tenga los resultados esperados. Igualmente se definió que es recomendable establecer estrategias de acercamiento con los actores identificados en las otras categorías porque pueden apoyar y aconsejar todo el proceso.

En segundo lugar, a través de un mapeo de actores, se identificaron los intereses y capacidad de influencia de todas las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planificación, el diseño, la implementación o la evaluación de esta política pública. De 24 actores establecidos se analizó el

apoyo activo o pasivo hacia la política y su grado de interés.

Los actores más sensibles identificados deben involucrarse en el diseño y ejecución de la política pública ya que conocen la gestión del talento humano y pueden movilizar todos los sectores y velar por su efectivo cumplimiento. La política pública de gestión integral del talento humano en el Distrito Capital debe contar con un apoyo determinante durante su diseño y ejecución. Por ello el DASCD estableció una acción estratégica para dar a conocer la Política Pública entre los actores que cuentan con un grado de poder e influencia importante y que mostraron un interés alto, con una posición favorable respecto a la política pública al tiempo que no son dependientes de otros actores para apoyar la política.

Al cruzar estos dos análisis y metodologías utilizadas los actores más determinantes serían los siguientes:

Secretaría General – Alcaldía Mayor de Bogotá, Concejo de Bogotá, Secretaría Distrital de Hacienda, la Secretaría Distrital de Planeación, la Secretaría de Salud, Departamento Administrativo de la Función Pública, la Comisión Nacional del Servicio Civil, Directivos y profesionales de entidades y organismos distritales, Servidores/as públicos de entidades y organismos distritales diferentes a directivos, Unidades de Personal entidades y organismos distritales, Contratistas de entidades y organismos distritales, Organizaciones sindicales de empleados/as distritales, Ciudadanía organizada y la Escuela Superior de Administración Pública.

En suma, las entidades y grupos con las que el DASCD debe forjar alianzas para impulsar la Política Pública de gestión integral del talento humano para el Distrito Capital debido a sus conocimientos, opiniones y capacidad de influencia son: Congreso de la República (CR), Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Min. TIC), Ministerio del Trabajo (Min. Trabajo), academia (AC), Organizaciones Internacionales y multilaterales (OM), Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

Los actores que deben ser intervenidos por medio de la Política Pública, para fortalecerse y que se convierten en objetivo prioritario son: Concejo de Bogotá (CB), Ciudadanía organizada (perspectivas diferenciales) (CO), Secretaría Distrital de Hacienda (SDH), Ciudadanía no organizada (CNO), Servidores/as públicos de entidades y organismos distritales diferentes a directivos (SPEOD), Secretaría General – Alcaldía Mayor de Bogotá (SG-AB), quienes en últimas son quienes deben empoderarse y así lograr una transformación en la gestión del talento humano a partir de actividades, planes, programas y proyectos que permitan modificar su situación.

La población objetivo de esta política corresponde al conjunto de empleados/as públicos, trabajadores/as oficiales y contratistas vinculados al sector público distrital quienes sumaban casi 60 mil personas con corte a diciembre de 2018.

Se debe tener siempre presente que el impacto indirecto de esta política trasciende hasta la ciudadanía en general ya que propiciará que el talento humano encargado de brindarle servicios, sea el más competente, íntegro, proactivo y creativo en procura de generar valor para la ciudad, facilitar el acceso y la interacción de la ciudadanía con el Estado, crear lazos de confianza y fortalecer la legitimidad de las instituciones públicas.

### **2.3 Identificación de factores estratégicos**

Después de definidos los 29 puntos críticos que se describieron anteriormente, se procede a la priorización de los factores estratégicos para ello se realizó una calificación de la relación de influencia de cada uno de los puntos críticos haciendo uso de una escala de cero (0) a tres (3) así a través de la herramienta MICMAC: 0- Sin influencia, 1-Baja influencia, 2-Media influencia y 3 - Alta influencia. Esta calificación se realizó a partir del estado actual de la relación entre las variables y no de lo que debería suceder.

Este resultado se graficó en un plano cartesiano que tiene como eje X la Dependencia y como eje Y la Influencia, y en el cual los puntos críticos se ubican a partir de sus coordenadas de influencia (cuánto influye esa variable/punto crítico sobre las otras) y dependencia (qué tanto influyen sobre esa variable las demás variables). Para encontrar los factores estratégicos, se trazó una línea bisectriz que atraviesa toda la gráfica y aquellos puntos críticos que se ubicaron en el segundo cuadrante (superior derecho) y/o más cerca de la bisectriz, fueron los elegidos ya que cuentan con alta influencia y alta dependencia.

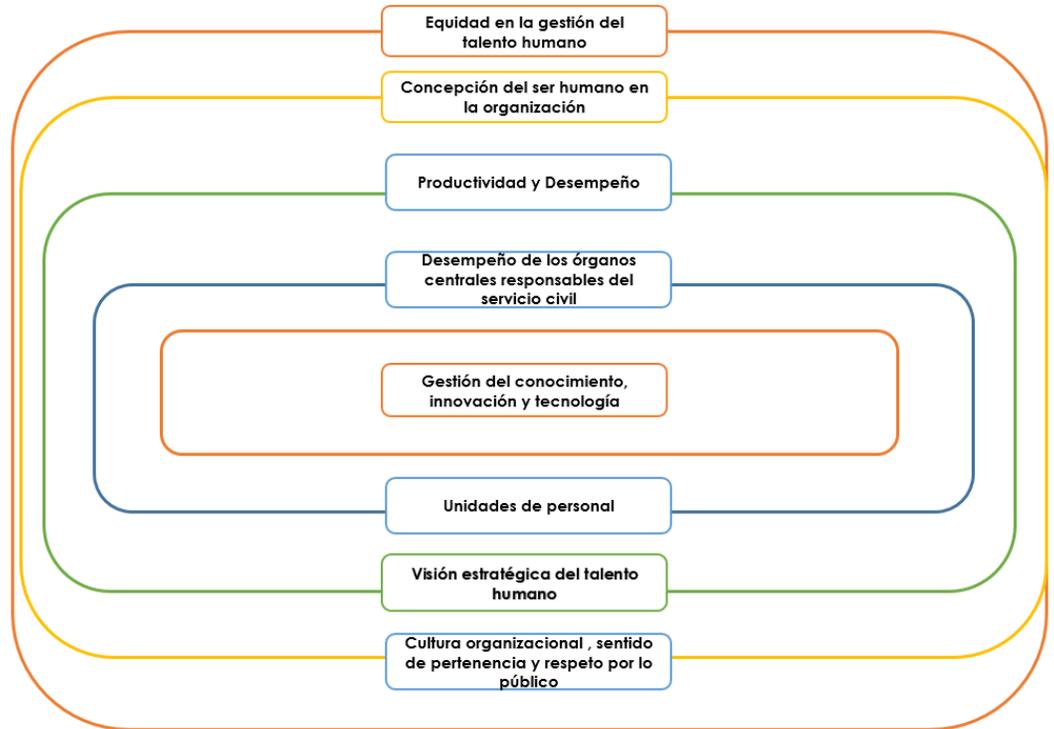
En consecuencia, lo que diferencia a un factor estratégico de un punto crítico es que el primero es aquel que si se interviene generará un gran cambio en el sistema que se quiera impactar. Por su parte, el punto crítico es aquel aspecto relevante que no puede perderse de vista, pero es más visto como un resultado o como un producto dentro del plan de acción de la política y por tanto aporta a aquellos temas neurálgicos que representan los factores estratégicos.

A partir de una primera lista de factores estratégicos se realizó un análisis en forma de sintaxis lógica, en la cual se organizaron y agruparon las variables de acuerdo con una relación de causalidad. Lo anterior resulta en que algunas de las variables que, aunque aparezcan como importantes, no son tenidas en cuenta como factores estratégicos ya que en muchos casos son un proceso complementario de otra variable que sí fue escogida.

De dicho trabajo se estableció la lista final de factores estratégicos leídos del centro hacia fuera como se exponen en la siguiente ilustración:

#### **Ilustración No. 3. Sintaxis lógica factores estratégicos**

## Factores Estratégicos de la Política Pública GITH



Fuente: Elaboración propia.

El detalle de los factores estratégicos se definió en el apartado de puntos críticos, en síntesis se puede indicar sobre cada uno:

**I. Gestión del conocimiento, innovación y TIC:** de acuerdo con el documento técnico de soporte de la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano y en armonía con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG- (2018), la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas dinamiza el ciclo de política pública facilitando el aprendizaje adaptativo de las entidades para desarrollar soluciones eficaces a problemas públicos y para promover el intercambio y transferencia de conocimiento entre sus colaboradores y por consiguiente, debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos que consoliden y enriquezcan la gestión institucional.

Conforme el manual operativo del MIPG, el conocimiento en las entidades se presenta de manera intangible en las capacidades de las personas, su intelecto, experiencia y su habilidad para proponer soluciones, razón por la cual, para la Política Pública de GITH resulta trascendental avanzar en la implementación de acciones que contribuyan de manera eficaz a la sistematización del conocimiento gestionado por los colaboradores de la administración distrital en la producción, análisis y transferencia de conocimiento de los asuntos del interés público de la ciudad y al tiempo, ponerlo a disposición de la ciudadanía y los grupos de valor; razón por la cual, la consolidación del portal web

*Inventario Bogotá*, además de optimizar los recursos del Distrito Capital destinados a la elaboración y divulgación de estudios, información, estadísticas, modelos e indicadores y unificar criterios sobre su manejo, protección, intercambio y acceso previamente a la consolidación de un inventario de los estudios elaborados por los diferentes organismos y entidades distritales, permite avanzar en una estrategia de gestión del conocimiento que reconoce, sistematiza y exalta las contribuciones de los colaboradores de la administración.

Igualmente y en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad 2018-2022”, considerando que la sociedad y la economía del futuro estarán fundamentadas en el conocimiento y que la CTeI está en la base de la productividad, el crecimiento, la sostenibilidad, el bienestar y la convivencia de las poblaciones (pág.554) y en articulación con la Política Pública de CTI de Bogotá, en etapa de formulación, resulta necesario avanzar en estrategias que fortalezcan las competencias de los colaboradores distritales para la innovación pública buscando además fomentar la mentalidad y cultura para la CTeI en la administración pública distrital; así pues, considerando que la innovación es clave para crear valor público a partir del abordaje de desafíos públicos de alta complejidad, las acciones implementadas estarán enfocadas a consolidar el *ecosistema de innovación pública en el Distrito Capital*, los *programas de formación en innovación* y la promoción de soluciones innovadoras a través del desarrollo de prototipos que buscan resolver problemas públicos.

