

INFORME FINAL

MODELO PROPIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL DISTRITAL

ESTUDIANTE

JUAN PABLO ORTIZ BERNAL

TUTORA ADMINISTRATIVA

MARÍA CONSTANZA ROMERO

ASESOR ACADÉMICO

MARLON ARIAS SÁNCHEZ

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FACULTAD DE PREGRADO

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DICIEMBRE DE 2023

Tabla de contenido

Contenido

Introducción	1
Contextualización	2
Misión.....	3
Visión.....	3
Objetivos Estratégicos DASCD.....	3
Organigrama.....	5
Objetivo General	6
Objetivos específicos.....	6
Metodología	7
Instrumento.....	9
Resultados	11
Discusión	16
Cronograma de actividades.....	17
Marco Normativo	18
Marco conceptual	20
Actividades Desarrolladas	25
1. Modelo propio de evaluación de desempeño para el distrito.....	26
2. Apoyo logístico	34
3. Instrumento de cultura organizacional	35
4. Proceso de levantamiento de cargas de la SGDBDD.....	38
Objetivos Desarrollados	39
Conclusiones	44
Bibliografía	46
Anexos.....	50

TABLA DE GRAFICAS

Gráfico 1	12
Gráfico 2	12
Gráfico 3	13
Gráfico 4	14
Gráfico 5	14
Gráfico 6	15
Gráfico 7	16
Gráfico 8	37
Gráfico 9	38

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	5
Ilustración 2	6

TABLA DE TABLAS

Tabla 1	33
Tabla 2	33

Introducción

El presente informe de avances se realiza de acuerdo con los lineamientos planteados en el documento de la Escuela Superior de Administración Pública titulado “guía para el desarrollo de las prácticas de estudiantes como opción de grado” identificado con el código Dc-m-dc-48. El informe de avances sirve para dar cuenta del proceso llevado a cabo por el estudiante en el Departamento Administrativo del Servicio Civil, donde se han aplicado los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica en la carrera de Administración Pública.

El informe de avances de la práctica busca en primer lugar, generar una visión más amplia al estudiante sobre la dinámica real en el campo laboral del sector público en el apoyo y seguimiento a la ejecución de los productos de la subdirección de bienestar, desarrollo y desempeño. En segundo lugar, presentar las actividades propuestas en el cronograma de trabajo para resaltar cómo se ha dado la aplicabilidad de los conocimientos de la carrera para el mejoramiento del desempeño de los servidores públicos del distrito.

Dentro de la experiencia de la pasantía en la Subdirección de Gestión de Bienestar, Desarrollo y Desempeño, tuve la oportunidad de llevar a cabo diversas actividades con el propósito de adquirir conocimientos a través de las dinámicas laborales y contribuir al crecimiento y desarrollo de los funcionarios del distrito. Estas acciones van desde la creación y puesta en marcha de directrices, planes y programas relacionados con la formación, capacitación, bienestar social, incentivos, seguridad y salud laboral, hasta la supervisión del rendimiento y la creación de herramientas metodológicas para evaluar el desempeño de los empleados públicos.

En el entramado complejo de las entidades públicas, la eficacia y calidad de su desempeño están intrínsecamente vinculadas a la competencia y rendimiento de las personas que las componen. Este nexo ineludible entre la idoneidad del personal y el éxito institucional adquiere especial relevancia al considerar el papel preponderante de los empleados del sistema de carrera administrativa, tal como lo prescribe la Constitución.

Contextualización

El Departamento Administrativo del Servicio Civil (DASCD), según lo establecido en el decreto 580 de 2017, tiene por objeto lo siguiente:

Desempeñar el rol de guiar y coordinar diversos procesos internos de las entidades y organismos del ámbito distrital; Esto incluye la regulación de las estructuras de personal, la elaboración de manuales de funciones y requisitos, la gestión de sistemas de nomenclatura y salarios, así como brindar asesoramiento en la concepción y ejecución de programas de bienestar laboral, la mejora del entorno de trabajo, planes de capacitación, sistemas de incentivos, y la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, entre otros aspectos relacionados con la administración de relaciones laborales.

Conforme a esta labor, el departamento genera los recursos técnicos necesarios para respaldar la formulación de políticas integrales de gestión de recursos humanos a nivel distrital. Además, desarrolla instrumentos técnicos y jurídicos, y presta apoyo y orientación a las entidades y organismos distritales, asegurando un respaldo técnico sólido al sector de Gestión Pública. El departamento también actúa como el enlace y coordinador oficial entre el distrito capital y la comisión nacional del servicio civil, así como con el departamento administrativo de la función pública, en asuntos relacionados con su competencia (Decreto 580, 2017, art. 1).

Siguiendo el decreto 580 (2017), en el marco de la estructura organizativa del DASCD, se encuentra el despacho del director, el cual se divide en tres oficinas clave: la Oficina de Control Interno, la Oficina de Control Disciplinario Interno y la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicaciones; Además, se constata la presencia de cinco subdirecciones fundamentales: la Subdirección Técnica de Desarrollo Organizacional y Empleo Público, la Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño, la Subdirección de Gestión Corporativa, la Subdirección Jurídica y la Subdirección de Planeación y Gestión de Información del Talento Humano.

La Subdirección de Bienestar, Desarrollo y Gestión del Rendimiento de los Distritos es donde se realiza la práctica administrativa. "Esta Subdirección es responsable de la creación e implementación de políticas, estrategias e iniciativas en materia de bienestar laboral, incentivos, seguridad y salud en el trabajo, educación y capacitación a nivel distrital. Su función principal es apoyar la administración integral del capital humano vinculado a las entidades y organismos del Distrito Capital" (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital [DASCD], 2023).

Además, en cumplimiento de las políticas y regulaciones legales, "propone y brinda asesoramiento técnico a las entidades en lo que respecta a la gestión del rendimiento y brinda apoyo en la evaluación de las habilidades de comportamiento de los empleados de libre nombramiento y remoción que ocupan cargos gerenciales o profesionales" (DASCD, 2023)

Misión

El DASCD es la entidad encargada de liderar y coordinar el servicio civil en Bogotá, cuya responsabilidad es la de fomentar y brindar dirección técnica para mejorar la administración integral de los recursos humanos, asegurando que estos se alineen con las demandas de la ciudadanía.

Visión

Para el año 2030, el DASCD aspira a establecerse como un referente tanto a nivel local como internacional en la gestión estratégica de recursos humanos. Esto se logrará al desarrollar una administración pública en el ámbito distrital que cuente con habilidades técnicas, capacidad creativa, innovadora y empática, además de fomentar la diversidad, todo ello con el objetivo de garantizar el pleno disfrute de los derechos de la ciudadanía en la región de Bogotá.

Objetivos Estratégicos DASCD

En este contexto, la entidad tiene establecido objetivos estratégicos los cuales se dividen en cuatro perspectivas:

En la perspectiva de Aprendizaje, se busca la creación de un sistema que permita adquirir y aplicar nuevos conocimientos en la organización. Esto tiene como objetivo mejorar la gestión del talento humano de manera estratégica y efectiva.

