Deja huella en el Servicio Civil

RESULTADOS PARTICIPACIÓN LABORATORIOS PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ DC

BOGOTÁ MEJOR PARA TODOS

GESTIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo del Servicio Civil

Bogotá, D.C. Noviembre de 2018

Resultados de aplicación de metodologías cualitativas del proceso de participación de diversos actores en la fase de agenda pública para la construcción de la Política Pública del Talento Humano, en Laboratorios para la Innovación Social.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

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

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 3
2. PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS EN EL PILAR GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ... 6
4. PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS EN EL PILAR DE REPUTACIÓN GUBERNAMENTAL. 29
5. PROSPECTIVA DE SOLUCIONES 35
5.1 Descripción general de la prospectiva de soluciones 38
5.1.1 Recursos *38*
5.1.2 Actividades *39*
5.1.2.1 Relacionadas con soluciones jurídicas *40*
5.1.2.2 Relacionadas con soluciones técnicas *42*
5.1.2.3 Relacionadas con soluciones en el funcionamiento institucional *51*
5.1.2.4 Prospectiva de soluciones en el relacionamiento con sindicatos *53*
5.1.2.4 Prospectiva de soluciones en el relacionamiento con la ciudadanía *54*
5.1.3 Resultados 56
5.1.4 Impactos a corto y largo plazo 59
5.1. CARACTERIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO QUE NECESITA BOGOTÁ 66
5.2. Conclusiones y consideraciones finales 72

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

1. INTRODUCCIÓN

El presente capitulo presenta los resultados obtenidos del proceso de participación de diversos actores en la fase de agenda pública para la construcción de la política pública del talento humano, derivados del desarrollo de dos metodologías: laboratorios para la innovación de lo social y lo público y una encuesta realizada a través de la plataforma "Bogotá Abierta". Los aspectos metodológicos son desarrollados en el acápite 13 del presente documento y en los anexos 17, 18 donde se encuentra la información sistematizada por pilares y categorías.

En los laboratorios se trabajó con 23 actores clasificados en diez categorías de acuerdo con sus funciones, relación e influencia sobre la política como quedó consignado en el capítulo 5 de actores. Se realizaron 27 laboratorios a los que asistieron en total 481 personas, mujeres 60,91% y 39,09% hombres. Con una participación promedio de 18,5 participantes por laboratorio. Colaboradores de entidades públicas 62,8% y ciudadanos 37,2%.

En la encuesta realizada se logró una participación de 713 personas, mujeres un 64,3% y hombre 35,7%.

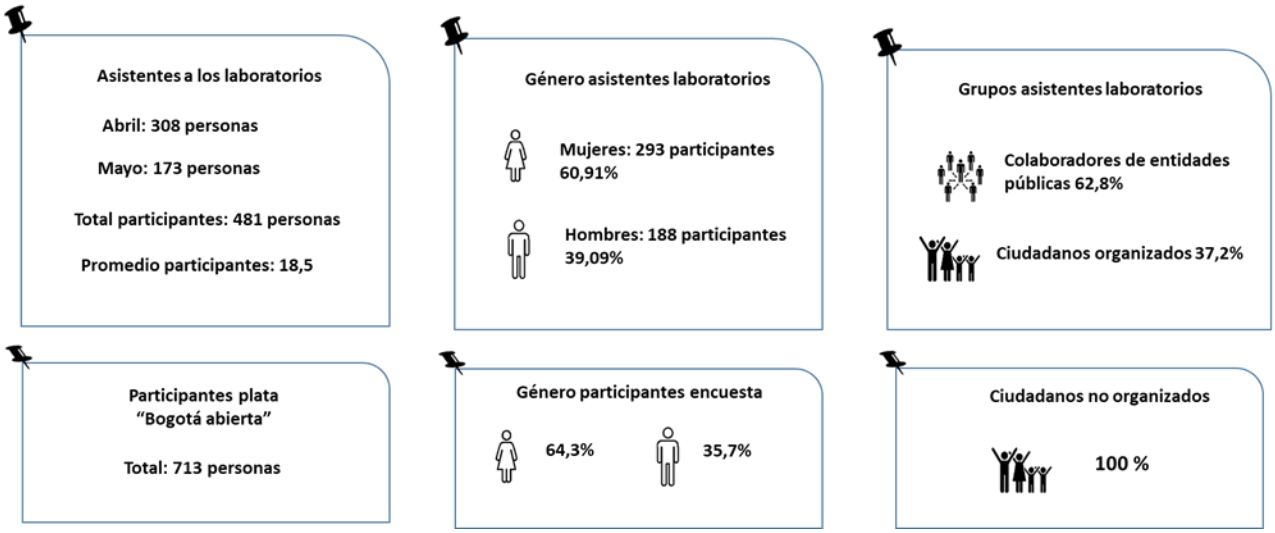


Ilustración No. 21. Información participación laboratorios para la innovación en lo social y en el público. Fuente: Elaboración propia.

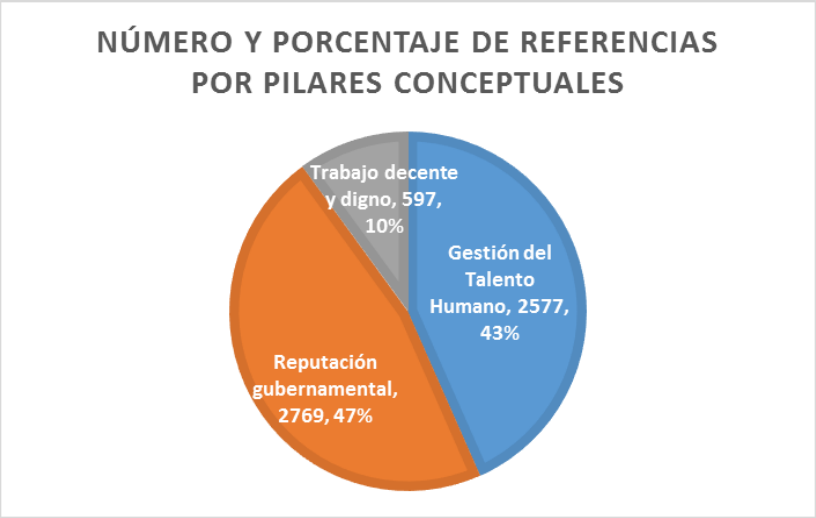
Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Los resultados cualitativos se presentan a continuación organizados alrededor de los tres pilares conceptuales (Figura No. 14) integrando y resaltando los siguientes aspectos: a. las problemáticas señaladas por los diferentes actores con mayor frecuencia; b. las sugerencias dadas por los diferentes actores acerca de cómo solucionar las problemáticas identificadas y c. la caracterización propuesta por la ciudadanía en cuanto actitudes y competencias que requeriría un servidor público de Bogotá. Se cierra el capítulo con unas consideraciones finales orientadas a enfatizar en la necesidad de construir una política pública de gestión del talento humano desde la percepción de los actores participantes en la fase de agenda púbica.

Figura No. 14. Modelo conceptual de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano en la Administración Pública Distrital. Fuente: Elaboración propia.

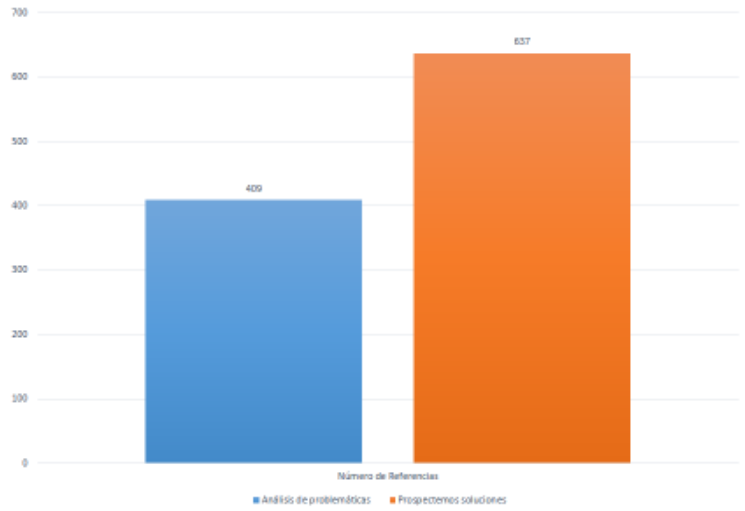
En los laboratorios en total se generaron y sistematizaron 5943 frases (registros) con una alta frecuencia de registros en los pilares de gestión del talento humano (2577 registros correspondientes al 43%) y reputación gubernamental (2769 registros correspondientes al

47%), y menor frecuencia en el pilar de trabajo digno y decente (579 registros correspondientes al 10%), como se presenta en la Grafica No 26.



Gráfica No. 26. Número y porcentaje de referencias por pilares conceptuales. Fuente: Elaboración propia a partir de datos sistematizados en Nvivo.

En relación al análisis de problemáticas y prospectiva de soluciones se generaron y sistematizaron 1046 frases con una mayor cantidad de registros en prospectiva de soluciones (637 correspondiente al 60,90%), como se puede observar en la Grafica No 27.

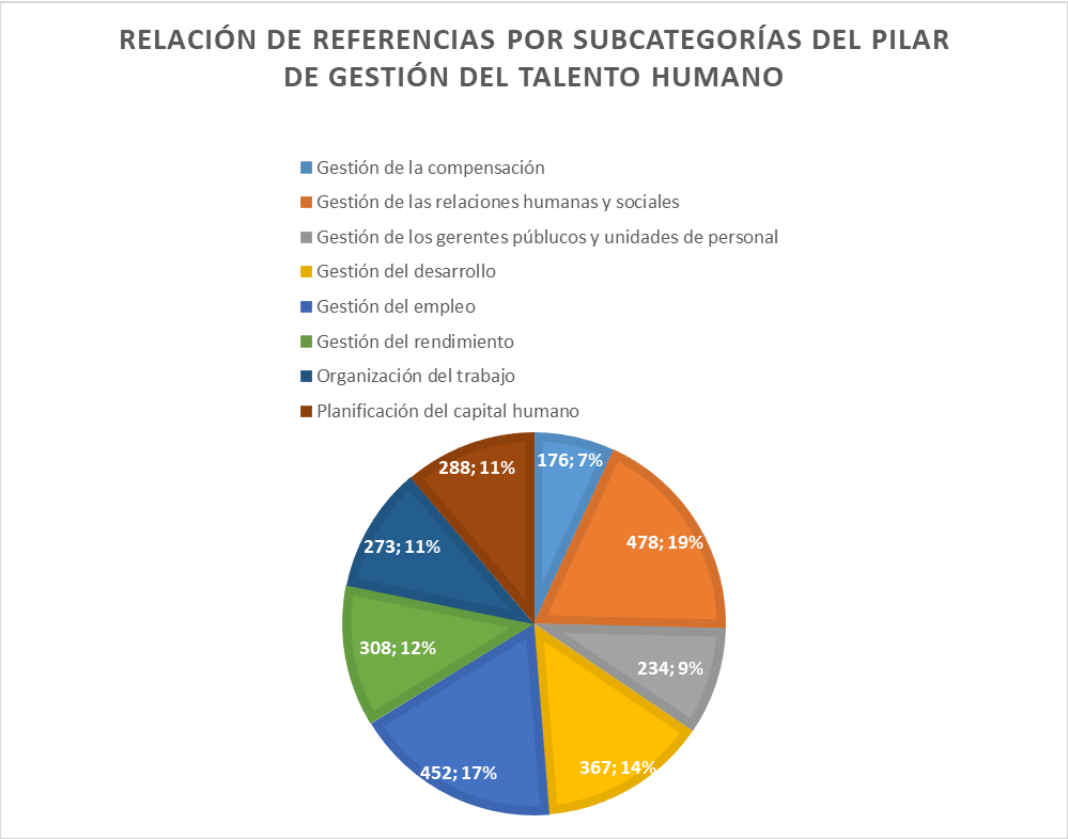


Gráfica No. 27. Número de referencias Análisis de problemáticas y prospectiva de soluciones. Fuente: Elaboración propia a partir de información sistematizada en Nvivo.

Para el análisis de la información se realizó la sistematización y análisis por categorías y subcategorías utilizando herramientas de representación visual (Nvivo 11 Plus) y finalmente se trianguló la información obtenida.

2. PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS EN EL PILAR GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En cuanto a la cantidad de referencias que generaron los participantes de los laboratorios para la innovación en lo social y lo público en relación con la categoría de gestión del talento humano se puede decir que las categorías con mayor número de referencias fueron: Gestión de las relaciones humanas y sociales con 478 referencias (19%) y Gestión del empleo con 452 referencias (17%). Y la subcategoría con menor volumen de referencias fue gestión de la compensación con 176 referencias correspondientes al 7%.



Gráfica No. 28. Relación de referencias por subcategorías del pilar de gestión del Talento humano. Fuente: Elaboración propia a partir de datos sistematizados en Nvivo.

Los participantes generaron mayor número de ideas en relación a temas asociados a las relaciones laborales individuales y colectivas, la cultura y el clima organizacional, el bienestar así como sobre el ciclo del empleo (vinculación, administración y desvinculación); y generaron menos ideas acerca de la gestión de los salarios y los distintos tipos de incentivos.

En cuanto a las palabras que más se repitieron puede decirse que es posible agruparlas de tres maneras, según su frecuencia de aparición. Un primer grupo compuesto por “falta”, “personal”, “entidades”, “funcionarios” y “capacitación” que tienen una frecuencia promedio de 249 apariciones y un porcentaje promedio de 4,47% cada una sobre el total de conteo de las 50 palabras más frecuentes (5575). Un segundo grupo con frecuencia promedio de aparición y

porcentaje promedio de 3,27% cada palabra estaría compuesto por “humano”, “evaluación”, “talento”, “procesos”, “laboral” y “servidores”. Un tercer grupo estaría compuesto por “entidad” y “funciones” con un promedio de 148 apariciones representando un 2,64% en promedio cada una.

Ilustración No. 22. Nube de palabras pilar gestión del talento humano. Fuente: Elaboración en Nvivo.

Se puede afirmar que para los asistentes a los laboratorios, la situación de la gestión del talento humano en el Distrito, tanto en relación con las problemáticas como con sus posibles soluciones, las asocian con ausencia de capacidad de las entidades y de los funcionarios, con ausencia o falta de personal, con fallas en los procesos y evaluación de desempeño y con falta de un funcionamiento adecuado en la entidad y en las funciones asignadas.

A continuación se relacionan por cada uno de los subsistemas de gestión del talento humano, los contenidos que tuvieron una mayor repetición en las diferentes problemáticas independientemente de los actores que las generaron.

Planificación de recursos humanos

En las entidades distritales no existe una visión estratégica del talento humano ya que este es visto principalmente como recurso, lo que tiene implicaciones en todos los aspectos de la gestión así como en el clima organizacional. Esta concepción del talento se inscribe en unas estructuras organizacionales poco flexibles y burocráticas planeadas desde el back office. Son estructuras piramidales que mantienen su razón de ser a pesar de los cambios de gobierno que ocurren de acuerdo con los periodos electorales. Si se llegan a hacer reformas, obedecen más a los lineamientos del político de turno que a las necesidades del servicio. En ocasiones cuando se hacen rediseños y se formulan políticas públicas se recurre a restructuraciones que ya se habían implementado en el pasado porque se desconocen las historias de las reformas institucionales del Estado.

Las estructuras son complejas, difíciles de comprender para los ciudadanos y regidas por un exceso de restricciones legales que impiden ir con los cambios que la globalidad impone. No es de extrañar entonces que los objetivos misionales no tengan cabal cumplimiento y que no haya motivación al prestar los servicios.

La falta de interés por actualizar las estructuras conduce a que haya carencia de apropiaciones presupuestales que permitan hacer una mejor gestión del talento y con ello una prestación de servicios más eficiente y efectiva. En este contexto en las diferentes entidades la gestión del talento humano se convierte en accesoria y desprovista de sentido estratégico garante en los planes de desarrollo.

Entender el talento humano como un recurso del que se puede echar mano para satisfacer una necesidad que surge en un momento dado y no como una capacidad que puede aportar dentro de una gestión estratégica, se convierte en un obstáculo para cumplir con las metas misionales. La gerencia pública no se centra en el talento humano como unidad de gestión o como equipos con funciones estratégicas, su rol es operativo y normativo, sin que aporte un valor agregado al plan de desarrollo por las restricciones que tiene de tipo normativo, presupuestal y conceptual.

El talento humano debería convertirse en un proceso de apoyo estratégico y en consecuencia los perfiles escogidos para liderar estas áreas serían tácticos, operativos y estratégicos y requerirían del conocimiento de herramientas específicas para su función. En términos generales, la gestión del talento no posee un modelo, cumple con normas para evitar investigaciones, hay talento humano disponible pero pérdida de oportunidad para su desarrollo.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

A las unidades de talento humano les falta liderazgo y posicionarse por medio de actividades dirigidas a todos los funcionarios, les falta protagonismo estratégico que pueda actuar a pesar de la normatividad sin perder de vista la ejecución de los presupuestos.

Existe un problema estructural en la normatividad de la carrera administrativa que no puedes solucionar el Servicio Civil. Hay vacíos en la norma y no es posible aumentar el recurso humano de la planta, esta no crece y no hay innovación. Las plantas de personal limitan entonces el funcionamiento eficiente de las entidades en lo referente a su misión, en ellas a menudo la carga es operativa y muy pesada porque la planeación se centra en las cosas y no en las personas, olvidando que son las personas quienes desarrollan las metas misionales teniendo al otro como centro de las acciones.

Las restricciones normativas no permiten que el accionar del talento humano sea dinámico, en el no existe una unificación para todas las entidades públicas, los productos están basados en el cumplimiento normativo llegando a tener efectos negativos en la salud de los trabajadores, en la ejecución de los servicios y en el clima laboral.

La administración se percibe como poco democrática, con liderazgos pobres no estratégicos y no participativos. Además hay más directivos que personal de operación y hay poco espacio para planificar desde criterios técnicos. Por lo general la planeación no se articula con el plan de desarrollo elaborado con una visión prospectiva sino que más bien dicha planeación obedece al político que surge en la coyuntura. Tampoco se maneja conceptualmente utilizando instrumentos técnicos sino que se improvisa, llevando al servidor público a la desmotivación ya que inicia pero no termina los proyectos. La fragmentación de funciones y de comunicación entre entidades no asegura un resultado final satisfactorio lo que puede derivar en insatisfacción por parte de los ciudadanos.

La descentralización de las entidades distritales es deficiente, se requiere depurar las funciones para que no se repitan y buscar que exista comunicación entre instituciones o dependencias respecto a problemáticas que afectan a toda la ciudadanía. Igualmente entre dependencias que conforman las entidades es necesario fomentar los intercambios informativos. Todo debería funcionar como un rompecabezas con piezas que se interconectan.

Por otra parte, hay desconocimiento de información pertinente a la organización distrital porque existen barreras en el manejo de la comunicación con los ciudadanos. Éstos no conocen la

estructura ni el funcionamiento de las instituciones de la administración distrital y no reciben la información requerida para que sepan realmente qué pasa en la ciudad.