Igualmente y en concordante con el PND, es necesario promover la gestión integral del talento humano para el mercado de la economía digital y por consiguiente, es fundamental medir brechas y actualizar las competencias de la fuerza laboral pública en el uso de herramientas avanzadas de gestión de información para la solución de problemas públicos, por lo que se prevé, avanzar en un *Programa de Formación en Competencias Digitales* dirigido a colaboradores de la administración en dos niveles, uno básico con currículums asociados a la resolución de problemas (metodologías ágiles y diseño de pensamiento), procesamiento de datos (bases de datos, analítica) y, uno avanzado, para el desarrollo, implementación y mantenimiento de soluciones tecnológicas de acuerdo con el estándar de lenguaje de programación definido para todo el Distrito, tales como, programación Orientada a Objetos (Java - Angular JS) y/o Diseño de bases de datos (SQL y NoSQL). Adicionalmente, en términos de la apropiación de las TIC en ambientes laborales, se consolidará la apuesta de la Administración Pública Distrital por el Teletrabajo.

Es preciso indicar que las líneas asociadas con este factor estratégico están relacionadas y aportarán en el cumplimiento de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular, ODS 8: Trabajo decente y desarrollo económico; ODS 9: Industria, innovación e infraestructura y; ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.

## **II. Desempeño de los órganos centrales responsables del Servicio**

**civil.** Conforme el documento diagnóstico de la presente política, el arreglo institucional para la gestión del talento humano en el sector público es fundamental para apalancar los procesos de selección y retención de los mejores al servicio de la sociedad; en el Distrito Capital, dado la arquitectura organizacional, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD- por más de tres décadas ha liderado estrategias de capacitación, bienestar, evaluación del desempeño laboral, rediseño institucional, adopción y ajustes de plantas de personal y escalas salariales.

En virtud de lo anterior, ejerce por conducto de un convenio de delegación del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-, funciones de orientación y asistencia técnica sobre la gestión del talento humano en el Distrito Capital, entre las cuales, se encuentran la gestión de información sobre el personal vinculado a entidades y organismos distritales, actualmente SIDEAP 2.0 o la emisión de conceptos técnicos y jurídicos sobre empleo público; además, en los últimos años ha promovido la consolidación de la oferta pública de empleos de carrera –OPEC- a nivel distrital, lo que permitió además de promover la realización de cuatro grandes convocatorias con más de 5.000 empleos ofertados, reducir considerablemente los costos de realización de dichos concursos de méritos, pasando por ejemplo de pagar 25 millones por vacante en la Convocatoria 328 de 2015 del IDU a 3.5 millones en la Convocatoria 806 -825 de 2018; así como, la implementación de soluciones tecnológicas como PIC en Línea o la promoción de instrumentos de gestión del rendimiento para empleados públicos provisionales y temporales.

Este proceso sin embargo exige fortalecer la capacidad técnica del DASCD para orientar los procesos de reclutamiento y cualificación del talento humano vinculado a la administración distrital, para ofrecer información a la ciudadanía que promueva el control social al empleo público y para ejercer un rol de acompañamiento técnico a las entidades y organismos distritales, por tal razón, se contemplan acciones relacionadas con el fortalecimiento del SIDEAP, la adopción de un sistema de indicadores del talento humano que provea a la administración de información clave para la toma de decisiones e incluso, la posibilidad de ofrecer soluciones tecnológicas para la gestión de un expediente único laboral a escala distrital.

**III. Unidades de Personal.** Las áreas de talento humano juegan un papel protagónico en la gestión institucional, en tanto dotan a las organizaciones del talento o personal necesario, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, para cumplir con las metas y planes definidos para el quehacer u objeto misional. Por tal razón, hacer estratégica su gestión implica la adopción de un conjunto de buenas prácticas y el cumplimiento de estándares normativos y técnicos que garanticen que el quehacer administrativo responde a la estrategia organizacional.

Cabe resaltar que el Modelo Integrado de Planeación Institucional –MIPG- considera que el factor crítico de éxito del modelo es el talento humano y por consiguiente, que su gestión estratégica permite a las organizaciones públicas,

lograr servidores públicos con un mayor nivel de bienestar, desarrollo y compromiso; mayor productividad del Estado e incremento en los niveles de confianza y de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios prestados por el Estado.

En virtud de lo anterior, la presente política pública contempla acciones relacionadas con la implementación de la política de gestión estratégica del talento humano del MIPG, con criterios de armonización que responden a la arquitectura y prácticas institucionales de Bogotá, así como a la adopción de instrumentos de gestión que contribuyan a dinamizar los procesos de reclutamiento y retención del mejor talento para el servicio de la ciudad, la gestión de alianzas estratégicas que promueven el desarrollo y bienestar de los colaboradores distritales y, un proceso de cualificación de las áreas de talento humano de cada una de las entidades y organismos distritales.

**IV. Productividad y Desempeño.** De acuerdo con el documento de diagnóstico de la presente política pública, uno de los factores críticos en relación con la gestión del talento humano en el sector público corresponde a la responsabilidad de los empleados por el trabajo desarrollado y los resultados del mismo, así como su respeto e implicación en el desarrollo de las políticas públicas definidas (CIFP, 2003) y por consiguiente, un marco claro de orientación hacia el resultado permitirá apalancar mejores niveles de productividad en las organizaciones públicas. En tal sentido, la OCDE (2014) recomienda la adopción de instrumentos que vinculen la gestión del desempeño personal con las metas y estrategias organizacionales y particularmente en el caso colombiano, señala como necesario avanzar en la adopción de un marco de gestión por desempeño que incorpore fuertes protecciones a los estándares éticos en el servicio público, así como la posibilidad de examinar como recompensar el desempeño y cómo gestionar el desempeño inferior al esperado, para lo cual, se prevé que incluso puede avanzarse en estrategias de reconocimiento de las contribuciones realizadas por altos desempeños.

En consideración a lo anterior y resultado de la fase de agenda pública, resulta fundamental para esta política pública avanzar en la adopción de instrumentos de gestión del desempeño en el nivel distrital que le apuesten a la productividad y a la generación de valor público a través de la correlación entre los desempeños individuales, organizacionales y el cumplimiento de las metas de los planes de desarrollo y las políticas institucionales; por consiguiente, se propone la definición de un sistema de gestión del rendimiento y la productividad a escala distrital que logre integrar la planeación y ejecución institucional con la gestión del desempeño de los colaboradores distritales y, al tiempo, avanzar en una estrategia de reconocimiento (Programa de Titanes) sobre las contribuciones realizadas por los servidores públicos a la consecución de las metas de ciudad.

**V. Visión Estratégica del Talento Humano.** Reconocer el talento humano como el principal capital de las entidades, conlleva necesariamente a prever la articulación entre la estrategia corporativa y los procesos de

reclutamiento, desarrollo y retención del mejor talento, como mecanismo para promover la realización efectiva de los planes y metas institucionales.

En virtud de lo anterior, reclutar el mejor talento humano exige adoptar prácticas institucionales basadas en procesos avanzados de selección de personal que permitan medir competencias y promover el enganche de una fuerza laboral altamente competitiva, razón por la cual, se prevé la implementación de un programa denominado como de reclutamiento de talentos a través del cual se cuente con una oferta amplia de candidatos, a quienes se les miden competencias básicas para el servicio público y además, se forman en aspectos básicos sobre el servicio público distrital; todo esto, además, complementario de la estrategia de vinculación de servidores de carrera administrativa mediante concursos públicos de mérito realizados por la CNSC.

Adicionalmente, se contempla la implementación de un banco de proveedores (personas naturales) para la contratación por prestación de servicios como mecanismo que le apuesta a dos objetivos concretos, el primero, la adopción de herramientas de gestión que contribuyen a la aplicación de estándares sobre competencias para el servicio público y, el segundo, la consolidación de un repositorio de hojas de vida puesto al servicio de la ciudadanía interesada en acceder a una vinculación contractual.

Complementario con lo anterior, es además necesario promover la permanencia de los mejores al servicio de las organizaciones públicas distritales, razón por la cual se prevé la adopción de programas que fortalezcan a través de procesos planeados y dirigidos, las virtudes artísticas de los servidores distritales y, mediante procesos cualificados de capacitación que eviten las duplicidades en temáticas transversales de la administración pública.

**VI. Concepción del ser humano en la organización.** Posicionar al ser humano en el centro de la organización, exige reconocer las condiciones particulares que le definen y celebrar la diferencia a través de ambientes laborales que le apuestan a la diversidad como factor estratégico para la generación de valor público y para la autorealización del ser humano.

En tal sentido y aun cuando los enfoques de derechos humanos, de género, poblacional y diferencial son transversales a la presente política pública, este factor estratégico tiene una expresión concreta en relación con su aplicación práctica, en tanto, materializa el análisis sobre las acciones de política que promueven su realización.

Cabe mencionar que de acuerdo con el documento de diagnóstico de la Política Pública de GITH existe un conjunto de acciones que permiten afirmar que la administración distrital le ha apostado al reconocimiento de la diversidad que deviene de la condición humana como factor estratégico para su gestión de talento mediante la adopción de un conjunto de acciones en clave de derechos de ciertos grupos poblacionales; así por ejemplo, se destaca la participación de

la mujer en la Alta Dirección Territorial y la composición mayoritariamente femenina de la fuerza laboral distrital; además, la aplicación de una política de reclutamiento de personas con discapacidad incluso con anterioridad a la expedición del marco normativo nacional que define cuotas de obligatorio cumplimiento; se tiene además que el enfoque diferencial por orientación sexual e identidad de género permite que actualmente el Sistema de Información del Empleo y la Administración Pública –SIDEAP- contemple las variables de identidad sexual y género, superando con ello las restricciones formales de algunos sistemas de información que se limitan a capturar la información del sexo biológico.