Desde la perspectiva de Procesos, se tiene la intención de optimizar la estructura organizativa de la institución para brindar un servicio excepcional tanto a la ciudadanía como a los grupos de interés.

En la perspectiva Ciudadano-Colaborador, se trabaja en la implementación de una política integral de talento humano en el Distrito, beneficiando tanto a los ciudadanos como a los colaboradores. Además, se busca modernizar y hacer más eficiente la organización del trabajo para mejorar el servicio ofrecido a la ciudadanía. También se promueve la investigación en colaboración con instituciones académicas para abordar los desafíos públicos que enfrenta la administración distrital.

En la perspectiva de Desarrollo, se enfoca en transformar la cultura organizacional en la administración pública. Esto implica el desarrollo de competencias, el bienestar y la seguridad en el trabajo de los empleados, así como la evaluación efectiva de su desempeño. Estas medidas se implementan con el fin de responder de manera más eficaz a las necesidades de la ciudadanía y promover la transparencia y la integridad en el servicio público.

Ilustración 1



Nota. *Objetivos estratégicos del DASCD*, elaboración propia, 2023

Organigrama

Con el propósito de brindar una visión clara y detallada de la estructura organizativa del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, es esencial presentar el organigrama que lo conforma. Este organigrama refleja la jerarquía y la distribución de responsabilidades dentro de la entidad y está compuesto por una dirección central y cinco subdirecciones especializadas. A través de esta representación visual, se podrá comprender de manera precisa cómo se distribuyen las funciones y roles dentro del departamento, facilitando así una mejor apreciación de la coordinación y el flujo de trabajo en esta institución.

Ilustración 2



Ilustración 2

Nota. De estructura orgánica DASCD, por Servicio Civil, 2023 (<https://serviciocivil.gov.co/transparencia/1.2-Estructura-organica-Organigrama/Organigrama>)

Objetivo General

Apoyar integralmente la implementación de productos en la subdirección de bienestar, desarrollo y desempeño distrital (DASCD) durante el segundo semestre del 2023, mediante la indagación y formulación de procesos efectivos de evaluación de desempeño. Este esfuerzo se enmarca en la actualización emprendida en la entidad con el propósito de lograr una armonía entre las evaluaciones de desempeño individual y las de nivel institucional.

Objetivos específicos

1. Apoyar en el desarrollo de los instrumentos metodológicos destinados a gestionar el desempeño de los empleados públicos del Distrito Capital.
2. Facilitar y participar activamente en la realización de mesas de trabajo con los grupos de interés, con el propósito de llevar a cabo la socialización del sistema de Evaluación de Desempeño Laboral (EDL) desarrollado internamente.
3. Brindar apoyo logístico a las actividades programadas por la Subdirección, las cuales están relacionadas con la divulgación del sistema interno de Evaluación de Desempeño Laboral (EDL), así como con las actividades relacionadas con el bienestar y la capacitación.
4. Llevar a cabo pruebas de las herramientas tecnológicas en desarrollo de la Subdirección, que incluyen instrumentos para la evaluación de desempeño, la metodología de impacto, la identificación de la cultura organizacional y la automatización de actividades relacionadas con el bienestar.
5. Ofrecer asistencia en la ejecución de la prueba piloto del sistema interno de Evaluación de Desempeño Laboral (EDL) destinado al Distrito Capital.
6. Colaborar en la actualización de los procedimientos internos de la Subdirección, en el contexto del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, con el objetivo de optimizar procesos y promover la mejora continua.

Metodología

El informe práctico sobre la implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño laboral en el departamento de servicio civil se llevó a cabo a través de un enfoque mixto. Según Hernández et al. (2018), la investigación mixta tiene como objetivo aprovechar las ventajas de tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa,

combinándolas y minimizando sus posibles limitaciones, en lugar de reemplazar una con la otra.

De acuerdo con lo anterior, el informe de avances se construyó a través de una revisión bibliográfica en plataformas académicas como Scielo, Redalyc, además de documentos oficiales del Estado en los que están, leyes, decretos y resoluciones y a partir de cursos y capacitaciones adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

Del mismo modo, se utilizaron herramientas de investigación de tipo no experimental, que se caracterizan por no manipular deliberadamente variables. En otras palabras, se trata de estudios en los que no se modifican de manera intencionada las variables independientes con el fin de observar su influencia sobre otras variables. El diseño de este documento fue de tipo transeccional o correlacional, lo que implica que se exploraron las relaciones existentes en un momento específico entre dos o más categorías, conceptos o variables. “Estas relaciones pueden abordarse desde una perspectiva meramente correlacional o, en algunos casos, buscando comprender la relación causal “(Hernández et al, 2018, p 152).

Por lo tanto, para desarrollar el sistema propio de evaluación de desempeño laboral para el departamento administrativo del servicio civil desde una perspectiva contextualizada la cual tenga en cuenta el impacto de cada servidor público, se buscará una correlación directa entre las variables de los resultados de las entidades distritales en las metas institucionales y los resultados obtenidos por los servidores públicos evaluados.

Fase inicial: Elección y delimitación del plan de trabajo con la construcción del cronograma y elaboración de objetivos. Revisión de fuentes normativas, académica y asistencia en capacitaciones adelantadas por el DASCD y CNSC.

Fase intermedia: Construcción de los informes de avance a partir de la recolección de información, elaboración y aplicación del instrumento para conocer la percepción de un nuevo modelo de ELD de los empleados públicos de carrera.

Fase Final: Construcción y análisis de los resultados obtenidos, elaboración de las conclusiones generales y recomendaciones finales.

Instrumento

La presente práctica busca comprender a fondo la percepción de los empleados de carrera en relación con un nuevo modelo de evaluación de desempeño que está en proceso de elaboración por parte de la entidad. Para lograr este objetivo, se aplicaron diversas metodologías de investigación que permitieron abordar de manera integral la percepción y la satisfacción de los empleados públicos.

El instrumento de encuesta elegido para conocer la percepción de los funcionarios de carrera fue de tipo escala Likert. Puesto que, "son estudios explicativos (que obviamente determinan correlaciones) porque analizan las relaciones entre una o más variables independientes y una o más variables dependientes, así como los efectos causales de las primeras sobre las segundas; estos diseños se fundamentan en el paradigma deductivo y el enfoque cuantitativo" (Hernández et al., 2018, p. 150).

Por otra parte, se usó la entrevista semiestructurada la cual "se emplea con provecho para comprender cuestiones relacionadas con situaciones o eventos concretos, añadiendo un enfoque integral al estudio, ya que suele complementarse con métodos cuantitativos para evaluar y profundizar en la comprensión del fenómeno" (Muñoz, 2020, p.8).

Por consiguiente, siguiendo la perspectiva de Jansen (2013), el objetivo de este tipo de entrevistas radica en explorar la gama de comportamientos o saberes variados presentes en una población que abarca desde diez hasta cincuenta individuos. El proceso de análisis consiste en comparar los datos recopilados a través de la entrevista para, posteriormente, condensar su diversidad en diversas categorías.

