

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICA

Sector líder: GESTIÓN PÚBLICA

Nombre de la política que va a presentarse: POLÍTICA PÚBLICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN BOGOTÁ D.C.

1. Situación problemática a ser atendida por la política pública

La problemática que busca ser atendida por la política pública es:

En Bogotá se ha desaprovechado el potencial del talento humano vinculado a la administración distrital, como factor estratégico para generar valor público y contribuir al desarrollo de la ciudad, al tener una gestión de talento humano sometida a rigideces normativas, con un desarrollo desarticulado, cortoplacista y operativo, afectando la generación de confianza y legitimidad en el accionar público por parte de la ciudadanía.

A continuación se desarrollan los diferentes aspectos que sustentan la problemática descrita y que evidencian la necesidad de formular e implementar una política pública que pueda contribuir a la solución de la misma.

Toda organización está integrada por personas quienes son responsables por los éxitos, avances, o fracasos de las entidades en las que laboran. Por lo tanto, se puede afirmar categóricamente que el elemento más valioso para una organización es el talento de las personas que trabajan para ella, y aún más en un contexto como el actual en donde la competitividad, la innovación y la productividad son atributos esenciales de un quehacer organizacional efectivo, siendo precisamente el talento humano, el factor estratégico y diferenciador capaz de desarrollar dichos atributos.

Bajo este contexto, el sector público de nuestro país no puede ser ajeno a esta realidad, y más aún cuando uno de los objetivos esenciales del Estado es “servir a la comunidad y promover la prosperidad general”, objetivo que se cumple gracias a las personas vinculadas a las organizaciones públicas, quienes con su labor diaria contribuyen a satisfacer las necesidades de millones de ciudadanos. De allí la importancia de fortalecer el talento humano al servicio del Estado, como factor clave y estratégico para promover el desarrollo del país, el bienestar de la ciudadanía y por ende la generación de confianza y legitimidad del accionar público. “Como lo afirman Cortázar, Lafuente y Langinés (2014): Contar con un servicio civil profesionalizado lleva a un mayor crecimiento económico y del ingreso per cápita, a la reducción de los niveles de corrupción y de pobreza de un país, y a la mejora de la confianza en el gobierno. (p. 3). Al realizar una aproximación muy tentativa a un análisis del costo fiscal de la profesionalización del servicio civil, si se toma la masa salarial como porcentaje del PIB para 2012 como parámetro del costo y el Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC) de 2011–13 como nivel de profesionalización para los países incluidos, se puede apreciar una correlación negativa entre ambos factores” (Citado en: Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano, DAFP, p. 6, 2017).

Consciente de esta realidad, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital –DASCD–, en su condición de órgano técnico de la Administración Distrital en materia de empleo público,



bajo el liderazgo de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá propone la formulación de la Política Pública para la Gestión Integral del Talento Humano al servicio de Bogotá, en la que se formulen e implementen una serie de acciones de manera sistemática, coherente y coordinada y con una visión de largo plazo, que permitan solucionar la problemática enunciada, las cuales se desagregan a continuación.

En primer lugar se observa que la gestión del talento humano en la ciudad ha sido circunscrita a la esfera del accionar administrativo de sus organizaciones y no, considerada desde su dimensión estratégica como clave explicativa de los éxitos y fracasos de los gobiernos y las organizaciones del sector público, tal como lo señala Longo (2004). Por el contrario, la gestión del talento humano en el Distrito Capital ha estado asociada a un asunto operativo de la gestión interna de las organizaciones públicas distritales y, no como una prioridad para la generación de condiciones de desarrollo para Bogotá D.C y sus habitantes, que requieren contar con la activa participación de la ciudadanía y la construcción permanente de sinergias con todos los grupos de interés para aumentar la satisfacción en el servicio, incrementar la efectividad en la inversión de recursos del Estado y mejorar los niveles de confianza ciudadana.

Según cifras del DASCD, para diciembre de 2017, el conjunto de organizaciones públicas distritales, contaban con un talento humano compuesto por 18.873 empleados públicos vinculados en empleos permanentes y 1.309 en empleos temporales, así como, 4.327 trabajadores oficiales, 465 servidores de las unidades de apoyo normativo del Concejo Distrital de Bogotá y, 36.489 contratistas por prestación de servicios profesionales o de apoyo a la gestión con contrato vigente en diciembre, para un total de **61.463 personas vinculadas al sector público distrital**.

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 DANE¹, para diciembre de 2017, la población total estimada de Bogotá correspondió a 8.102.000, de los cuales 6.655.000 se encontraban en edad de trabajar, 4.609.000 hacían parte de la población económicamente activa y, 4.171.000 se encontraban ocupados. Esto implica, que las 61.463 personas vinculadas al sector público distrital, representaban para diciembre de 2017, **el 1.5% del mercado laboral de la ciudad**.

Precisamente, considerar que la presente propuesta de 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 términos del desarrollo de la ciudad y no, únicamente en función de la capacidad administrativa de las organizaciones públicas y, por ende, es necesario afianzar el enfoque de trabajo digno y decente con importantes responsabilidades en términos de la calidad de vida de la fuerza laboral pública dado el rol de Estado empleador, cuyas finalidades se fundan en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

No obstante, es importante entender que se trata de una fuerza laboral con una doble función de producción; por un lado, garantizar la prestación de los bienes y servicios a su cargo y por otra, que con su accionar se generen los impactos esperados en la calidad de vida de la población y, que por consiguiente, demanda la existencia de características técnicas y

¹ Departamento Nacional de Estadística –DANE-. Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares. Principales Indicadores del Mercado Laboral. Diciembre de 2017, Bogotá D.C., enero de 2018.



comportamentales que contribuyen con la generación de valor público y con la legitimidad de las instituciones socio-políticas de la ciudad.

Es por ello que si bien la población objetivo directa de esta política corresponde al conjunto de empleados públicos, trabajadores oficiales y contratistas vinculados al sector público distrital quienes suman más de 60 mil personas, 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 brindar servicios a la ciudadanía, 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 Estado, crear lazos de confianza y fortalecer la legitimidad de las instituciones públicas.

Así mismo, de las cifras sobre el talento humano en el Distrito, presentadas anteriormente, se puede observar una **fuerte dependencia de la contratación de prestación de servicios** para la atención de los asuntos de la ciudad, pues con corte a diciembre 31 de 2017, los contratistas representaban el 59.4% del total de personas vinculadas a las entidades distritales.

Igualmente, frente a la forma de provisión de los empleos de carrera administrativa, se tiene que para la misma fecha, de los 20.268 empleos de esta naturaleza existentes en entidades y organismos distritales, 17.197 se encontraban provistos y de estos tan solo 9.548 personas estaban vinculadas con derechos de carrera mientras que los 7.613 restantes estaban en provisionalidad, situación que refleja la **debilidad el principio constitucional del mérito** en la Administración Pública Distrital.

De otra parte, se prevé como necesario avanzar en la implementación de acciones de gestión del talento humano para enfrentar los retos asociados a la existencia de una **población laboral madura**, más de 12.000 empleados superaban los 50 años, lo que exige el despliegue de programas para el retiro de personal de manera estructurada, así como, la preparación institucional para evitar la fuga de la experiencia y conocimientos adquiridos por el personal vinculado.