No obstante, la fase de agenda pública permite afirmar que subsisten retos asociados a la vinculación de personal joven, pues según el análisis sobre la composición del talento humano, este grupo poblacional se vincula mayoritariamente a través de contratos de prestación de servicios lo que puede estar dando cuenta de importantes oportunidades para promover el enganche laboral en empleos públicos a través de la política de primer empleo en la administración distrital; por su parte, en relación con el enfoque diferencial poblacional desde el componente étnico, es reconocer que Bogotá es una ciudad intercultural y por tanto, propender por el reconocimiento de prácticas y costumbres consuetudinarias en los ambientes laborales como mecanismo efectivo para la preservación de la memoria y la identidad cultural. Adicionalmente, debe destacarse que si bien no existe un marco normativo que privilegie la vinculación de personas víctimas del conflicto armado, necesidad que fuere expresada durante la fase de agenda pública, si es preciso promover la participación de este grupo de personas en los procesos de selección de personal a partir de la divulgación y socialización de convocatorias.

En consecuencia, en el marco de esta política pública y en intersección con las Políticas Públicas de Derechos Humanos, Mujer y Equidad de Género y para la población LGBTI se prevé la adopción de un programa denominado “Ambientes Laborales Diversos, Amorosos y Seguros” y un Programa de Comunicación Incluyente en todas las entidades y organismos distritales, así como la promoción de protocolos de reclutamiento que eliminen los sesgos asociados al género en los procesos de selección, la adopción de planes estratégicos institucionales de talento humano que incorporen el enfoque étnico, la consolidación de una oferta académica en derechos humanos dirigido a colaboradores de la administración distrital y, la promoción de convocatorias públicas en los espacios o consejos distritales de participación ciudadana.

**VII. Cultura organizacional, sentido de pertenencia y respeto por lo público por personas vinculadas a la administración.** De acuerdo con el Documento Conpes 01 de 2019 por el cual se adopta la Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción en el Distrito Capital, una de las principales problemáticas está relacionada con el bajo sentido de pertenencia y la poca apropiación por lo público por parte de los(as) servidores(as) públicos (as) y la ciudadanía, situación que fue ampliamente reiterada por los participantes durante la fase de agenda de la presente política

pública. Adicionalmente, un aspecto fuertemente destacado corresponde a la presencia institucional en el territorio y el despliegue del accionar público en las localidades como mecanismo de acercamiento de la administración a la ciudadanía para generar confianza y legitimidad, elemento que exige la adopción de instrumentos que permitan articular la gestión del territorio en la ciudad y a la vez, promover la participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones como estrategia por fortalecer el sentido y respeto por lo público.

En consecuencia, la presente política contempla un conjunto de acciones orientadas a promover la adopción de prácticas institucionales que promuevan el sentido de pertenencia y respeto por lo público de las personas vinculadas con la administración distrital, con actividades complementan la línea pedagógica existente en el plan de acción de la política pública de transparencia con actividades encaminadas a incentivar prácticas que le apuestan a la responsabilidad social de los colaboradores, la promoción de procesos de rendición de cuentas sobre la gestión del talento humano, la consolidación del sistema de gestión del rendimiento que vincula el desempeño individual con el cumplimiento de metas institucionales y el tablero de control del talento humano en el territorio.

Ahora bien, desde la perspectiva de respeto por lo público, en pro de la gestión de prácticas sostenibles en la administración pública distrital y, en consideración a los enormes retos que afronta el mundo en términos de cambio climático y su mitigación, es necesario promover un programa de gestión de competencias ambientales para efectos de interiorizar una cultura de producción y consumos responsables en la fuerza laboral pública que le apueste a la logar una ciudad sostenible, resiliente y segura en perspectiva de los ODS 6,7,11,12 y 13.

**VIII. Equidad en la gestión del talento humano.** Como se mencionara precedentemente, uno de los pilares conceptuales de la presente política pública responde al concepto de trabajo digno y decente y, un principio fundante se refleja en una política de cero tolerancia a la discriminación en el ámbito laboral.

En tal sentido, desde la perspectiva de trabajo digno y decente la presente política le apuesta a la generación de condiciones de empleo que promuevan la gestión integral del talento humano basado en el reconocimiento de sus condiciones particulares y promoviendo el desarrollo de sus competencias para el pleno cumplimiento de sus proyectos de vida. En tal sentido y considerando, elementos asociados a la generación de oportunidades de empleo e ingresos, se prevé la adopción del programa de reclutamiento de talentos, el registro de proveedores y el programa de movilidad horizontal tratándose de empleados públicos.

Frente al componente de protección social, se busca impulsar una iniciativa normativa que avance en el reconocimiento de condiciones específicas

derivadas de licencias por maternidad o enfermedad catastrófica tratándose de personas vinculadas mediante contratos por prestación de servicios; en tanto la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo mediante la gestión de la diversidad, existe una apuesta concreta por promover el cumplimiento de directrices técnicas y legales que guían la gestión del talento humano en el sector público, pero sobre todo por avanzar en la consolidación de ambientes laborales amorosos, diversos y seguros; finalmente, tratándose del diálogo social, se busca fortalecer las instancias bipartitas de la gestión del talento humano, tales como la Comisión de Personal, la Comisión Distrital para la Concertación, los Comités de Convivencia a través de acciones de capacitación y articulación distrital y, consolidar los procesos de negociación con organizaciones sindicales de empleados públicos a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo que den cuenta del cumplimiento de los Acuerdos Laborales suscritos.

### **3. Formulación de la política**

El proceso de la formulación se concluye con la Matriz del Plan de Acción y sus respectivos anexos y representa un momento clave dado que refleja la toma de decisiones respecto del problema público planteado. Las soluciones a la política pública en este apartado se ven desarrolladas en la definición de los objetivos general y específicos, las acciones propuestas que se concretan en los productos, las entidades y sectores responsables y los recursos financieros necesarios y disponibles para la materialización de la política.

El plan de acción se elaboró siguiendo los pasos establecidos en la caja de herramientas de la Guía para la Formulación e Implementación de Políticas Públicas del Distrito Capital (Secretaría Distrital de Planeación, 2017) y la Circular 007 del 26 de febrero de 2019, con base en los resultados de la fase de agenda pública y el documento Diagnóstico e Identificación de Factores Estratégicos.

El Plan de acción contiene los objetivos específicos, los resultados esperados, los productos, las metas tanto del resultado como del producto, el costo de cada producto año por año, el responsable así como la hoja de vida de cada uno de los indicadores de producto.

La formulación del plan de acción de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano ha contado con varios momentos a saber:

- Primer momento: en la fase de agenda pública en el marco de los laboratorios con los actores participantes se contó con dos espacios, por una parte el análisis de las problemáticas de la política y por otra el espacio de las prospectivas de soluciones donde se generaron algunas ideas para superar las problemáticas planteadas.
- Segundo momento: Así como se obtuvo algunas ideas en el marco de los

laboratorios también fue posible recogerlas en el espacio de Bogotá Abierta, donde se invitó a la ciudadanía a responder a “¿Qué actitudes y competencias deberían tener los servidores públicos de Bogotá?”, los resultados de este ejercicio permiten perfilar aquellas competencias que debe tener los/as servidores/as públicos, al ingreso o el fortalecimiento de las mismas y también justificar la necesidad y el enfoque de algunos de los productos de la política.

- Tercer Momento: Se validaron objetivos y algunos productos pre determinados con la ciudadanía, los cuales fueron presentados en una mesa de trabajo en Octubre de 2018, a la cual se invitaron a los actores que habían participado en los laboratorios de co creación y en la plataforma Bogotá Abierta, obteniendo una asistencia de 177 personas, quienes hicieron aportes, observaciones y sugerencias frente a los productos propuestos.
- Cuarto Momento: Mesas de trabajo con diferentes equipos del DASCD. Se conformaron diferentes grupos de trabajo con servidores/as y contratistas de la entidad con el fin de explorar alternativas que concreten las soluciones de la política (recogiendo los aportes de anteriores espacios). Los ejercicios se realizaron en torno a: i) El Desarrollo de los factores estratégicos, ii) Las acciones que reconozcan las buenas prácticas realizadas por otras entidades u otros países, iii) La percepción de que los productos son viables desde el punto de vista legal y técnico y iv) El sentido estratégico de cada producto, creando aquellos que efectivamente respondan a las problemáticas planteadas, fortalezcan las instituciones y causen impactos positivos en la ciudadanía.
- Concertación de productos con entidades responsables y corresponsables, para lo cual se han desarrollado reuniones en donde la Directora del DASCD, ha expuesto la política y los productos propuestos a ser desarrollados. Así mismo se han remitido a las personas técnicas de cada entidad las fichas para sus respectivos ajustes.

Al final de este ejercicio se establecieron 34 productos, cuya descripción detallada consta en las Fichas de Indicador por producto que se encuentran en el Anexo No 1 del presente documento.

### **3.1 Objetivo general:**

Como fue evidenciado en el Documento Técnico Diagnóstico, hay una multiplicidad de causas y efectos que concurren en la definición de la problemática de la Política Pública de la Gestión Integral del Talento Humano, las cuales se fueron decantando con diferentes metodologías en Puntos Críticos, Aspectos Relevantes y Factores Estratégicos.

Teniendo en cuenta el problema de la política previamente identificado y

justificado se plantea como objetivo general: Gestionar el potencial del Talento Humano de la administración distrital, como factor estratégico para generar valor en lo público y contribuir al desarrollo de la ciudad, creando confianza y legitimidad en su accionar

A continuación, se indican los objetivos específicos y los resultados asociados.

### **3.2 Objetivos específicos:**

De conformidad con los problemas identificados en el Documento Técnico Diagnóstico se plantean los siguientes objetivos y resultados de la política

#### **1. Transformar culturalmente el talento humano vinculado a entidades distritales**

La cultura al interior de las organizaciones y del talento humano que las componen es un tema complejo y amplio. Es entendida como un entramado de valores, prácticas, costumbres que dificultan o mejoran las relaciones laborales. Es también la forma de pensar, sentir y actuar que distingue a los miembros de una organización. En síntesis, es la personalidad y el carácter de una Entidad. Con este objetivo lo que se pretende es transformar comportamientos y conductas individuales con aspectos como la formación en competencias en innovación, el fomento y práctica de la responsabilidad social, el reconocimiento de aquellas labores que generan valor público y la implementación de estrategias que mitiguen la percepción de corrupción de la ciudadanía acerca de las autoridades públicas.