Se eligió la encuesta en formato digital como la principal herramienta para recopilar datos en este estudio, debido a que esta metodología resulta más idónea para alcanzar el objetivo de comprender cómo perciben los empleados públicos el nuevo modelo de evaluación de desempeño. El propósito fundamental es evaluar el nivel de satisfacción de los empleados con el modelo actual de evaluación y determinar su interés en un nuevo modelo. Esto permitirá diseñar un nuevo modelo de manera más efectiva, orientándose para satisfacer las necesidades específicas de la entidad.

La encuesta semiestructurada se llevará a cabo con el propósito de explorar las diversas percepciones y conocimientos que los empleados del DASCDC tienen en relación con el modelo actual de evaluación del desempeño laboral.

En el proceso de recopilación de datos, se utilizó un cuestionario que incluyó preguntas cerradas y de tipo Likert, el cual se administró a la muestra seleccionada. En este contexto, es relevante destacar dos definiciones que guían nuestra intervención. La encuesta “se concibe como un método destinado a investigar aspectos sociales, centrándose en la exploración de los componentes de estos fenómenos de manera indirecta, basándose en las experiencias de las personas” (Hurtado, 2010, p. 25).

Por otro lado, la escala se define como “una serie de elementos organizados con el propósito de categorizar y ubicar a las personas en un espectro gradual, revelando matices de un concepto más amplio” (Ibáñez, 2014, p. 12).

Percepción de satisfacción de los trabajadores de carrera del DASCDC del modelo de evaluación de desempeño laboral.

En una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo".

Satisfacción Modelo Actual

1. ¿Qué tan satisfecho/a está con el proceso actual de evaluación de desempeño laboral en su organización?
2. ¿Cuán efectiva es la evaluación de desempeño actual en su capacidad para identificar sus fortalezas?
3. ¿Cuán efectiva es la evaluación de desempeño actual en su capacidad para identificar áreas de mejora?
4. ¿Hasta qué punto piensa que el proceso actual de evaluación de desempeño laboral promueve un entorno de trabajo motivador y equitativo?

5. ¿Cómo califica la **transparencia** del proceso de evaluación de desempeño laboral en su organización?
6. ¿Cómo califica la **comunicación** en el proceso de evaluación de desempeño laboral en su organización?
7. ¿Cuán beneficiosa percibe la retroalimentación recibida a través de la calificación de la evaluación de desempeño actual?

Resultados

Según los métodos y herramientas empleados para el informe final de la práctica administrativa, se logró verificar ciertos aspectos clave acerca de cómo los empleados de carrera del DASCDC perciben el sistema tipo de EDL. La muestra incluyó a 25 empleados de diversas dependencias de la entidad. La recolección de datos se llevó a cabo mediante el uso de un formulario digital, con el objetivo de reducir el uso de papel y adoptar herramientas tecnológicas en el proceso.

La información recopilada tiene como objetivo entender cómo se reconoce, se adopta y se percibe la herramienta de gestión de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL). Además, busca destacar el nivel de institucionalización dentro de la entidad y su capacidad para identificar áreas de mejora, comunicación y transparencia en el proceso.

El resultado de la encuesta fue el siguiente:

Satisfacción del proceso actual de EDL

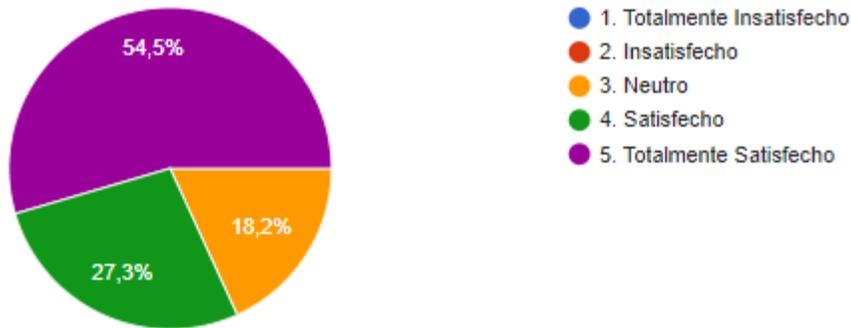


Gráfico 1

Estos resultados revelan que la mayoría de los empleados de carrera del DASCD muestran un nivel significativo de satisfacción con el sistema de evaluación de desempeño laboral. Específicamente, el 54,5% indicó estar completamente satisfecho con los procesos llevados a cabo en este sistema. Además, un 27,3% expresó estar satisfecho, mientras que un porcentaje menor, el 18,2%, se mantuvo neutro en su evaluación. Esto sugiere una tendencia general positiva hacia el sistema de evaluación, con una proporción considerablemente alta de empleados que se sienten satisfechos o muy satisfechos con el proceso.

Capacidad para identificar fortalezas

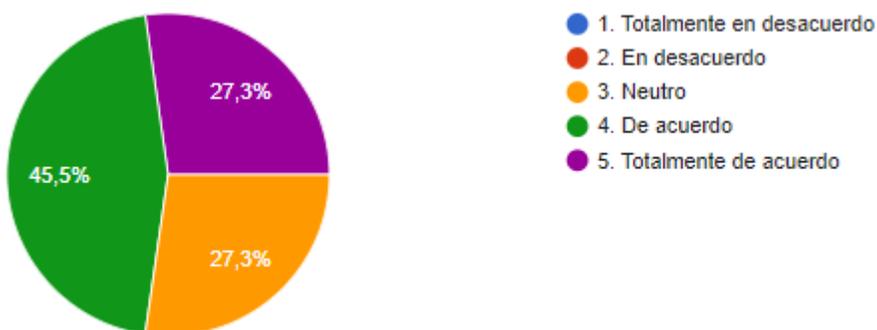


Gráfico 2

Los resultados de la encuesta indican que los empleados de carrera están de acuerdo con que la evaluación de desempeño laboral es capaz de identificar. El 45,5% de los encuestados están de acuerdo, lo que representa una proporción significativa. El 27,3% están muy de acuerdo, lo que indica que un porcentaje importante de los empleados de carrera creen que la evaluación de desempeño es muy efectiva para identificar fortalezas o debilidades. Solo el 27,3% se mantiene neutro, lo que indica que un porcentaje muy pequeño de los empleados de carrera no está seguro de la capacidad de la evaluación de desempeño para identificar fortalezas o debilidades.