Desde el punto de vista de la gestión de la compensación en el Distrito Capital, se observa una gran **dispersión salarial** asociada a la existencia de más de cien grados salariales y, se advierten posibles inequidades entre los trabajadores, en tanto empleados del mismo nivel ocupacional y con iguales responsabilidades técnicas y administrativas, podrían estar percibiendo remuneraciones diferentes.

De igual forma, el Plan Distrital de Desarrollo 2016-2020 plantea 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.

Frente a ello, en materia de empleo público un análisis retrospectivo de las acciones de política desplegadas por la Administración Distrital en los últimos años y expresadas a través de diversos instrumentos de gestión (Planes, Programas, Proyectos de Inversión, Circulares, Directivas), permiten identificar la permanente preocupación de las autoridades públicas por asuntos asociados al tamaño de las plantas de personal, la gestión de las diferentes situaciones



administrativas derivadas de la prestación del servicio, la remuneración o el sistema de compensaciones, la provisión de empleos públicos, así como por el bienestar y la capacitación de quienes conforman el servicio civil distrital. Sin embargo, el análisis de las acciones desplegadas no permite determinar la existencia de un enfoque sistémico de intervención sobre la gestión de personas vinculadas al sector público distrital, ni cuantificar los resultados o medir los impactos de los recursos invertidos en esta materia.

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 que requiere ser abordado desde su dimensión de problema público, debido a que compromete la capacidad de las autoridades distritales para la producción de bienes y servicios públicos, implica la focalización de recursos públicos que soportan su financiamiento y, 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.

Dicho lo anterior, la presente propuesta de política pública pretende superar situaciones históricas asociadas a una visión burocrática de la administración pública distrital, para afianzarse en la consolidación de una administración orientada a la generación de valor público.

Qué sucedería si no hay una intervención pública para enfrentar la problemática

No contar con una política pública para la gestión integral del talento humano en el Distrito:

- *Impide contar con un servicio civil profesionalizado², lo que es una condición fundamental para generar un mayor crecimiento económico, reducir niveles de corrupción y mejorar la confianza en el gobierno (Cortázar, Lafuente y Langinés, 2014).*
- Perpetúa que el talento humano se vea como un asunto operativo y no como el factor estratégico y diferenciador para tener entidades más competitivas, productivas e innovadoras que generen valor para la prestación de los servicios a la ciudadanía.
- Favorece la ineficiente utilización de los recursos públicos asignados para la gestión de talento humano por carecer de un enfoque sistémico y a largo plazo.
- Impide que el personal que hace parte de las entidades distritales se sienta realizado profesionalmente ya que quienes están en la carrera administrativa no tienen posibilidades para la movilidad horizontal y vertical, y quienes tienen otro tipo de vinculaciones no pueden acceder a programas de bienestar y capacitación.
- Dificulta que se pueda atraer y retener al mejor talento humano disponible en el mercado laboral.
- Incrementa la probabilidad de riesgo de daño antijurídico por utilizar inadecuadamente la figura de contratos de prestación de servicios.
- Incide en la eficacia y legitimidad de las organizaciones distritales producto del incumplimiento de las obligaciones a su cargo, como consecuencia de sus debilidades institucionales.

² La profesionalización de la función pública implicaría un servicio civil donde se combinan a) valores y atributos -eficiencia, mérito, consistencia estructural, capacidad funcional y capacidad estructural (Longo 2008: 46)- que resguarden el mérito, la neutralidad, la seguridad jurídica del empleo público, con b) procesos y políticas, que faciliten una gestión de recursos humanos a fin de permitir el desarrollo y sostenimiento de una carrera funcional. Tomado de http://americo.usal.es/iberoame/sites/default/files/bonardo_PAPERseminario2_2012-2013.pdf recuperado el 09/07/2018.

Causas y consecuencias de la problemática descrita

En este sentido, a continuación se señalan las causas y consecuencias, de la problemática descrita, así mismo se anexa al presente documento un árbol de problemas en donde se sintetiza el análisis de las mismas (Ver Anexo 1):

Tabla No. 1 Causas y Consecuencias de la Problemática Distrital

CAUSAS	CONSECUENCIAS
Existencia de un marco regulatorio inflexible. La gestión del talento humano en el sector público distrital corresponde a una actuación minuciosamente reglada, lo que si bien asegura la preeminencia del Estado Social de Derecho, en términos prácticos, conduce a la reglamentación excesiva de los procesos, procedimientos y prácticas de la gestión de personal.	Se crean relacionales laborales diferenciales que afectan las condiciones de prestación de servicios de las entidades y organismos distritales y, derivan en condiciones y garantías de trabajo que pueden llegar a ser inequitativas. Así por ejemplo, la contratación por prestación de servicios, hoy representa el 59.36% del personal vinculado a la administración distrital, población que no cuenta con una relación laboral con la administración distrital pero que desarrolla actividades que contribuyen al cumplimiento del objeto misional de las entidades distritales; sin embargo, no cuenta con garantías laborales de trabajo digno y decente, además de que 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. Riesgos de daño antijurídico por la configuración de contratos realidad. Según cifras de la Secretaría Jurídica Distrital, en la actualidad cursan 645 procesos judiciales contra entidades y organismos distritales por la existencia de contratos realidad, cuyas pretensiones se encuentran estimadas en más de 46 mil millones de pesos. Adicionalmente, han sido fallados 50 procesos desfavorablemente, cuyas condenas han implicado erogaciones por valor de \$3.181 millones de pesos. Inamovilidad del personal de carrera administrativa. 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; entre otros.



CAUSAS	CONSECUENCIAS
	4. Algunas normas que regulan la prestación de bienes y servicios públicos, generan limitaciones para la gestión estratégica del talento humano, tal como sucede en el sector salud o la gestión local, debido a las limitaciones presupuestales que se imponen en virtud de las fuentes de financiación de sus gastos de personal. 5. No se ha avanzado en la definición de otras formas de vinculación laboral con la administración pública, que si bien no sean estrictamente legales y reglamentarias, si reconozcan condiciones laborales mínimas para el personal que sirve a la ciudad.
Gestión operativa y segmentada frente a la gestión del talento humano. La gestión de personal a las organizaciones públicas ha estado asociado 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 de una fuerza laboral que garantiza el cumplimiento del objeto misional de cada entidad.	1. No existe una planeación estratégica de la fuerza laboral pública. La ausencia de una visión estratégica sobre el papel del talento humano en el cumplimiento de las metas organizacionales, asociada a la ausencia de información sobre las características del personal (perfiles, disponibilidad, competitividad) impide planear a largo plazo los requerimientos de personal de la entidad y las diversas estrategias de vinculación y retención. 2. No se optimizan los recursos destinados para la gestión de personal. Las intervenciones segmentadas de las organizaciones distritales en materia de capacitación, bienestar o estímulos, sin que la misma se asocie a una planificación adecuada de la fuerza laboral requerida en términos de su cantidad y competencias o en la gestión de su desempeño y compensación, no permite maximizar los recursos administrativos y financieros invertidos en estas materias para el mejoramiento de las competencias de su personal. 3. Reducida capacidad institucional para gestionar los asuntos a cargo. Dado el estrecho vínculo entre el talento humano al servicio de una entidad y el cumplimiento de su objeto misional, no contar con una fuerza laboral que se adecúe a las necesidades institucionales y contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales, afecta el nivel de cumplimiento de las políticas a cargo de la entidad y la legitimidad de su accionar.
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; lo cual genera restricciones para que las entidades adecúen su	1. Algunas organizaciones pueden estar financiando gastos de funcionamiento con recursos de inversión, como mecanismo para evadir el control sobre el crecimiento de sus costes de personal. 2. Entidades acuden a la contratación de personal aun cuando se trata de actividades permanentes y misionales, en virtud de las limitaciones presupuestales impuestas por las normas de