En ese sentido se espera que con el logro de este objetivo aumenten los niveles de confianza de la ciudadanía, se incremente la sanción de prácticas irregulares al interior de la administración distrital y mejore el índice de innovación pública de la ciudad.

#### **2. Empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales**

De conformidad con el diccionario de acción humanitaria y cooperación al desarrollo de la Universidad del País Vasco (2019), el empoderamiento es el proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven. En este sentido, Friedman (1992) señala que el empoderamiento está relacionado con el acceso y control de tres tipos de poderes: a) el social, entendido como el acceso a la base de riqueza productiva; b) el político, o acceso de los individuos al proceso de toma de decisiones, sobre todo aquellas que afectan a su propio futuro; y c) el psicológico, entendido en el sentido de potencialidad y capacidad individual.

En el ámbito organizacional se puede considerar el empoderamiento, asociado a la gestión de un conjunto de dotaciones como una oportunidad para que el talento humano influya de forma positiva en las entidades. Lo que busca este objetivo es que el talento humano de las entidades distritales cuente con suficientes herramientas que le permitan mejorar sus prácticas de trabajo e impactar de forma positiva en la calidad del servicio que prestan. El empoderamiento del talento humano contribuye con el desarrollo de las personas, lo cual redundará en organizaciones más sólidas y mejor preparadas para los desafíos públicos.

Por esas razones, los resultados de este objetivo le apuntan al incremento en la calidad de vida del talento humano, recordando que el desarrollo individual es un propósito central de ésta política; así mismo, se busca mejorar la favorabilidad en el bienestar laboral (reputación institucional interna) y la mejora en la satisfacción ciudadana respecto de los servicios que las entidades distritales prestan, atendiendo a esa relación que debe existir entre el empoderamiento del talento humano y el impacto en el servicio que se presta a la ciudadanía.

Para el logro de estos resultados se ha planeado una serie de productos que le apuntan a aspectos como: i) la modernización institucional, ii) el rendimiento y la productividad, iii) consolidación en formación en competencias duras y blandas y iv) mejoras en ambientes laborales.

### **3. Consolidar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito Capital.**

Como se ha mencionado en la problemática, las acciones que en materia del talento humano que se desarrollan en las entidades distritales, requieren una mayor consolidación, articulación y lineamientos que de forma planeada programen acciones a mediano y largo plazo. De igual manera como se indicó en el marco conceptual el sistema del talento humano cuenta con componentes relacionados con la planeación, las relaciones humanas, el bienestar y desarrollo, entre otros. Estos aspectos deben funcionar de forma articulada de tal suerte que las acciones que se desarrollen en un componente influyan en otro.

Es por lo que, asociado a este objetivo, se encuentra el desarrollo de una serie de productos relacionados, por una parte, con la mejora en capacidades institucionales, como el fortalecimiento de sistemas de información y de instancias institucionales del talento humano y por otra con propuestas de reformas normativas en aquellos temas que en la fase diagnóstica denotaron mayor complejidad. El resultado que pretende este objetivo es uno solo, pero implica diferentes variables de evaluación, medidas a través del Índice de Mejoramiento del Desempeño Institucional de Bogotá (FURAG) instrumento a través del cual se valora la gestión, desempeño y cumplimiento de políticas de las entidades.

La siguiente tabla sintetiza la relación entre objetivos específicos y resultados esperados con el logro de los mismos:

**Tabla No. 1. Objetivos específicos y resultados esperados de la Política Pública**

<b>Objetivo General:</b> Gestionar el potencial del Talento Humano de la administración distrital, como factor estratégico para generar valor en lo público y contribuir al desarrollo de la ciudad, creando confianza y legitimidad en su accionar	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Resultados</b>
	1. Transformar culturalmente el talento humano vinculado a entidades distritales	1.1 Aumento niveles de confianza ciudadana en los servidores públicos y en las entidades distritales. 1.2 Incremento de la Favorabilidad a la Sanción de Prácticas Irregulares en la Administración Distrital 1.3 Aumento del Índice de Innovación Pública de la Ciudad
	2. Empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales	2.1 Aumento en el porcentaje de ciudadanos que consideran estar satisfechos con los trámites y servicios brindados por las entidades distritales, en la ciudad de Bogotá D.C. 2.2 Incremento en la calidad de vida del Talento Humano Distrital 2.3 Incremento del Porcentaje de favorabilidad Bienestar Laboral (BIENLAB)
	3. Consolidar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito Capital.	3.1 Mejoramiento del Desempeño Institucional de Bogotá

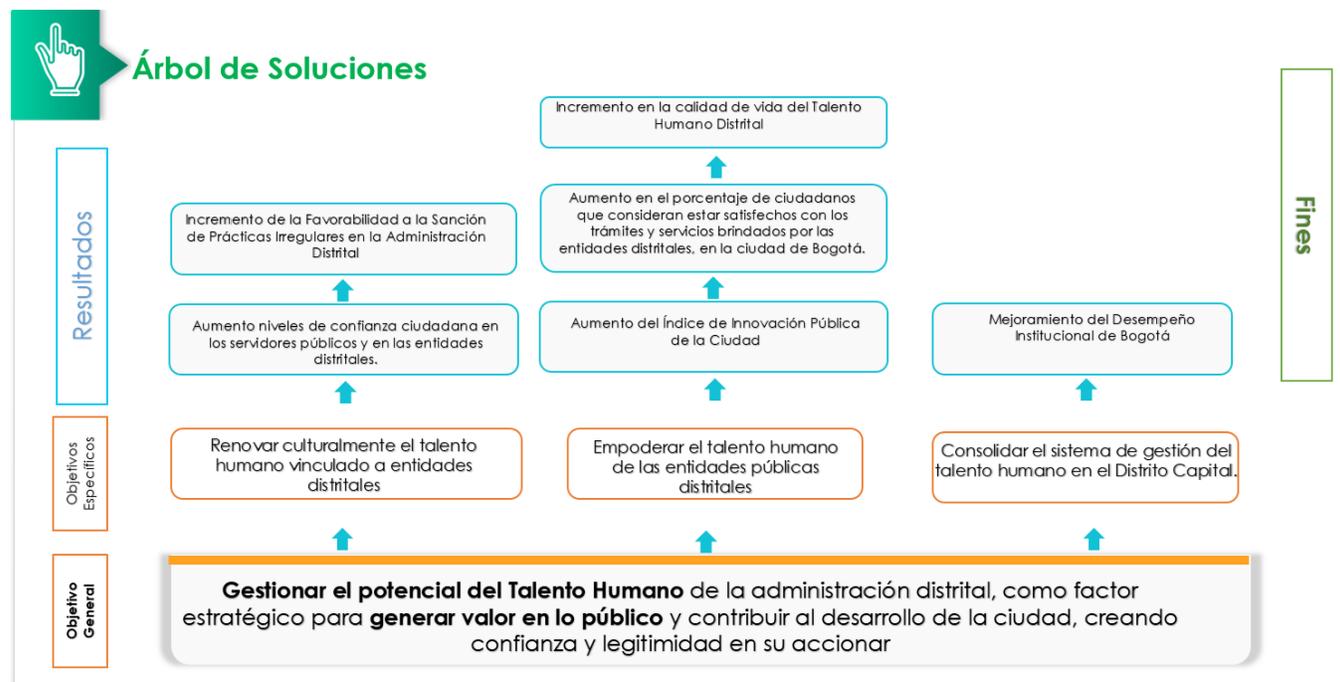
Fuente: Elaboración propia.

Sobre la definición de resultados vale la pena indicar que: i) responden a los factores estratégicos de la política y contribuyen en la propósito de cada

producto, ii) su medición tiene que ver con la definición de indicadores que ya existen o están en construcción cuyas fuentes son en su mayoría externas como son los casos de la Encuesta Bogotá Cómo Vamos, Encuesta de Desempeño Institucional Departamental medida por el DANE y el Índice de Desempeño Institucional FURAG medido por el DAFP e iii) incluyen la perspectiva institucional, vista desde el fortalecimiento de la gestión y los procesos y la perspectiva ciudadana, esperando que las acciones positivas de la política impacten en la percepción de la ciudadanía hacia el servidor público, la no tolerancia a la corrupción y la satisfacción con los trámites y servicios del Distrito.

En un esquema equiparado al árbol de soluciones, los resultados y objetivos constituyen los fines que le dan pleno sentido al planteamiento de la solución del problema. A continuación se muestra el esquema de árbol de soluciones, indicando los fines, es decir respondiendo al *para qué* de la política pública.

#### Ilustración No 4 Árbol de Soluciones (Fines)



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, llevar a la realidad los objetivos planteados, requieren de unos medios, los cuales se denominan productos en el plan de acción. Los productos constituyen la prestación tangible de los bienes y servicios a través de los cuales diferentes entidades distritales contribuirán en la consecución de los

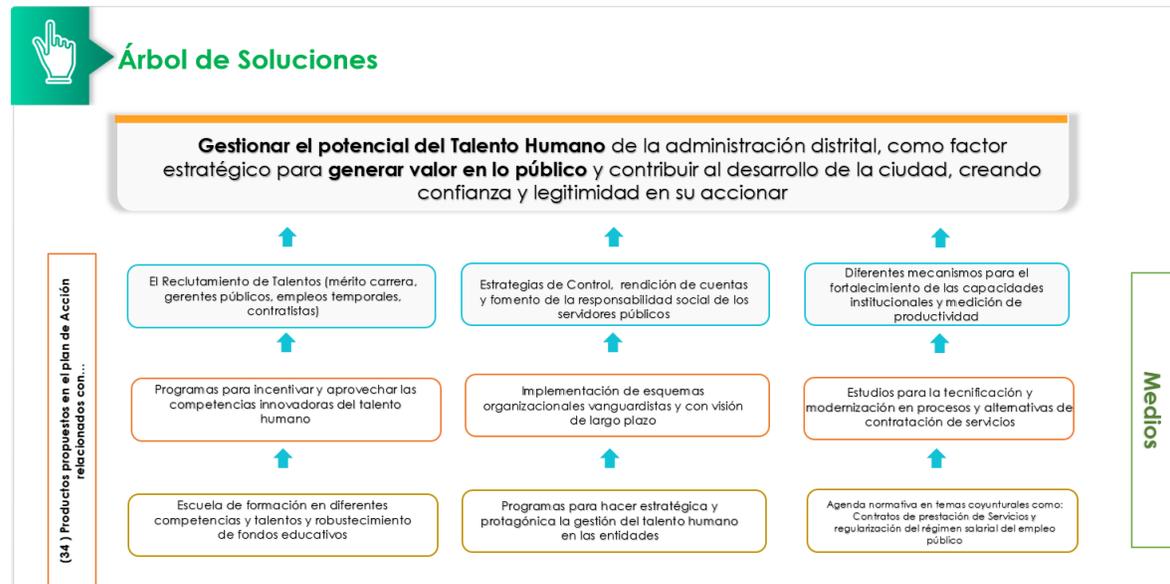
objetivos de la política. Para plantear los productos se ha tenido en cuenta que:

- Tengan relación directa con los factores estratégicos.
- Aprovechen las misionalidades de las diferentes entidades que puedan asumir su implementación.
- Resulten de la concertación, de los aportes de los diferentes actores participantes en la política, del equipo técnico y de las entidades responsables.