Capacidad para identificar áreas de mejora

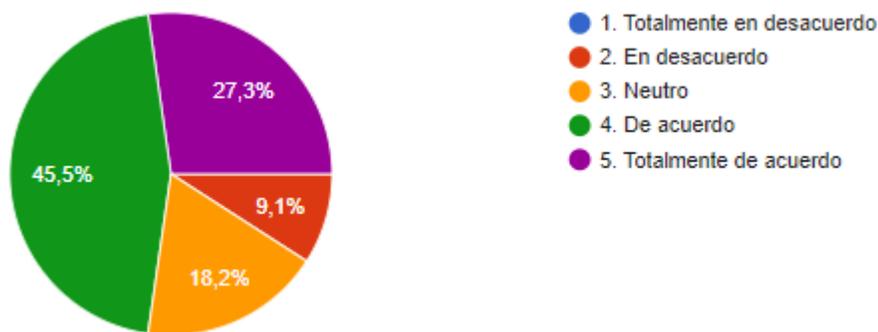


Gráfico 3

En general, los resultados de la encuesta indican que los empleados están de acuerdo con que la evaluación de desempeño laboral es capaz de identificar áreas de mejora. El 45,5% de los encuestados están de acuerdo. El 27,3% están muy de acuerdo, lo que indica que un porcentaje importante de los empleados de carrera creen que la EDL es muy efectiva para identificar áreas de mejora. Solo el 18,2% se mantiene neutro, lo que indica que un porcentaje pequeño de los empleados de carrera no está seguro de la capacidad de la herramienta para identificar áreas de mejora. El 9,1% en desacuerdo indica que un porcentaje pequeño de los empleados de carrera cree que no es efectiva para identificar áreas de mejora.

Capacidad para promover un entorno de trabajo motivador y equitativo

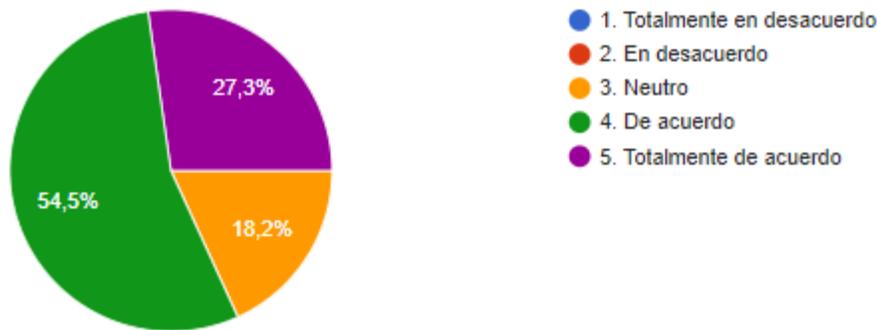


Gráfico 4

Estos resultados sugieren que la evaluación de desempeño laboral ha sido vista de manera positiva en términos de su capacidad para fomentar un ambiente laboral motivador y equitativo entre los empleados de carrera del DASCD. El 54,5% de los encuestados estuvo de acuerdo con esta capacidad, mientras que un porcentaje considerable adicional, el 27,3%, expresó estar muy de acuerdo. Sin embargo, es importante destacar que un segmento, el 18,2%, se mantuvo neutral en su evaluación. En general, la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva, resaltando la eficacia percibida de la evaluación de desempeño en la creación de un ambiente laboral motivador y equitativo, aunque un segmento más pequeño no expresó una opinión definida al respecto.

Transparencia del proceso de evaluación

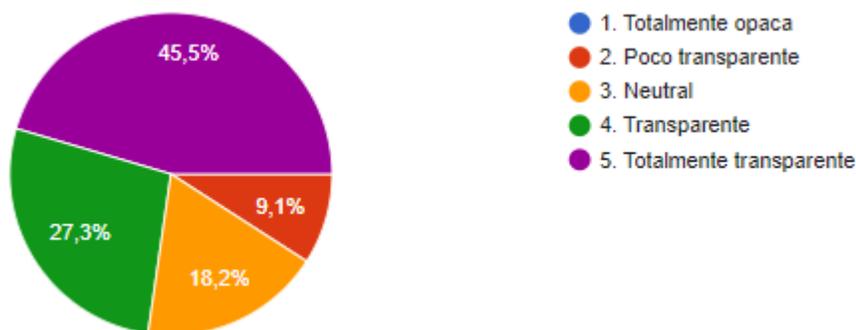


Gráfico 5

Los resultados de la encuesta manifiestan que las personas están satisfechas con la transparencia del proceso. El 45,5% de los encuestados mencionaron que es totalmente transparente, lo que representa una proporción muy alta. El 27,3% indicaron que es

transparente, lo que también es una proporción significativa. Solo el 18,2% se mantuvo neutral, lo que indica que un porcentaje muy pequeño de los empleados de carrera no está seguro de la transparencia de la evaluación de desempeño. El 9,1% poco transparente indica que un porcentaje pequeño de los empleados de carrera cree que el proceso no es transparente.

Comunicación en el proceso de evaluación

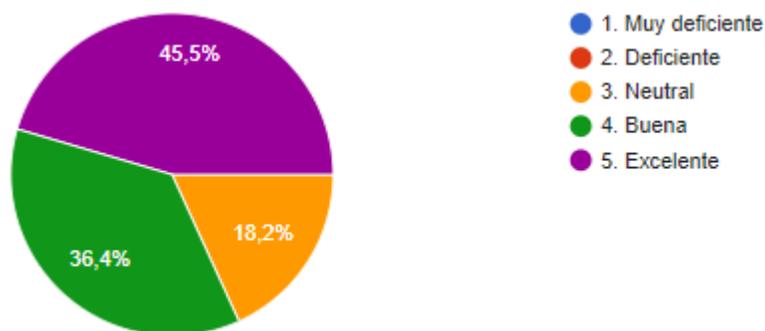


Gráfico 6

Hay una percepción positiva sobre la comunicación asociada con la evaluación de desempeño laboral. Específicamente, el 45,5% la calificaron como excelente y un porcentaje considerable, el 36,4%, la describieron como buena. Sin embargo, es importante mencionar que un segmento minoritario, el 18,2%, se mantuvo neutral en su evaluación sobre la comunicación.

Percepción de la retroalimentación del proceso de evaluación.

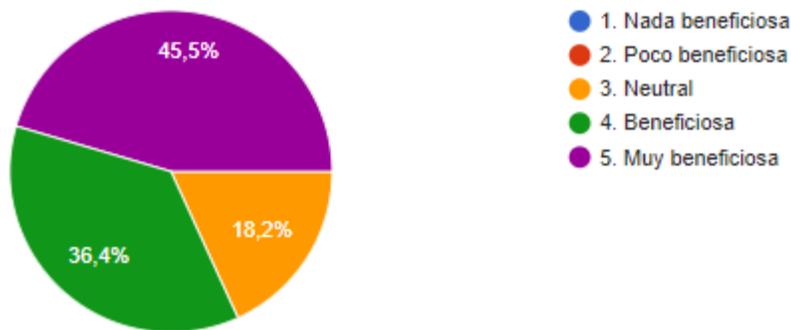


Gráfico 7

Los resultados de la encuesta indican que las personas consideran que el proceso de retroalimentación recibida a través de la calificación que tiene la EDL es beneficiosa. El 45,5% de los encuestados mencionaron que es muy beneficiosa, lo que representa una proporción muy alta. El 36,4% indicaron que es beneficiosa, lo que también es una proporción significativa. Solo el 18,2% se mantuvo neutral, lo que indica que un porcentaje muy pequeño de los empleados de carrera no está seguro de la utilidad del proceso de retroalimentación.