CAUSAS	CONSECUENCIAS
capacidad institucional y su fuerza laboral a los requerimientos o sus estrategias organizacionales y; en algunos casos, acuden a la vinculación de personal a través de contratos de prestación de servicios, aun tratándose de actividades recurrentes.	disciplina fiscal o por su limitada capacidad para autofinanciarse. 3. Generación de condiciones de inequidad en el desempeño de funciones públicas, producto de diversas formas de vinculación (laboral o contractual) para la prestación del mismo bien o servicio.
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 sus dirigentes como 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.	1. Afectaciones frente al cumplimiento de las metas de la ciudad consignadas en los Planes de Desarrollo, Social, Económico y de Obras Públicas de Bogotá, D.C. 2. Parálisis institucional o reducción de la capacidad de la administración durante los primeros meses del cambio de período de gobierno. 3. Impacto en el clima laboral y la cultura organizacional por inadecuada gestión del cambio y de las curvas de aprendizaje. 4. Fuga de talentos o de líderes técnicos claves para la organización. 5. Inadecuada ejecución administrativa que impacta el desarrollo de proyectos de ciudad de largo plazo. 6. Cuestionamientos sobre la legitimidad, credibilidad y reputación de las organizaciones públicas distritales.
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)	1. La falta de una medida de productividad respecto de la fuerza laboral pública, inhibe el intercambio efectivo de las mejores prácticas entre gobiernos y, la innovación en el sector público. 2. Ausencia de análisis y políticas relacionadas con la eficiencia del gasto público destinado a cubrir los costes de personal. 3. No se avanza en la identificación o priorización de actividades estratégicas para la generación de valoración público y en funciones subsidiarias que podrían avizorar nuevas formas de acción en lo público. 4. Ausencia de medidas que contribuyan a justificar la necesaria participación directa del Estado en la producción de bienes y servicios públicos que permitan pensar en su tamaño y alcance, así como en el perfil de su fuerza laboral. 5. Inexistencia de mecanismos de medición de productividad en el sector público y su comparación con pares, no permite identificar oportunidades de mejora en relación con la gestión del talento humano. 6. Incorporación deficiente o a destiempo de prácticas novedosas para el cumplimiento de metas organizacionales y para la gestión del personal de la entidad. 7. Débil conexión de las competencias y contribuciones individuales con las necesidades organizacionales.



CAUSAS	CONSECUENCIAS
	8. El gobierno distrital no atrae y desarrolla el talento humano necesario para ofrecer mejores resultados e impulsar ganancias de productividad.
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.	1. Debilidades estructurales para la rendición de cuentas y el control social ejercido sobre la gestión de las entidades públicas asociadas a su talento humano. 2. Deficiente compromiso ciudadano con la gestión del talento humano y su cualificación en el servicio de la ciudad. 3. Imagen social desfavorable sobre la gestión de las entidades y servidores públicos. Frente a este punto, es importante considerar que la Encuesta de Percepción Ciudadana de Bogotá Cómo Vamos para el año 2017, muestra que los indicadores de participación ciudadana señalan que el 64% de los encuestados señaló no pertenecer a ninguna organización, espacio o red, el 51% percibe que el nivel de corrupción en Bogotá ha aumentado en el último año, sólo el 12% de los ciudadanos se siente satisfecho con la forma como la Alcaldía Mayor de Bogotá invierte los recursos públicos de la ciudad y; el 80% de los encuestados tienen una imagen desfavorable del Concejo de Bogotá. 4. Ausencia de políticas institucionales que contribuyan a mejorar las competencias de los servidores para gestionar la complejidad, la diversidad, el conflicto y el cambio social. Entender que los servidores públicos cumplen un doble rol en función de su papel como trabajador 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; que contribuya tanto a la comprensión de las complejidades sociales como a la superación de problemas que impactan la calidad de vida de la población y, que se constituyan en agentes del cambio social, bajo un enfoque de responsabilidad social por la labor desarrollada y no únicamente desde la visión burocrática del cumplimiento de la labor encomendada.

Antecedentes Normativos

A continuación se presentan una serie de antecedentes normativos, estructurados en torno a problemáticas que presenta la normatividad vigente en materia de gestión de talento humano:

- **La carrera administrativa en Colombia: Oportunidades de mejora de la Ley 909 de 2004**

Es contundente la adopción jurídico-formal del sistema de carrera administrativa en Colombia, pero también es necesario señalar las dificultades en su aplicación práctica, razón por la que es posible afirmar que persisten las principales dificultades que dieron origen a la expedición de la Ley 909 de 2004.

Entre las principales barreras normativas que se pueden advertir en la Ley 909 de 2004 en materia de movilidad en el empleo y reconocimiento del desempeño en niveles de excelencia, se destacan la configuración normativa del encargo y la ausencia de regulación de los concursos de ascenso, así:

Artículo 24. Encargo. *Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, y una vez convocado el respectivo concurso, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados de tales empleos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño sea sobresaliente. El término de esta situación no podrá ser superior a seis (6) meses.*

(...)

Artículo 29. Concursos. *Los concursos para el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa serán abiertos para todas las personas que acrediten los requisitos exigidos para su desempeño (...)*

Consciente de ello el Ministerio de Interior y el Departamento Administrativo de la Función Pública radicarón, en la Secretaría General de la Cámara de Representantes del Congreso de la República, un proyecto de Ley que pretende modificar algunos aspectos relevantes de la Ley 909 de 2004 y del Decreto Ley 1567 de 1998, con el propósito de superar los mencionados vacíos normativos o aspectos del sistema que ya sea por complejidad o por indebida aplicación, generan dificultad y obstaculizan la adecuada gestión y el disfrute de los derechos de las personas que se encuentran al servicio del Estado.

A través de la implementación de los concursos de ascenso, se pretende que el Estado colombiano pueda contar con servidores cuya experiencia y conocimiento permitan obtener mejores resultados en términos de eficiencia calidad y oportunidad.

De otra parte, con el fin de promover el mérito a través de la figura del encargo, se propone establecer como uno de los requisitos para que el empleado de carrera sea encargado de manera preferencial en un empleo vacante de carrera administrativa, que en el evento en que no haya empleados de carrera con evaluación sobresaliente, sean encargados quienes acrediten evaluación satisfactoria.

Así mismo, se propone otorgar la competencia al Gobierno nacional para desarrollar mecanismos de movilidad horizontal en el empleo público³, con el propósito de evaluar de

³ La carrera horizontal consiste en la progresión de grado, categoría, escalón u otros conceptos análogos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo. Constituye –junto a la evaluación del desempeño– la gran novedad de la Ley 7/2007, del Estatuto Básico del Empleado Público Español.

manera progresiva el mérito y garantizar la capacitación permanente de los servidores públicos.

La movilidad deberá basarse en criterios de mérito, medido a través de pruebas escritas de conocimientos o de competencias, aplicadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la permanencia en el servicio, la evaluación del desempeño, la capacitación y la formación adquiridas, sin embargo, las modalidades de movilidad horizontal deberán tener sustento también en el marco de gasto de mediano plazo y las disponibilidades presupuestales.