A continuación, se muestra el árbol de soluciones a nivel de medios, ahí se agrega conceptualmente los 34 productos que se han elaborado en el marco del plan de acción, los cuales tienen que ver con aspectos como:

- El Reclutamiento de Talentos (mérito carrera, gerentes públicos, empleos temporales)
- Programas para incentivar y aprovechar las competencias innovadoras del talento humano
- Aulas o laboratorios de formación en diferentes competencias y talentos y robustecimiento de fondos educativos
- Estrategias de Control, rendición de cuentas y fomento de la responsabilidad social de los servidores públicos
- Implementación de esquemas organizacionales vanguardistas y con visión de largo plazo
- Programas para hacer estratégica y protagónica la gestión del talento humano en las entidades
- Diferentes mecanismos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales y medición de productividad
- Estudios para la tecnificación y modernización en procesos y alternativas de contratación de servicios
- Agenda normativa en temas coyunturales como: Contratos de prestación de Servicios y regularización del régimen salarial del empleo público

#### **Ilustración No 4 Árbol de Soluciones (Medios)**



A continuación, se presentarán las siguientes asociaciones: 1. Pilares de la política con factores estratégicos y a su vez con productos, 2. Sectores y entidades responsables de cada producto, 3 Resultados de la Política de Gestión Integral del Talento Humano con resultados de otras políticas.

### 1.3 Productos de la Política, Factores estratégicos y Pilares

Como se indicó en el marco teórico de la política, esta se encuentra enmarcada en tres pilares que son: i) La gestión del talento humano, ii) La reputación gubernamental y iii) El trabajo digno y decente. A su vez, en el ejercicio de selección de factores estratégicos, se tuvo en cuenta que estos correspondan a cada uno de los pilares, dado que los factores estratégicos serían indispensables en la generación de los productos. Esta relación permite entender que la implementación de cada producto contribuye no solo con los factores estratégicos sino también desde el punto de vista conceptual se encuentra en el marco de cada uno de los pilares establecidos previamente.

Por lo tanto del Pilar *Reputación Gubernamental* hacen parte los factores estratégicos: Gestión del Conocimiento e Innovación, Productividad y Desempeño y Cultura Organizacional, Sentido de Pertenencia, Respeto por lo Público; del *Trabajo Digno y Decente* hace parte el factor estratégico de Equidad en la Gestión del Talento Humano y del Pilar *Gestión del Talento Humano* son parte los factores de: Concepción del ser humano en la organización, Visión Estratégica del TH, Unidades de Personal y Desempeño de los órganos centrales responsables del servicio civil responsables del servicio civil.

Ahora bien, cada uno de los productos de la política tiene estrecha relación con el desarrollo de los factores estratégicos y se enmarca en alguno de los pilares de la política, como se puede ver a continuación:

**Tabla No 3 Relación entre productos, factores y pilares de la Política**

Pilares	Factor Estratégico	Productos
3. Reputación Gubernamental	1. Gestión del Conocimiento e Innovación	Red de Innovadores Públicos ( Ecosistema de innovación pública )
		Inventario Bogotá
		Aula o Laboratorio de Formación Distrital
		Programa de Formación en Competencias Ambientales
		Programa de Formación en Competencias Digitales
		Programa de Formación en Innovación Pública Distrital
	2. Productividad y Desempeño	Sistema Distrital de Gestión de Rendimiento y la Productividad
2. Trabajo Digno y Decente	3. Equidad en la Gestión del Talento Humano	Propuesta normativa en relación con contratos de prestación de servicios personales
		Propuesta normativa para regular las licencias de maternidad de las mujeres gestantes y de personas con enfermedades catastróficas cuya vinculación a una entidad sea el contrato de prestación de servicios
		Propuesta normativa para impulsar la adopción de una figura jurídica laboral para el Sector Salud
		Propuesta normativa para regularizar el régimen salarial de empleados públicos distritales
		Propuesta normativa para impulsar la adopción de empleos de Gerentes Técnicos en la Administración Distrital
1. Gestión del Talento Humano	4. Concepción del ser humano en la organización	Programa de Promoción de Talentos (Artísticos y Culturales)
		Programa de teletrabajo en todas las entidades distritales.
		Programa de movilidad laboral (inter-sectorial, ubicación)
		Fondos Educativos

Pilares	Factor Estratégico	Productos
		Programa de Apoyo Emocional Distrital
<b>3. Reputación Gubernamental</b>	5. Cultura Organizacional, Sentido de Pertenencia , Respeto por lo Público	Tablero de Control del Talento Humano en el Territorio
		Programa de Reconocimiento de Colaboradores
		Sistema de Seguimiento y Gestión de los conflictos de interés
		Programa para la construcción de ambientes laborales diversos, amorosos y seguros.
		Plan de comunicación incluyente para servidores y servidoras públicas
<b>1. Gestión del Talento Humano</b>	6. Visión Estratégica del TH	Programa de Reclutamiento de Talentos (mérito carrera, gerentes públicos, empleos temporales)
		Estandarización de procesos transversales de la gestión pública
	7. Unidades de Personal	Implementación del lineamiento de Gestión Estratégica del Talento Humano del MIPG en Entidades y Organismos Distritales
		Programa de Selección y Formación de Jefes o Responsables de TH
		Programa de formación de instancias bipartitas de talento humano y grupos Transversales de Talento Humano
	8. Desempeño de los órganos centrales responsables del servicio civil responsables del servicio civil	Sistema Distrital de Información del Talento Humano Distrital.
		Programa de alianzas estratégicas para la gestión del TH en el Distrito.
		Programa Modernización Institucional_ Plan Cumplimiento Sentencia C-614/2000
		Estrategia de Negociación, Dialogo y concertación Sindical
		Sistema de Indicadores de Talento Humano (Seguridad y Salud en el Trabajo, ejecución PIC, Mujer y Género, Ley de cuotas, medición de clima, indicadores de rotación, índice de desarrollo del servicio civil)

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Sectores y entidades corresponsables

Para el proceso de implementación de la política pública, se contará con la participación de (10) sectores: Gestión Pública, Gestión Jurídica, Hacienda,

Mujer, Planeación, Cultura Recreación y Deporte, Gobierno, Ambiente, Salud y Organismos de Control con una participación de (12) entidades que cuenta con participación como responsables o corresponsables de los productos que se definieron en el plan de acción. A continuación, se encuentran relacionadas las entidades y sectores a los productos establecidos. En el Anexo No 1 del presente documento se encuentra el detalle de la operación de cada uno de los productos en sus respectivas fichas de indicadores de producto.

**Tabla No. 4. Sectores y entidades corresponsables a nivel distrital.**

Sectores	Entidades	Productos
Gestión Pública	Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	40. Programa para la gestión del conocimiento y la innovación implementado. 41. Programa de estandarización de procesos transversales de la gestión distrital implementado. 42. Programa de Formación en Competencias Digitales. 43. Programa de teletrabajo implementado en entidades y organismos distritales. 44. Aula del Saber Distrital - Laboratorio de formación y entrenamiento para funcionarios públicos implementado. 45. Programa de Selección y Formación de Jefes o Responsables de TH. 46. Lineamiento de Gestión Estratégica del Talento Humano en Entidades y Organismos Distritales. 47. Estrategia de negociación, diálogo y concertación sindical en el Distrito Capital, diseñada.
Gestión Pública y Gestión Jurídica	Secretaría Jurídica Distrital Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	48. Banco de Proveedores (Persona Natural) Distrito Capital. 49. Programa de Modernización Institucional. 50. Programa de movilidad laboral (intersectorial, ubicación). 51. Propuesta normativa para impulsar la adopción de empleos de Gerentes Técnicos en la Administración Distrital. 52. Propuesta normativa frente a contratos de prestación de servicios personales. 53. Propuesta normativa para regularizar el régimen salarial de empleados públicos distritales.

<b>Sectores</b>	<b>Entidades</b>	<b>Productos</b>
Gestión Pública y Mujer	Secretaría Distrital de la Mujer y Secretaría Jurídica Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	54. Programa de Reclutamiento de Talentos. 55. Programa de Reconocimiento para colaboradores/as de las entidades distritales. 56. Propuesta normativa para regular las licencias de maternidad de las mujeres gestantes y de personas con enfermedades catastróficas cuya vinculación a una entidad sea el contrato de prestación de servicios.
Organismos de Control y Gestión Pública	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital y Veeduría Distrital	57. Estrategia de Control Social y Rendición de Cuentas del TH. 58. Sistema de seguimiento al programa de gestión de conflictos de interés implementado. 59. Fortalecimiento de las oficinas de talento humano en la implementación de herramientas de integridad y prevención de la corrupción. 60. Directrices a las entidades públicas distritales sobre la incorporación de compromisos anticorrupción para los contratos de prestación de servicios. 61. Banco Distrital de Buenas Prácticas en Innovación Pública. 62. Red Distrital de Innovadores Públicos (Ecosistema de innovación pública) 63. Programa de Formación en Innovación Pública Distrital.
Gestión Pública y Cultura, Recreación y Deporte	Distrital de las Artes -IDARTES- Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital Instituto	64. Programa de Promoción de Talentos (Artísticos y Culturales) para colaboradores de la Administración Distrital.
Gestión Pública y Hacienda	Unidad Administrativa Especial Catastro Distrital Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital,	65. Fondos Educativos. 66. Sistema Distrital de Información del Talento Humano Distrital. 67. Sistema de Indicadores de Talento Humano (Seguridad y Salud en el Trabajo, ejecución PIC, Mujer y Género, Ley de cuotas, medición de clima, indicadores de rotación, índice de desarrollo del servicio civil).
Gestión Pública, Planeación y Mujer	Secretaría Distrital de Planeación Secretaría Distrital de la Mujer Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	68. Inventario Bogotá. 69. Plan de comunicaciones incluyente. 70. Programa para la construcción de ambientes laborales diversos, amorosos y seguros. 71. Programa de Apoyo Emocional Distrital.
Gestión Pública y Salud	Secretaría Distrital de Salud Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	72. Propuesta normativa para impulsar la adopción de una figura jurídica laboral para el Sector Salud.
Gestión Pública y	Secretaría Distrital de Gobierno Departamento Administrativo del	73. Tablero de Control del Talento Humano en el Territorio.