Discusión

Los empleados están satisfechos con el sistema en general, y creen que es efectivo para identificar fortalezas y debilidades, áreas de mejora, la capacidad para promover un entorno de trabajo motivador y equitativo, y la transparencia. También consideran que el proceso de retroalimentación recibida a través de la calificación es muy beneficioso.

A pesar de la imagen general positiva del sistema de evaluación, también hay algunos puntos de mejora que podrían abordarse para garantizar que el sistema sea lo más efectivo posible.

El 9,1% de los empleados cree que la evaluación de desempeño no es transparente. Esto podría ser un área de mejora para un modelo propio de EDL, ya que la transparencia es un elemento importante de cualquier sistema de evaluación de desempeño. El DASCDC podría realizar una revisión del proceso de evaluación para garantizar que sea lo más transparente

posible. Esto podría incluir brindar a los empleados más información sobre el proceso de evaluación y los criterios utilizados para evaluar su desempeño.

El 18,2% de los empleados se mantiene neutral en cuanto a la capacidad de la evaluación de desempeño para identificar fortalezas y debilidades. Esto podría indicar que los empleados no están seguros de la efectividad del sistema en esta área. El DASCD podría realizar un análisis más detallado de los resultados para comprender mejor la capacidad del sistema para identificar fortalezas.

Cronograma de actividades

En el marco del desarrollo de la práctica administrativa, se presenta un cronograma de actividades que abarca un periodo de cuatro meses, desde el 1 de agosto hasta el 30 de noviembre del año en curso. Este cronograma detalla la programación de cada una de las actividades a llevar a cabo durante una práctica administrativa que tiene como objetivo principal apoyar de manera integral la implementación de productos en la subdirección de bienestar, desarrollo y desempeño distrital (DASCD) durante el segundo semestre del 2023. El enfoque central de estas actividades se centra en la indagación y formulación de procesos efectivos de evaluación de desempeño, buscando armonizar las evaluaciones individuales con las de nivel institucional. A continuación, se presenta el cronograma detallado que guiará el proceso de la práctica en el tiempo estipulado.

ACTIVIDAD	PRODUCTO	2023															
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Apoyar el desarrollo de la propuesta de los instrumentos metodológicos para la gestión del desempeño de los empleados públicos del Distrito Capital.	Documento técnico																
2. Acompañar la realización de mesas de trabajo con los grupos de interés, para la socialización del sistema propio Evaluación de Desempeño Laboral – EDL.	Actas de mesas de trabajo realizadas																
3. Realizar apoyo logístico a las actividades programadas por la Subdirección relacionadas con la socialización del sistema propio Evaluación de Desempeño Laboral – EDL y las actividades de bienestar y capacitación.	Inscripciones Formato de planeación de actividades Registros de asistencia																
4. Realizar pruebas a las herramientas tecnológicas de la Subdirección que se encuentran en desarrollo (Instrumentos para evaluación de desempeño, Metodología de impacto, Identificación de la Cultura organizacional y automatización de actividades de bienestar).	Correos de retroalimentación sobre resultados de las pruebas de las herramientas tecnológicas																
5. Brindar apoyo en la realización de la prueba piloto del sistema propio Evaluación de Desempeño Laboral - EDL, para el distrito capital.	Citaciones Base de datos con evaluaciones realizadas																
6. En caso de ser requerido, apoyar la actualización de procedimientos internos de la subdirección para el SG de Calidad ISO: 9001 orientado a la optimización de procesos y mejora continua.	Documento técnicos actualizados																

Marco Normativo

El objetivo de esta sección es examinar y aclarar el marco normativo -que tiene en cuenta leyes, decretos y normas- que rige el nivel institucional del sistema de evaluación del desempeño laboral.

La Constitución Política de Colombia, en su artículo 123, establece que la función administrativa se desarrolla sobre bases de "igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones" las cuales están al servicio del interés público.

Igualmente, los empleados públicos pueden ser retirados del empleo por "calificación insatisfactoria en la evaluación, por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley", según el artículo 125 de la Constitución Política de Colombia.

Ley 909 de 2004	Congreso de la república de Colombia	<p>Sobre los principios que orientan la evaluación del desempeño, artículos 37, 38, 39 y 40.</p> <p>Sobre causales de retiro de los servidores públicos por evaluación del desempeño no satisfactoria, artículos 41 Núm. b y artículo 43.</p> <p>De acuerdo con lo anterior, la ley establece las medidas y los órganos de control para evaluar a los empleados públicos de carrera.</p>
Decreto ley 760 de 2005	Presidente de la república de Colombia	<p>Sobre la notificación de la calificación definitiva de la evaluación del desempeño en periodo anual y/o periodo de prueba, artículos 33 al 37.</p> <p>Sobre impedimentos y recusaciones, artículos 38 al 43.</p>
Decreto 1083 de 2015	Presidente de la república de Colombia	Sobre competencias laborales de carácter funcional y comportamental para los empleos de los diferentes niveles jerárquicos, artículos 2.2.4.1 al 2.2.4.8.
Decreto 815 de 2018	Presidente de la república de Colombia	Sobre competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.
Decreto 288 de 2021	Presidente de la república de Colombia	Se modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, Decreto 1083 de 2015, para incluir el Capítulo 3 sobre la

		evaluación del desempeño de los directivos sindicales y sus delegados en licencia sindical.
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------

Marco conceptual

Para comprender plenamente el impacto y la importancia del sistema de la Ley de la Función Pública en la gestión de las organizaciones gubernamentales en Colombia, resulta esencial abordar el concepto de servicio civil o función pública. Este concepto se halla en el núcleo de las estructuras administrativas del Estado y está intrínsecamente relacionado con los principios y valores establecidos por la Constitución Política de Colombia.

Servicio Civil o Función Pública

Para comprender el papel que desempeña el sistema de la Ley de la Función Pública en la gestión de las organizaciones gubernamentales, es esencial tener claro el significado de servicio civil o función pública.

La constitución política de Colombia establece en el artículo 125 que todos los empleados de los empleos en las entidades y órganos del Estado son de carrera administrativa y presenta algunas excepciones.

De acuerdo con Rodríguez (2013) se buscó crear una función pública independiente de las políticas y administraciones gubernamentales vigentes, con el propósito de asegurar la continuidad en la ejecución de las acciones que son responsabilidad del Estado, orientadas a proporcionar garantías para el pleno disfrute de los derechos y la promoción de condiciones favorables para el bienestar general.

El sistema de la Ley de la Función Pública juega un papel crucial en la gestión de las organizaciones gubernamentales al establecer las reglas y principios que rigen el empleo y la gestión de los funcionarios públicos. Su objetivo es garantizar la eficiencia y la transparencia en el servicio público, contribuyendo así al buen funcionamiento del Estado.

En el contexto colombiano, la Constitución en su Título V, Capítulo 2, se refiere a la función pública, donde se establece que ningún empleo público puede crearse sin funciones específicas. Además, en el artículo 130 de este capítulo, se menciona la existencia de la Comisión Nacional del Servicio Civil, la cual es responsable de administrar y supervisar los sistemas de carrera, excluyendo aquellos de carácter especial. De esta manera, es importante aterrizar los conceptos de función pública y servicio civil.