De otro lado, se establece que los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, accedan a los programas de capacitación y bienestar que adelante la entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado para el efecto. De esta forma se garantizaría una mayor calidad en el ejercicio de la función pública en razón a la existencia de más preparados y competentes para prestar un mejor servicio.

Corolario de lo anterior, es indicar que la reforma a la Ley 909 de 2004, tiene como desafío generar una regulación integral del sistema de carrera administrativa, cuyo enfoque se base en los derechos del servidor, más que al empleo público como núcleo básico de la estructura de la función pública, ello con el fin de procurar entidades ágiles y dinámicas para el cumplimiento de los cometidos estatales.

Debemos avanzar hacia un sistema flexible que provea a la administración de servidores públicos calificados y capaces de instrumentar las políticas públicas y de optimizar el presupuesto.

- **LEY 1567 DE 1998 *Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado***

g. Prelación de los Empleados de Carrera. [Modificado por el art. 1 Decreto Nacional 894 de 2017](#). Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrá prelación los empleados de carrera. Los empleados vinculados mediante nombramiento provisional, dada la temporalidad de su vinculación, sólo se beneficiarán de los programas de inducción y de la modalidad de entrenamiento en el puesto de trabajo.

- **DECRETO 894 DE 2017. *Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera***

Artículo 1. Modificar el literal [g\)](#) del artículo 6 del Decreto Ley 1567 de 1998 el cual quedará así:

“g) Profesionalización del servidor público. Todos los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder en igualdad de condiciones a la capacitación, al entrenamiento y a los programas de bienestar que adopte la entidad para garantizar la mayor calidad de los servicios públicos a su cargo, atendiendo a las necesidades y presupuesto de la entidad. En todo caso si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.”



El artículo 1º del Decreto 894 de 2017 fue declarado condicionalmente exequible por la Corte Constitucional en Sentencia C-527 de 2017, únicamente bajo el entendido de que la capacitación de los servidores públicos nombrados en provisionalidad se utilizará para la implementación del Acuerdo de Paz, dando prelación a los municipios priorizados por el Gobierno Nacional.

En esa oportunidad, la Corte Constitucional señaló que formar en asuntos propios del postconflicto y del tránsito hacia la paz únicamente a los empleados de carrera, impide asegurar el objetivo de eficaz y adecuada prestación del servicio. Sin embargo resaltó que si la entidad no cuenta con presupuesto suficiente y se debe elegir qué servidores deben ser capacitados, “se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa”. Se trata entonces de una morigeración del principio consagrado por el Decreto 1567 de 1998, atendiendo la actual situación del empleo público y las exigencias que el proceso de implementación del Acuerdo de Paz demanda.

De acuerdo a lo señalado en la Ley 1568 de 1998 y las demás normas que la modifican complementan o adicionan, la capacitación de los servidores públicos se dirige a fortalecer y generar conocimiento para incrementar su capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

En ese contexto, debe resaltarse que dada la realidad actual del empleo público en Colombia, es común advertir cargos pertenecientes al mismo nivel jerárquico, algunos ocupados por funcionarios pertenecientes al sistema de carrera y otros desempeñados por empleados cuyo nombramiento es de carácter provisional, con funciones iguales o similares o que representan el mismo grado de responsabilidad, razón por la cual, el marco normativo aplicable en materia de capacitación establece una distinción injustificada entre los empleados nombrados provisionalmente y los en carrera, pues aún cuando los primeros se encuentran en una situación de hecho distinta, en virtud del carácter temporal de su vinculación, ello no es razón suficiente para que el legislador les dé un trato distinto a la hora de impartirles capacitación y ésta se les restrinja únicamente a recibir los cursos de inducción.

Sólo si todos los servidores públicos reciben capacitación en igualdad de condiciones, se garantizará el mejoramiento en la calidad del servicio y el aumento en los niveles de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones.

- **Ley 617 de 2000**

La Ley 617 de 2000 establece topes en gastos de funcionamiento en los siguientes términos:

(...)

Artículo 3º- Financiación de gastos de funcionamiento de las entidades territoriales. . Los gastos de funcionamiento de las entidades territoriales deben financiarse con sus ingresos corrientes de libre destinación,

de tal manera que estos sean suficientes para atender sus obligaciones corrientes, provisionar el pasivo prestacional y pensional; y financiar, al menos parcialmente, la inversión pública autónoma de las mismas.

Parágrafo 1º- Para efectos de lo dispuesto en esta ley se entiende por ingresos corrientes de libre destinación los ingresos corrientes excluidas las rentas de destinación específica, entendiéndose por estas las destinadas por ley o acto administrativo a un fin determinado.

(...)

Artículo 6º- Valor máximo de los gastos de funcionamiento de los distritos y municipios. Durante cada vigencia fiscal los gastos de funcionamiento de los distritos y municipios no podrán superar como proporción de sus ingresos corrientes de libre destinación, los siguientes límites:

Categoría	Límite
Especial	50%
Primera	65%
Segunda y tercera	70%
Cuarta, quinta y sexta	80%

En virtud de lo anterior y ante la insuficiencia de personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales, la administración ha optado por recurrir a otras alternativas de vinculación.

Antecedentes Técnicos

A continuación se presentan una serie de antecedentes técnicos que evidencian la necesidad de generar una política pública para gestionar integralmente el talento humano al servicio del Distrito:

1. La **Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) –CIFP-**, constituye un referente común en materia de empleo público para los Estados firmantes y, para Colombia, un marco genérico de principios, políticas y mecanismos que ha 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.
2. Adicionalmente, un estudio de la OCDE (2014) referente a la Gestión de Recursos Humanos en Colombia, 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 un en el servicio público 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 movilidad, la rendición de cuentas y la profesionalidad y formación en el servicio público.

3. 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 los gerentes públicos; y un progreso incipiente en la gestión del clima laboral.

4. La Universidad de Los Andes (Sanabria, 2014)⁴, 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 altamente motivados y satisfechos, 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*, 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.

5. El Informe Final de la Comisión del Gasto y la Inversión Pública (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.

2. Sectores o entidades corresponsables

Para el proceso de formulación e implementación de la política pública se proponen los siguientes sectores y entidades, los cuales son seleccionados teniendo en cuenta para su participación las competencias establecidas en el marco normativo.

A Nivel Nacional

SECTOR	ENTIDAD	COMPETENCIA RELACIONADA
Función Pública	Departamento Administrativo de la	Ley 909 de 2004. Art. 14º: j) Asesorar a la Rama Ejecutiva de todos los órdenes y, en especial a los municipios en materias relacionadas con la gestión y desarrollo del talento humano.

⁴ Proyecto de Investigación para 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, desarrollado por la Universidad de Los Andes en cumplimiento del contrato suscrito con el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-, la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP- y COLCIENCIAS.



SECTOR	ENTIDAD	COMPETENCIA RELACIONADA
	Función Pública – DAFP	
Ente Autónomo	Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC	Ley 909 de 2004. Art. 11°: j) Elaborar y difundir estudios sobre aspectos generales o específicos de la gestión del empleo público en lo relacionado con el ingreso, el desarrollo de las carreras y la evaluación del desempeño.