Las estructuras comunicativas no son eficientes: los servidores públicos no tienen acercamiento con los ciudadanos para conocer sus necesidades reales y a la vez los ciudadanos no conocen las misiones y visiones de las entidades; es pobre el acceso a la información a través de las tics. Estas situaciones permiten que no se genere valor público en la comunicación entre servidores y ciudadanos y que más bien se originen prejuicios y falta de confianza.

El sistema de información del talento humano en el Distrito es fragmentado, sólo utilizado de manera parcial y no siempre oportuna. No existen sistemas unificados de información de la gestión entre las entidades ni de la información básica que cualquier servidor público debería manejar.

En síntesis, puede afirmarse que las deficiencias en la gestión del talento humano en cuanto a planeación se refieren, limitan el mantenimiento de relaciones entre directivos funcionarios y ciudadanos para que con un enfoque cooperativo se desarrollen la ciudad.

Organización del trabajo

La organización del trabajo, fundamento de la productividad en el Distrito es deficiente ya que la gestión del empleo tiene falencias que se inician con los manuales de procedimientos y los perfiles de cargos.

El perfilamiento de los cargos muchas veces no se ajusta a las necesidades de la entidad que hace el requerimiento para contratar un funcionario y entonces todo queda a criterio e intereses particulares de los jefes. Puede ocurrir que los perfiles y competencias en las entidades no cumplan con la función para la cual fueron diseñadas y así puede existir personal sin capacidad para desempeñarse y en consecuencia se puede requerir una contratación adicional para superar las deficiencias de un funcionario que continúa en un cargo con lo que se presenta detrimento en el presupuesto.

Los manuales de funciones deben ser revisados para que se cumplan y sean equitativos, las personas se adapten a los requerimientos y tengan las competencias necesarias para desempeñar el cargo. Hay personas que se sienten sobrecalificadas para el puesto en el que se encuentran y otras que al invertir menos tiempo en el desempeño del cargo reciben el mismo salario que un profesional. Hay poco personal de carrera administrativa.

Los manuales de procedimiento no están actualizados de manera que atiendan a competencias no tradicionales derivadas de nuevas profesiones y de herramientas tecnológicas de punta que atiendan a la totalidad de la demanda de servicios y a la innovación.

La no actualización de los manuales, la deficiente caracterización de los cargos, el desequilibrio de las cargas y la normatividad existente al respecto, se convierten en talanqueras para lograr una eficiente organización del trabajo. No es de extrañar que procesos y trámites sean lentos y engorrosos y que los servicios no sean oportunos.

La falta de un sistema de comunicación efectiva entre entidades y sectores conlleva duplicidad de funciones y pérdida de recursos. Se añade a esto el que la cadena de mando dentro de la estructura jerarquizada y burocrática no permite agilidad en los procesos.

Teniendo en cuenta este panorama el talento humano en oportunidades resulta accesorio e inoperante.

Gestión del empleo

Existen distorsiones en el funcionamiento del proceso administrativo de atracción, retención y desvinculación de la planta de personal en el Distrito. En primer lugar en cuanto a la atracción se encuentra que no es deseable para la población joven entrar a participar como un trabajador en el Distrito Capital. Esto debido, entre otros motivos, a la mala reputación existente derivada de la corrupción asumida como generalidad y distorsionadora de la identidad de los funcionarios públicos.

A lo anterior viene a sumarse la existencia de imaginarios sobre los trabajadores de las diferentes entidades distritales que limitan la postulación para ejercer los cargos por parte de personas externas a las mismas. Se piensa que el servidor público es un burócrata y que una vez obtenido el empleo se olvida de la esencia del servicio y se centra en sus propias necesidades. Se cree también que laborar en el servicio público es para malos trabajadores y que los empleos son corbatas provistas por los políticos sin que se requiera experticia técnica.

El empleado público es estigmatizado porque no se informa adecuadamente sobre la gestión pública, no se publicitan los hechos buenos favorables, cualquier mala noticia que tenga que ver con un servidor público se generaliza y se habla de todo lo que no se hace y de lo que se hace mal. Se añade a esto la falta de información pertinente sobre los datos de gestión

mediados por interpretaciones de quienes los generan lo cual conlleva a que la comunidad crea que todos los servidores son deshonestos, “pagan justos por pecadores” siendo esto doloroso para los funcionarios integros lo que conduce a ocultar su lugar de trabajo frente a la ciudadanía.

Esa pérdida de valores que afectan la imagen del servidor público lo distancian de la comunidad y lo hacen objeto de desconfianza, es una carrera que está llena de prejuicios. Para el ciudadano del común la forma de desempeñar funciones de los funcionarios es sinónimo de pereza sin que se tomen el tiempo para analizar el trabajo que el servidor público hace para desarrollar a la ciudad. Las entidades públicas están desprestigiadas con relación al servicio. Se piensa que tener un cargo público es meterse en la “trampa y el robo”. Los ciudadanos que se acercan a las entidades lo hacen con temores y falsas expectativas, midiendo a los servidores con la misma medida que a los corruptos.

Con la politización de los procesos se hace evidente para los funcionarios la falta de transparencia y se genera en ellos falta de confianza en la organización. Se manifiesta esta desconfianza con relación a cada uno de los procesos que intervienen en la gestión del empleo. Se ha señalado que los perfiles para los diferentes cargos y los manuales de funciones están mal diseñados porque no incluyen conocimientos, experiencias, competencias y entre estas últimas las comportamentales además de las transversales. Si tuvieran en cuenta aspectos del comportamiento se evaluarían los principios éticos que deberían guiar al funcionario público mejorando la transparencia a través de los procesos de selección.

La vinculación del personal que no es de carrera administrativa está afectada por las prácticas clientelistas en donde el mérito para acceder a la función pública no sea aplica puesto que existe un sistema político en donde impera la corrupción y se desconoce realmente lo público siendo esto un obstáculo para el desarrollo personal e institucional. De aquí se sigue que empleados sin vocación sin amar el trabajo para ofrecer mejor servicio, sean contratados a pesar de su falta de compromiso con la institución y con su desarrollo profesional.

Se añade a lo anterior el que las políticas de selección no están estructuradas de forma integral ni estandarizadas lo que da lugar a que no todos los cargos se provean por mérito y que muchas veces se contraten funcionarios para cumplir con favores políticos. Sucede igualmente que además de los cargos de libre nombramiento y remoción hay exceso de discrecionalidad para provisionales y para prestación de servicios lo que a partir del vacío en la norma se permite que se integren al servicio personas que no llegan a cumplir con los requerimientos para desempeñar el cargo.

Las pruebas que se aplican no están elaboradas técnicamente y los resultados entonces no son los esperados; se aplican las mismas pruebas para cargos diferentes; los exámenes de conocimientos los hacen organismos que no saben del funcionamiento público y por ello no están bien enfocados, a veces se percibe que son tan específicos para una determinada empresa que no permiten que personas capacitadas puedan participar si no tienen experiencia.

Tal como está diseñado el proceso de selección, una vez que se cumplen los requisitos formales no se elige por las competencias que se han evidenciado, dando lugar a inequidad.

Los concursos de méritos no cumplen su finalidad ni gozan de legalidad cuando se realizan de forma interna porque siempre hay un obstáculo para que el trabajador pueda acceder y porque se ha detectado filtración de información que inválida hasta cierto punto las pruebas. Además, persiste el amiguismo, la rosca, los padrinos políticos lo que lleva a una competencia desigual. A estos concursos sólo se admite a quienes pertenecen a la carrera administrativa facilitando la movilidad vertical mas no la horizontal que permitiría una progresión de grado categoría etc.

Los concursos están estancados y son manipulados, la mayoría de funcionarios se contratan por OPS y no son objeto de evaluación, no asisten a las capacitaciones y esto lleva a que las funciones se cumplan de forma repetitiva sin ninguna movilidad en los cargos año tras año.

Por falta de información, o por las condiciones anotadas anteriormente, los ciudadanos en general no participan en las convocatorias, posiblemente no creen en la transparencia y participan de la desconfianza generalizada frente a la función pública.

Desplazar la conveniencia de hacer promociones a partir del mérito y de la capacitación de los servidores desplazaría la estructura de la función misma a la de los derechos de estos.

En este orden de cosas, la retención de los funcionarios se hace con alguna facilidad por cuanto hay una cultura del menor esfuerzo y cuando un trabajador no tiene las competencias necesarias para desempeñarse en el cargo se recurre a nóminas paralelas o se recargan otras personas que sí pueden cumplir con la meta y que ya laboran dentro de la entidad.

Sin embargo, para lograr que las funciones se cumplan de acuerdo con las metas misionales se requiere cambiar la imagen del empleado público, modificar la normatividad de tal manera que se faciliten los accesos para todos con independencia del tipo del contrato y efectuar las capacitaciones necesarias vinculándolas directamente con la labor que va a desempeñar el funcionario.

En cuanto a la desvinculación del personal es un tema que toca también con la capacitación que debe hacerse para la jubilación del personal antiguo por una parte y por otra, establecer la necesidad de desvincular personas que no tienen las habilidades tecnológicas requeridas para facilitar el ingreso de jóvenes que pertenezcan a profesiones nuevas y puedan innovar y mejorar la calidad de los servicios junto con la utilización adecuada de las herramientas tecnológicas actuales.

Pensar en esa desvinculación requiere también pensar en que no se pierda la memoria institucional que reposa sobre el personal antiguo y que puede ayudar a visualizar un horizonte de quehaceres nuevos y más eficientes eliminando errores del pasado o estrategias que no dieron resultado anteriormente.

La ley de la carrera administrativa provoca estabilidad laboral pero las consecuencias de esto son el estancamiento personal. Aparece anquilosamiento, falta de dinamismo y ausencia de innovación ya que al trabajador no se le permite hacer lo que propone. Hay falta de oportunidades de ascenso y falta de motivación para crecer, la gente se mantiene en la zona de confort sin afrontar nuevos retos, hay cansancio de la monotonía, pereza mental.

Sin embargo, para lograr que las funciones se cumplan de acuerdo con las metas misionales se requiere cambiar la imagen del empleado público, modificar la normatividad de tal manera que se faciliten los accesos para todos con independencia del tipo del contrato y efectuar las capacitaciones necesarias vinculándolas directamente con la labor que va a desempeñar el funcionario.
Se necesita incrementar ascensos por concurso dando oportunidades para ascender en la carrera administrativa tomando en consideración el manual de funciones. Falta capacitación de personal y cuando aparecen posibles cargos hay un desconocimiento de esto. Se trabaja con desinterés y con el menor esfuerzo lo que resulta en baja productividad.

Acerca de la planificación del Capital humano y las estructuras organizacionales las actividades propuestas giran en torno a la ampliación de la planta de personal de las entidades, su flexibilización a partir de las necesidades de las instituciones, la simplificación de los procesos la evitación de la duplicidad de funciones y el cumplimiento de la misión. Además debe buscarse que no se realice únicamente atendiendo a necesidades actuales que hayan sido diagnosticadas sino respondiendo a una planeación a varias décadas que incluya distintas perspectivas.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Gestión de la compensación

Persiste la ausencia de una política diseñada técnicamente y de una escala salarial para todo el Distrito. Esta situación va de la mano con los diferentes tipos de contratos existentes en las entidades distritales cada uno de los cuales tiene características diferentes y asignaciones salariales diferentes, en general los salarios versus las cargas laborales son inequitativos y la carga laboral excesiva lleva a la desmotivación porque los salarios no se adecúan a los perfiles y porque a los contratistas se les exige un mayor rendimiento.

La falta de un régimen salarial unificado que tome en cuenta la experiencia y que se adapte a los diferentes niveles en las distintas entidades, es un imperativo que registran los participantes en los laboratorios. La existencia de diversos contratos frente a los cuales no existe investigación salarial para poder unificar las políticas del sector deriva en que cada tipo de vinculación tenga pagos de rubros diferentes y cada entidad maneje escalas distintas con lo que en los diversos grados se reciben remuneraciones diferentes.

Tampoco se ha hecho un análisis del mercado salarial para determinar acciones justas y poder aplicar las escalas según las funciones asignadas. Dentro del mismo Distrito no hay estandarización de las tablas ni adopción de las existentes, esto se presta a que haya favoritismos y a que salario, rendimiento y compromiso no tengan relación directa con las prerrogativas establecidas por convención colectiva, o régimen especial.

El salario en ocasiones corresponde a favores políticos, o incluso se pagan favores políticos con porcentaje del salario. La motivación para estar en el cargo es puramente económica.

No existe voluntad para resolver los problemas surgidos por la multiplicidad de escalas ni instrumentos técnicos que permitan establecer condiciones o parámetros para valorar la labor desarrollada. Y, a esto se viene a sumar la autonomía de las entidades distritales que impide actuar de forma centralizada para fijar algunas reglas, no hay estandarización en su forma de funcionamiento que permita la equidad y la gobernanza. Todo se presta al tráfico de influencias.

La cultura política y el clientelismo llevan a la existencia de nóminas paralelas, contratación directa, duplicidad de funciones y en algunos casos contratistas con carga laboral excesiva. Existen trabajos reconocidos por esa alta carga y por sus horarios extensos.

La productividad debe ir asociada al salario, como esto no sucede la productividad baja por desmotivación y ocasiona desmoralización y bajo rendimiento. No hay incentivos para todas las personas vinculadas a las entidades distritales, faltan estímulos.

Los contratistas se muestran inconformes porque las personas de planta ganan más y hacen menos, y existen muchos contratistas por prestación de servicios que tienen que pagar parafiscales y demás para poder tener trabajo.

A los trabajadores que no pertenecen a la administración distrital se les estigmatiza como apadrinados, que no saben hacer su trabajo, aunque lo que en realidad sucede es que los objetivos del plan de desarrollo no se cumplen debido a la temporalidad. Hay rivalidad entre contratistas y personal de planta y por tanto conflictos relacionales.

Gestión de desarrollo

En las entidades del Distrito el manejo de las capacitaciones no es eficiente ni eficaz. Las necesidades de capacitación suelen determinarse a partir de encuestas con el resultado de que estas son siempre las mismas por fallas en los instrumentos que se utilizan para recolectar la información Dichas encuestas no tienen en cuenta los planes estratégicos ni los planes de acción, su cobertura no es suficiente y los presupuestos destinados para su realización son escasos.

El plan institucional de capacitación tiene fallas que nacen desde su misma concepción: se enfocan en la atención al ciudadano sin tocar todos los temas ni articularlos con los objetivos estratégicos. Esto hace que se envíen al entrenamiento personas que no tienen nada que ver con el tema de la capacitación. Por otro lado, se les asigna poco tiempo porque se privilegia el asumir la carga laboral sobre la capacitación. Los funcionarios las encuentras repetitivas y por eso no asisten, a lo anterior se suman problemas de comunicación y logísticos: todo se informa a última hora y se manda siempre a las mismas personas.

Falta un enfoque pedagógico en la didáctica puesto que quienes las proveen no tienen estrategias para ello y por tanto no son dinámicas ni amenas. Además existe alta rotación de los responsables de capacitar lo que impide adquirir experiencia en la didáctica. Se requiere utilizar metodologías democráticas y encaminadas al cumplimiento misional de la entidad, pero no sucede así: las capacitaciones no tienen impacto en el desarrollo de los servidores.

Uno de los problemas existentes en este aspecto es el de la normatividad en tanto sólo pueden asistir a las capacitaciones los funcionarios de carrera administrativa, los contratistas y los provisionales no pueden participar desperdiciando de esta manera el potencial de mucho talento.

La inadecuación de las capacitaciones hace que no se genere impacto sobre los resultados en las entidades y las dependencias, se pierden recursos financieros de la administración y en los procesos hay sobrecostos. Como estas capacitaciones se consideran no efectivas, no generan valor agregado y se presenta deserción de los servidores que las inician. No existe una coordinación entre la capacitación correspondiente, ni información actualizada que permita a los funcionarios orientar al ciudadano de forma apropiada e innovar en sus respectivos cargos.

En el Distrito se evidencia la necesidad de incrementar el nivel de profesionalización de las personas que allí laboran. Es evidente que el desempeño según lo plantean los participantes se ve afectado por la falta de uso de tecnología, bien por no tener el conocimiento para manejarla, bien por el miedo generado por los cambios que implica lo novedoso alejando de lo conocido, lo que a la larga genera resistencia frente a ella. Los funcionarios aluden a esta situación como “pereza tecnológica” y la ven como grave porque consideran que en la sociedad actual es imprescindible funcionar a través del sistema de información.

Debe advertirse, que esa necesidad de profesionalización se encuentra con la resistencia de las personas que llevan largo tiempo vinculadas a las entidades y que ya están acostumbradas a desarrollar procesos con las herramientas tradicionales, como Word o Excel. Las de mayor edad tiene más resistencia y las antiguas son reacias a aprender. Entre estas se encuentran los jubilados contratados por prestación de servicios de los cuales un porcentaje significativo desean continuar utilizando lápiz y papel, no les interesa la modernización.

Pero, no sólo existe desconocimiento o falta de actualización profesional sino que los equipos existentes son obsoletos; actualizar equipos, software y licencias es muy costoso y muchas veces por la calidad de las herramientas de la comunicación tanto interna como externa se pierde trazabilidad. Se generan reprocesos, se dispersa la información o se hace incoherente y se limita la confiabilidad, haciendo de la gestión del conocimiento un elemento carente de valor público.

Paralelo a la profesionalización de los servidores públicos se requiere trabajar con las comunidades para que a través del conocimiento de lo que puede ofrecer la tecnología digital

asuman con confianza los procesos que en esta se apoyan ya que la falta de capacitación en lo local y lo territorial limita la participación ciudadana.

Gestión de rendimiento

Se considera que la evaluación de desempeño existente no permite definir con claridad las acciones de mejoramiento para impulsar el conocimiento y el cumplimiento de la misión de la entidad, lo que resulta ser el no reconocimiento de la importancia que ésta tiene y su impacto sobre las entidades. El sistema no está bien definido y la subjetividad es factible que se presente porque prima el interés particular ya que no siempre se han definido las metas con precisión.

El sistema de evaluación no siempre refleja lo que sería conveniente buscar: pasión y compromiso del funcionario público; coherencia entre la evaluación y el mejoramiento del servicio; la medición satisfactoria de toda la misión que se realiza; la valoración de las acciones o valores agregados que aportan muchos trabajadores; el reconocimiento de la relación estratégica y las posibilidades de contribución futura que representa el funcionario.

La evaluación no se hace por resultados y la calificación no determina la permanencia del funcionario en el servicio ya que al ser tan formal no permite hacer una real evaluación del desempeño individual. En cuanto al sistema éste no está enfocado a medir el desempeño de las entidades, hay desarticulación del proceso de evaluación de los empleados versus el de la institución.

Uno de los problemas de la evaluación surge de la herramienta misma, es un instrumento complejo y desgastante. Es un trámite más que no es de fácil comprensión para los responsables de la evaluación: evaluado y evaluador. Se trata de un instrumento cuya calificación no refleja la realidad de la función pública, tampoco es práctico. El formato es inoperante, engorroso y permite la subjetividad.

Al no tomar con seriedad las evaluaciones, las obligaciones de mejora que tienen los funcionarios no se precisan y por ello las soluciones que se plantean no se corresponden con el resultado que arrojó la actividad; al funcionario que es evaluado no se le hace un seguimiento efectivo y la evaluación termina siendo una autoevaluación.