Sectores	Entidades	Productos
Gobierno	Servicio Civil Distrital	
Gestión Pública y Ambiente	Secretaría Distrital de Ambiente Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	74. Programa de Formación en Competencias Ambientales.
Gestión Pública	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	75. Sistema de Gestión del Rendimiento y la Productividad Distrital. 76. Programa de alianzas estratégicas para la gestión del Talento Humano en el Distrito Capital implementado. 77. Programa para el fortalecimiento de las Instancias Bipartitas y de los Equipos Técnicos de Apoyo de Talento Humano. 78. Implementación del Expediente Único Laboral Distrito Capital.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Relación de Resultados de la PPGIH con otras políticas

Como es natural las políticas públicas no emergen huérfanas en la solución de las problemáticas, hay políticas ya existentes que han tenido intensiones o retos similares, es por ello que resulta interesante encontrar aquellos puntos de intersección. Para identificar esa relación, a continuación se relacionaron los resultados propuestos en la Política Pública de Gestión Integral Del Talento Humano con las políticas de Trabajo Digno y Decente, Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción, la Política Pública de Servicio a la Ciudadanía y la política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C, identificándose los siguientes puntos de encuentro por cada resultado así:

1. Aumento niveles de confianza ciudadana en los servidores públicos y en las entidades distritales.

De conformidad con lo establecido en el documento Conpes 01 de 2019: Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción, es un resultado de ésta política el *Aumento del índice de transparencia activa (ITA)*, que garantice el acceso a la información pública, consagrado como derecho fundamental. Este resultado también contribuye con el establecido en la política de gestión integral del talento humano en el entendido que uno de los aspectos que mejora la confianza ciudadana es la información puesta al servicio de la ciudadanía.

Otro resultado en el citado Conpes, tiene que ver con la *Mejora de la cultura de integridad de los(as) servidores(as) públicos(as)*, que tiene el mismo efecto al aumentar los niveles de confianza y es fortalecer la cultura de integridad en

los(as) servidores(as) públicos(as), en llave con el mejoramiento de la reputación gubernamental.

Así mismo se encuentra el resultado de *Aumento de la percepción de probidad de la ciudadanía*, cuyo logro contribuirá sin lugar a dudas con el aumento en los niveles de confianza ciudadana.

## 2. Incremento de la Favorabilidad a la Sanción de Prácticas Irregulares en la Administración Distrital

Este resultado tiene relación con aquellos identificados en el documento Conpes 01 de 2019: Política Pública de Transparencia, Integridad y No Tolerancia con la Corrupción, específicamente en materia de corrupción como son:

- Mejora de las medidas de prevención de prácticas corruptas en el Distrito
- La Victimización por corrupción en Bogotá
- La Disminución de los riesgos de corrupción en el Distrito
- La Generación de información de calidad para la prevención de prácticas corruptas en la ciudad.

## 3. Aumento del Índice de Innovación Pública de la Ciudad

El Decreto 064 de 2011 Por el cual se formula *la política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C.* Identifica los siguientes aspectos que relacionan con este resultado:

- Es un fin de la política "la promoción del crecimiento económico y el posicionamiento competitivo de Bogotá... y la promoción de las capacidades y potencialidades de las personas" (Art, 2)
- Es un lineamiento de la política : " la promoción de la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación, como instrumento del desarrollo, en el marco de la Política y el Plan Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación y promoción de su aplicación a los procesos de producción de bienes y servicios " ( Art, 2 )

## 4. Aumento en el porcentaje de ciudadanos que consideran estar satisfechos con los trámites y servicios brindados por las entidades distritales, en la ciudad de Bogotá D.C.

El Decreto 197 de 2014 Por medio del cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C, Identifica los siguientes

aspectos que relacionan con este resultado:

- Son principios de la política "Coordinación, Cooperación y Articulación: La comunicación e interacción entre los actores del servicio, será un requisito indispensable para cumplir de forma integral los objetivos de esta política, concentrarán esfuerzos orientados a **la satisfacción de la ciudadanía** en un empleo adecuado de los recursos y en la búsqueda de una sociedad más justa y equitativa" (Art, 6)
- Constituye una línea transversal la creación de un sistema integrado de medición servicios, lo cual es indispensable para establecer si los niveles de satisfacción mejoran "La Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano desarrollará un modelo integrado de Medición, evaluación y Seguimiento del servicio prestado a la ciudadanía que contemple las estrategias e instrumentos a implementar por la totalidad de organismos y entidades del D.C., y que permita la parametrización, trazabilidad y cuantificación del mismo, así como el análisis constante del comportamiento de la demanda social en el servicio" (Art,9).

##### 5. Incremento en la calidad de vida del Talento Humano Distrital

El Decreto 064 de 2011 Por el cual se formula *la política Distrital de Productividad, Competitividad y Desarrollo Socioeconómico de Bogotá, D.C.* Identifica los siguientes aspectos que relacionan con este resultado:

- Es un enfoque y propósito en la política "el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y su bienestar. La finalidad del desarrollo económico es la gente; por tanto, las personas son el punto de partida y llegada del desarrollo, teniendo en cuenta sus diversidades" (Art, 7).
- Es el desarrollo humano " la expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente para darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible" (Art, 7).

Por su parte el DECRETO 380 DE 2015, Por el cual se formula la Política de Trabajo Decente y Digno de Bogotá, D.C. Identifica los siguientes aspectos que relacionan con este resultado:

- Es uno de sus principios el "**Respeto por el ser humano como prioridad del desarrollo y las intervenciones del gobierno**: Dirigir todas las actuaciones del gobierno distrital, en particular las de la Política Pública de Trabajo Decente y Digno, a generar beneficios, a crear condiciones y a proteger derechos fundamentales del ser humano,

hombre y mujer, procurando escenarios de bienestar y calidad de vida, a través del trabajo decente y digno” (Art, 2).

- Así mismo el “**Reconocimiento de las diferencias:** En el trabajo como en las demás dimensiones del desarrollo humano, es necesario reconocer las diferencias en las condiciones de mujeres y hombres, identificando necesidades particulares e incorporando enfoques diferenciales que permitan precisar las actuaciones públicas y mejorar la focalización de las poblaciones en el marco de la política” (Art, 2).
- Es parte de sus valores “**la Equidad:** La Política Pública de Trabajo Decente y Digno promueve la equidad como un valor social indispensable y coadyuva en la reducción de las brechas económicas y sociales que existen en Bogotá, D.C., y que necesariamente, deben ser un objetivo de trabajo del Estado en todos sus niveles, porque se constituyen en barreras para el desarrollo humano” (Art, 3).
- Constituye un fin de la política “la protección, promoción y ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos de la población trabajadora para que logren un trabajo decente y digno que les permita desarrollar el proyecto de vida que elijan”(Art,6)

Finalmente para los casos de los resultados de: *Incremento del Porcentaje de favorabilidad Bienestar Laboral (BIENLAB) y Mejoramiento del Desempeño Institucional de Bogotá;* no se encuentra una relación tan estrecha con las políticas revisadas, como con los demás resultados, dado que se considera que éstos corresponden de forma más directa con el campo de la gestión del talento humano propiamente dicha y por tanto son resultados que se ven reflejados únicamente en la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano.

### 3.6 Seguimiento y evaluación

Al analizar la teoría sobre la evaluación de políticas públicas, se pueden encontrar múltiples tipos de evaluación, no obstante para delimitar el alcance de la misma para el caso específico de la PPGITH, se propone implementar los siguientes tipos, de acuerdo con lo contemplado en la “Guía metodológica para el seguimiento y evaluación de políticas públicas” del (DNP, 2014):

*Ejecutiva:* Establece análisis y propuestas específicas de ajuste sobre los principales aspectos del programa en revisión: Diseño, Resultados, Insumos, Manejo Operativo, Estructura Organizacional, Actividades de Direccionamiento, Seguimiento y Control.

*Resultados:* Determina los efectos intencionales o no de la intervención pública, una vez se han consumido los productos. Estos efectos deben estar relacionados con la intervención pública.

*Impacto:* Permite identificar los efectos exclusivamente atribuibles a la intervención pública. La medición de impactos permite cuantificar y verificar la

relación de causalidad entre la intervención pública y el resultado”

Dado que el horizonte temporal de la Política Pública para la Gestión Integral de Talento Humano, contempla un periodo de 12 años, se propone realizar una evaluación cada 4 años así:

<b>AÑO</b>	<b>TIPO DE EVALUACIÓN</b>
2023	Ejecutiva
2027	Resultados
2031	Impacto

Las dos primeras evaluaciones permitirán evaluar cómo se está implementando la política, verificar los logros y productos alcanzados y tomar las decisiones que permitan corregir o mejorar su ejecución. La evaluación de impacto se realizará una vez culminada la implementación de la política y servirá para evaluar los resultados obtenidos de la intervención pública sobre los objetivos y resultados esperados, así como definir los éxitos y lecciones aprendidas de la ejecución de la política.