A nivel Distrital:

SECTOR	ENTIDAD	COMPETENCIA RELACIONADA
Gestión Pública	Secretaría General - Alcaldía Mayor De Bogotá	Decreto Distrital 425 de 2016. Art. 1°: La Secretaría General tiene por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas para el fortalecimiento de la función administrativa de los organismos y entidades de Bogotá, Distrito Capital.
Gestión Pública	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD	Decreto Distrital 580 de 2017. Art. 1°: el DASCD produce los insumos técnicos para la formulación de las políticas de gestión integral del talento humano distrital, desarrolla instrumentos técnicos y jurídicos y actúa como enlace y coordinación del Distrito Capital con la Comisión Nacional del Servicio Civil y con el Departamento Administrativo de la Función Pública.
Planeación	Secretaría Distrital De Planeación	Acuerdo Distrital 257 de 2006. Art 63: La Secretaría Distrital de Planeación tiene por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital, conjuntamente con los demás sectores.
Hacienda	Secretaría Distrital De Hacienda	Acuerdo Distrital 257 de 2006. Art 62: La Secretaría Distrital de Hacienda tiene por objeto orientar y liderar la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas hacendarias y de la planeación y programación fiscal para la operación sostenible del Distrito Capital.
Todos	Todas las Entidades y Organismos Distritales	Ley 909 de 2004. Art. 3. Campo de Aplicación. A los empleados públicos de carrera de las entidades del nivel territorial: departamentos, Distrito Capital, distritos y municipios y sus entes descentralizados. Ley 489 de 1998. Art. 2. Campo de Aplicación. Rama Ejecutiva del Poder Público y de la Administración Pública y a los servidores públicos que por mandato constitucional o legal tengan a su cargo la titularidad y el ejercicio de funciones administrativas, prestación de servicios públicos o provisión de obras y bienes públicos y, en lo pertinente, a los particulares cuando cumplan funciones administrativas. Decreto Ley 1421 de 1993. Título VIII. Servidores Públicos. Decreto Distrital 101 de 2004. Por el cual se establecen unas asignaciones en materia de personal a los organismos del sector central de la Administración Distrital.

Instancias:

NIVEL	INSTANCIA	COMPETENCIA RELACIONADA
Distrital	Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo del Sector Gestión Pública.	Acuerdo Distrital 257 de 2006. Art. 37. En cada Sector Administrativo de Coordinación funcionará un Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo cuyo objeto será la articulación para la formulación de las políticas y estrategias

		del sector, así como el seguimiento a la ejecución de las políticas sectoriales y de desarrollo administrativo.
Distrital	Comisión Distrital de Personal para la Concertación.	Ley 909 de 2004. Artículo 16. Acuerdo CNSC 109 de 2009. Decreto Distrital 504 de 2009. Acuerdo CDPC 001 de 2013.

De otra parte, es importante tener presente que existen otras políticas públicas que se encuentran formuladas y otras en proceso de formulación, con las cuales se podría relacionar esta política pública, con base en una revisión inicial, dicha relación se podría dar con las siguientes:

- Política Pública de Servicio a la Ciudadanía de Bogotá D.C.: Teniendo en cuenta el objetivo y las líneas estratégicas planteadas para la política pública de Servicio a la Ciudadanía, se encuentra una relación con la política pública de gestión del talento humano, ya que al igual que la política de Servicio a la Ciudadanía, se plantea una cualificación de los equipos de trabajo a partir de la caracterización, fortalecimiento y desarrollo de competencias específicas que se requieren para brindar una adecuada atención al ciudadano.
- La Política Pública de salud y calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras de Bogotá: las líneas y componentes que se relacionan con la política pública de gestión integral del talento humano son la promoción del trabajo digno y decente y el fortalecimiento institucional, elementos cruciales para la gestión del talento humano ya que se hace énfasis en la promoción de entornos de trabajo saludables, participación y organización y gestión transitoria.
- Política pública de transparencia, integridad y no tolerancia con la corrupción (en formulación): Analizando sus objetivos específicos, encontramos intersecciones con la política pública para la gestión integral del talento humano en lo que se refiere a lograr una cultura sostenible de integridad en los servidores públicos y la ciudadanía para generar apropiación de lo público y el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

1. Esquema de participación.

Identificación de actores y ciudadanía: ¿quiénes van a participar y por qué?

Los actores identificados en esta sección tienen el potencial de participar en la fase de agenda pública como en la fase de formulación de la política.

En principio se requiere de la participación de actores informados con interés en participar e interactuar con las entidades públicas y en particular, con interés en contribuir a la mejora de los servicios prestados por la administración Distrital.

Así mismo se busca evidenciar demandas especialmente simbólicas generales, teniendo en cuenta que la expectativa de participación de los actores está en función del desempeño del talento humano de las entidades públicas y su correlación con el logro de objetivos a nivel ciudad.

Agremiaciones: En esta categoría se incluyen algunos actores que como usuarios de los servicios ofertados por las entidades públicas es importante conocer su percepción frente al talento humano de las entidades públicas del Distrito,

- Cámara de Comercio (Vicepresidencia de Gestión Pública)
- Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias
- Asociación Nacional de Industriales

Se podría prever que las agremiaciones tienen una postura a favor del desarrollo de la política y su participación tiene un alcance de consulta.

Organizaciones Sindicales: se incluyen a las organizaciones sindicales relacionadas con las entidades públicas distritales, entendidas como agremiaciones, que deben aportar al proceso de formulación de la política.

Se podría prever que las organizaciones sindicales pueden tener una postura a favor o en contra dependiendo de las líneas de acción que se propongan y su participación tiene un alcance de consulta y de concertación en algunos temas.

Ciudadanía en General: Como clientes de los servicios ofertados por las entidades públicas y principales impactados del trabajo de los servidores públicos del Distrito en función del cumplimiento de metas incluso vinculadas a los objetivos de desarrollo sostenible, es importante recibir una retroalimentación sobre la percepción que tienen del talento humano de las entidades públicas del Distrito, así como puntos a mejorar en relación con la prestación de servicios. Adicionalmente, es necesario avanzar en un proceso de sensibilización sobre los derechos de la ciudadanía para participar y acceder a la función pública distrital, promoviendo escenarios tanto para la apropiación de la política como el ejercicio de veeduría a la implementación de la misma.

Se tendrán en cuenta a la ciudadanía organizada y no organizada, así:

Organizada: los actores señalados a continuación participan entendiendo que los servidores de las entidades deben responder a una multiplicidad de requerimiento y necesidades manifiestas por una población que es heterogénea, ya sea por su condición, grupo étnico, grupo etario, orientación sexual e identidad de género, personas víctimas del conflicto. Contar con su participación enriquecerá el diagnóstico para atender la problemática desde diferentes perspectivas.

- Perspectiva diferencial: Grupos étnicos, población LGBTI, población con discapacidad, joven, población víctima del conflicto.
- Comunidad de zonas rurales de Bogotá (atendiendo a la necesidad de una presencia institucional en estas zonas del Distrito Capital)

Se podría prever que la ciudadanía organizada tiene una postura a favor del desarrollo de la política y su participación tiene un alcance de consulta.

No organizada: se busca llegar a esa población que no es organizada pero que tiene que decir sobre los servidores públicos de las entidades en clave de su papel como gestores del desarrollo de la ciudad. La intención es capturar las ideas de los usuarios de servicios públicos y población en general.



Se podría prever que la ciudadanía no organizada tiene una postura neutral del desarrollo de la política y su participación tiene un alcance de consulta.

Academia: Universidades y centros de pensamiento enfocados en temas de gestión pública que proporcionan orientación conceptual e identificación de nuevas tendencias en el ámbito de la gestión del talento humano.

Para estos actores se propone extender una invitación a 10 Universidades para que participen teniendo en cuenta que se encuentre acreditada por el Consejo Nacional de Acreditación y que evidencie programas relacionados con la gestión del talento humano.