Por otra parte, los directivos no se interesan en hacer una evaluación efectiva y objetiva, delegan en otros servidores faltos de compromiso. Por lo general los jefes se sienten

presionados y evitan calificar o ser sinceros para no tener problemas, se justifican utilizando la ley de acoso laboral para no actuar. Los directivos también deberían ser evaluados y a su vez hacer seguimiento al sistema y ofrecer retroalimentación a sus subalternos.

Muchas veces el evaluado tiene más conocimiento y experiencia que el evaluador y la herramienta se ha convertido en instrumento de intereses particulares y no técnicos. La escala tiene estándares de calificación predefinidos que no se pueden bajar, es muy alta para acceder al nivel sobresaliente y así los puntajes no significan nada, el malo puede sacar 100, al bueno no le interesa la evaluación ya que las consecuencias son inexistentes para unos y para otros. La legislación laboral es excesivamente proteccionista, generalmente se resuelve una mala evaluación con el reintegro de los trabajadores lo que hace que las consecuencias sean negativas para quien calificó, por tanto el evaluador califica para quedar bien con sus subalternos y no como un criterio de eficiencia.

Se requiere entonces actualizar la herramienta para que ésta sea adecuada y permita conocer la gestión real de las entidades y los aportes o ausencia de estos, de la entidad misma, o de los funcionarios para que todos optimicen su rendimiento y vean la necesidad de potencializarse.

Gestión de relaciones humanas

En cuanto a la gestión de relaciones humanas y sociales, éstas también adolecen de carencias, en parte por la normatividad vigente que es inequitativa en los tipos de contratos y escalas salariales, pero también en parte porque los funcionarios perciben una “lucha de egos” entre la administración saliente y la entrante.

Se puede afirmar que ha habido un desgaste administrativo y social en la negociación colectiva de los salarios y condiciones de trabajo. Las condiciones de contratación siguen siendo inequitativas lo que lleva a pensar a funcionarios y sindicatos que estos últimos son organizaciones que no aportan, no son pertinentes y no fomentan el desarrollo y avance en la administración.

A esto se añade una gestión poco eficiente de los gerentes públicos en cuanto a programas de bienestar se refiere en tanto el tipo de contratación limita el disfrute de estos. De aquí que el compromiso institucional sea limitado, el clima percibido de injusticia y falta de equidad además de desconfianza.

Por otra parte, se plantea la existencia de incoherencia en la política de Estado porque restringe los derechos que podrían tener los trabajadores colombianos que lo hacen en calidad de contratistas, prestación de servicios, temporales y provisionales. Se piensa que las personas vinculadas por contrato son explotadas laboralmente sin respetar sus derechos fundamentales.

El Capital humano de la administración anterior no se valora, el entrante carece de confianza en los equipos de trabajo entre otras cosas porque no se han apropiado de los roles que deben desempeñar y desconocen de qué se trata ser servidor público, por ello no tienen sentido de pertenencia ni valores compartidos.

Su quehacer genera problemas que afectan la calidad de vida de funcionarios y ciudadanos y el relacionamiento con los clientes por la pérdida de programas sociales.
De las relaciones sociales y humanas señalan que los problemas radican más que todo en la cultura del funcionario y del servidor público en donde la carencia está en la falta de cultura de servicio. Los contratistas no tienen la preparación ni el compromiso con su trabajo; entre los funcionarios hay “vacas sagradas “que no permite innovar los procesos: hay “mucho cacique y poco indio” además, hay problemas de comunicación entre las áreas.

Hay culturas organizacionales que no permiten que los servidores sean eficientes y más productivos. Se señala reiterativamente que existe un mal ambiente laboral, el clima laboral no resulta motivante. Entre los servidores aparece descontento, desánimo porque no existe un aportar significativo a la ciudad.

Gestión de gerentes públicos y unidades de personal

En las entidades distritales se evidencia la necesidad de fortalecer el nivel de profesionalización de la alta gerencia de tal forma que permita ejercer una dirección efectiva ya que se trata de cargos que conllevan responsabilidad frente a la gestión y a los resultados. Es así que estos gerentes deben tener las competencias necesarias para lograr un direccionamiento estratégico que tome en cuenta no sólo la planeación sino también su articulación con la dirección y las necesidades estructurales y coyunturales que presenta el mundo globalizado.

Con los cambios de administración aparecen diferencias ideológicas y gerenciales en el estilo que afectan el curso de los procesos al no construir sobre lo construido, interrumpir programas y proyectos que venían funcionando sin haber previamente evaluado su pertinencia o su resultado y sin tomar en cuenta a la ciudadanía.

El empalme entre una administración y otra no es ágil lo que añadido al cambio de personal cercano a los proyectos inicia de nuevo la curva de aprendizaje en donde la gestión del conocimiento queda relegada a segundo lugar. Hay pérdida del know how.
Las nuevas tendencias en el ejercicio administrativo no se integran con prontitud a las prácticas cotidianas por el desconocimiento que la nueva gerencia tiene de las entidades y así los planes de desarrollo de la ciudad se lentifican.

Los gerentes son percibidos como “aves de paso”, intocables que alcanzaron un trampolín para la presidencia. Poco aportan al quehacer administrativo.

La selección de los gerentes públicos no se hace por concurso de méritos lo que se presta para que no todos tengan las competencias requeridas para la función que han de desempeñar. Además, estos gerentes se ven presionados para cumplir con cuotas políticas lo que deriva en que a su vez sus cercanos colaboradores pueden no tener los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñarse.

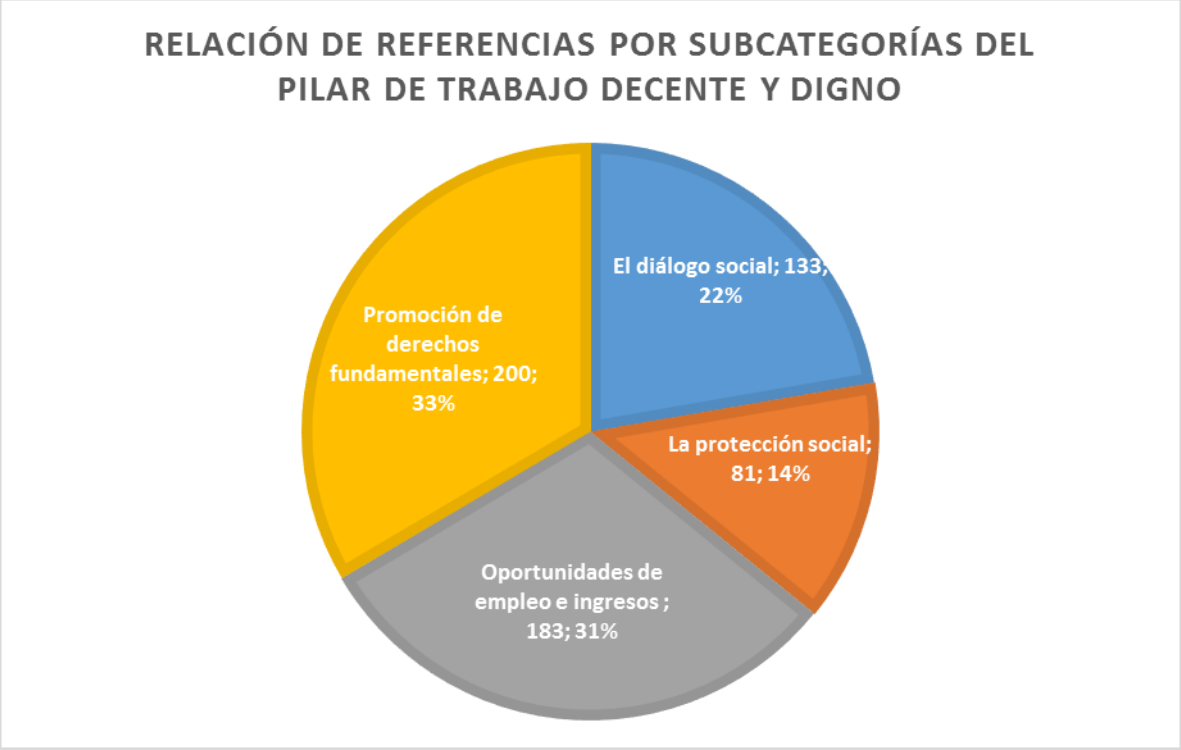
Las acciones de los gerentes están supeditadas a los lineamientos de la alcaldía y se evidencia la falta de gestión por desconocimiento y falta de planeación.

Las unidades de personal no tienen un rol estratégico en el funcionamiento de las organizaciones distritales derivado de las restricciones normativas e institucionales que centran su labor en actividades administrativas, operativas y rutinarias. Como resultado frente a esta problemática, que los participantes de los laboratorios corroboraron, se esperan la simplificación de los procesos y la consideración de la eventual tercerización de algunos de ellos para lograr que las unidades de personal puedan efectivamente dedicarse a labores no operativas y más relacionadas con el talento de las personas vinculadas a la administración distrital. De manera particular también se destaca que estas unidades o áreas de talento humano estén más articuladas con los niveles directivos de las entidades para hacer parte de la estrategia de las mismas.

Los funcionarios perciben las unidades de talento como ausentes, no estratégicas lo que limita el presupuesto asignado y con ello se silencia la voz que es la voz de los que no tienen voz. La organización de estas unidades puede llevar a confundir los roles con las de las direcciones de las entidades del Distrito.

3. Problemáticas identificadas en el pilar de trabajo decente y digno

En cuanto a la cantidad de referencias que generaron los participantes de los laboratorios para la innovación en lo social y lo público con relación a la categoría de trabajo decente y digno se puede decir que entre las categorías con mayor número de referencias se encuentra la de promoción de derechos fundamentales con 200 referencias con un 33% del total y la subcategoría de oportunidades de empleo e ingresos con 183 referencias correspondientes al 31% del total. Y un grupo de categorías con menor número de referencias como la del diálogo social (22%) y la de la protección social (14%).



Gráfica No. 29. Relación de referencias por subcategorías del pilar de trabajo decente y digno. Fuente: Elaboración propia a partir de datos sistematizados en Nvivo.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Esto significa que desde la óptica de los participantes en los laboratorios, las categorías que más comentaron fueron las relacionadas con la estabilidad en el trabajo, la igualdad de oportunidades y la no discriminación, así como con las ofertas de empleo para todos los ciudadanos y las ventajas que puedan adquirir estando dentro del servicio público. Las temáticas que menos trataron los asistentes en los laboratorios fueron aquellas relacionadas con el entorno de trabajo seguro, la conciliación entre la vida laboral y familiar, la seguridad social, y el sindicalismo.

Ilustración No. 23. Nube de palabras trabajo decente y digno. Fuente: Elaborado con Nvivo.

En la nube de palabras de la totalidad de las palabras asociadas a trabajo decente y digno, la palabra más nombrada es “sindicatos” con 124 apariciones y 6,76% de la nube, seguida por “falta”, “sindicales”, “entidades”, “laboral”, “sindical”, “funcionarios”, “sindicato”, “trabajo” todas palabras directamente relacionadas con la subcategoría que en la jerarquía quedó ubicada en el tercer lugar. Respecto a los sindicatos las palabras

que se repiten son “administración”, “organizaciones”, “falta”, “credibilidad”, “participación” y “funcionarios”, lo que evidencia dificultades en relación con el funcionamiento de los sindicatos en el Distrito.

Diálogo social

Los actores participantes en su gran mayoría consideran que los sindicatos son organizaciones que no aportan, son poco pertinentes y no fomentan el desarrollo y avance en la administración pública distrital. Afirmaciones que también fueron realizadas por las mismas organizaciones sindicales que participaron.

A través de las ideas generadas por los actores se pueden describir los motivos que llevan a que la gente se afilie a un sindicato, las distorsiones que se dan en su funcionamiento, los efectos que tienen en la gestión del talento humano, la relación que mantienen con las entidades distritales y el impacto en la prestación de servicios al ciudadano. Dichos aspecto serán desarrollados a continuación.

Dentro de los motivos que enumeran de por qué la gente se afilia a los sindicatos, está el que lo hacen porque tienen investigaciones disciplinares y buscan protección, otra razón que mencionan es que les sirve para asegurar el puesto y que no los puedan sacar, también refirieron que afiliarse les permite protegerse de jefes que persiguen a los trabajadores y finalmente señalan que se generaron sindicatos por la época del Alcalde Mockus en la que se empezó a sacar a mucha gente y fue necesario defenderse.

En cuanto a las distorsiones que se dan en su funcionamiento se señala que los sindicalistas buscan beneficios personales y no colectivos, buscan coadministrar, no aportan a la gestión y no aplican el conocimiento real del sentido de existencia de un sindicato.

Se señala que falta preparación y formación de líderes que desarrollen la conciencia de que su papel es la defensa de los trabajadores y no una forma de eludir funciones como trabajadores y buscar el bien propio en vez del bien común. Es evidente que la mayoría no están actualizados, ni capacitados en temas de administración pública y no tienen una formación integral. Les falta Formación en temas de garantías, cumplimiento y derechos humanos.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera “Copia No Controlada”. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

La participación democrática al interior de las organizaciones sindicales no se da, los dirigentes de las centrales no tienen en cuenta la opinión de las bases; no existe una representación real de las necesidades de los funcionarios. Las diferentes organizaciones sindicales no tienen un objetivo común.

Los incentivos sindicales se concentran en permisos sindicales pero sus exigencias a veces son tan altas que van llevando entidades a la quiebra. Muchas veces terminan solicitando empleos o favores personales y entre sindicatos se generan pugnas que impiden trabajar por el bien de los trabajadores. Prevalece el manejo de incentivos negativos en los afiliados.

Respecto a las relaciones con la administración distrital fue reiterativo el percibir que las negociaciones con los sindicatos son dilatadas y muchas veces infructuosas, con discursos negativos en contra de las entidades, estas muchas veces deben ceder a las presiones sindicales así vayan en detrimento de los trabajadores atentando contra el bien común y convirtiéndose en antivalor. Para las entidades representa desgaste atender a los sindicatos.

Los pliegos que presentan están desarticulados con relación a las necesidades y hacen copia de los pliegos de petición sin revisar las particularidades de cada entidad. Creen tener siempre la razón y no escuchan. El actuar de los sindicatos afecta el servicio público en derechos fundamentales al hacer paros y cese de actividades dejando a niños sin educación y generando problemáticas sociales y familiares. El derecho de asociación sindical se desnaturaliza y se percibe como algo negativo por su actuar a favor de unos dejando fuera a otros. En la ciudad tienen una mala imagen por dejar de lado los beneficios colectivos. Un sindicalista se asocia con un funcionario que no quiere trabajar.

Los participantes nombran de manera reiterativa la existencia de pugnas entre los mismos sindicalistas y sus afiliados al interior de las entidades que generan mal clima laboral, crean caos y descontento.

Por rivalidades entre sindicatos dentro de una misma institución se perjudica a los otros funcionarios en temas tan básicos como el aumento salarial. Hay cierto temor por parte de los directivos para la evaluación del desempeño laboral de los sindicalistas. Señalan la realización de actividades no relacionadas con el mejoramiento del empleado por parte de los sindicalizados y de la organización, ocasionan un bajo rendimiento y un clima organizacional negativo. Suelen pedir permisos sindicales en forma permanente lo que

afecta la prestación del servicio. La administración para evitar enfrentamiento termina haciendo concesiones que afectan la prestación del servicio.

Las organizaciones sindicales son relacionadas con corrupción, clientelismo y poca transparencia siendo evidente que favorecen intereses particulares sobre los intereses colectivos, traicionando con ello sus ideales.

Promoción de derechos fundamentales: Gestión de la diversidad

Promover principios de derechos humanos en el trabajo implica hacer gestión de la diversidad aplicando la normatividad vigente pero trascendiéndola en cuanto la sensibilización es un tema primordial.

La percepción que se tiene de la diversidad está marcada por prejuicios, tabús y falta de claridad conceptual tanto en los servidores públicos como en la ciudadanía en general. Es un tema nuevo, con políticas en construcción que aún no se conoce como aplicarlas y que al visibilizarlas conducen a identificar a esta población como subvalorada, preferida o excluida, en todo caso discriminada.

El gobierno tiene políticas para la aceptación de la diversidad pero las entidades incumplen sus planteamientos, al punto que hay quienes creen que la normatividad no existe. El desconocimiento frente al tema es aún más grave en los jefes lo que hace imperiosa la necesidad de capacitar en este sentido.

La falta de conocimiento del enfoque diferencial o el rechazo al mismo tiene su asiento en la falta de respeto a ideologías no tradicionales, o que se fundamentan en ideas religiosas que van a afectar las normas de convivencia. Esto particularmente se presenta con la diversidad de género que es objeto de marcada intolerancia porque se percibe que se están dejando de lado los valores tradicionales.

Los funcionarios y contratistas son resistentes a divulgar información que tiene que ver con la población diversa: discapacidad, raza, orientación sexual incluso datos básicos del estado civil lo que hace que no se cuente en el SIDEAP con información completa para poder orientar otros procesos de gestión del talento humano.

Existe falta de voluntad para incluir en las instituciones personas con enfoques diferenciales, los servidores públicos se convierten así en agentes de discriminación en

tanto el clientelismo aboga por proveer cargos públicos con personas que pertenecen a sectores políticos que priorizan determinadas ideologías.

Cuando son aceptadas personas diversas para ocupar cargos, se encuentran con ambientes hostiles, el trato se complica por la discriminación que reciben con lo que estas personas se desmotivan, se deprimen y se hacen proclives a desarrollar enfermedades laborales. En oportunidades se pierde el respeto y se generan traumas y agresiones físicas y psicológicas. El Distrito no tiene la capacidad para garantizar el ejercicio de los derechos, con ello surge inequidad, estigmatización, abusos y demandas. Hacia los pobres se manifiesta miedo, y aversión todo lo cual conduce a insatisfacción por parte de la población junto con resentimiento, sensación de inseguridad y problemas ambientales.

Tanto en la selección como en la permanencia en el empleo se evidencia la discriminación, la gestión del talento humano ha estado enfocada en el desarrollo de competencias para el servicio y no necesariamente en la condición como persona de los servidores lo que se puede expresar en sus temores, necesidades, ambiciones y proyecto de vida. Sin embargo, se han logrado algunos avances que desafortunadamente no han estado sujetos a seguimiento y que se refieren a la sensibilización y al impacto logrado, se percibe que la diversidad étnica es en la que menos avances se han tenido.

Un asunto que puede limitar los resultados logrados hasta el momento es que la población diversa sólo recibe programas temporales con contratación de personal no idóneo, esto mantiene la exclusión social y la inequidad en la prestación de los servicios además de la estigmatización de personas con autoidentificación diversa.

La población con discapacidad no está caracterizada según diagnóstico y hacia ellos falta empatía y comprensión, se requiere capacitar a los funcionarios para que comprendan la diversidad como parte de la vida, todo proyecto sobre discapacidad debe tener un componente de adecuación de infraestructura.

El riesgo psicosocial para empleados sin la suficiente resiliencia puede llevar a que se presente maltrato entre compañeros y con la ciudadanía., Puede ser frecuente que esto así suceda por el pobre desarrollo de los conocimientos y habilidades para atender a poblaciones especiales debido a la falta de políticas de inclusión de esta población dada la escasa importancia que le da al tema el gobierno central. Es así, que no se conoce

bien el enfoque diferencial, se requiere una experiencia específica en la que hay que capacitar a los servidores desde un punto de vista técnico para atender a población en condiciones especiales; la inducción es necesaria y en ella se debe desarrollar tolerancia y manejo del estrés porque de no hacerlo puede llevar a la ausentismo por parte de los funcionarios.