Según la definición de Henao (1986), “la función pública hace referencia a un empleo que implica la ejecución de un conjunto de tareas que son previamente definidas por la Constitución, la legislación o los reglamentos. Estas actividades están diseñadas para atender las demandas constantes de la Administración Pública y deben ser llevadas a cabo por una persona natural” (p. 23).

De acuerdo con Rodríguez (2002), la función pública se define como el conjunto de vínculos laborales que existen entre el Estado y sus empleados. Contrastándolo con la definición anterior se entiende que la función pública en primer lugar se refiere a las acciones que realizan diferentes personas en representación del Estado. En segundo lugar, el propósito fundamental de estas funciones se relaciona con la consecución de los objetivos esenciales del Estado.

Según Younes (2010), la función pública presenta los siguientes atributos:

- a)** Sirve tanto al Estado como a la sociedad.
- b)** Desarrolla sus funciones siguiendo las pautas establecidas por la Constitución, la legislación y los reglamentos.
- c)** No tiene la facultad de ejercer funciones diferentes a las especificadas en la Constitución y la legislación.
- d)** Su grado de responsabilidad está definido por la ley” (p. 303)²².

Por otro lado, es importante abordar el concepto de sistemas de servicio civil para ello me basaré en el texto de Longo (2003) la cual se define como “el conjunto de prácticas de gestión del empleo público y los recursos humanos que forman parte de las organizaciones

gubernamentales en un contexto nacional específico. Sin embargo, también se puede considerar que existe un auténtico servicio civil cuando este sistema incluye estructuras institucionales específicas que pueden diferir en cierta medida del empleo convencional, con el objetivo de garantizar la existencia de una administración pública profesionalizada” (p.2).

Siguiendo en la misma línea Longo afirma que el Servicio Civil está constituido por:

“El servicio civil se configura a través de un conjunto de disposiciones institucionales que coordinan y gestionan tanto el empleo público como las personas que lo integran. Estas disposiciones engloban normativas, tanto formales como informales, estructuras organizativas, convenciones culturales, políticas tanto explícitas como implícitas, procesos, prácticas y diversas actividades, todas ellas orientadas a garantizar una gestión efectiva de los recursos humanos dentro del contexto de una administración pública profesional y eficaz, cuyo objetivo principal es servir al interés general. Es importante destacar que un sistema de servicio civil va más allá de ser simplemente un marco regulatorio. Aunque indudablemente está influenciado por un marco legal específico en mayor o menor medida, no debe ser confundido con dicho marco” (Longo, 2003, p. 4).

A partir de lo anterior, la finalidad de todas estas disposiciones es garantizar una gestión eficaz de los recursos humanos dentro de un marco de administración pública que se caracterice por su profesionalismo y eficacia en la prestación de servicios para el bienestar general. Además, se resalta la distinción crucial entre un sistema de servicio civil y un marco legal, ya que, aunque se ve influenciado por el entorno legal, no es idéntico a este último. Esto subraya la complejidad y amplitud del concepto de servicio civil en la gestión gubernamental.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño en el contexto del sector público surge como respuesta a la creciente necesidad de contar con servidores públicos que posean habilidades técnicas

sólidas, aptitudes sobresalientes, amplia experiencia y conocimientos profundos en sus respectivas áreas de competencia dentro de las organizaciones gubernamentales. Esta medida se implementa con el propósito de mitigar la influencia política en los asuntos públicos. Al establecer sistemas de evaluación de desempeño, las instituciones gubernamentales buscan garantizar que los empleados sean seleccionados, promovidos y retenidos en base a su competencia y mérito, en lugar de sus afiliaciones o lealtades políticas.

La ley 909 de 2004 establece las pautas para el empleo público, la gestión gubernamental y la carrera administrativa, constituye la legislación fundamental que respalda la implementación del sistema de evaluación de desempeño. Este mecanismo es esencial para determinar la continuidad en los puestos que forman parte de la carrera administrativa y en esta medida, los servidores públicos deben cooperar y estar sujetos a su aplicación.

La ley señala lo siguiente:

Evaluación del desempeño. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales.

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y de apelación. Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para: a) Adquirir los derechos de carrera; b) Ascender en la carrera; c) Conceder becas o comisiones de estudio; d) Otorgar incentivos económicos o de

otro tipo; e) f) Planificar la capacitación y la formación; Determinar la permanencia en el servicio (Ley 909 de 2004, art. 38).

Se establece que la evaluación debe basarse en criterios predefinidos y debe incluir dos evaluaciones parciales anuales. Además, se menciona que la evaluación final puede ser impugnada y sus resultados deben cumplir con seis propósitos distintos, uno de los cuales es considerar la permanencia en el empleo público.

Adicionalmente, menciona que la Comisión Nacional del Servicio Civil desempeñará un papel fundamental al definir los instrumentos específicos que se emplearán en el proceso de evaluación de desempeño. Para garantizar la uniformidad y coherencia en los criterios de evaluación en el ámbito nacional. Sin embargo, se otorga a las demás entidades la flexibilidad de diseñar sus propios modelos de evaluación de desempeño, con la condición de que estos sean sometidos a un proceso de revisión y aprobación por parte de la Comisión. Este mecanismo busca asegurar que los estándares y enfoques utilizados en la evaluación estén en consonancia con las políticas y directrices generales establecidas por la ley.

Por otro lado, el decreto 1083 de 2015 establece en el título VIII capítulo 1 en el artículo 2.2.8.1.1 lo siguiente:

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.8.1.1).

En el siguiente artículo establece que dichas evaluaciones deben ser imparciales, objetivas y fundadas en principios de equidad dentro de las cuales deben tenerse en cuenta aspectos tanto positivos como negativos, referidas a los comportamientos y hechos concretos demostrados por el empleado durante un lapso determinado (Decreto 1083 de 2015, art.2.2.8.1.2).

El artículo 2.2.8.1.4 define los estándares empleados para la evaluación y puntuación de los funcionarios de carrera. Estos estándares engloban la revisión anual, que se lleva a cabo desde el 1 de febrero hasta el 31 de enero del año siguiente. Asimismo, se estipula que el director de la entidad tiene la facultad de solicitar una evaluación por escrito si dispone de información respaldada que sugiere un bajo rendimiento laboral por parte de un empleado (Decreto 1083 de 2015, art.2.2.8.1.4).

Otro decreto importante para determinar el sistema de evaluación de desempeño es el 815 de 2018 por el cual se establece las diferentes competencias laborales para los servidores públicos el cual menciona lo siguiente:

Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Decreto 815, 2019, Art. 2.2.4.2).

Este decreto se destaca por su importancia crítica, ya que despliega un marco general que establece las habilidades de comportamiento que se esperan en función del nivel jerárquico en las organizaciones. Dentro de este marco, se proporciona una amplia descripción de cada competencia, incluyendo su definición precisa y un desglose de las conductas específicas que se relacionan con cada una de estas competencias. Esta estructura detallada brinda una guía esencial para evaluar y desarrollar las capacidades y el comportamiento de los empleados en consonancia con sus respectivas posiciones y niveles de responsabilidad en la entidad, promoviendo una gestión más efectiva y coherente en la administración pública.