Se podría prever que la academia tiene una postura a favor del desarrollo de la política y su participación tiene un alcance de consulta.

Entidades públicas: Como responsables directos de la gestión del talento humano se requiere la participación de los jefes de las oficinas de talento humano así como de funcionarios y contratistas de las entidades públicas. Así mismo, es importante la participación de entidades del orden nacional.

- Se propone realizar convocatorias a Gerentes y servidores públicos de los 15 sectores
- Es importante considerar en particular la participación de servidores públicos (empleados públicos y trabajadores oficiales) y contratistas.

Se podría prever que las entidades públicas tienen una postura a favor del desarrollo de la política y su participación tiene un alcance de consulta y concertación en algunos aspectos.

Expertos: Este grupo se caracteriza por tener alto nivel de experiencia en temas de gestión del talento humano y pueden contribuir de manera directa a la definición de las principales apuestas de la política pública

- CINTERFOR - Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
- ACRIP - Asociación para la comunidad de ejecutivos de Gestión Humana de las empresas colombianas
- Ministerio del Trabajo
- Ministerio de las TIC
- Alta consejería para las víctimas

Se podría prever que los expertos tienen una postura a favor del desarrollo de la política y su participación tiene un alcance de consulta.

Órganos rectores nacionales: estos actores se caracterizan por emitir los lineamientos en materia de talento humano de sistemas de carrera y de sistemas de evaluación del desempeño a nivel nacional.

Es importante destacar que para este caso se consideran al Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y a la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC como entidades rectoras del orden nacional cuya participación en el proceso de formulación consistirá en participar en las sesiones de trabajo aportando su conocimiento y experticia en el tema, mientras

que en la implementación inciden en la medida en que se deben armonizar sus directrices a las apuestas del plan de acción de la política pública.

- Comisión Nacional del Servicio Civil
- Departamento Administrativo de la Función Pública

Se podría prever que estos órganos tienen una postura a favor del desarrollo de la política y su participación tiene un alcance de consulta y de concertación.

Estrategia de convocatoria de acuerdo con cada fase de política pública: ¿cómo van a dar a conocer el proceso y cuándo puede participar la ciudadanía?

Para las fases de **Agenda Pública y de Formulación** se proponen las siguientes estrategias de convocatoria:

Entidades públicas: se propone emplear correo electrónico o contacto directo.

Agremiaciones, Academia y Expertos: se propone emplear cartas y contacto directo.

Ciudadanía Organizada: convocatoria mediante los espacios de participación definidos para ellos por ejemplo: Consejo Distrital de Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras; Consejo Distrital de Discapacidad; Consejo Consultivo de Mujeres; Consejo Consultivo LGBTI, Comité operativo de juventud.

En general para las convocatorias se contará con una pieza de invitación.

Así mismo, para la ciudadanía en general se propone utilizar la plataforma Bogotá Abierta, como un espacio de interacción en que cualquier ciudadano pueda participar con sus opiniones e ideas sobre el servicio civil del Distrito.

Todo el proceso de convocatoria estará a cargo del DASCD.

Ámbitos temáticos o categorías de discusión: ¿de qué va a hablar la ciudadanía?

Teniendo presente que el objeto de la política incluye la relación del talento humano con los ciudadanos y su impacto en el desarrollo de la ciudad y la estructura organizacional propia de la gestión de este talento, se propone trabajar con los diferentes actores en la Fase de Agenda Pública en los siguientes aspectos:

- Gestión integral del talento humano: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del funcionamiento de la planificación estratégica, atracción y desvinculación del capital humano, así como de la coordinación y relacionamiento de las organizaciones, unidades de personal y sus funcionarios públicos con otros grupos de interés.
- Trabajo digno y decente: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en el funcionamiento de la permanencia, plan de desarrollo y manejo de la diversidad de los funcionarios públicos, así como del manejo del cambio, del conocimiento y la innovación en las organizaciones distritales.



- Reputación Institucional: cambios anhelados, temidos y esperados en la percepción del servicio al ciudadano, del manejo de la ética pública y del adecuado manejo de las finanzas públicas. Así mismo, condiciones para la construcción de una visión conjunta de la gestión integral del talento humano en el Distrito Capital, a efectos de promover escenarios de coparticipación, cogestión y transparencia.

En particular una serie de problemáticas que serán identificadas de cada ámbito mencionado anteriormente. Así mismo, se propone que los actores participantes puedan proponer posibles soluciones a las problemáticas planteadas. El Anexo 2 refleja la organización propuesta de los actores y las problemáticas a ser analizadas.

Alcance y nivel de incidencia de la participación: ¿hasta dónde se puede participar?

Entendiendo que para comprender a profundidad la situación problemática y establecer posibles soluciones para atender esta política pública es necesario contar con los conocimientos y experiencias de los diferentes actores (Entidades públicas, Agremiaciones, Academia, Expertos, Ciudadanía Organizada y no organizada) se propone para la fase de agenda pública desarrollar un proceso de participación orientado a **la consulta**, lo cual implica la recolección y análisis de las ideas que manifiesten los actores entendiéndolos como expertos en la temática.

En la fase de formulación se propone orientar la participación hacia el **debate y generación de acuerdos** sobre los elementos estratégicos de la política pública con los actores convocados (Entidades públicas, Agremiaciones, Academia, Expertos, Ciudadanía Organizada y no organizada). Lo anterior en la búsqueda de unas propuestas integrales desde la política pública.

Mecanismos de articulación de la participación al proceso de política y metodología: ¿cómo va a participar la ciudadanía en cada fase del ciclo de política pública?

A continuación se exponen las generalidades metodológicas definidas para las fases de agenda pública y de formulación, esta primera propuesta puede ser objeto de modificación por cuanto se podrán identificar otras metodologías útiles al proceso.

Para la fase de agenda pública:

Con el sector privado, la academia, los funcionarios públicos y los expertos los mecanismos propuestos son mesas técnicas orientadas como talleres o laboratorios de co-creación para obtener información importante y pertinente de la problemática como de las soluciones para la política pública, se propone emplear técnicas como la matriz de cambio, árbol de problemas, metaplan.

Con la ciudadanía se propone realizar talleres o laboratorios de co-creación para obtener información importante y pertinente de la problemática como de las soluciones donde se pueden emplear también metodologías como, la matriz de cambio, lluvia de ideas y el metaplan, en el marco de los consejos o espacios de participación ya creados. Además se propone emplear la plataforma de co-creación ciudadana Bogotá Abierta como mecanismo para capturar los aportes de la ciudadanía no organizada y fortalecer el diagnóstico cualitativo.

De acuerdo a lo previsto se plantean para la fase de agenda pública cerca de 23 talleres o laboratorios de co-creación en los cuales se espera un promedio de 15 participantes por espacio.

En la fase de formulación:

Se propone una plenaria para **debatir, construir conjuntamente y generar acuerdos** con los actores antes mencionados, mediante metodologías de participación orientadas a la retroalimentación sobre una propuesta de estructura programática de la política así como posibles resultados y productos. Adicionalmente se publicará en página web para recibir observaciones sobre el documento de política y las principales apuestas.

2. Presupuesto para La Fase de Formulación y Levantamiento de Línea

El presupuesto que se presenta a continuación pertenece a los recursos del Departamento Administrativo del Servicio Civil y corresponden a la fase preparatoria, de agenda pública y de formulación de la política pública.