Se presentan dificultades para entender a grupos poblacionales que requieren protección especial porque no es sólo la falta de preparación de las entidades sino falta de infraestructura para atender este tipo de población.

4. PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS EN EL PILAR DE REPUTACIÓN GUBERNAMENTAL

En cuanto a la cantidad de referencias que generaron los participantes de los laboratorios para la innovación en lo social y lo público en relación con la categoría de reputación gubernamental se pueden decir que entre las subcategorías con mayor número de referencias se encuentra la de relacionamiento con ciudadanos y aliados con 909 registros que da un 33% del total y la de ética y transparencia con 687 referencias que corresponden al 25% del total. En el otro grupo se encuentran las otras tres subcategorías con relativamente el mismo número de referencias y porcentajes, compromiso con la calidad de vida con un 16%, comunicación de la administración con 15% y finalmente la de innovación con el menor número de registros y porcentaje del total.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Gráfica No. 30. Relación de referencias por subcategorías del pilar de reputación gubernamental. Fuente: Elaboración propia a partir de datos sistematizados en Nvivo.

Como se puede evidenciar en la nube, la palabra central es, una vez más, “falta” con 445 apariciones que representan el 6,16% de la nube, rodeada de las palabras “entidades”, “servicio”, “ciudadanía”, “público”, “corrupción”, “funcionarios”, “ciudadanos”, “ciudadano”, “ciudad” y “procesos” en ese orden descendiente con número de referencias y porcentajes muy cercanos entre ellos. Lo anterior significa que estas palabras se repiten en cantidades muy similares pero cada vez menores. En cuanto al mensaje, la combinación de estas palabras muestra que según los participantes de los laboratorios

existe una ausencia de servicio público a la ciudadanía la cual se relaciona con la corrupción y los funcionarios.

Ilustración No. 24. Nube de palabras reputación gubernamental. Fuente: Elaboración propia a partir de datos sistematizados en Nvivo.

Reputación gubernamental

Falta mayor respeto por lo público por parte de las personas vinculadas a la administración distrital lo que se refleja en diferentes aspectos. El primero de ellos y que es reiterativo es el de la corrupción. Ésta se constituye en obstáculo para el desarrollo personal e institucional y atraviesa la gestión en todos sus aspectos: la selección se hace amañada, atravesada por amiguismos, padrinazgos, cuotas políticas y pago de favores de donde se deriva falta de equidad frente a poblaciones vulnerables y otras que no pertenecen a la rosca. La evaluación de desempeño tal y como se presenta es una

talanquera para obtener ascensos ya que simplemente sirve como una formalidad que se implementa para no tener problemas por no cumplir con un requisito. Los contratos son inequitativos, proclives a la corrupción ya que en ellos se evidencia el clientelismo y la búsqueda de votos lo que conlleva a que personas carentes de competencias para desempeñar un cargo sean ubicadas en él y dificulten el cumplimiento de las metas.

Los méritos no cuentan y los concursos de méritos adolecen de la confiabilidad y validez que debieran tener. No hay una ética que emerja del centro de la organización, la ética que se maneja es la de una cultura en donde impera la ley del menor esfuerzo y los amiguismos políticos.

Existen fallas en la implementación del gobierno corporativo que impacta negativamente el desarrollo de la ciudad. Al menospreciar el trabajo asertivo de administraciones anteriores se pierden valores agregados y buenas prácticas lo que retrasa la gestión y va en detrimento de la nueva administración porque se generan desconfianza y prevención.

Habiendo identificado que la política permea lo administrativo, lo cual en parte es realidad, se percibe separación entre sociedad y gobierno empresarial así como prácticas corruptas, entre ellas el que la gerencia se preste a firmar documentos sin haberlos leído. Como consecuencia del panorama descrito las comunidades pierden confianza en la administración dejando una imagen de programas inoperantes. La negatividad frente a la administración se contagia y los procesos se lentifican sin que haya un real desarrollo que beneficie la población.

En general, la reputación se ve afectada por la percepción de poca legitimidad del Estado y la falta de colaboración y participación entre servidores y localidades lo cual no permite la inclusión de los ciudadanos en los barrios para abordar sus problemáticas. Los planes de desarrollo se fijan en mesas comunitarias sin amplia participación ciudadana y, sí, más bien con manipulación para responder a compromisos políticos.

Es importante destacar que no hay corresponsabilidad con la ciudadanía en el manejo del control social, la ciudad está consumida en el asistencialismo.

La percepción que se tiene de las entidades del Distrito es que éstas se ubican en categorías: las que pagan mejor, las que prestan buen servicio y las que dan más mermelada, sin tener en cuenta que todas contribuyen al buen funcionamiento de la ciudad.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Compromiso con la calidad de vida: desempeño institucional y sostenibilidad.

Los ciudadanos en su mayoría tienen la idea de una ciudad que no avanza, se estanca y que por el contrario, retrocede cuando se pierden logros conseguidos con anterioridad por retraso en la ejecución de programas y proyectos así como por el desarrollo de políticas públicas.

La percepción es un poco que la ciudad es de todos y de nadie y que al no tener doliente poco importa perder conocimiento acumulado para a partir de ahí generar nuevo conocimiento.

Se piensa en una ciudad en situación difícil por la prevalencia del interés político sobre el de la comunidad y el interés por obtener beneficios de diversa índole y beneficio personal a través de comportamientos corruptos lo que puede ocasionar una pérdida de inversiones extranjeras que contribuyen al desarrollo de la ciudad, además se podrían cerrar empresas públicas para que entren empresas privadas.

La publicación y divulgación de planes, proyectos y servicios no es oportuna y cuando se ofrece tiene un lenguaje con alto contenido técnico que no es accesible para la comunidad en general lo cual acarrea desprestigio. Éste desprestigio obedece a desconocimiento de los avances en el desarrollo institucional que hacen las entidades lo cual obedece a una oferta de servicios que buscan cumplir funciones más no metas con lo cual se pierde el valor agregado y se invisibilidad la gestión.

La falta de información se evidencia también en cuanto se refiere al control social de las entidades y los espacios en que se puede participar, los mecanismos que se pueden utilizar y la forma de exigir la rendición de cuentas. Se pagan impuestos pero no se sabe cómo se invierten y se piensa en malversación.

En la reputación institucional los medios tienen un papel importante, no suelen resaltar lo positivo y en oportunidades divulgan información tendenciosa y destructiva. Unido a esto, los canales de comunicación no se consideran efectivos de tal manera que no difunden el valor de lo público y así el ciudadano no se identifica con las estructuras organizacionales y no conoce los proyectos y programas para utilizarlos en la forma debida, tampoco identifican los organismos de control.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

En general, los ciudadanos desconocen como exigir sus derechos y no tienen motivación para participar en organizaciones ciudadanas y es que falta credibilidad en el sector público.

Se cree que Bogotá no se ha pensado de manera prospectiva, como megápolis inclusiva e inteligente y por consiguiente suspender proyectos o programas es práctica común en las administraciones entrantes. Para evitar esto y proyectarse al futuro se requiere una ley para que haya inversiones obligatorias en la ciudad que impidan descontinuar los proyectos y que promuevan la organización de los funcionarios para que unidos presionen la continuidad en los planes de desarrollo sin que se violen derechos fundamentales.

La sostenibilidad de la ciudad se afecta por el retraso en la ejecución de planes, programas, proyectos y políticas, las soluciones que se plantean son de corto plazo, nunca terminan viéndose los resultados y los costos administrativos son mayores. Las malas prácticas se perpetúan pese a los cambios de gobierno y surgen acciones legales contra las entidades. Los cambios en la alta gerencia ocasionan inseguridad jurídica que lleva incluso a la pérdida de programas sociales de alto impacto, junto con una pérdida de recursos porque los que invirtieron en publicidad y mercadeo se pierden.

Puesto que existe discriminación social, los rubros destinados a población vulnerable tienen otros destinos siendo la percepción de despilfarro y falta de inversión.

La misión de las entidades administrativas así como los mismos funcionarios dificultan la atención diferencial. La ciudadanía no se siente vinculada con la institucionalidad, hay prevención entre los funcionarios porque no se implementa políticas públicas, no hay normativas y se genera un círculo vicioso en donde los derechos son insatisfechos.

El servicio es deficiente por el exceso de trámites burocráticos, la falta de flexibilidad de las estructuras, la normatividad, todo lo cual ocasiona en los ciudadanos insatisfacción, intolerancia, frustración y poca confianza hacia la gestión pública. Las entidades no crecen al mismo ritmo de la ciudad y por tanto al aparecer problemas emergentes estas no responden.

La cobertura es insuficiente lo mismo que la calidad de los servicios porque el sistema de información y atención no es integral, no se cuenta con tiempo para solucionar las

necesidades básicas y los canales de comunicación no están unificados y no dan a conocer la misión y visión de las entidades.

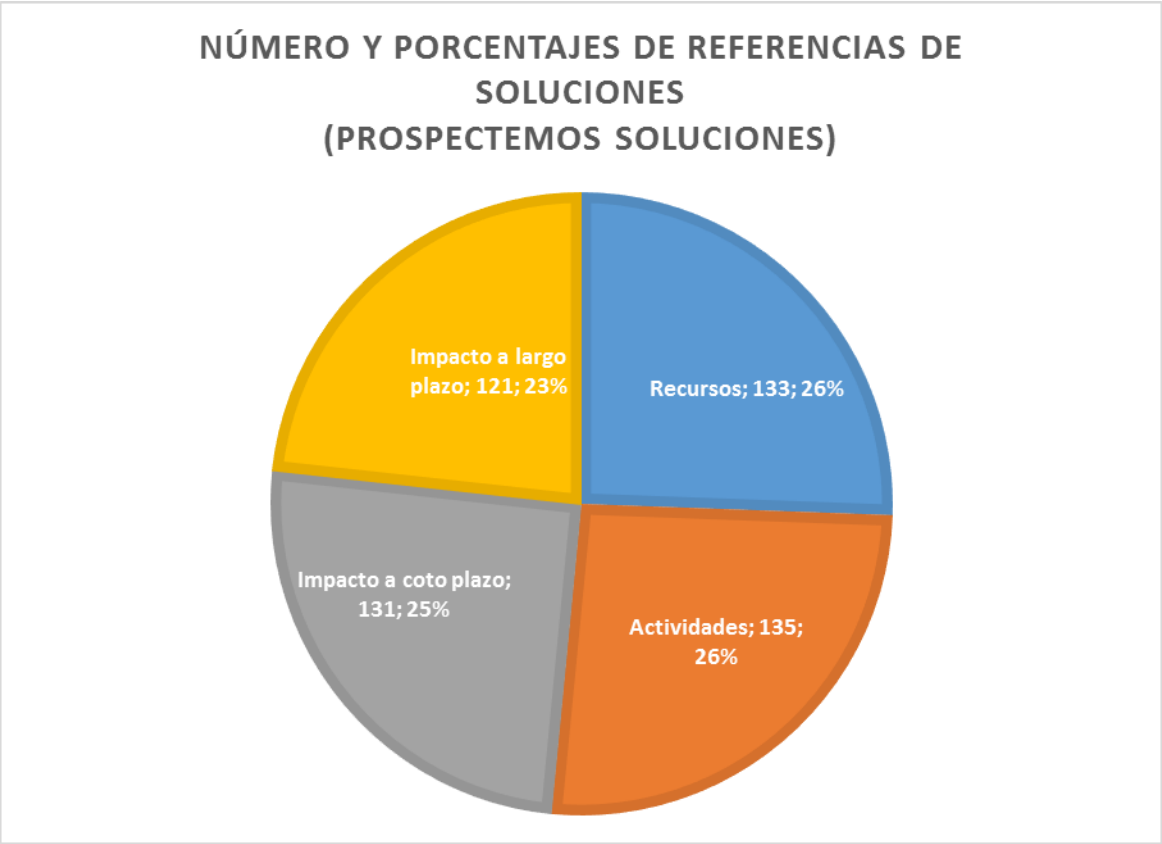
El desconocimiento hacia la administración distrital como un todo y hacia las alcaldías locales en particular, también limita la prestación de los servicios.

Los participantes manifiestan no creer que se dé respuesta a las solicitudes del ciudadano de manera transparente y concreta, es engorroso el trámite, al igual que la espera de la respuesta. Las solicitudes terminan con respuestas formales sin que se den soluciones concretas, sólo acciones que dejan de lado como lograr soluciones.

Hacia los servidores públicos existe una percepción negativa: se les considera deshonestos en parte por la falta de transparencia y en parte por los detrimentos patrimoniales en la utilización de los recursos públicos como resultado de los reprocesos.

5. PROSPECTIVA DE SOLUCIONES

En cuanto a la cantidad de referencias que generaron los participantes de los laboratorios para la innovación en lo social y lo público en relación a las subcategorías de reputación gubernamental la cantidad de ideas generadas en las cuatro subcategorías, mantiene más o menos la misma proporción como se ve en el gráfico.



Gráfica No. 31. Número y porcentajes de referencias de soluciones (prospectemos soluciones). Fuente: Elaboración en Nvivo.

En la nube de palabras de la totalidad de las palabras asociadas con la prospectiva de soluciones, la palabra que más se repite es “recursos” con 252 apariciones que corresponden al 4,49% de la totalidad de las palabras. Le sigue la palabra “entidades” con 239 apariciones correspondientes al 4,26% y a esta las palabras “personal”, “servicio”, “funcionarios”, “capacitación”, y “procesos” todas con una aparición promedio de 177 y un porcentaje promedio de 3,15% cada una. En un tercer nivel se encuentran las palabras “gestión”, “mayor”, “humano” y “mejor” con un promedio de apariciones de 156,4 y un porcentaje promedio de 2,79%.

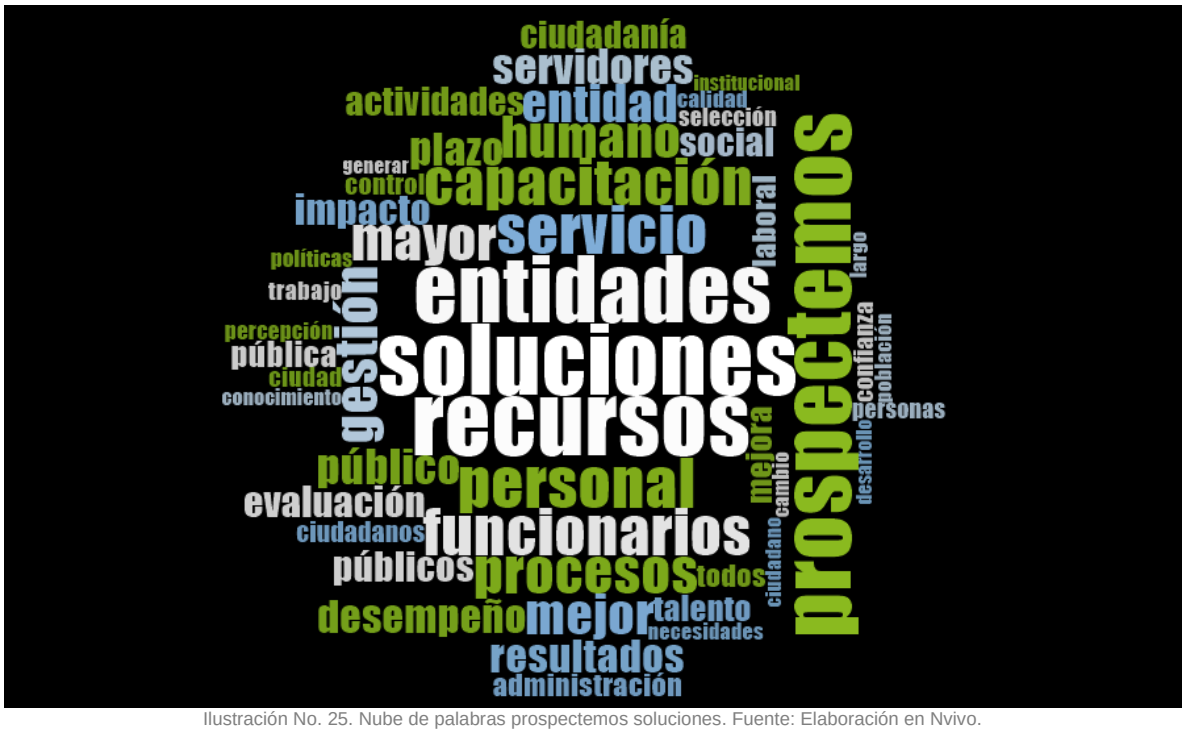


Ilustración No. 25. Nube de palabras prospectemos soluciones. Fuente: Elaboración en Nvivo.

Al conectar las palabras que más se repiten es posible plantear que los participantes de los laboratorios consideran que es imprescindible contar con recursos para lograr soluciones lo que incluye que las entidades tengan mayores capacidades relacionadas con el personal, el servicio, los funcionarios, la capacitación y los procesos. Con énfasis en que se busquen no solo mayores, sino mejores y más humanos resultados.

La palabra que más apareció entre los primeros cinco (5) es “capacitación”, lo que denota la importancia que los participantes le dan a la necesidad de lograr una mejor preparación de quienes realizan las labores del gobierno distrital y prestan servicios a la ciudadanía. Las palabras siguientes parecen identificar en qué áreas podrían capacitarse los servidores. Y la última palabra da cuenta de la necesidad amplia de capacitación para todos los servidores.

5.1 Descripción general de la prospectiva de soluciones

Al aplicar la metodología de “prospectemos soluciones” en el marco de los laboratorios de innovación de lo social y lo público se establecieron como unidades de análisis las siguientes categorías: recursos, actividades, resultados e impactos de corto y largo plazo. Es necesario puntualizar que el trabajo realizado por los actores en los laboratorios fue generar ideas en cada una de estas unidades sin que se requiriera realizar conexión entre ellas. A continuación se presentaran las ideas claves de cada uno de estas unidades destacando las ideas de mayor repetición.

5.1.1 Recursos

El recurso identificado con mayor frecuencia por los participantes de los laboratorios para implementar cualquier tipo de solución fue el dinero. El cual fue denominado de distintas maneras: “recursos”, “recursos financieros”, “económicos”, “lucrativos”, “plata”, “presupuesto”, entre otras y en la mayoría de los casos sin una destinación puntual. Sin presupuesto no es posible construir y desarrollar la política.

Respecto al recurso humano destacan la necesidad de realizar ampliación de las plantas de personal, de contar con personal “idóneo” y de capacitar a todas las personas vinculadas a las entidades del Distrito independientemente de las modalidades de vinculación que tengan. Hacen énfasis en lograr que los procesos de selección sean transparentes, que se garantice la aplicación del mérito y la identificación con lo público.

Consideran que un recurso que podría agilizar todos los procesos es la tercerización de algunas actividades administrativas como el manejo de los recursos y la selección.

Destacan que la capacitación debe ser ampliada a todos los servidores públicos independientemente del tipo de vinculación y a todos los rangos de cargos dentro de las entidades públicas. Puntualizan que sea desarrollada tanto en temáticas académicas que ayuden a un mejor desempeño del cargo, como en habilidades blandas, fortalecimiento de valores y la sensibilización frente a cómo manejar poblaciones consideradas minorías y/o con condición especiales.