Actividades Desarrolladas

Dentro de mi experiencia en la Subdirección de Gestión de Bienestar, Desarrollo y Desempeño, tuve la oportunidad de llevar a cabo diversas actividades con el propósito de adquirir conocimientos a través de las dinámicas laborales y contribuir al crecimiento y

desarrollo de los funcionarios del distrito. Estas acciones van desde la creación y puesta en marcha de directrices, planes y programas relacionados con la formación, capacitación, bienestar social, incentivos, seguridad y salud laboral, hasta la supervisión del rendimiento y la creación de herramientas metodológicas para evaluar el desempeño de los empleados públicos.

1. Modelo propio de evaluación de desempeño para el distrito

Formé parte de una mesa de trabajo cuyo objetivo era crear un nuevo sistema de evaluación de desempeño laboral para los empleados de carrera en el distrito, siguiendo las directrices establecidas por el Acuerdo 071 de la Comisión Nacional del Servicio Civil en septiembre de 2023.

Mi experiencia en este proceso fue desafiante pero muy enriquecedora. Desde el análisis detallado de las directrices del acuerdo hasta comprender la estructura organizacional de todo el distrito para definir a cuántos funcionarios y a cuáles entidades integrarían este nuevo sistema.

El Acuerdo 071 de 2023 emitido por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) presenta las directrices para que las entidades del sector público desarrollen sus propios sistemas de evaluación de desempeño, dirigidos tanto a empleados en periodo de prueba como a aquellos de carrera administrativa.

Las disposiciones clave de este acuerdo son:

- Varias entidades u organismos tienen la facultad de unificar sus sistemas de evaluación de desempeño, de acuerdo con su naturaleza o particularidad.
- Los periodos de evaluación están definidos de manera fija, comprendiendo del 1 de febrero al 31 de julio y del 1 de agosto al 31 de enero.
- Es requisito que los sistemas de evaluación cuenten con una herramienta que asegure el registro, seguimiento y almacenamiento adecuado de la información recopilada durante el proceso.
- Aquellas entidades públicas que opten por un sistema de evaluación propio no podrán regresar al sistema estándar proporcionado por la CNSC una vez adoptado su propio sistema.

Dentro DASCD trabajamos en el desarrollo de un propio modelo de evaluación de desempeño. Este proceso fue desafiante, ya que requiere considerar una amplia gama de aspectos, variables y dinámicas específicas del distrito.

El modelo en desarrollo presenta tres aspectos fundamentales:

Enfoque en la satisfacción de los usuarios: La evaluación se centrará en la satisfacción de los usuarios atendidos por los funcionarios. Esto permitirá identificar áreas de oportunidad para mejorar la calidad de los servicios prestados.

Autoevaluación: Los funcionarios tendrán un rol más participativo en el proceso de evaluación, mediante una sección de autoevaluación. Esta herramienta permitirá explorar los aspectos comportamentales y emocionales de los empleados.

Unificación de la evaluación: La evaluación de competencias comportamentales y funcionales se unifica en un solo proceso. Esto asegurará la coherencia entre los productos o servicios ofrecidos y las conductas asociadas que garantizan su cumplimiento.

Además de estos aspectos, se propone implementar seguimientos trimestrales, evaluaciones parciales adicionales y la creación de un plan de acción individual. Este plan permitirá que los productos o resultados sean más específicos y contribuyan de manera más efectiva a las metas estratégicas de la entidad. Por otro lado, la calificación de los empleados se conservará, pero se contempla una posible modificación en los porcentajes de medición.

1.1 Obstáculos

A pesar de contar con una propuesta de modelo, la ejecución se ve obstaculizada por varios factores. Uno de ellos radica en que no todas las entidades del distrito podrán adoptarlo por diversas razones. Por ejemplo, algunas entidades ya poseen su propio modelo establecido, como es el caso de la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Ambiente. Además, otras entidades pueden no tener en su planta de personal empleos de carrera o pueden presentar limitaciones derivadas de su naturaleza o capacidad tecnológica. Esta última se refiere a la falta de un sistema de gestión documental actualizado y eficiente.

Un ejemplo de estas limitaciones de acuerdo con la naturaleza de la organización lo encontramos en las diversas subredes integradas de salud, cuyos procesos y servicios difieren significativamente de otros sectores administrativos. Esto hace que la implementación de aspectos como la encuesta de satisfacción del usuario propuesta sea inviable en estas áreas, dado que médicos o enfermeros no disponen de las condiciones tecnológicas ni de tiempo necesarias para llevarla a cabo. Esto no solo afectaría la

eficiencia del servicio, sino que también se volvería impracticable para estos profesionales de la salud.

La implementación de un modelo de evaluación de desempeño laboral en las 54 entidades del distrito se enfrenta a numerosos desafíos, considerando diversos aspectos discutidos previamente. Uno de los obstáculos principales es la voluntad política fragmentada, ya que no todas las entidades muestran la misma disposición para adoptar un modelo unificado. La realidad institucional también presenta barreras significativas; algunas entidades ya cuentan con modelos internos establecidos o carecen de empleados en carrera administrativa, lo que complica la estandarización.

La falta de desarrollo de un aplicativo robusto para almacenar la información de evaluación representa otro desafío crítico. La ausencia de una herramienta tecnológica eficiente y unificada dificulta el seguimiento y registro de los procesos de evaluación. Además, se suma la carencia de una cultura arraigada de evaluación en las organizaciones, lo que limita la disposición y la comprensión generalizada sobre la importancia de estos procesos para el crecimiento y la mejora continua.

1.2 Oportunidades de mejora

Teniendo en cuenta lo anterior se propone las siguientes oportunidades de mejora:

- Incorporar la perspectiva de los empleados en el diseño del modelo: Es importante que los empleados participen en el diseño del modelo de evaluación de desempeño. Esto ayudará a garantizar que el modelo sea relevante y útil para los empleados.
- Utilizar la información de evaluación para el desarrollo de los empleados: La información de evaluación debe utilizarse para el desarrollo de los empleados. Esto incluye proporcionar retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, identificar oportunidades de desarrollo y ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Comunicar los resultados de la evaluación a los empleados: Los empleados deben tener acceso a los resultados de su evaluación en tiempo real a través de un aplicativo en línea. Esto ayudará a los empleados a comprender su desempeño y a identificar áreas de mejora.

1.3 Caracterización del Distrito Capital - Identificación Población Objetivo de un Sistema Propio de EDL

La comprensión profunda de la estructura administrativa del Distrito Capital es un imperativo fundamental para abordar eficazmente su dinámica operativa y modelar estrategias de intervención y gestión efectivas. En este contexto, resulta esencial sumergirse en un análisis detenido de los elementos que componen esta estructura, considerando las relaciones intrínsecas entre individuos, recursos, funciones y unidades organizativas. Como punto de partida, nos orientamos por la definición de Criado (2009), quien conceptualiza la estructura administrativa como un entramado formal que articula de manera precisa los elementos esenciales para alcanzar los objetivos de la organización. Este documento, explorará la configuración administrativa del Distrito Capital, desentrañando sus complejidades y desvelando las claves que delinear su funcionamiento integral.