Fase	Presupuesto
Actividad (fase 1). Fase preparatoria: Preparación, construcción y presentación de la viabilidad de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano del Distrito Capital a nivel del comité sectorial y del CONPES	\$ 19.488.000,00
Actividad 2 (fase 2). Fase de Agenda pública: Diagnostico y establecimiento de los factores estratégicos para la construcción de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano del Distrito Capital con la participación de actores implicados atendiendo los lineamientos para la agenda pública, establecidos en la Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito de la Secretaría Planeación.	\$ 102.312.000,00
Actividad 3 (fase 3). Fase de Formulación: Establecimiento de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano del Distrito Capital integrando los resultados de la fase de agenda pública y elaboración del plan de acción para su implementación	\$ 17.400.000,00
Línea base	\$ 102.900.000
Total	\$ 242.100.000

En el anexo 3 se presenta el cronograma de trabajo con las actividades en las fases de agenda pública y de formulación de la política.



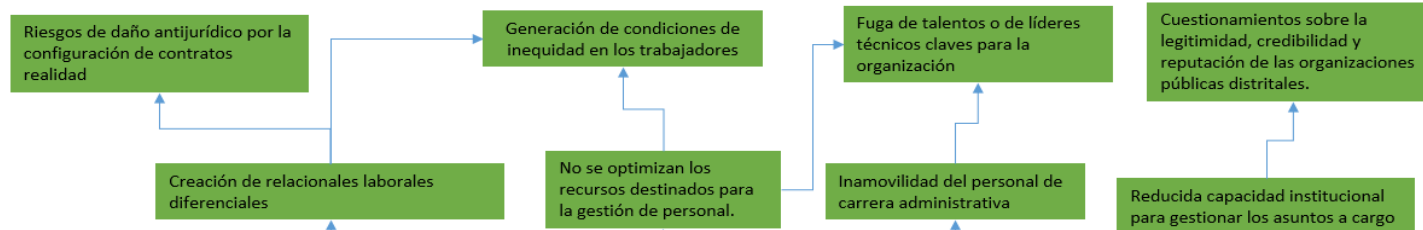
ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GESTIÓN PÚBLICA

Departamento Administrativo del Servicio Civil

Anexo 1

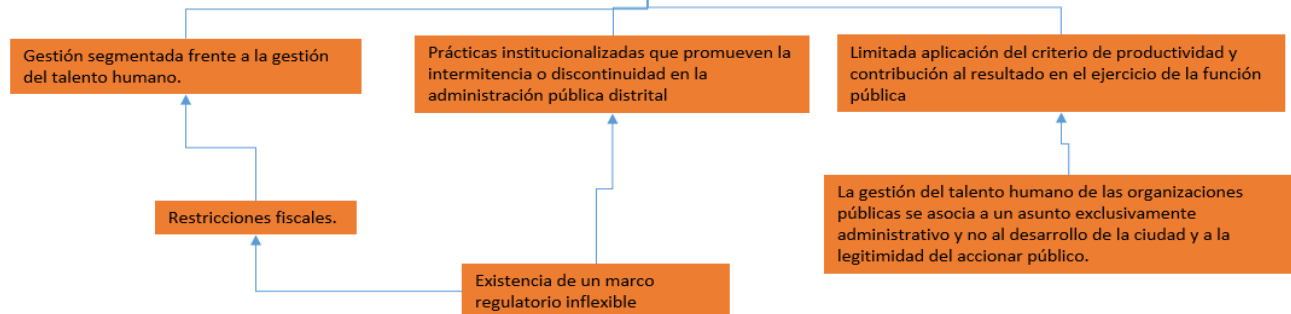
ÁRBOL DE PROBLEMAS

CONSECUENCIAS



En Bogotá se ha desaprovechado el potencial del talento humano vinculado a la administración distrital, como factor estratégico para generar valor público y contribuir al desarrollo de la ciudad, al tener una gestión de talento humano sometida a rigideces normativas, con un desarrollo desarticulado, cortoplacista y operativo, afectando la generación de confianza y legitimidad en el accionar público por parte de la ciudadanía.

CAUSAS



Carrera 30 No 25 – 90,
Piso 9 Costado Oriental.
Tel: 3 68 00 38
Código Postal: 111311
www.serviciocivil.gov.co



BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GESTIÓN PÚBLICA

Departamento Administrativo del Servicio Civil

Anexo 2

Laboratorio	Actores	Actores	Metodología	Problemáticas
Piloto	Funcionarios DASCD	DASCD	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Unidades de personal no estratégicas Tema: Vinculación: prácticas clientelistas Tema: evaluación de desempeño: no efectiva Tema: control social/Transparencia Tema: Percepción/gestión de diversidad
1	Sectores (Funcionarios)	Sector Planeación Sector Gestión Pública Sector Jurídico	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Estructuras organizacionales Tema: Vinculación prácticas clientelistas Tema: Evaluación de desempeño no efectiva Tema: Sentido de pertenencia y respeto por lo público Tema: Percepción gestión de la diversidad
2	Sectores (Funcionarios)	Sector Salud	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Concurso de mérito: no se cumplen los requisitos Tema: Capacitación y bienestar: cobertura Tema: Regímenes salariales: equidad laboral Tema: La percepción de confianza Tema: Aportes organizaciones sindicales
3	Sectores (Funcionarios)	Sector Educación	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Prácticas clientelistas Tema: Rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Conocimiento y habilidades manejo poblaciones diversas Tema: Control social y efectividad Tema: Aportes organizaciones sindicales
4	Sectores (Funcionarios)	Sector Hacienda	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Estructuras organizacional Tema: Regímenes salariales Tema: Rotación alta gerencia por cambio administración Tema: Control social y transparencia Tema: Aportes organizaciones sindicales
5	Sectores (Funcionarios)	Sector Cultura, Recreación y Deporte Sector Desarrollo Económico, Industria y Turismo	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Prácticas clientelistas Tema: Evaluación de desempeño no efectiva Tema: Tecnología y resistencia a la modernización Tema: Percepción y confianza Tema: Percepción/Gestión de la diversidad
6	Sectores (Funcionarios)	Sector Movilidad	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Evaluación de desempeño: no efectiva Tema: Regímenes salariales: equidad laboral Tema: Tecnología y resistencia a la modernización Tema: Control social y transparencia

Carrera 30 No 25 – 90,
Piso 9 Costado Oriental.
Tel: 3 68 00 38
Código Postal: 111311
www.serviciocivil.gov.co





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GESTIÓN PÚBLICA

Departamento Administrativo del Servicio Civil

7	Sectores (Funcionarios)	Sector Ambiente	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Estabilidad en el empleo Tema: Concurso de mérito no se cumplen requisitos Tema: Programas de capacitación impacto Tema: Rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Control social y efectividad Tema: Desempeño: permanencia, estabilidad en el empleo
		Sector Hábitat		
8	Sectores (Funcionarios)	Sector Seguridad y Convivencia	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Estructuras organizacionales Tema: Evaluación de desempeño; no efectiva Tema: Regímenes salariales: equidad laboral Tema: sentido de pertenencia y respeto por lo público Tema: percepción/gestión de la diversidad
		Sector Gobierno		
9	Sectores (Funcionarios)	Sector Integración Social	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Programas de capacitación y Bienestar: cobertura Tema: Rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Conocimiento y habilidad manejo poblaciones diversas Tema: sentido de pertenencia y respeto por lo público Tema: percepción/gestión de la diversidad
		Sector Mujer		
10	Agremiaciones	Cámara de Comercio	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Estructuras organizacionales Tema: Vinculación: prácticas clientelistas Tema: Rotación alta gerencia por cambio administración Tema: Percepción/confianza Tema: Aportes organizaciones sindicales
		Cajas de compensación		
		Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias		
		ANDI Asociación Nacional de Empresarios		
11	Sectores (UDP): Incluye jefes y funcionarios	UDP	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Unidades de personal no estratégicas Tema: Vinculación: prácticas clientelistas Tema: Programas de capacitación impacto Tema: Desempeño inadecuado alta gerencia Tema: Aportes organizaciones sindicales
12	Sectores (Jefes)	Participantes Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Concurso de méritos: no cumple requisitos Tema: Evaluación de desempeño: no efectiva Tema: Rotación alta gerencia por cambio administración Tema: Desempeño inadecuado alta gerencia Tema: Desempeño, permanencia, estabilidad empleo