Frente a la compensación, destacan especialmente la unificación de salarios transversalmente en el Distrito para todas las entidades públicas y la propuesta de recompensas monetarias para aquellos que demuestren un mejor desempeño en la labor que realizan. Ambas propuestas

apuntándole a conseguir equidad básica para todos y a la apuesta por una mayor productividad voluntaria.

Señalan como un recurso que se requiere para el desarrollo de la política pública el lograr reformar la normatividad en temas relacionados con empleo público y la construcción de una política pública de talento humano transversal para todas las entidades distritales.

Se considera que se requieren mayores recursos y modernización a nivel de tecnología y agilidad en los trámites que ayuden a mejorar la gestión de la información buscando que sea clara y oportuna, especialmente sobre empleabilidad con el Distrito para todos los ciudadanos sin discriminación alguna.

En cuanto a recursos tecnológicos señalan la necesidad de utilizar lo último en hardware, software, bases de datos o sistemas de información, buscando con ello garantizar una mayor agilidad en los trámites, mejor comunicación con la administración con la ciudadanía y acceso a oportunidades de empleo sin discriminación. Acompañado todo esto de capacitaciones para su manejo tanto para los funcionarios de todos los niveles, También describen las comunicaciones como recurso relacionado con rendición de cuentas y el relacionamiento con la ciudadanía con el fin de conocer sus necesidades.

Otro recurso descrito es contar con alianzas estratégicas con actores no distritales y la interconexión entre entidades distritales como activos importantes para la solución efectiva de las problemáticas. Dentro de las alianzas se requiere generar aprendizajes de buenas prácticas como recurso para un mejor funcionamiento de las entidades al igual que la aplicación de modelos o procedimientos estandarizados para todas las entidades distritales frente a cómo gestionar el talento humano.

Finalmente destacan la vigilancia y el control como recursos para asegurar el cumplimiento de procedimientos estandarizados, el control social y la continuidad de los programas. Así como la necesidad de contar con tiempo, infraestructura y voluntad política para logar desarrolla una política pública para la gestión del talento humano distrital.

5.1.2 Actividades

En este apartado se sintetizan las actividades propuestas por los actores, clasificadas en cinco categorías:

Tipo de actividades	No. de actividades propuestas
Relacionadas con soluciones jurídicas	50
Relacionadas con soluciones técnicas	433
Relacionadas con soluciones en el funcionamiento institucional	43
Relacionadas con soluciones en el relacionamiento con sindicatos	37
Relacionadas con soluciones en el relacionamiento con la ciudadanía	82
Total	**645**

Tabla No. 53. Actividades y No. de actividades propuestas. Fuente: Elaboración propia.

El listado total de las actividades dadas por los diferentes participantes se encuentra en el Anexo No. 19.

Las actividades propuestas por los actores se clasifican en cinco categorías que cubren todos los contenidos aunque difieren en el número de sugerencias que se hacen. Las de tipo técnico son el mayor número y superan con creces a la siguiente categoría tal como se observa en la tabla.

5.1.2.1 Relacionadas con soluciones jurídicas

Aspectos económicos, políticos, legales

La ley 909 de 2004 que regula el empleo público y la carrera administrativa, requiere modificaciones al igual que el decreto ley 15 67 /98 para superar vacíos normativos que obstaculizan la gestión. Al respecto los actores afirman la necesidad de “una reforma estructural de la normatividad que rige la ciudad” junto con el “fortalecimiento de políticas públicas” para “buscar el desarrollo de propuestas para solucionar problemas y situaciones”.

Subsistemas Gestión del Talento Humano

Referente a la planificación del recurso humano los actores sugieren una política tipo sombrilla aplicada a todos los niveles de contratación que utilice la entidad, que tenga efectos de largo

plazo medición y seguimiento en suma una política pública “coherente, pertinente, que redunde en altos niveles de motivación”.

En la organización del trabajo se debe” modernizar y actualizar la normatividad para incorporar criterios que aseguren el cumplimiento del perfil para el desempeño del empleo”.

En cuanto a la gestión del empleo lo importante es evaluar las hojas de vida en audiencias públicas con la participación de organizaciones sociales. De conformidad con los artículos 60 y siguientes de la ley 17 57 de 2015 y modificar la legislación para que haya procesos meritocraticos.

En la gestión de rendimiento piden los actores que se ajuste la ley 1010 de acoso laboral para poder manejar mejor las evaluaciones. Audiencias públicas en los términos del artículo 78 de la ley 14 74 de 2011 para la escogencia de los funcionarios, artículo 32 le di 489 de 1998 y revocar el acuerdo 565-20 15. Cambiar la ley de evaluación institucional.

Referente a la compensación se pide nivelar los regímenes salariales y tener un salario justo.

Gestión de gerentes públicos y unidades de personal requiere ser modificada y ajustada normativamente para permitir cierta estabilidad a la alta gerencia.

Trabajo decente y digno

“Buscar alternativas de financiación que permitan la inclusión de todos los trabajadores de las entidades que actualmente son excluidos por razones normativas”. Esto en cuanto acceso al trabajo, en cuanto a la promoción de los derechos en el trabajo se espera tener normas y acciones afirmativas al igual que cumplimiento de la normatividad aplicable al tema de la inclusión. Frente al diálogo social se sugiere modificar el decreto 160 de 2014 y generar políticas que permitan negociaciones efectivas con los sindicatos.

Reputación gubernamental

En cuanto a la ética y transparencia los actores proponen eliminar los grados de consanguinidad uno y dos y verificación de las declaraciones de renta. Proponen “fijar por ley la continuidad de planes y programas” para que estos no sean inferiores a 10 años. En el relacionamiento se necesita crear políticas y normativas que integren entidades públicas, privadas y comerciales obligando a un cumplimiento integrado.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera “Copia No Controlada”. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

5.1.2.2 Relacionadas con soluciones técnicas

A continuación se presenta la síntesis de las soluciones técnicas que sugieren los actores que participaron en los laboratorios.

Aspectos económicos, políticos y legales

Es indispensable que existan recursos que permitan hacer estudios técnicos que posibiliten integrar la administración como totalidad, alinear expectativas, y efectuar la selección de forma específica para el cargo teniendo en cuenta las competencias, los perfiles, las habilidades y las cargas. Dichos recursos no se deben invertir en comisiones y viajes internacionales. Por otra parte, el régimen sancionatorio debe incluir inhabilidades de por vida.

Aspectos sociales, culturales y tics

Incluye generar procesos de transformación en todas las áreas y para todos los actores con las metodologías apropiadas.

Subsistemas Gestión del Talento Humano

Planificación del recurso humano

La planificación del recurso humano debe estar en función de los propósitos de la entidad y por tanto se deben diseñar propuestas de largo plazo con estructuras flexibles e indicadores de impacto.

Se busca la actualización de nuevos modelos de gestión de acuerdo con las necesidades de cada sector, visualizando la gestión del talento humano como un aliado estratégico. La planta debe ajustarse para cumplir con el direccionamiento simplificando la gestión y los procesos y definiendo adecuadamente los ejes temáticos, los requisitos mínimos, las competencias y las habilidades teniendo siempre en cuenta la viabilidad presupuestal. Se debe preparar el talento humano para aplicar la norma.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Organización del trabajo

La organización del trabajo requiere revisar las estructuras organizacionales, los perfiles con sus núcleos básicos y competencias y los manuales de funciones teniendo en cuenta las cargas y necesidades de la entidad así como los objetivos misionales.

Gestión del Empleo

Lo que más preocupa a los actores es la gestión del empleo en cuanto se refiere a los procesos de selección los cuales consideran que deben ser hechos por meritocracia con ajuste al cargo y a la misión, agiles y con modernización de los procesos y utilizando técnicas estandarizadas. Títulos y experiencias han de ser validados y se debe establecer un cronograma adecuado en los procesos y concursos para que los interesados puedan participar. Se sugiere tener un banco de elegibles entre los egresados de la Escuela de Administración Publica; además el reclutamiento puede hacerse en las universidades en general por parte del Estado; se puede también crear una oficina en cazatalentos y buscar que la selección sea tercerizada y tener una auditoría. Las personas encargadas de la selección deben ser sometidas a pruebas. Se espera que exista un plan logístico de seguridad para las pruebas de selección en la carrera y que esta además de las pruebas debe contemplar entrevista y visita domiciliaria Identificando la vocación para la profesión y la disponibilidad del servicio. Los resultados deben ser publicados en la página web de la entidad.

La contratación debe fortalecer la carrera administrativa atrayendo talento de la empresa privada y racionalizar otros tipos de contratación, buscando que todos los cargos y vinculaciones en las distintas instituciones tengan igualdad de beneficios. Los líderes han de ser seleccionados con transparencia y objetividad. Se requiere establecer procesos de contratación internos anuales, además de incluir en plataformas y bolsas de empleo las convocatorias para así garantizar un personal idóneo.

Una vez efectuada la selección se requiere un trabajo de inducción en todos los temas que competen a la entidad, entre ellos la atención al público Está inducción se debe entender como un factor estratégico para la entidad.

Se necesita una articulación institucional con procesos de inducción y reinducción acordes con las políticas.

Los procesos disciplinarios deben ser coherentes y se recomienda aplicar la teoría Z, rotación de áreas y funciones.

Gestión de desarrollo

La gestión del desarrollo se encuentra a continuación como tema importante para los actores. Dentro de esta gestión se encuentra lo referente a la capacitación sobre la cual piden que existan modelos que traten todos los temas a nivel distrital de forma transversal. Para establecerla se sugiere hacer con anticipación un levantamiento de las necesidades y no simplemente una encuesta. Estas capacitaciones deben estar cruzadas para entender el impacto y el rol de cada dependencia y mejorar la habilidad de liderazgo. Para los evaluadores debe haber capacitaciones específicas para todas las entidades y debe incluir sensibilización

Sugieren la existencia de una política de formación para los funcionarios públicos no sólo en tecnología sino también en atención a los usuarios, esta debe estar incluida en el plan institucional de capacitación para todas las entidades y debe incluir sensibilización y empoderamiento de los servidores junto con el desarrollo de amor a la entidad, a su trabajo y a la labor que desempeñan. Todo el personal de cada una de las entidades debe capacitarse para entender lo estratégico de la unidad de personal. El logro de estas se facilita al generar redes institucionales para los programas de capacitación que estén alineados con la estrategia empresarial y el plan misional.

Para lograr mayor cobertura se necesita establecer alianzas con el sector educativo y privado, mejorando los procesos y procedimientos en la planeación de las actividades e invirtiendo mejor el presupuesto. Así mismo, se sugiere la creación de un centro de formación y servicio en gestión de talento humano, y formación de competencias entre las cuales debe estar capacitación para quien ejerce la competencia disciplinaria y para quienes aplican los medios administrativos en las diferentes situaciones de control administrativo como son control interno, asuntos disciplinarios y talento humano. Igualmente se debe capacitar sobre la resistencia al cambio y el uso de las nuevas tecnologías y sistemas de información. Para los técnicos del CTI de la fiscalía y abogados penalistas, es necesario capacitar en prevención de delitos informáticos y para todos darles capacitación y seguimiento en enfoque de derechos humanos buscando que el funcionario entienda su papel como interlocutor con el ciudadano en términos de calidez de oportunidad.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Teniendo en cuenta que “somos un solo ente con la ciudad”, es de importancia la capacitación y sensibilización con los temas de Bogotá, entre ellos la importancia que tiene el ciudadano para la administración y funcionamiento de esta. La misión de cada entidad es importante y por tanto se requiere capacitar en estos asuntos al igual que en procesos de innovación teniendo ciclos propedéuticos de formación profesional que incluya la gestión de competitividad.

La capacitación debe posibilitar los ascensos y debe existir para todos generando esquemas de movilidad horizontal entre entidades públicas lo mismo que rotación de personal; esto es más importante cuando los funcionarios tienen más de 10 años y se pueden trasladar a otras entidades con la misma asignación salarial o se pueden reubicar en cargos similares dentro de la misma entidad esto es, generar planes de carrera estructurados y viables. Cuando se trata del clima organizacional es indispensable incluir a contratistas.

Por otra parte, la calidad de la capacitación también debe ser evaluada para que los procesos sean eficientes y los capacitadores idóneos En este sentido sería de utilidad elaborar una base de datos de los capacitadores con calificación para que sean llamados por las entidades. Para el efecto se sugieren semilleros de formación para los formadores. Deben existir indicadores de capacitación y cronogramas oportunos.

A nivel distrital se requiere un instrumento para elaborar, ejecutar y hacer seguimiento a los PIC de todo el a Distrito.

Gestión de rendimiento

La gestión de rendimiento de acuerdo con las sugerencias hechas por los participantes, debe buscar hacer efectiva la evaluación de desempeño y la gestión de consecuencias en caso de que el funcionario no cumpla con las metas planteadas. Esta evaluación debe ser hecha por terceros para aumentar la imparcialidad y debe partir de una definición de metas transversales para el Distrito con metodologías estandarizadas. Los resultados de las evaluaciones deben ser públicas y llevadas a cabo por terceros para aumentar la imparcialidad.

El sistema de evaluación debe restructurarse incluyendo una evaluación psicológica con formas de medición que venzan el miedo a su aplicación y orientada al resultado. Debe iniciarse con el periodo de prueba, se recomienda evaluar la permanencia de los funcionarios cada 5 años. La evaluación puede ser hecha anualmente quedando en periodo de prueba el funcionario si ese fuere el caso. Se necesita una plataforma más amigable y más sencilla administrada por personas especializadas para que la evaluación no se haga a la ligera y se tomen en cuenta los

procesos que se vienen adelantando, por tanto el evaluador debe ser de planta y debe tener en cuenta no sólo las calificaciones sino hacer seguimiento a las actividades realizadas adjuntando evidencia de la evolución tenida durante el periodo estipulado. El sistema debe ser multifuente: jefe, trabajador, clientes internos y externos.

Los esquemas de evaluación deben ser tanto para trabajadores oficiales como para empleados públicos, orientados a la medición de 360°, debe tener unos objetivos, no ser sancionatoria y específica para cada entidad.

Gestión de la compensación

En cuarto lugar y con poca diferencia con la categoría anterior aparece la gestión de la compensación. La compensación económica se destaca dentro de las actividades sugeridas y entre ellas una estandarización de los salarios de acuerdo a la preparación, a la experiencia y el desempeño el cual puede ser entendido también como innovación. La escala salarial debe tomar en cuenta los cargos y los niveles y unificar entre las diferentes entidades.

Para este fin se sugiere la conformación de un equipo interdisciplinario que proponga acciones de nivelación salarial y que haga comparación de la compensación entre el sector público y el privado. Es importante tener en cuenta que los regímenes salariales han de ser flexibles dependiendo de la entidad territorial y con ello reconocer que el esquema de compensación ha de ser variable.

Dentro del Distrito se debe unificar el régimen salarial y orientarlo a funciones y resultados, para lograrlo es necesario incluir en la etapa de programación del presupuesto estas prioridades para que la asignación, distribución y ejecución de recursos sea efectiva. Es decir, se requiere establecer políticas de escalas salariales claras y realizar talleres interinstitucionales para unificar dichas escalas de acuerdo al sector, buscando que sea esto coherente y que las cabezas distritales de todas las entidades estén de acuerdo.

El salario debe representar la respuesta a la productividad y con ello se requiere hacer charlas motivacionales.

Se menciona el salario emocional sin hacer demasiadas aclaraciones sobre este pero se habla de una formación educativa motivadora. Sin embargo, se refieren a planes de bienestar con propósito asociado al código de integridad, acciones de bienestar social con independencia del tipo de vinculación laboral y programas de cultura ciudadana

Gestión de las relaciones sociales y humanas

El siguiente aspecto que contemplan los actores es el de la gestión de relaciones sociales y humanas entre las cuales encuentran que fortalecer las competencias blandas en los servidores de las entidades puede ser de utilidad. Ser tolerantes, trabajar con ética y con sentido de pertenencia se evidenciarán en el amor por el servicio y la amabilidad. Esto ayudará a cambios en el clima laboral y generarán espacios que contribuyan a buscar las potencialidades entre los funcionarios.

Sugieren entonces una serie de actividades de integración de tipo lúdico que generen empatía, disminuyan los estereotipos y lleven a trabajar por el ser para hacer. Eventos de recreación y deporte incluyente; espacios con compañeros para dialogar sobre los problemas que afectan la entidad y buscar soluciones; identificar debilidades y fortalezas de los funcionarios y proceder con estrategias, son posibilidades para alcanzar el trabajo en equipo, la motivación y autoestima.

En el relacionamiento con los funcionarios es importante fomentar y potencializar conocimientos, habilidades y destrezas que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales estableciendo pautas de felicitación frente al cumplimiento del deber en el funcionario público. Se les debe concientizar de los beneficios que se tienen por ser servidores públicos: salario, estímulos, bienestar y efectuar invitaciones más personalizadas a las actividades de bienestar que indiquen al funcionario la importancia que él tiene para la entidad.

Encontrar felicidad en el plan de desarrollo puede también provenir de actividades de esparcimiento, recreación, y fortalecimiento del programa de bienestar además de la creación de espacios de acercamiento en donde las diferencias se minimicen creando un código de convivencia con sanciones a tener alternativas a las existentes.

Gestión de gerentes públicos y de unidades de personal

Se destacan las funciones que tienen las unidades de talento humano las cuales deben transformarse en procesos estratégicos simplificando procesos y procedimientos y tercerizando las labores operativas quienes laboren en las áreas de talento humano deben tener los perfiles adecuados y estar en posibilidad de participar en comités directivos. Se les debe vincular al proceso de concursos.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Se sugiere homogenizar el nivel jerárquico de las unidades de personal en las diferentes entidades y tener el personal suficiente. Resulta importante diseñar programas de formación y desarrollo para los equipos de talento humano.

Es importante diseñar un sistema de evaluación de competencias especialmente asociadas con la gestión del talento humano para los gerentes públicos los cuales deben ser seleccionados por meritocracia, por períodos más largos y capacitados en nuevos modelos de gerencia y estilos de liderazgo al igual que en evaluación y seguimiento. Su gestión debe ser evaluada.

Para la alta gerencia se sugiere un curso o diplomado en administración pública y políticas públicas acordes con el plan de gobierno y capacitada antes de llegar a la entidad a posesionarse, esto debería ser obligatorio para asegurar la eficiencia de las entidades y el buen manejo de los recursos. Es importante concientizarlos sobre las consecuencias de no dar continuidad a los proyectos en ejecución. Los jefes deben estar comprometidos en las actividades de estímulos y deben trabajar sin depender por completo de los funcionarios. Los integrantes de la junta directiva deben ubicarse laboralmente en diferentes dependencias distribuidas de manera equitativa.

Trabajo decente y digno

Oportunidades de empleo e ingresos

Las oportunidades de acceso al empleo deberían ser iguales para todos los perfiles y comunicadas a toda la sociedad. Las ofertas laborales con garantías deberían enfocarse en el mérito, y las capacidades y no en la conveniencia ampliando las ofertas si fuere necesario de acuerdo con las entidades.

La protección social

La protección social debería extenderse con políticas de transición a las personas que se van a pensionar y fortalecer los procesos de permanencia con programas de incentivos, bajando la edad de la pensión.