En esta fase se tendrán en cuenta los lineamientos que defina la Secretaría distrital de Planeación para hacer seguimiento y monitoreo de la ejecución de la política pública, las cuales se encuentra en la “Guía para el seguimiento y evaluación de políticas públicas, 2019” de igual manera se presentan a continuación algunas actividades que se consideran necesarias para dar un buen inicio a la fase de implementación

Tabla No. 6. Actividades y periodicidad para el seguimiento de la Política Pública

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
Realizar la actualización de la línea base de los productos de la Política Pública para la gestión integral del talento humano en el Distrito Capital.	Anual
Verificar el cumplimiento de las metas acordadas de resultado para los productos que conforman la Política.	Anual
Realizar la medición de los avances del plan de acción de la Política.	Trimestral
Realizar grupos focales con los diferentes sectores con el fin de tener información de las fuentes primarias de cara a realizar mejoras en la implementación de la Política.	Cada dos años
Realizar consultas de información en fuentes secundarias (estudios, artículos, investigaciones académicas) con el propósito de mantenerse a la vanguardia y actualizar las tendencias que competen al tema de la gestión del talento humano en el ámbito organizacional y público.	Anual
Realizar consulta a los involucrados en la implementación de la Política para la identificación de acciones aprendidas	Cada dos años

de cara a la toma de decisiones para el mejoramiento y el logro del escenario deseado.	
----------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

### 3.7 Financiamiento

El costo total estimado para la ejecución de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano de los productos corresponde a Doscientos Noventa y Cuatro Mil Novecientos Ochenta Millones de Pesos (**\$294.980.000.000**), con fuentes de financiación tanto de inversión como de funcionamiento, como se puede ver en el Anexo No 1. A continuación se muestra la tabla de financiamiento por Objetivo específico de la Política y por entidad. El Objetivo No 1: Se proyecta con un costo aproximado de \$ 40.564 Millones de pesos, el Objetivo No 2 un costo aproximado de: \$ 237.042 Millones de Pesos y el Objetivo No 3: \$ 17.375 Millones de Pesos.

**Tabla No. 3. Tabla de financiamiento por objetivo específico, entidad y año la Política Pública (En Millones de Pesos)**

Entidad /Objetivo específico	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Costo total
<b>Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital</b>													
1. Transformar culturalmente el talento humano vinculado a entidades distritales.	446	3.741	3.526	4.645	4.834	4.984	3.516	3.149	1.183	1.240	1.278	1.318	33.860
2. Empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales	736	4.065	13.194	15.422	15.673	13.333	13.940	14.231	14.879	15.670	16.384	17.134	154.661
3. Consolidar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito Capital.	794	1.260	1.586	1.482	1.517	1.254	1.093	1.144	1.172	1.225	1.280	1.337	15.144
<b>Total Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital</b>	<b>1.976</b>	<b>9.066</b>	<b>18.306</b>	<b>21.549</b>	<b>22.025</b>	<b>19.571</b>	<b>18.549</b>	<b>18.524</b>	<b>17.234</b>	<b>18.136</b>	<b>18.942</b>	<b>19.788</b>	<b>203.665</b>
<b>Secretaría Distrital de Ambiente</b>													
2. Empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales	13	13	14	15	15	16	17	18	19	20	21	22	201
<b>Total Secretaría Distrital de Ambiente</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>201</b>
<b>Secretaría Distrital de la Mujer</b>													
3. Consolidar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito Capital.		61	64	68	71	74	78	82	86	90	95	100	869
<b>Total Secretaría Distrital de la Mujer</b>		<b>61</b>	<b>64</b>	<b>68</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>86</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>869</b>
<b>Secretaría Distrital de Planeación</b>													
1. Transformar culturalmente el talento humano vinculado a entidades distritales.			88	93	97	102	107	113	118	124	130	137	1.109
<b>Total Secretaría Distrital de Planeación</b>			<b>88</b>	<b>93</b>	<b>97</b>	<b>102</b>	<b>107</b>	<b>113</b>	<b>118</b>	<b>124</b>	<b>130</b>	<b>137</b>	<b>1.109</b>
<b>Secretaría Distrital de Salud</b>													
3. Consolidar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito Capital.		61	64	68	71	74	78	82	86	90	95	100	869

<b>Total Secretaría Distrital de Salud</b>		<b>61</b>	<b>64</b>	<b>68</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>86</b>	<b>90</b>	<b>95</b>	<b>100</b>	<b>869</b>
<b>Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá</b>													
1. Transformar culturalmente el talento humano vinculado a entidades distritales.		450	450	450									1.350
2. Empoderar el talento humano de las entidades públicas distritales		2.752	3.464	4.278	5.292	6.206	7.122	8.138	9.355	10.472	11.691	13.410	82.180
3. Consolidar el sistema de gestión del talento humano en el Distrito Capital.		96	396										492
<b>Total Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá</b>		<b>3.298</b>	<b>4.310</b>	<b>4.728</b>	<b>5.292</b>	<b>6.206</b>	<b>7.122</b>	<b>8.138</b>	<b>9.355</b>	<b>10.472</b>	<b>11.691</b>	<b>13.410</b>	<b>84.022</b>
<b>Veeduría Distrital</b>													
1. Transformar culturalmente el talento humano vinculado a entidades distritales.	110	292	305	322	336	354	371	391	409	430	451	474	4.244
<b>Total Veeduría</b>	<b>110</b>	<b>292</b>	<b>305</b>	<b>322</b>	<b>336</b>	<b>354</b>	<b>371</b>	<b>391</b>	<b>409</b>	<b>430</b>	<b>451</b>	<b>474</b>	<b>4.244</b>
<b>Total general</b>	<b>2.099</b>	<b>12.792</b>	<b>23.152</b>	<b>26.842</b>	<b>27.907</b>	<b>26.397</b>	<b>26.322</b>	<b>27.347</b>	<b>27.307</b>	<b>29.362</b>	<b>31.424</b>	<b>34.030</b>	<b>294.980</b>

Fuente: Elaboración propia. Detalle de los costos en Anexo No 1 Plan de Acción



## **Glosario**

### **Empleados Públicos**

Se consideran a las personas que tienen la calidad de servidores/as del Estado establecida por la norma fijándose sus funciones y condiciones laborales de manera legal y reglamentaria con la administración pública.

### **Clasificación de los empleos**

La Ley 909 de 2004 son de carrera administrativa establece los empleos de los organismos y entidades de carrera administrativa, con excepción de:

1. "Los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores/as oficiales y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación".
2. Los/as de libre nombramiento y remoción (Art. 5, Ley 909 de 2004).
3. Empleos de carácter temporal: De acuerdo con sus necesidades, los organismos y entidades a los cuales se les aplica la presente Ley, podrán contemplar excepcionalmente en sus plantas de personal empleos de carácter temporal o transitorio. (Art. 21, Ley 909 de 2004).

### **Contratistas de Prestación de Servicios Profesionales o de Apoyo a la Gestión**

Se estipulan que son las personas particulares que realizan contratos de prestación de servicios con los que desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de las entidades distritales. Se utilizan cuando el personal de planta no puede cubrirlas o si se requiere conocimientos especializados. Tienen términos estipulados de obligatorio cumplimiento y no implican relación laboral ni prestaciones sociales.

### **Empleo Público**

En la ley 909 de 2004 se define como la estructura o núcleo básico de todo el sistema, estructura y aparataje de la función pública. El empleo comprende el conjunto de funciones, tareas, y responsabilidades que le son asignadas a una persona trabajadora. Deben cumplirse con las competencias requeridas alineadas con los planes de desarrollo y los fines del Estado.

### **Equidad salarial**

Se asume la definición de Longo, (2002) en la que se puntualiza que es "... la cualidad de una estructura de retribución, consistente en la existencia de un doble ajuste o equilibrio: a) Por una parte, entre lo que cada empleado/a aporta y recibe de la organización teniendo en cuenta al mismo tiempo cómo opera dicho balance contribución/compensación para los distintos empleados/as y

grupos de empleados. b) Por otra parte, entre las retribuciones satisfechas por la organización y las de sus mercados de referencia. Un sistema salarial es eficiente cuando la competitividad se alcanza a un coste no superior al de los mercados de referencia”.

### **Mérito**

El mérito es el criterio que debe presidir el nombramiento o designación de quienes van a desempeñar la función pública. El concurso es el mecanismo para la elección de la persona que ocupa el primer lugar porque cumple con todos los requerimientos y competencias establecidas para el cargo.

### **Nombramiento provisional**

Los empleos públicos se pueden proveer de manera definitiva, o de manera transitoria mediante encargo o nombramiento provisional.

### **Sector Administrativo**

Es definido en el artículo 42 de la Ley 489 de 1998, como el “conjunto de entidades que están integradas por el Ministerio o Departamento Administrativo, por las superintendencias y por las entidades que la ley ha definido como adscritas o vinculadas a aquellos.

### **Servidores Públicos**

Según el artículo 123 de la Constitución de 1991, "los servidores públicos son los miembros de las corporaciones públicas, los empleados/as y trabajadores/as del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios" (Art. 23, CP).

### **Trabajadores oficiales**

Servidores/as del Estado que se vinculan a la administración mediante un contrato de trabajo.

## Bibliografía

Acendre (2018). Acendre 2018 Federal Government Human Capital Trends to Watch. Recuperado de: <https://www.acendre.com/blog/posts/the-2018-federal-government-human-capital-predictions-report-is-here/>

Banco Interamericano de Desarrollo . (18 de Abril de 2017). *Abierto al público*. Obtenido de Un blog del BID para aprender sobre Conocimiento Abierto en América Latina y el Caribe: <https://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2017/04/18/que-son-los-laboratorios-de-innovacion-publica/>

Bankins, S., & Waterhouse, J. (2018). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*.

Cahill, M. B. (2004). The recovery of government reputation: exploring two dimensions of strategy. *AMCIS 2004 Proceedings*, 133.

Caicedo, G., y Arana, R. (s.f.). *La reputación gubernamental. Una aproximación pragmática a su análisis*. Santiago de Cali: Táctica & estrategia el valor de la comunicación con Universidad Santiago de Cali.

CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) y Naciones Unidas. (2003.). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*.

D.C., A. M. (2016). *Plan Distrital de Desarrollo 2016 – 2020. Tomo 1. .* Bogotá.

Deloitte. (2017). 2017 Human Capital Trends: A Government Perspective. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-2017-government-hc-trends-supplement.pdf>. Consulta realizada el día 2 de abril de 2018.