Carrera 30 No 25 – 90,
Piso 9 Costado Oriental.
Tel: 3 68 00 38
Código Postal: 111311
www.serviciocivil.gov.co





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GESTIÓN PÚBLICA

Departamento Administrativo del Servicio Civil

13	Organizaciones sindicales (representantes Federaciones y Confederaciones)	Organizaciones sindicales relacionadas con las entidades públicas distritales	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Vinculación: prácticas clientelistas Tema: Evaluación de desempeño: no efectiva Tema: Tecnología y resistencia a la modernización Tema: Desempeño inadecuado de alta gerencia Tema: Aportes organizaciones sindicales
14	Ciudadanía organizada (Perspectivas diferenciales)	Grupos étnicos	Pensamiento de diseño: Lluvia intuitiva de Ideas / Plan de Cambio	Tema: Vinculación: Prácticas clientelistas Tema: Desempeño: Rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Regímenes salariales: equidad laboral Tema: Control social / transparencia Tema: Aportes organizaciones sindicales
15	Ciudadanía organizada (Perspectivas diferenciales)	Víctimas	Pensamiento de diseño: Lluvia intuitiva de Ideas / Plan de Cambio	Tema: Vinculación: Prácticas clientelistas Tema: Desempeño: Rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Tecnología y resistencia a la modernización Tema: Sentido de pertenencia y respeto por lo público Tema: Percepción / gestión diversidad
16	Academia	Universidades: Andes, Javeriana, Sergio Arboleda, Distrital, ESAP y Nacional. Externado	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Unidades de personal no estratégica Tema: Evaluación de desempeño: no efectiva Tema: Rotación de la alta gerencia por cambio administración Tema: Percepción/Confianza Tema: Aportes organizaciones sindicales
17	Expertos	SENA Comisión Nacional del Servicio Civil Departamento Administrativo de la Función Pública Ministerio del Trabajo MINTIC ESAP	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Estructuras organizacionales Tema: Vinculación: prácticas clientelistas Tema: Rotación alta gerencia por cambio administración Tema: Percepción/confianza Tema: Aportes organizaciones sindicales
18	Agremiaciones	ACRIP - Asociación para la comunidad de ejecutivos de Gestión Humana de las empresas colombianas Consejo Gremial Nacional Expertos Jefes de talento humano de empresas privadas grandes	Pensamiento de diseño: Fundamentación del Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Unidades de personal no estratégicas Tema: Vinculación: prácticas clientelistas Tema: Desempeño: rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Control social y efectividad Tema: Desempeño: permanencia, efecto negativo / estabilidad en el empleo
19	Entidades de control	Veeduría	Pensamiento de diseño: Fundamentación del	Tema: Estructuras organizacional Tema: Regímenes salariales

Carrera 30 No 25 – 90,
Piso 9 Costado Oriental.
Tel: 3 68 00 38
Código Postal: 111311
www.serviciocivil.gov.co





ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GESTIÓN PÚBLICA

Departamento Administrativo del Servicio Civil

		Contraloría	Proyecto / Plan de Cambio	Tema: Rotación alta gerencia por cambio administración
		Personería		Tema: Control social y transparencia
		Procuraduría		Tema: Aportes organizaciones sindicales
20	Ciudadanía organizada (Perspectivas diferenciales)	Población LGBTI	Pensamiento de diseño: Lluvia intuitiva de Ideas / Plan de Cambio	Tema: Concurso de mérito: no se cumplen los requisitos Tema: Desempeño: Rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Conocimiento y habilidades manejo poblaciones diversas Tema: Control social / transparencia Tema: Aportes organizaciones sindicales
21	Ciudadanía organizada (Perspectivas diferenciales)	Jóvenes	Pensamiento de diseño: Lluvia intuitiva de Ideas / Plan de Cambio	Tema: Concurso de mérito: no se cumplen los requisitos Tema: Desempeño: rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Regímenes salariales: equidad laboral Tema: Percepción/ Confianza Tema: Percepción / gestión diversidad
22	Ciudadanía organizada (Perspectivas diferenciales)	Población con discapacidad	Pensamiento de diseño: Lluvia intuitiva de Ideas / Plan de Cambio	Tema: Vinculación: Prácticas clientelistas Tema: Desempeño: Rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Conocimiento y habilidades manejo poblaciones diversas Tema: Control social y efectividad Tema: Desempeño: permanencia efecto negativo / estabilidad en el empleo
23	Ciudadanía organizada (Perspectivas diferenciales)	Comunidad de zonas rurales	Pensamiento de diseño: Lluvia intuitiva de Ideas / Plan de Cambio	Tema: Vinculación: prácticas clientelistas Tema: Evaluación de desempeño no efectiva Tema: Desempeño: rendimiento promedio y sin vocación de servicio Tema: Sentido de pertenencia y respeto por lo público Tema: Desempeño: permanencia efecto negativo / estabilidad en el empleo

Carrera 30 No 25 – 90,
Piso 9 Costado Oriental.
Tel: 3 68 00 38
Código Postal: 111311
www.serviciocivil.gov.co



SC-CER431153



GP-CER431154



CO-SC-CER431153

BOGOTÁ
MEJOR
PARA TODOS



Anexo 3. Cronograma

CRONOGRAMA DE FORMULACION DE POLITICA PUBLICA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO																
Actividades	RESPONSABLES	2017			2018											
		4 Trimestre			1 Trimestre			2 Trimestre			3 Trimestre			4 Trimestre		
		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Fase preparatoria																
Elaboración de la propuesta para la estructuración de la política	DASCD															
Presentación y aprobación por el Comité Sectorial	Secretaría General / DASCD															
Presentación y viabilidad de la propuesta para la construcción de la política por parte del CONPES DC	Secretaría General															
Fase de Agenda pública																
Definir la estrategia de participación para la fase de agenda pública	DASCD															
Aplicar las metodologías de participación definidas	DASCD / Actores Convocados															
Elaborar el documento de Diagnóstico y Alternativas de Solución.	DASCD															
Realimentación al documento diagnostico por parte de la Subsecretaria de Planeación Socioeconómica	Secretaría de Planeación Distrital															
Fase de Formulación																
Definición de la Estructura de la Política	Secretaría General / DASCD															
Elaboración del plan de acción	Secretaría General / DASCD															
Presentación del documento Técnico de Soporte y el Plan de Acción para aprobación ante el CONPES DC	Secretaría General															
Aprobación de la política	CONPES															
Fase Inicio de Implementación de las actividades contempladas en el plan de acción de la política	Secretaría General / DASCD															