Promoción de los derechos fundamentales en el trabajo: gestión de la diversidad

El derecho a una vida digna, con contratos en igualdad de condiciones es algo que debe buscar la política.

Los derechos fundamentales en el trabajo se enfocan en la gestión de la diversidad en donde se elimina la discriminación, se eligen personas que conozcan la problemática y las necesidades y que pertenezcan al territorio en cuestión, se espera contar con talentos de eso sectores y postular a líderes de la misma comunidad aboliendo los obstáculos de contratación para personas con discapacidad.

Se espera capacitar a todos los funcionarios para entender la diversidad como parte de la vida aceptando la diferencia incluyéndola en la gestión empresarial. Todo proyecto debe contemplar el componente de población con discapacidad y la inclusión de este.

La capacitación en diversidad debe ser un proceso continuo que tenga inducción y reinducción de acuerdo al enfoque diferencial y debe tener carácter obligatorio.

Se necesita crear condiciones para generar acceso al servicio público a personas en condición de discapacidad y las pruebas de selección debe tener en cuenta si esta es física, visual, o auditiva.

El sistema de valores debe ser fortalecido con relación a la diversidad y debe haber un desarrollo normativo con reglas de participación de estos grupos versus el mérito. Para la población en conflicto se necesitan programas especiales que además integren la multiculturalidad.

El dialogo social: sindicatos, empleados y gobierno

Es conveniente realizar una investigación sobre los sindicatos en Colombia, se sugiere reducir el número de estos y fomentar el trabajo en equipo de las organizaciones sindicales presentando pliegos de solicitud unificados y diseñando una estrategia de pacto colectivo. La capacitación de los asociados en materia de derecho de asociación debe fortalecerse para que sean conscientes de la importancia de pertenecer a estos y de sus funciones como parte de ellos.

Reputación gubernamental

Ética: Transparencia

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Desde el punto de vista de la transparencia los actores sugieren hacer ejercicios de benchmarking en otras ciudades ya sean del país o del mundo que han tenido cambios positivos en su cultura clientelista para lograr así una cultura de legalidad y transparencia en donde no exista la corrupción para nombrar los cargos públicos. El Distrito ha de invertir recursos para verificar si los ciudadanos han sido honestos.

En la selección de personal se deben implementar métodos de transparencia buscando que quienes ingresan lo hagan por concurso y no por nexos políticos.

Un código de integridad que tenga los valores de respeto, vocación, colaboración, tolerancia, positivismo y armonía debe socializarse y veedurías ciudadanas se debe fortalecer para erradicar la corrupción y fortalecer los procesos de rendición de cuentas y diálogo ciudadano. En caso de corrupción al funcionario se le debe inhabilitar de por vida.

Compromiso con la calidad de vida

Es necesario un empalme por áreas o dependencias cuando cambie la alta administración para determinar qué programas o planes se vienen desarrollando y estudiar la viabilidad de darles continuidad alineando la estrategia de la entidad con el recurso humano.

Al fomentar una cultura ciudadana en que los funcionarios de las entidades piensen en el progreso de la ciudad más que el beneficio propio se crearán acciones adaptadas a la realidad y así mejorará la calidad de vida. La ciudad requiere un diagnóstico sobre el cual se fundamenten los programas del gobierno.

La educación debe fortalecerse y Organizar procesos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Relacionamiento

Es importante formar desde el colegio a las personas en lo público, entender que lo público es de todos, esto se haría institucionalizando la cátedra de lo público en las instituciones escolares para así generar conciencia en el tema de control social desde los colegios y la universidad así como la creación de veedurías ciudadanas. Un presupuesto social para las iniciativas juveniles en donde adquieran experiencia en la formación de las organizaciones y su vinculación público/privada.

Para que la comunidad participe de manera masiva se requiere generar espacios de participación y capacitar a los ciudadanos en las nuevas tecnologías lo que debe hacerse a nivel virtual.

Comunicación de la administración
La infraestructura debe adecuarse para que existan canales de acceso a la información en donde se permita publicitar las actividades realizadas por las entidades, divulgar metas y objetivos, compartir experiencias exitosas y consultar a la comunidad sobre los proyectos que se debe continuar.

Se deben promover espacios de participación ciudadana y con estrategias comunicativas resaltando los logros positivos de las entidades y disminuir barreras de acceso.

Conocimiento e innovación

La gestión del conocimiento implica la creación de un software para monitorear la gestión del sistema de evaluación y promover espacios de actualización de conocimientos. Con el fin de que la estrategia funcione, se sugiere asignar a cada entidad un ingeniero de sistemas para asistir a los funcionarios porque además de la falta de conocimiento en el manejo de herramientas se presentan constantes fallas por falta de actualización en el sistema o de la modernización de los computadores. Esto permite crear una red de apoyo de ideas entre las diferentes entidades para impulsar la creación y la innovación.

El sistema de comunicación va a permitir desarrollar actividades relacionadas con la gestión del cambio la promoción de la transparencia y el buen desempeño.

Se sugiere hacer benchmarking nacional e internacional que identifique las mejores prácticas y la innovación en la forma de comunicar los resultados utilizando las técnicas de comunicación y las metodologías participativas integrales.

5.1.2.3 Relacionadas con soluciones en el funcionamiento institucional

A continuación se presenta la síntesis de las soluciones en el funcionamiento institucional que sugieren los actores que participaron en los laboratorios.

Aspectos económicos, políticos y legales.

Realizar un diagnóstico de las necesidades y problemáticas actuales del Distrito contemplando necesidades futuras y coordinando interinstitucionalmente nación y territorio. La agenda pública debe posicionarse alrededor de la gestión sensibilizando al Congreso y el Concejo de las necesidades existentes. Las competencias de los organismos de control deben analizarse y redefinirse Para evitar duplicidad y choques.

Subsistemas de gestión del talento humano

El presupuesto debe gestionarse según las actividades que se van a desarrollar en la vigencia, aumentándolo para la creación y ampliación de las plantas de personal necesarias para el cumplimiento de la misionalidad por medio del concurso de méritos. Implica hacer una reestructuración acorde con el crecimiento de la población, sus necesidades y los nuevos retos de la administración pública. Se necesita definir los instrumentos que generen continuidad de los procesos misionales y estratégicos e igualmente hacer cumplir la herramienta MIPG.

Organizar el trabajo significa definir los manuales de funciones y decir no a la burocracia y a la tramitomanía.

La gestión del empleo requiere efectuar una contratación diferente con la tercerización de la nómina distrital de tal manera que la administración se dedique a la parte estratégica.

En cuanto al rendimiento los procesos institucionales no son efectivos; frente a la gestión de la compensación se necesita una política nacional que unifique salario según la profesión y las competencias; la gestión de desarrollo requiere formar integralmente a los tomadores de decisiones sobre concepto de estrategia planeación organizacional para Bogotá y en cuanto a las relaciones humanas se requiere incentivar consenso al interior de las entidades públicas.

Los periodos directivos deben ser diferentes a los del periodo electoral.

Trabajo digno y decente

Se requiere formar las instituciones del Estado con relación a las diferentes problemáticas que conlleva el trabajo con población de discapacidad y con sus cuidadores; debe haber una política diferenciada en los programas de las entidades que sea transversal.

Reputación gubernamental

Los planes de gobierno deben ser acordes con las políticas públicas, más coherentes con las necesidades del ciudadano, medibles, viables ilógicas. Se requiere efectuar en Palmas efectivos entre la administración entrante y la siguiente para verificar y revisar qué proyectos pueden ser continuados Y en caso de no ser pertinente la consigo la continuación se deben establecer la razones del por qué no. Se requiere simplificar y garantizar la continuidad del proceso de reforma institucional del Distrito Capital y las entidades deben superar el PDD para lograr sus objetivos misionales.

Los partidos políticos, la academia, la ciudadanía y los consultores externos deben conducir un plan distrital que dure al menos 50 años.

Se sugieren procesos de modernización y reestructuración de las entidades y para ello se pide investigar en temas relacionados con la administración pública y la adaptación de casos exitosos que apliquen a la realidad del Distrito

5.1.2.4 Prospectiva de soluciones en el relacionamiento con sindicatos

En cuanto a las actividades propuestas respecto a los sindicatos proponen en primer lugar realizar una revisión y ajuste de la normatividad que rige a los sindicatos buscando se modernicen y aporten a las instituciones.

Subsistemas Gestión del Talento Humano

Respecto a los subsistemas de gestión humana los participantes señalan la necesidad de iniciar un proceso de modernización de la actividad sindical a través de capacitaciones en temas propias de los sindicatos y con jornadas de sensibilización con los trabajadores para que participen activamente en el relevo generacional. También proponen capacitar a los dirigentes sindicales sobre la importancia el sindicalismo, el respeto por los compañeros y sus asociados. Finalmente consideran que deberían establecerse políticas sobre inclusión de los sindicatos en la cultura organizacional.

Trabajo Decente y Digno

Los actores consideran que debe hacerse una reingeniería competa de los sindicatos que parta de replantear el rol de los sindicalistas en las entidades distritales para lograr que no se de abusos respecto a las prebendas que existen para ellos. Consideran que debe hacerse una propuesta distrital para regulación del funcionamiento de sindicatos que incluya la creación de un comité de vigilancia y control de la función y ejercicio sindical.

Proponen realizar acciones para conseguir un proceso de reorganización y unificación de todos los sindicatos que existen en el Distrito. Se deben realizar actividades orientadas a generar espacios de concertación y diálogo entre las organizaciones sindicales, trabajadores y directivos para delimitar funciones, mecanismos de participación y compromiso de beneficio mutuo.

En concreto proponen realizar reuniones programadas mensual o bimensualmente entre sindicatos y administración formulación de proyectos y evaluación por áreas encargadas con agendas construidas previamente. Debe emprenderse un proceso de cualificación de los líderes sindicales para que realmente generen valor y fortalecer con ello la cultura de la sindicalización.

Reputación Gubernamental

En cuanto a transparencia los actores consideran que se debería elaborar un código de valores de sus asociados. Los participantes consideran que se debe trabajar para que actúen con conciencia acerca de la importancia y responsabilidad del papel que tienen en la entidad y frente a la sociedad. Incluso proponen que en las plataformas institucionales se debería publicar la información de “qué es un sindicato y para qué sirve”.

5.1.2.4 Prospectiva de soluciones en el relacionamiento con la ciudadanía

A continuación se presenta la síntesis de las soluciones en el relacionamiento con la ciudadanía que sugieren los actores que participaron en los laboratorios.

Subsistemas Gestión del Talento Humano

Dentro de las actividades propuestas destacan que se requiere fortalecer la capacitación y atención del cliente interno y externo en las entidades Distritales. Se propone que en simultáneo se debía también trabajar en formación ciudadana para que los ciudadanos no solo conozcan sus derechos sino también sus deberes.

Se propone que las evaluaciones de desempeño sean públicas y reposen en sistemas de información de acceso púbico, así como se publiquen los informes periódicos de gestión de las entidades.

Trabajo Decente y Digno

Señalan la importancia de lograr la participación de diversos actores sociales, especialmente a academia para desarrollar programas de inserción laboral de minorías, sensibilizar frente a la diversidad, lograr la incorporación en las entidades distritales de los saberes de las etnias y que se conozcan las políticas y los lineamientos del enfoque diferencial

Reputación Gubernamental

Se propone trabajar para lograr que tanto ciudadanos como funcionarios visualicen el futuro de Bogotá. Construir una ciudad en a que se respete y valore al funcionario público, en la que no exista el clientelismo ni la corrupción y en la que exista la rendición de cuentas como un valor de lo público

Proponen acciones de mejora en el relacionamiento con los ciudadanos que incluye: diseño adecuado de los trámites partiendo de necesidades, mejoras en infraestructura, construcción de espacios oficiales en los que participe la ciudadanía y organizar veedurías ciudadanas alrededor de desempeño institucional y de los servidores públicos.

Se requiere potencializar la comunicación de la administración logrando una divulgación efectiva de los servicios y procesos institucionales, agilidad en los sistemas de información, socialización adecuada de la rendición de cuentas y garantizar el acceso a oportunidades de empleo con la publicación oportuna de la información.

Finalmente destacan la importancia de fomentar la creatividad y la innovación al interior de las entidades distritales para que las experiencias exitosas sean compartidas y para lograr que tanto funcionarios como las entidades realmente hagan un adecuado uso de las Tic´s y en verdad hagan parte del mundo tecnológico.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

5.1.3 Resultados

Al realizar el análisis de los resultados esperados por los participantes de los laboratorios se hizo especial énfasis en temas de diseño y funcionamiento de las estructuras organizacionales, el rol estratégico de las Unidades de Personal, procesos de vinculación y la cultura de continuidad de los programas en las entidades distritales.

Los actores participantes plantean que a nivel de resultados se espera que no exista duplicidad de funciones entre entidades y el cumplimiento de su misionalidad sea una realidad. Se proyecta que los tomadores de las decisiones estén formados en estrategia y planeación para la Capital.

Dentro de este contexto proyectan que las Unidades de Personal tengan un rol estratégico en el funcionamiento de las organizaciones distritales superando o transformando a través de una agenda jurídica, las restricciones normativas e institucionales que actualmente las hace centrar su labor en actividades administrativas, operativas y rutinarias. Como resultado, los participantes de los laboratorios esperan la simplificación de los procesos y la consideración de la eventual tercerización de algunos de ellos para lograr que las unidades de personal puedan efectivamente dedicarse a labores no operativas y más relacionadas con el talento de las personas vinculadas a la administración distrital. De manera particular también se destaca que estas unidades o áreas de talento humano estén más articuladas con los niveles directivos de las entidades para hacer parte de la estrategia de las mismas.

En cuanto a la vinculación de trabajadores que no hacen parte de la carrera administrativa y que estén en posibilidad de llegar por procesos relacionados con el clientelismo y la corrupción, los participantes de los laboratorios esperarían ver como resultado, la agilidad y modernización de los procesos respaldados por un ajuste normativo y los requisitos de cada cargo de acuerdo al mérito y las necesidades especiales del cargo que se vaya a desempeñar. Para esto especifican que sería importante ver como resultado en los procesos de selección un mejor diseño del proceso, la medición de experticia particular para el cargo, así como las habilidades blandas de la persona como su inteligencia emocional. En este proceso sugieren seguir incluyendo a universidades para que puedan aplicar mejor las pruebas, todo bajo la supervisión de la CNSC.

Dentro de los resultados esperados proponen lograr el reclutamiento y selección de talentos al sector público que ingresen por mérito, a través de procesos ágiles para cualquier tipo de contratación, incluso en niveles directivos o gerenciales.

Otra de las variables en cuanto a la gestión del talento humano que resulta ser relevante y que reflejará la puesta en marcha de la Política Pública es la gestión de las relaciones humanas, en la cual se resaltó que el mayor resultado sería contar con un mejor clima laboral al interior de las entidades distritales y la motivación de los colaboradores para llevar a cabo su labor. Algunas impresiones acerca de las relaciones humanas y sociales recolectadas se relacionaron también con la motivación de quienes están vinculados a la administración distrital sin importar en qué modalidad, la mejoría en su calidad de vida apoyada en programas de bienestar, así como su sentido de pertenencia por la entidad.

Por su parte, frente a la gestión del rendimiento, los participantes de los laboratorios para la innovación en lo social y lo público esperan contar con un sistema de evaluación robustecido, en el que sea posible conocer el desempeño de los funcionarios, pero también desligar los miedos que genera un sistema de evaluación que no solamente sea orientado a exaltar las fallas, sino también las fortalezas y orientarlo a los resultados a través de un plan de mejora con su respectivo seguimiento. Para lo anterior es importante resaltar la expectativa de una plataforma tecnológica que permita una evaluación por parte de varios evaluadores e incluso de los mismos ciudadanos.

El logro de metas de las entidades distritales es visto como uno de los resultados más esperados porque además de generar valor a la ciudadanía, evidenciaría la productividad y la respuesta eficiente a las necesidades del Distrito Capital.

En cuanto a categorías de trabajo decente y digno se esperan resultados positivos en la promoción de los derechos fundamentales en el trabajo logrando una adecuada gestión de la diversidad al hacer una realidad las políticas y directrices del manejo de minorías desde lo laboral. De manera más específica se propone ver en desarrollo programas académicos orientados a la inserción laboral de minorías, talleres de inclusión social, así como la valoración de quien sirve al ciudadano dando respuestas oportunas.

En cuanto a las oportunidades de empleo e ingresos como resultado se quiere que la meritocracia sea una realidad y que todas las personas que ingresen al Distrito lo hagan mediante procesos de mérito y no por influencias políticas.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

En el diálogo social y tripartito el resultado que proponen se relaciona con lograr transformar a los sindicatos en organizaciones modernas, renovadas, que generen valor al funcionamiento de las organizaciones y que ya no existan prácticas de beneficios no adecuadas por pertenecer al sindicato, convirtiéndose en aliados que actúan responsablemente frente a su papel de actores claves en el funcionamiento de lo público.

Al implementar la Política Pública, los participantes de los laboratorios esperan que uno de los principales resultados sea la trasformación en la relación de la ciudadanía con los servidores y las entidades distritales, pasando a convertirse en aliados estratégicos. Esperan que todas las entidades y quienes la conforman presten un buen servicio basado en cualidades como el respeto, la integración y aceptación de las diferencias.

Además, se espera que los usuarios se encuentren caracterizados para prestar un servicio con altos estándares de calidad y de esta manera fortalecer habilidades en quienes atienden al ciudadano como la empatía, la compasión y una buena comunicación. Algunos ejemplos de las afirmaciones que lo demuestran son las siguientes:

- La sensibilización a todas las poblaciones: “que me ponga en el zapato del otro”.
- Elegir bien a los funcionarios y que se integren más con la sociedad.
- Promover actitudes proactivas y efectivas de los servidores para mejorar su interacción con la ciudadanía.

Los resultados acerca de este aspecto están desarrollados en el apartado referente al perfil ideal del servidor público investigado a través de la plataforma de Bogotá abierta y que ya fue descrito.
El contar con un relacionamiento adecuado con la ciudadanía, incentiva el fortalecimiento de la ética y la transparencia, al igual que potencia los procesos de comunicación e innovación que se verán reflejados en la selección de los servidores y en la forma en la cual se desempeñan en sus respectivos cargos.

Respecto a los aspectos que se espera incentivar, los participantes en los laboratorios expresaron que esperan se consolide una cultura de legalidad y transparencia al interior de las entidades para todos los procesos que en ellas se realizan. Igualmente lograr que los ciudadanos sean efectivamente veedores de los procesos públicos y participen generando valor en los espacios de retroalimentación de la labor de las entidades.

En cuanto a cambios en los procesos administrativos y operativos de las entidades, los participantes esperan como resultados la implementación del teletrabajo, la creación de oficinas de sistemas con tecnología de punta y el desarrollo de actividades relacionadas con gestión del cambio pasando a ser parte de la cotidianeidad de las organizaciones que tenderían a funcionar de una manera moderna. Esperan que como resultado se logre una comunicación efectiva y asertiva utilizando herramientas tecnológicas, procesos estandarizados y efectivos, y tareas realizadas que faciliten el cumplimiento de la misionalidad de las entidades Distritales.