Deloitte. (2018). Tendencias Globales del Capital Humano 2018. El auge de la empresa social Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano 2018" Resumen ejecutivo. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/human->

capital/articles/cl-tendencias-globales-capital-humano-2018.html  
 Deloitte. (2018). The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2018.html>. Consulta realizada el día 2 de abril de 2018.

Desarrollo, B. I. (2014). *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*. Washington, DC.

Distrital, D. A. (2017). *Índice de Desarrollo del Servicio Civil en Bogotá Colombia 2017 Descripción Estadística de los Resultados Obtenidos*.

Fedesarrollo. (2017). *Comisión del gasto y la inversión pública. Informe final*. Bogotá, D.C.,.

HayGroup (2014). Technology convergence: Harnessing technology to innovate.

Iles, P. C. &. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers . *Journal of World Business*, 45 (2), , pp.179-189.

Londoño, Pablo (23 de noviembre de 2017). Tendencias mundiales con respecto a la Gestión del Talento Humano: Amenazas y oportunidades. *Revista Dinero*.

Longo, F. (2002). Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. . Barcelona: Barcelona: ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública.

Longo, F. (2004). Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones. Barcelona: Paidós.

OCDE. (2014). *Gobernanza Pública Colombia: la implementación Del Buen Gobierno*. OECD Publishing.

OIT. (1999). Conferencia Internacional del Trabajo. Memoria del Director General: Trabajo decente. . Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.

Planeación, S. D. (2017). *Guía para la formulación e implementación de*

*políticas públicas del Distrito Caítal. Bogotá.*

- Ranstad España (9 de enero de 2018). Conoce las tendencias en RRHH para 2018. Disponible en: <https://www.randstad.es/tendencias360/conoce-las-tendencias-en-rrhh-para-2018/>. Consulta realizada el día 3 de abril de 2018.
- Ryan, B. (2007). How can the corporate sector concepts of 'reputation' and 'trust' be used by local government? A study to establish a model of reputation management for local government. *Asia Pacific Public Relations Journal*, v8, Deakin University, Geelong, Australia.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Tung-Leong, C. (19 de diciembre de 2017). Four Key HR Trends To Watch In 2018. *Forbes*, Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/cheetung/2017/12/19/four-key-hr-trends-to-watch-in-2018/#5097ef419de6>.
- Wæraas, A. &. (2012). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186-206.

## **Anexos**

Anexo 1. Plan de Acción para la Política Pública para la gestión integral del talento humano en el Distrito Capital. (Adjunto medio digital).

Anexo 2. Plan de seguimiento y evaluación para la Política Pública para la gestión integral del talento humano en el Distrito Capital. (Adjunto medio digital).

## RE: Citación extraordinaria - Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública

Cristina Aristizabal Caballero

Miércoles 21/08/2019 8:17 PM

**Para:** Ciro Gonzalez Ramirez <cgonzalez@sdp.gov.co>; Cesar Ocampo Caro <cocampoc@alcaldiabogota.gov.co>; nidia.vargas@serviciocivil.gov.co <nidia.vargas@serviciocivil.gov.co>; cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co <cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co>; hescobar@shd.gov.co <hescobar@shd.gov.co>; Omar Tarcisio Cañas Carrillo <ocanas@veedurriadistrital.gov.co>; Fernando José Estupiñan Vargas <fjestupinan@alcaldiabogota.gov.co>

**CC:** Oficina Asesora de Planeacion SecGeneral <oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co>; Luz Alejandra Barbosa Tarazona <labarbosa@alcaldiabogota.gov.co>; Jorge Eliecer Gómez Quintero <jegomez@alcaldiabogota.gov.co>; Nancy Milena Pineda Jaimes <nmpineda@alcaldiabogota.gov.co>; Jose Agustín Hortua Mora <jhortua@serviciocivil.gov.co>; rsalcedo@serviciocivil.gov.co <rsalcedo@serviciocivil.gov.co>; Sara Viviana Torres Vergara <svtorres@alcaldiabogota.gov.co>; Diego Alexander Daza Holguín <dadaza@alcaldiabogota.gov.co>; Alexandra Quitian Alvarez <aquitian@alcaldiabogota.gov.co>

Buenas noches a todos,

Agradezco a los miembros del comité que se han pronunciado al respecto del documento sometido a revisión de esta instancia. Les pedimos excusas por la premura del tema que es una meta del Plan de Desarrollo de esta Administración y que viene en preparación desde 2016 por el DASCD.

Como saben, los documentos objeto de aprobación han sido socializados y discutidos en varias mesas de trabajo con el equipo técnico de la Secretaría General y del Departamento Administrativo de Servicio Civil Distrital, según se ha informado en este comité.

En consideración a este proceso, **me permito remitir mi voto aprobatorio** del documento "Política Pública para la gestión integral del Talento Humano" en el Distrito Capital y su respectivo Plan de Acción, y agradecer a los equipos técnicos involucrados por su disponibilidad, dedicación y compromiso.

Esperamos poder continuar con el trámite de esta política cumpliendo todos los requisitos a que haya lugar según lo dispuesto para ello por parte de la Secretaría Distrital de Planeación y lo pertinente de acuerdo con el reglamento de esta instancia. Para ello le agradezco así mismo a la Secretaría Técnica de este comité la vigilancia estricta de estos aspectos de cara a la expedición de esta política como documento Conpes.

Saludos cordiales,

-



**Cristina Aristizábal Caballero**

Subsecretaria

Subsecretaria Técnica

Secretaría General - Alcaldía Mayor de Bogotá

Tel: (571) 381 3000 Ext.2701

**De:** Ciro Gonzalez Ramirez <cgonzalez@sdp.gov.co>

**Enviado:** miércoles, 21 de agosto de 2019 19:45

**Para:** Cesar Ocampo Caro <cocampoc@alcaldiabogota.gov.co>

**Cc:** nidia.vargas@serviciocivil.gov.co <nidia.vargas@serviciocivil.gov.co>; Oficina Asesora de Planeacion SecGeneral <oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co>; Cristina Aristizabal Caballero

<caristizabal@alcaldiabogota.gov.co>; Luz Alejandra Barbosa Tarazona <labarbosa@alcaldiabogota.gov.co>;

hescobar@shd.gov.co <hescobar@shd.gov.co>; cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co

<cornelia.nisperuza@gobiernobogota.gov.co>; Omar Tarcisio Cañas Carrillo <ocanas@veedurriadistrital.gov.co>;

Jorge Eliecer Gómez Quintero <jegomez@alcaldiabogota.gov.co>; Nancy Milena Pineda Jaimés <nmpineda@alcaldiabogota.gov.co>; Jose Agustín Hortua Mora <jhortua@serviciocivil.gov.co>; rsalcedo@serviciocivil.gov.co <rsalcedo@serviciocivil.gov.co>; Fernando José Estupiñan Vargas <fjestupinan@alcaldiabogota.gov.co>; Sara Viviana Torres Vergara <svtorres@alcaldiabogota.gov.co>; Diego Alexander Daza Holguín <dadaza@alcaldiabogota.gov.co>; Alexandra Quitian Alvarez <aquitian@alcaldiabogota.gov.co>

**Asunto:** Re: Citación extraordinaria - Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Gestión Pública

Buenas noches a todos los miembros del comité y demás participantes

Mediante el presente APRUEBO el documento que contiene la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano y el Plan de Acción con miras a continuar con el trámite respectivo y llevar a feliz término este proceso.

El mié., 21 de agosto de 2019 19:00, Cesar Ocampo Caro <[cocampoc@alcaldiabogota.gov.co](mailto:cocampoc@alcaldiabogota.gov.co)> escribió:

Buenas tardes apreciados miembros.

Me permito dar mi APROBACIÓN al documento puesto a consideración del comité, el cual contiene la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano, ejercicio adelantado por el DASCD, y que por parte de la DDDI se llevará a cabo estudio técnico a los productos y elementos insumo constitutivos de la política considerándolos viables técnicamente y en consecuencia expresar a este comité su aprobación e impulso para continuar con el trámite correspondiente.

Saludo cordial a todos

Enviado desde mi iPhone

El 21/08/2019, a la(s) 4:00 p. m., Nidia Rocio Vargas <[nidia.vargas@serviciocivil.gov.co](mailto:nidia.vargas@serviciocivil.gov.co)> escribió:

Buena tarde para todos los invitados y citados a este comité virtual sectorial del sector de Gestión Pública.

En mi condición de miembro del citado comité, y como líder del equipo técnico que ha venido trabajando desde el año 2016 en este proceso de formulación de la Política Pública de Gestión Integral de Talento Humano en un horizonte 2.030, manifiesto, que imparto aprobación al documento Conpes que se pone a consideración del comité en esta sesión, así como al plan de acción y a las fichas técnicas de cada estas líneas de acción, instrumentos que no pueden ser revisándose de manera aislada, ni separada, del documento técnico de soporte que ya fue objeto de viabilidad técnica por parte de la Secretaría Distrital de Planeación.

Cabe señalar que las apuestas aquí planteadas, corresponden a las que se lograron concertar, y en varias que no están en estos documentos, que fueron tal vez ambiciosas, no logramos concertación, No obstante, este es apenas el inicio del abordaje de un tema estado que está pendiente de ser desarrollado en América Latina en lo local y que las posibilidades de avanzar y de mejorar a futuro en estos próximos 11 años que quedan de camino, son todas.

Mil gracias por todo el apoyo y cooperación que cada uno de Uds nos han brindado en esta materia, y que de concretarse, van a redundar en mejora para la ciudad, en el mediando plazo, con mejores bienes y servicios para nuestros ciudadanos, con servidores más felices, los mejores y mas productivos, generando mayor confianza en las instituciones distrital, impactando positivamente la reputación gubernamental.

Atentamente,

Nidia Rocio Vargas  
Directora  
Departamento Administrativo Servicio Civil Distrital

El 21/08/2019, a la(s) 3:10 p. m., Oficina Asesora de Planeacion SecGeneral  
<[oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co](mailto:oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co)> escribió:

[rsalcedo@serviciocivil.gov.co](mailto:rsalcedo@serviciocivil.gov.co),  
[oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co](mailto:oapsecgeneral@alcaldiabogota.gov.co), [labarbosa@alcaldiabogota.gov.co](mailto:labarbosa@alcaldiabogota.gov.co),  
[dadaza@alcaldiabogota.gov.co](mailto:dadaza@alcaldiabogota.gov.co).