Plantearon como un resultado muy deseado el lograr que la continuidad en los programas y en la dirección de las entidades no dependa de las influencias políticas ni personales sino que obedezca a la planeación buscando el desarrollo de Bogotá y no la satisfacción de intereses individuales.

5.1.4 Impactos a corto y largo plazo

En cuanto a los impactos a corto y largo plazo en relación al pilar de gestión del talento humano, se destacan los subsistemas de relaciones humanas y sociales, y gestión del rendimiento señalando que el impacto estará en la transformación de la cultura de las entidades distritales en la que primará el respeto por lo público, el servicio como el núcleo central del funcionamiento de todos los procesos administrativos, financieros y operativos, la transparencia y la integridad de los servidores públicos, la satisfacción de los ciudadanos y la construcción de una Bogotá moderna. Estos cambios en la cultura irán acompañados de cambios en el clima laboral en el que primará el respeto por los compañeros, los ciudadanos y el Distrito generando una vivencia positiva y fomentando la meta de convertirse en organizaciones felices.

Se evidenciara el fortalecimiento del sentido de pertenencia con la institución, asociado no solo a estabilidad laboral resultado de la contratación permanente (de planta) y no por prestación de servicios, sino a su consecuente remuneración estable y por tanto, la reducción de rotación de personal.

En cuanto a la remuneración será justa y equitativa para todos independientemente del tipo de vinculación lo que tendrá como efecto “que los funcionarios al estar motivados por el pago justo serán más efectivos y generaran beneficios tanto para ellos como para los demás ciudadanos”.

Para algunos actores se deben mantener las operaciones temporales de quienes prestan servicios por contrato ya que lo ven como necesario logrando una articulación efectiva de sus

funciones con aquellos que son de planta, mientras que hay otros que consideran que el impacto que debería esperarse es el de la eliminación de las llamadas “OPS”.

De igual forma, se anota lo atractivo en que se convertiría el Distrito para el talento que antes podría optar por el sector privado y de manera similar, las nuevas opciones de empleo y la efectiva contratación de personal con los conocimientos precisos para el cargo que van a desempeñar, en todos los niveles y elegidos por mérito lo cual garantizará la eficiencia al contar con las capacidades para ejercer el cargo.

A lo anterior se suma la aparición de la felicidad de los servidores (en todos los niveles) con su empleo como un impacto importante, y la satisfacción, el compromiso, la motivación y el plan de carrera con posibilidades de movilidad entre entidades, como impactos relacionados que aportan al orgullo y sentido de pertenencia a la entidad.

Se destaca particularmente como efecto la elección de gerentes idóneos y satisfechos con sus cargos, que dará legitimidad a las decisiones tomadas por ellos, y su efecto positivo hacia el resto de la entidad. Todo lo anterior resulta en lo que los participantes llamaron “humanización de la planta” de personal de las entidades distritales y uno de los caminos a la innovación.

Al hablar de rendimiento señalan que es uno de los efectos más importantes ya que “la evaluación de desempeño será entendida como una oportunidad para mejorar y no como un instrumento de sanción” y ello resulta, de nuevo, en el cumplimiento de metas, realización personal, la eficiencia, transparencia y motivación. Estas características de la evaluación de desempeño aportarán al seguimiento tanto a procesos como a los resultados, cumplimiento de metas de las personas y de las entidades.

Todo lo descrito hasta aquí permitirá que existan entidades y servidores eficientes, efectivos productivos y satisfechos, que gestionen procesos claros y bien diseñados.

En cuanto a los impactos a corto y largo plazo respecto al pilar de trabajo decente y digno, las políticas y normatividad nueva o modificada se describe que se logrará una “seguridad jurídica” en todo lo relacionado con el empleo público que dará un marco de acción coherente para que las entidades rectoras y unidades coordinadoras funcionen de manera armónica, técnica y trasparente.

Frente al papel de las organizaciones sindicales, directamente relacionado con el pilar de trabajo decente y digno, y en particular con su subsistema de “el diálogo social”, los aportes

sobre los impactos presentan diferente posturas: desde los que consideran que son la manifestación de la democracia como los que consideran que no deben existir. En cualquier caso lo que se espera es que se efectuará una reingeniería completa que sea beneficiosa para ellos y para el Distrito.

Respecto a la gestión de la diversidad, se resalta la inclusión como el impacto principal, no obstante, surge una preocupación acerca de que tanto se logrará la "tolerancia" frente a la diversidad, lo que si bien aporta a una eventual inclusión, se trata de un paso anterior en el que se reconoce que existen formas distintas de autoreconocimiento, pero que no son completamente aceptadas. La eliminación de brechas entre un trabajador común y aquel que es considerado diverso requerirá cambios en la cultura de las entidades distritales y en la cultura del país.

De todas maneras existe acuerdo en percibir a la diversidad como un factor que aporta a la fortaleza de las entidades, a los equipos que trabajan dentro de ellas y a la mejoría de la calidad de vida tanto de ciudadanos como de los mismos servidores. Además, es importante rescatar que los participantes establecen que este proceso es uno de corresponsabilidad entre distintos niveles jerárquicos dentro de las entidades distritales, así como de ciudadanos y funcionarios por igual.

En cuanto al pilar de reputación gubernamental, son especialmente repetidos los aportes relacionados con el aumento en la credibilidad y la confianza de la ciudadanía frente a las entidades distritales y quienes en ellas trabajan, y ello derivado con bastante precisión de la eficiente, efectiva y oportuna prestación de los servicios.

De igual manera se espera mayor participación ciudadana y su ejercicio con mayor facilidad al tener una mejor relación entre las entidades y los ciudadanos. Así se identifica también el reconocimiento de las entidades, su gestión y sus resultados, para lo cual es necesario el efectivo flujo de información entre entidades, entre funcionarios y del funcionario al ciudadano. En el mismo sentido, se espera como impacto la disminución del riesgo de corrupción y todo lo anterior muy apoyado en la tecnología, la gestión del conocimiento y el respeto por lo público.

Señalan en relación a la eficiencia, competitividad y productividad, esta vez a nivel de las personas, que se lograrán cambios en la gestión del conocimiento por parte de los servidores en todos sus tipos de vinculación frente a la labor que desempeñan y la información que entregan al ciudadano. De lo anterior se desprende también la visión de articulación efectiva entre las entidades distritales y sus dependencias.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Por su parte, en cuanto al funcionamiento del Estado y el Distrito, resaltan los aportes relacionados con la efectividad de las acciones realizadas por las entidades distritales y en algunos casos, su alineación con las necesidades de la ciudad y sus habitantes. A lo anterior se suman impactos más grandes a nivel ciudad relacionados con productividad y competitividad de la Capital.

Buscando realizar un cierre de este acápite se destacarán algunas actividades señaladas con especial interés por los actores participantes en los laboratorios.
Dentro del pilar de gestión del talento humano destacan actividades por desarrollar en las siguientes subcategorías: gestión de las relaciones humanas y sociales, gestión del desarrollo, gestión del empleo, gestión de los gerentes públicos y de las unidades de personal, gestión de la compensación y planificación del Capital humano.

Respecto a la gestión de las relaciones humanas y sociales las actividades que los participantes de los laboratorios esperan cuando la política pública esté en su fase de implementación están relacionadas con el reconocimiento a la labor de las personas vinculadas a la administración a través de estímulos tanto monetarios, como sociales y de esparcimiento, al igual que a los retos en su trabajo. Lo anterior, sumado a la capacitación en cultura ciudadana, aporta a la construcción de sentido de pertenencia.

De otra parte, también destacan las capacitaciones o espacios de desarrollo para el “ser”, no tanto en habilidades específicas para el trabajo, sino en competencias blandas útiles para la vida de las personas vinculadas a la administración distrital.

Resalta la necesidad de generar espacios de aprendizaje (capacitaciones) para mejorar el clima laboral y la relación de las entidades con la ciudadanía.

En relación a la gestión de los gerentes públicos y de las unidades de personal, destacan las actividades relacionadas con la alineación de la estrategia de la entidad con la participación de las unidades de personal / áreas de talento humano en la misma, así como la divulgación de estos procesos y la elección meritocrática de quienes hacen parte de la dirección y las áreas de talento humano. Lo anterior asegura, según los participantes de los laboratorios, la eficiencia de las entidades y el buen manejo de los recursos.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera “Copia No Controlada”. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Además consideran que se pueden establecer programas para retener el talento humano, se les puede capacitar para que esté empoderado y se puede implementar un modelo de gestión humana por competencias laborales.

Al referirse a la gestión de la compensación las actividades que los participantes de los laboratorios esperan están relacionadas con la estandarización de las remuneraciones y salarios a partir del trabajo realizado y no del tipo de vinculación. Para lograr lo anterior, proponen la comparación de las escalas salariales no solo entre entidades del sector público, sino de estas con el sector privado. En consecuencia, proponen también replantear la carrera administrativa.

Acerca de la planificación del Capital humano y las estructuras organizacionales, las actividades propuestas giran en torno a la ampliación de la planta de personal de las entidades su flexibilización a partir de las necesidades de las instituciones, la simplificación de sus procesos logrando evitar la duplicidad de funciones y el cumplimiento de la misionalidad. Además, esperan que ello se realice atendiendo a necesidades actuales que hayan sido diagnosticadas de acuerdo a lo que necesita la ciudadanía, así como de acuerdo al rendimiento de la administración como un todo además de entidad por entidad. Y en consecuencia, lo anterior respondiendo a los nuevos retos de la administración pública, planeación a varias décadas hacia el futuro e incluyendo distintas perspectivas (Partidos políticos academia ciudadanía consultores externos).

Por otra parte en el pilar de trabajo digno y decente en relación a políticas, leyes y normas los participantes de los laboratorios coincidieron en que, para lograr una adecuada implementación de la Política Pública, es necesario realizar actividades relacionadas con la creación de una política pública que obligue la continuidad de los proyectos y los recursos que para ellos se requieren, quizá integrando entidades público-privadas y comerciales. De igual manera, mencionaron que es necesario a través de alguna norma garantizar que sea más fácil el retiro por evaluación deficiente, así como el replanteamiento de la carrera administrativa y la unificación de la escala salarial y las prestaciones en todas las entidades, quizá orientándolo a funciones y resultados. Este proceso, proponen, podría realizarse en talleres conjuntos entre instituciones y/o a través de un estudio de mercado junto con el sector privado.

En cuanto a documentos normativos específicos, los siguientes fueron mencionados de manera reiterativa en relación a que requieren modificaciones y actualización:

- Propuesta modificación ley 909.

- Ajuste de la ley 1010 de acoso laboral que permita un mejor manejo de las evaluaciones.
- Audiencias públicas en los términos del artículo 78 de la ley 1474 de 2011 para la escogencia evaluación de todos los funcionarios artículo 32 ley 489 de 1998.
- Revocar el acuerdo 565 de 2015 en la interferencia del 20% en la calificación de cada funcionario.
- Actualización normativa del decreto 1567/ 98.

Finalmente en lo que se refiere al pilar de reputación gubernamental los participantes de los laboratorios esperan que se implementen actividades especialmente relacionadas con el compromiso de la administración y con la calidad de vida, lo que permite entender que los participantes esperan que se generen mejoras orientadas al trato adecuado con los ciudadanos y a la generación de estrategias de largo alcance que permitan fortalecer y mantener un talento humano calificado en el Distrito Capital.

Más específicamente, sobre las personas con discapacidad que trabajen con el Distrito se mencionan las siguientes actividades: creación de protocolos definidos para el tratamiento de personas con discapacidad, la adecuación de la infraestructura y canales de acceso a la información, adicionar el requisito de que todo proyecto ejecutado debe contemplar el componente de la población con discapacidad, y crear centros de atención para población con discapacidad en cada localidad.

De igual manera se mencionan otras actividades sin una temática que las recoja como las siguientes: socialización profunda del código de integridad para quienes trabajen en las entidades, la utilización del lenguaje incluyente a través de formatos específicos y fáciles de utilizar, fortalecer la educación y adelantar procesos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que se encuentran en situación de vulnerabilidad, institucionalizar la cátedra en lo público sobre gobierno en las instituciones escolares, rendición de informes de las actividades de los sindicatos a favor del buen funcionamiento de la entidad, cambiar el chip de los movimientos políticos en procura del bien común.

Al reafirmar el compromiso con la calidad de vida, se obtienen impactos que se reflejan en actividades relacionadas con la comunicación de la administración, algunas de estas son:

- Puntos de información y capacitación de control social por parte de las entidades a los ciudadanos con diversas estrategias
- Rendición de cuentas de las entidades del sector público
- Jornadas de información en territorio para la ciudadanía en general

- Campañas de difusión pública sobre el ejercicio del control social y sus mecanismos para conocer los medios a través de los cuales las entidades publican su gestión y resultados
- Diseñar estrategias que garanticen la publicación de la información clara, completa y oportuna. Ejemplos: veeduría, mesas de trabajo de seguimiento
- Publicar los resultados de las convocatorias en los términos establecidos
- Series de divulgación de los servicios de las entidades
- Implementar y utilizar medios de comunicación en el transporte masivo con la información de las entidades
- Utilizar un lenguaje claro con el ciudadano
- Gestión de comunicación para divulgar hechos positivos

En relación a poblaciones especiales (víctimas de conflicto, desplazados, habitantes de la calle, entre otros) se considera que deben garantizarse el respeto a sus derechos. Como actividades a realizar frente a esta problemática, los ciudadanos y los colaboradores del Distrito esperan que para estas poblaciones se pueda destinar un presupuesto planeado, la formulación de planes de acción acordes con las políticas públicas relacionadas, así como la transversalización del enfoque diferencial y el empoderamiento de la ciudadanía a través del incentivo al voto y el reconocimiento de la labor social con estímulos.

Respecto a la percepción desfavorable con relación a los servidores públicos y de disminución de confianza en las instituciones que hacen parte de la administración pública distrital, los colaboradores del Distrito esperan que los procesos institucionales que no son efectivos se transformen para serlo a través de mediciones y metas lógicas alcanzables, especialmente de acuerdo con las necesidades de los ciudadanos.

Además esperan el cumplimiento de la herramienta del MIPG e incluso se propuso crear una organización autónoma compuesta por miembros especialistas y la academia con el fin de que desde los institutos universitarios que son la cuna de los próximos gobernantes, se revise la designación de fondos y elección de servidores

Las actividades propuestas por los participantes se concentran en propender por una actualización y flexibilización para que todos los trabajadores del Distrito sean incluidos en la aplicación de beneficios, derechos y deberes que permitan una mejor gestión de lo público en el Distrito. Así como garantizar la continuidad de planes y programas que den mayor estabilidad al sistema de gestión del talento humano como eje fundamental para lograr un mejor servicio a ciudadanía.

5.1. CARACTERIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO QUE NECESITA BOGOTÁ

Como parte de la estrategia de participación propuesta para obtener aportes por parte de la ciudadanía no organizada en la fase de agenda pública de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano, se realizó el acercamiento con el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal para incluir en la plataforma de Bogotá Abierta un reto que promoviera la participación ciudadana en torno al tema del talento humano de las entidades de la administración Distrital.

En la Plataforma se estableció la siguiente orientación:

La Administración Distrital, a través del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD se encuentra formulando la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano en la Administración Pública Distrital, instrumento que definirá una orientación estratégica que permita contar con servidores públicos motivados, innovadores y con capacidad de construir relaciones de confianza y corresponsabilidad con la ciudadanía, en procura de un mejor servicio. Te invitamos a aportar tus ideas pensando en el servidor público que necesita la ciudad. ¿Qué actitudes y competencias deberían tener los servidores públicos de Bogotá?

A continuación, se presentan los resultados teniendo en cuenta las siguientes categorías: Condiciones de trabajo, Conocimientos y habilidades, Características del servicio, Valores del servidor público. Las cuales se obtuvieron a partir de la agrupación de los 727 aportes realizados por 649 participantes.
Condiciones de trabajo

- Elementos, recursos e infraestructura necesarios para cumplir con la labor y tener ambientes laborales sanos: espacios libres de hacinamiento, espacios de trabajo ergonómicos y contar con herramientas tecnológicas,
- Retroalimentación sobre la labor y motivación en el trabajo.
- Apoyo para el crecimiento académico y laboral a través de capacitaciones.
- Remuneración acorde con el costo de vida.
- Meritocracia en el acceso a los puestos de trabajo en el sector público.
- Promoción, ascensos y movilidad en el servicio civil.
- Promover estímulos, premiar la experiencia y la labor efectiva.
- Considerar a las familias en las actividades promovidas para los empleados públicos.
- Condiciones institucionales para la apropiación de los valores corporativos y la filosofía de la organización.

- Propiciar una relación más estrecha entre la academia y las entidades distritales.
- Adecuada distribución de cargas laborales.
- Valoración de los empleados públicos en función de sus conocimientos y experiencia por parte de los directivos.
- Se debe promover una evaluación del desempeño para promover el compromiso y la calidad.
- Promover el trabajo en equipo lo cual redunda en el clima laboral.
- Respeto por el tiempo y los espacios personales.

Conocimientos y habilidades

- Servicio al cliente e imagen corporativa.
- Pedagogía.
- Comunicación asertiva (saber escuchar y saber transmitir) y diferencial/incluyente.
- Conocimientos ambientales.
- Liderazgo.
- Creatividad e Innovación.
- Gestión del cambio.
- Conocimientos en ciencias básicas.
- Gestión del conocimiento.
- Derechos humanos
- Pensamiento Sistémico, Estratégico, Crítico y Lógico.
- Autogestión.
- Normatividad y procedimientos que afectan a cada población.
- Capacidad de establecer relaciones de confianza y corresponsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Conocimiento propio.
- Planeación estratégica y organización
- Conocimientos sobre Bogotá, sus localidades y su población.
- Inteligencia social y emocional (habilidades blandas).
- Políticas Públicas.
- Conocimientos básicos en primeros auxilios.
- Conocimientos de los servicios ofertados por las instituciones.
- Conocimientos de la estructura del Estado y la entidad.
- Resolución de conflictos.
- TIC y su aplicación en el ecosistema digital.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

- Buenos hábitos en salud.
- Manejo del tiempo.
- Idiomas.
- Manejo enciente de los recursos.
- Sistema Integrado de Gestión.
- Participación ciudadana.
- Big Data (Generación de datos digitales insumo, Cultura de datos demanda, Capital humano para la explotación de datos oferta)
- Design Thinking
- Instancias de coordinación y articulación entre entidades.
- Toma de decisiones.
- Cultura ciudadana.
- Competencias básicas informáticas.
- Vigilancia del entorno.
- Capacidad de asumir retos.
- Conocimientos para el posconflicto.
- Disciplina.
- Capacidad de aprender y desaprender
- Capacidad de adaptación (resiliencia)

El servidor público de caracterizarse por un servicio:

- Amable
- Alegría
- Eficiente
- Efectivo
- Activo
- Ágil
- Oportuno
- Preciso
- Cordial
- Calidad
- Calidez
- Información clara, oportuna y veraz
- Lenguaje apropiado
- Diligencia

- Dignidad en el servicio
- Escucha
- Atención diferencial
- Buen trato
- Comprensión
- Asertivo
- Veraz
- Carisma
- Confidencialidad
- Receptividad
- Imparcialidad
- Integridad
- Serenidad

Valores y actitudes del servidor público:

- Autentico
- Entrega
- Ilusión
- Profesionalismo (conocimiento técnico)
- Colaboración
- Humildad
- Proactivo, iniciativa
- Tolerancia
- Respeto
- Disposición
- Sensibilidad
- Guía u orientación
- Honestidad
- Honrado
- Compromiso
- Empatía
- Ejemplo
- Responsabilidad
- Transparencia
- Coherente

- Confianza
- Sentido de pertenencia
- Amor
- Perseverancia
- Dedicación
- Solidario
- Positiva
- Lealtad
- Optimismo
- Pasión
- Gratitud
- Tranquilidad
- Nobleza
- Valor por lo público
- Prudencia
- Conciliador
- Flexibilidad
- Corresponsable
- Sencillez
- Entusiasmo
- Puntualidad
- Integrador
- Rectitud
- Sentido comunitario

Aportes creativos:

Poema

El buen funcionario honesto ha de ser
Con carisma y respeto al usuario atender,
La solución amable y cordial saber ofrecer
Con prontitud y eficiencia pronto a resolver.
Que no reniegues, no faltes, no entorpecer,
La misión que la institución supo emprender.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Trova

Si quieres ser recordado, como el mejor servidor, siempre debes sonreír y ser un buen oidor. Porque el que al cliente escucha, encontrará la razón, por la cual éste le busca para servirle mejor. Y que viva el servidor con pasión por su labor.

La información presentada permite configurar al Servidor Público que necesita la ciudad y orienta de manera prospectiva los esfuerzos que se deben realizar para poder contar en el futuro con un talento humano en la administración pública que cuenten con estos valores, conocimientos y habilidades.

Conclusiones perfil ideal del servidor público

Los participantes en el reto de Bogotá abierta caracterizaron a los servidores públicos a partir de una serie de competencias, conocimientos, actitudes, valores, habilidades, destrezas y características de personalidad que permitan la prestación de un servicio de calidad.

Parten de la base de que se requieren conocimientos tanto teóricos como aplicados que permitan gestionar el talento humano eficazmente. Entre ellos se encuentran las políticas atinentes a las diferentes problemáticas que existen, la estructura del Estado, las entidades y su normatividad, sus interrelaciones y manejo de estas y los servicios que prestan al igual que las habilidades necesarias para poder informar a los usuarios lo que sea pertinente para poder responder a sus demandas.

Otros conocimientos igualmente importantes que consideran los funcionarios deben poseer, son los relativos a las tics y su aplicación en el ecosistema digital. Igualmente el conocimiento sobre Bogotá, sus localidades y su población junto con habilidades especiales necesarias específicamente en el posconflicto. Estos conocimientos han de estar cimentados en valores que permitan prestar un servicio honesto sirviendo como guía de las acciones que se espera emprender Entre ellos se encuentra la transparencia y la lealtad junto con la integridad.

Pero, no basta con conocer y guiarse por una ética que permite adecuar el comportamiento para ser coherente con los principios que rigen el servicio, se requiere estar siempre dispuesto a actuar con empatía, responsabilidad, solidaridad y perseverancia para alcanzar las metas colaborando intersectorialmente al interior de las entidades.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Es importante destacar que todo lo anterior cobra importancia cuando se aplica de manera competente ejerciendo un liderazgo que conlleve creatividad e innovación en una gestión estratégica. Para lograr esto, se requieren competencias específicas: comunicación asertiva, trabajo en equipo, capacidad para establecer relaciones de confianza, flexibilidad y sentido comunitario.

5.2. Conclusiones y consideraciones finales

En este acápite se destacan en primer lugar las conclusiones que se derivan del análisis de las problemáticas y la prospectiva de soluciones propuestas por los diferentes actores. Se cierra con algunas reflexiones del ejercicio realizado con los diferentes actores tanto en los laboratorios como con la encuesta efectuada.

En cuanto a las conclusiones del análisis de problemáticas serán presentadas a continuación por cada pilar del marco conceptual (gestión del talento humano, trabajo decente y digno, y reputación gubernamental) con sus respectivas categorías identificando las problemáticas que fueron señaladas por los participantes en los laboratorios de innovación en lo social y lo público como las de mayor importancia y que se repitieron con mayor frecuencia.

Gestión del talento humano

El pilar de gestión del talento humano está compuesto por ocho subsistemas que fueron trabajados por los diferentes actores haciendo mayor énfasis en las problemáticas de planificación, gestión del empleo, y gestión del desarrollo, gestión de relaciones sociales y humanas y gestión de los gerentes púbicos y de las Unidades de Personal. Se evidencia una menor producción en organización del trabajo, gestión del rendimiento y gestión de la compensación.

Planificación de Recursos Humanos

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- No existe una visión estratégica del talento humano en las entidades distritales.

- En la gestión del talento humano del Distrito prima la concepción del ser humano como recurso.
- Sistema de información del talento Humano en el Distrito fragmentado, no eficiente y utilizado de manera parcial.
- Los recursos financieros para la gestión del talento humano son insuficientes y están restringidos legalmente.
- La planta de personal es limitada y dificulta el funcionamiento eficiente de las entidades distritales a nivel misional.
- La planeación de las estructuras organizacionales de las entidades distritales no se hace con una visión estratégica.

Organización del trabajo

La problemática que fue señalada de manera repetitiva por los diferentes actores fue: El diseño no adecuado ni actualizado de los perfiles de cargo en las entidades distritales.

Gestión del empleo

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Distorsiones en el funcionamiento del proceso administrativo de atracción, retención y desvinculación de la planta de personal en el Distrito.
- Se percibe que la vinculación de personal que no ingresa a carrera administrativa en el ámbito distrital es afectada con frecuencia por la cultura de prácticas clientelistas.
- En las prácticas de gestión del talento humano en el Distrito la posibilidad de movilidad horizontal y vertical es mínima.

Gestión del rendimiento

La problemática que fue señalada de manera repetitiva por los diferentes actores fue: la evaluación de desempeño del talento humano no impacta en el funcionamiento de las entidades distritales.

Gestión de la compensación

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Ausencia de una política y de un diseño técnico de escala salarial para todo el Distrito.
- Faltan incentivos y recompensas que motiven e incrementen el compromiso para las personas que trabajan en las entidades distritales.

Gestión del desarrollo

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Manejo no eficiente ni eficaz de los programas de capacitación en las entidades del Distrito.
- En las entidades distritales se evidencia la necesidad de incrementar el nivel de profesionalización en las personas que en ellas laboran.

Gestión de las relaciones sociales y humanas

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Respecto a los sindicatos: el desgaste administrativo y social en la negociación colectiva de los salarios y las condiciones de trabajo.
- En relación a los programas de bienestar: el manejo no eficiente ni eficaz de los programas de bienestar en las entidades del Distrito.
- En cuanto a la seguridad industrial y salud en el trabajo: la necesidad de fortalecer los programas preventivos para problemáticas derivadas de la misionalidad que puede afectar la salud integral de los trabajadores.
- Respecto a la cultura organizacional: señalan la existencia de una cultura y clima organizacional que limita la cohesión de sectores y entidades al servicio de la ciudad.
- En relación al clima organizacional: destacan el impacto negativo que tiene en el clima organizacional la percepción de inequidad derivada de los tipos de vinculación.
- Y finalmente en cuanto a políticas y prácticas de comunicación internas de las entidades: señalan que las prácticas de comunicación internas de las entidades no son eficaces ni eficientes.

Gestión de los gerentes públicos y de las Unidades de Personal

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- En las entidades distritales se evidencia la necesidad de fortalecer el nivel de profesionalización de la alta gerencia en las entidades distritales.
- Las Unidades de Personal no tienen un rol estratégico en el funcionamiento de las organizaciones distritales.
- Falta un acompañamiento efectivo y que genere valor por parte de los órganos centrales responsables del servicio civil.

Trabajo digno y decente

El pilar de trabajo decente y digno del talento humano está compuesto por cuatro subsistemas que fueron trabajados por los diferentes actores haciendo mayor énfasis en las problemáticas de oportunidades de empleo e ingresos, promoción de los principios y derechos fundamentales en el trabajo y diálogo social. Se evidencia una menor producción en protección y seguridad social para los trabajadores sin distinción

Oportunidades de empleo e ingresos

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Existencia de normatividad no flexible y que no responden a la dinámica del empleo público.
- Condiciones de contratación y laborales que según tipo de vinculación generan inequidades en la gestión del talento humano en la administración distrital.

Protección y seguridad social para los trabajadores sin distinción

La problemática que más se repitió en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fue: falta protección y seguridad social para los trabajadores sin distinción por tipo de vinculación.

Promoción de los principios y derechos fundamentales en el trabajo

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Falta mayor trabajo acerca de la gestión de talento humano de trabajadores pertenecientes a poblaciones especiales protegidas por el Estado en las entidades distritales.
- Falta más trabajo alrededor de la gestión de la diversidad del talento humano en las entidades distritales

Diálogo social

La problemática que más se repitió en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fue: los aportes limitados, poco pertinentes y desarticulados al desarrollo de las instituciones por parte de los sindicatos de entidades distritales.

Reputación gubernamental

El pilar de reputación gubernamental está compuesto por cinco subcategorías que fueron trabajados por los diferentes actores haciendo mayor énfasis en las problemáticas de comportamiento ético, compromiso con la calidad de vida y relacionamiento. Se evidencia una menor producción en comunicación de la administración y conocimiento e innovación.

Comportamiento ético

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Falta mayor respeto por lo público por parte de las personas vinculadas a la administración distrital.
- Fallas en la implementación del Gobierno Corporativo que impacta negativamente el desarrollo de la ciudad.

Compromiso con la calidad de vida

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Desempeño institucional ineficiente y su impacto negativo en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos en Bogotá.
- Limitada aplicación del criterio de productividad y contribución al resultado en el ejercicio de la función pública en el Distrito.
- Ausencia de visión objetiva para continuar con políticas públicas y proyectos que responden a necesidades de la ciudad de administraciones distritales anteriores.
- No existe continuidad en la gestión gerencial por lo cambios de administración.

Relacionamiento

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Percepción negativa de las entidades distritales y del talento humano que las conforma.
- Prestación no eficiente ni eficaz de bienes y servicios a la ciudad por parte de las entidades distritales.
- Poca participación de la ciudadanía en ejercer el control social de las entidades distritales.

Comunicación de la administración

La problemática que más se repitió en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fue: publicación y divulgación no oportuna y con alto contenido de lenguaje técnico de la información generada por la administración distrital.

Conocimiento e innovación

Las problemáticas que más se repitieron en los laboratorios para la innovación de lo social y lo público fueron las siguientes:

- Limitaciones en el manejo de la tecnología, de la información y la comunicación en las entidades distritales.
- No existen políticas ni prácticas claras para facilitar la innovación en las entidades distritales.
- No existen políticas ni prácticas claras para facilitar la gestión del conocimiento.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*

Las conclusiones de la prospectiva de soluciones serán presentadas a continuación destacando aspectos relevantes por cada pilar del marco conceptual y que tuvieron especial interés para los actores participantes en los laboratorios.

En cuanto a los recursos propuestos por los participantes de los laboratorios una de las primeras impresiones al leer la suma de todos los que propusieron, es la constante confusión entre recursos y actividades, pues en una gran cantidad de los aportes se nombraba como recurso a una actividad sin que fueran comprensibles los criterios de escogencia. Esta es una posible muestra de la falta de experiencia de los participantes en general para pensar en clave la prospectiva de soluciones.

No obstante, en las propuestas de recursos se encuentra un llamado vehemente a lograr la articulación entre las entidades distritales, y la necesidad de contar con recursos económicos y de talento humano (ojalá idóneo) para realizar el mínimo de actividades de las entidades. Es importante resaltar que la mayoría de las propuestas estaban enfocadas en proponer mejoras para el desarrollo de los procesos de selección, de la relación con los jefes/gerentes públicos, de la estabilidad en el empleo y de la gestión de la diversidad.

En relación a la articulación entre entidades distritales, se destaca que la necesidad de que ello suceda está directamente relacionada con una necesidad de estandarización de procesos y el establecimiento de modelos de funcionamiento, en este caso en relación con el talento humano, todas las entidades distritales. Esta articulación no se queda únicamente al interior del Distrito, puesto que es importante la mención de universidades, expertos, empresa privada y entes internacionales que puedan convertirse en aliados de las entidades distritales para ayudarles a identificar y ojalá implementar buenas prácticas que mejoren tanto la vida laboral de quienes trabajan allí, como la calidad de vida de los ciudadanos a través de los productos y servicios entregados.

En conexión con lo anterior, se destaca con alguna preocupación que el recurso económico que reclaman reiterativamente como recurso indispensable para la realización de muchas actividades, está relacionado no con actividades novedosas, sino con el cumplimiento básico de las labores de la entidad. En este punto sobresale la tensión entre la contratación de funcionarios de carrera administrativa y todas las otras formas de vinculación, especialmente los contratistas o aquellos con menor estabilidad laboral, quienes reclaman presupuesto para acciones que sean aplicables a todos y no solo a los de carrera.

Puntualizando: piden recursos para aumentar las plantas de personal, recursos para capacitaciones aplicables a todos sin importar la forma de vinculación, recursos para bienestar sin distinciones y recursos para todas las actividades propuestas.

Como parte de los recursos enumerados aparece el contar con la idoneidad del factor humano y el institucional, característica que se percibe con una alta valoración dentro del Distrito tanto por quienes trabajan en él como por los ciudadanos. La idoneidad también se asocia con la contratación por mérito, la transparencia y las competencias académicas y de trabajo que se requieren para el cargo al que aplica. En muchas ocasiones la idoneidad quedaba sin describirse como muestra de que con su sola presencia se puede entender lo que la conforma.

Además de lo anterior, en relación con la idoneidad aparece con especial valor la identificación de quien trabaje con alguna entidad distrital, con “lo público” y su vocación de servir a la ciudad y su gente. Esto se relaciona tanto con los pilares de gestión del empleo cuando se identificaba como una característica para la selección del personal, como con compromiso con la calidad de vida y la ética y la transparencia.

La toma de decisiones adecuadas a través de la ley es considerada como otro recurso clave para la política. Lo nombran a través de frases como “recurso jurídico”, “normatividad aplicable”, “marco normativo nacional”, “políticas públicas que definan las áreas de talento humano como estratégicas” o “marco legal definido que garantice deberes y obligaciones”.

De lo anterior surgen dos puntos muy interesantes. Por un lado la discusión sobre la existencia o no de un sistema de carrera que permita a través de la capacitación, la evaluación y los resultados, ascender a quienes trabajan en el Distrito, y por otro, la desconexión y falta de habilidades de los jefes para dirigir a su personal y entidades.

En conclusión, lo anterior denota una necesidad de comunicación, convivencia y cooperación al interior de la administración, que puede ser la base de la efectiva aplicación de una Política de gestión integral del talento humano, que dé un paso atrás alejándose de lo técnico que hay que resolver, para recordar el “ser” como lo propusieron. Cuáles son esos valores que guían las acciones todos los días y el trabajo en equipo en las entidades distritales, pues sin este, ningún problema técnico es posible de resolver.

Las actividades propuestas por los participantes se concentran en propender por una actualización y flexibilización para que todos los trabajadores del Distrito, reciban beneficios y sean sujetos de lo mismo, derechos y deberes que permitan una mejor gestión de lo público.

Además solicitan garantizar la continuidad de planes y programas de gobiernos anteriores que den mayor estabilidad al sistema de gestión del talento humano como eje fundamental para lograr un mejor servicio a ciudadanía.

Respecto a los tres pilares conceptuales mencionados anteriormente, los resultados que los participantes esperan obtener al implementar la política pública y resolver las problemáticas en torno a estas, se encuentran concentradas en la gestión del talento humano y la reputación gubernamental. Sin embargo, un interesante hallazgo respecto a los resultados, es que una gran cantidad de las percepciones de los participantes se agrupa en el eje de funcionamiento del Estado y del Distrito.

Los resultados que se esperan al implementar la Política Pública están enfocados a generar transformaciones a nivel estructural, en tanto se cuestiona si la estructura del Estado y del Distrito cuentan con el suficiente músculo para atender las transformaciones que se requieren para contar con un talento humano fortalecido y reflejar ese fortalecimiento en la reputación gubernamental proyectada en el relacionamiento con la ciudadanía y el accionar de los colaboradores al momento de ejecutar su trabajo.

En conclusión, si la Política se ejecuta y se logra materializar los resultados propuestos por los participantes en los laboratorios, el panorama de la gestión integral del talento humano en el Distrito será positivo, se contará con un mejor ambiente laboral y una relación más productiva y provechosa con los ciudadanos, quienes comprenderán mejor cual es la actividad que desempeñan los funcionarios y por ende el por qué se necesita de un excelente proceso de selección del personal, que sepa conducir a una administración pública distrital moderna y a la vanguardia.

Respecto a las ideas generadas para comprender el impacto a corto y a largo plazo no se diferencian mucho. Fue difícil para los participantes de los laboratorios incluso diferenciarlos de los resultados inmediatos. Ello deja ver la existencia de una cultura generalizada que identifica problemas más no soluciones de corto plazo. Esto se acompaña de la dificultad para reconocer la evolución de las acciones y su impacto extendido en el tiempo.

La mayoría de respuestas se centraron en el funcionamiento del Estado y del Distrito, ya que se encuentran asociadas inicialmente a la eficiencia en la realización de las labores distritales en todos los niveles y el consecuente cumplimiento de metas, planes y continuidad de programas. En seguida, las respuestas se concentran en el pilar de gestión del talento humano al girar en torno a la mejoría en el clima laboral: motivación, sentido de pertenencia, corresponsabilidad y

compromiso. Finalmente, las respuestas de los efectos a largo plazo se concentran en el pilar/variable resultado de reputación gubernamental, y especialmente en el subsistema de relacionamiento con ciudadanos y aliados estratégicos al repetir la importancia de la confianza y credibilidad que se construye a partir de la mejor prestación de servicios. De igual manera resaltan la transparencia en todas las acciones relacionadas con lo público.

Las palabras que más se repiten son: eficiencia, efectividad, satisfacción, motivación transparencia, servicio, calidad, credibilidad, confianza. Las primeras con apariciones repetitivas en las categorías de funcionamiento del Estado y el Distrito, y gestión del talento humano, mientras que las segundas aparecen especialmente en el pilar de reputación gubernamental. En consecuencia, también es evidente como muchos de los aportes, al hilar más fino en las ideas que acompañan a estas palabras, le apuntan a más de un pilar, a más de una categoría y al relacionarse entre ellos, hacen que esta relación sea aún más compleja.

La gestión de la diversidad todavía se evidencia como un tema sin conocimiento suficiente para su manejo, incluso en los impactos que ello podría tener, pero hay esperanza de que se acoja con fortaleza al verla como motor del desarrollo en las entidades.

En cuanto a los sindicatos, es interesante ver como a nivel de impactos a corto y largo plazo, los aportes siguen siendo muy reducidos con relación a la situación puntual de quienes pertenecen a ellos y no se evidencia con claridad el potencial que podrían tener frente a impactar a la ciudad y sus habitantes. La mayor extensión de este impacto se encuentra en el mejoramiento del clima laboral al interior de las entidades y en la mejoría de sus aportes frente a los derechos de los trabajadores de las mismas.

Recuerde: *Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto, se considera "Copia No Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet y Aplicativo SIG del DASCD.*