La estructura administrativa de Bogotá está conformada por 3 niveles los cuales son central descentralizado y concejo y órganos de control, asimismo, se divide por 15 sectores administrativos, los cuales contienen 54 entidades y organismos.

Los 15 sectores son: Gestión pública, gobierno, hacienda, planeación, desarrollo económico industria y turismo, educación, salud, integración social, cultura recreación y deporte, ambiente, movilidad, hábitat, mujeres, seguridad convivencia y justicia, por último, gestión jurídica.

El sector de gestión pública se compone de la secretaría general de la alcaldía mayor y el departamento administrativo del servicio civil (DASCD); el sector gobierno se conforma por la secretaría de gobierno, el departamento administrativo de la defensoría del espacio público (DADEP) y Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal (IDPAC); sector hacienda se compone de la Secretaría Distrital de Hacienda, Fondo De Prestaciones Económicas, Cesantías Y Pensiones (FONCEP), Lotería De Bogotá y Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD).

El sector de planeación, lo conforma una única entidad, secretaría distrital de planeación; el sector de desarrollo económico industria y turismo la componen Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Instituto para la Economía Social (IPES) e Instituto Distrital de

Turismo (IDT); el sector de educación lo integran la Secretaría de Educación del Distrito, Agencia Distrital para la Educación Superior, la Ciencia y la Tecnología (ATENEA), Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP) y la Universidad Distrital "Francisco José de Caldas".

El sector salud se compone de Secretaría Distrital De Salud y las distintas Subredes de Servicios de Salud; el sector de integración social se conforma por dos entidades, Secretaría Distrital de Integración Social y el Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud (IDIPRON), el sector de cultura, recreación y deporte la integra la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB), Instituto Distrital del Patrimonio Cultural (IDPC), Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), Instituto Distrital de las Artes (IDARTES), Fundación Gilberto Álzate Avendaño (FUGA) y Canal Capital.

El sector de ambiente la integran 4 entidades, la Secretaría Distrital de Ambiente, Jardín Botánico "José Celestino Mutis", Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal (IDPYBA) e Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático (IDIGER); el sector movilidad se compone de la Secretaría Distrital de Movilidad, Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial (UAERMV), Operadora Distrital de Transporte (ODT), Metro de Bogotá S.A, Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) y empresa de Transporte del Tercer Milenio (TRANSMILENIO S.A).

El sector hábitat se compone de la Secretaría Distrital del Hábitat, Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano (ERU), Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá E.S.P. - EAAB y Caja de Vivienda Popular - CVP; El sector mujer se compone únicamente de la Secretaría Distrital de la Mujer; El sector de seguridad, convivencia y justicia se integra a partir de la Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia y Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos (UAECOB); por último, el sector de gestión jurídica lo integra la Secretaría Jurídica Distrital.

Por otro lado, se encuentra el concejo de Bogotá y los órganos de control los cuales son: Contraloría de Bogotá, Personería de Bogotá y Veeduría Distrital de Bogotá.

Tabla 1. Organismos y entidades que componen la administración Distrital

Sectores Administrativos	Sector central	Sector descentralizado	
		Adscritas	Vinculadas
1. Gestión Pública	-Secretaría General -DASCD		
2. Gobierno	-Secretaría de Gobierno -DADEP	IDPAC	
3. Hacienda	Secretaría de Hacienda	-FONCEP -UAECD	Lotería de Bogotá
4. Planeación	Secretaría de planeación		
5. Desarrollo económico industria y turismo	Secretaría de desarrollo económico	-IPES -IDT	
6. Educación	Secretaría de educación	-ATENEA -IDEP	Universidad Distrital "Francisco Jose de Caldas"
7. Salud	Secretaría de Salud	Subredes integradas de servicio de salud	
8. Integración social	Secretaría de integración social	IDIPRON	
9. Cultura recreación y deporte	Secretaría de cultura, recreación y deporte	-IDRD -OFB -IDPC -IDARTES FUGA	Canal Capital

10. Ambiente	Secretaría de ambiente	-Jardín Botánico -IDPYBA -IDIGER	
11. Movilidad	Secretaría de movilidad	-UAERMV -IDU -ODT	-TRANSMILENIO S.A -Empresa Metro S.A
12. Hábitat	Secretaría de Hábitat	-UAESP -CVP	-EAAB -ERU
13. Mujer	Secretaría de la mujer		
14. Seguridad convivencia y justicia	-Secretaría de seguridad convivencia y justicia -UAECOB		
15. Gestión Jurídica	Secretaría Jurídica Distrital		

Fuente: Elaboración propia, 2023, a partir del Acuerdo 527 de 2006, Acuerdo 490 de 2012 y el Acuerdo 638 de 2016.

De acuerdo con lo anterior, el contexto colombiano, la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) se encuentra intrínsecamente vinculada al sistema de carrera administrativa. Este proceso se origina en la necesidad de contar con un personal idóneo, dotado de conocimientos, experiencia y compromiso, que contribuya eficientemente a las instituciones públicas. Además, busca prevenir la interferencia política en la gestión de los asuntos públicos.

En el análisis detallado de la estructura organizacional en el Distrito Capital, el enfoque recae en los empleos pertenecientes al sistema de carrera administrativa, que representan la piedra angular de la población objetivo para el sistema propio de evaluación de desempeño. La importancia de comprender la composición cualitativa de estos empleos radica en la necesidad de contextualizar el desarrollo y la implementación de un sistema propio de evaluación de desempeño. Por lo tanto, estos números de empleos permiten generar una visión integral que conecte la cuantificación de empleos de carrera con la implementación eficaz de un sistema de EDL, contribuyendo así a la mejora continua de la gestión del talento en el ámbito gubernamental del Distrito Capital.

Tabla 1: Tipos de empleos en el Distrito Capital

Tipo Empleo	Total Cargos	Participación
Docentes	35.852	53,64%
Empleo Permanente	24.956	37,34%
Trabajadores Oficiales	4.941	7,39%
Empleo Temporal	556	0,83%
Unidades de Apoyo	531	0,79%
Total	66.836	100,00%

Tabla 1

Nota. Empleo de Bogotá, por DASCD, 2023 (<https://serviciocivil.gov.co/tablero-de-control/Empleo%20P%C3%ABlico%20Bogot%C3%A1>)

Según los datos proporcionados por el Servicio Civil Distrital (2023) a través de su plataforma SIDEAP, en las 54 entidades y organismos del Distrito Capital se registra un total de 66,836 puestos, de los cuales el 37.64% son empleos permanentes. Estos empleos permanentes se clasifican en categorías que incluyen carrera administrativa, libre nombramiento, período fijo y elección popular.

Tabla 3: Naturaleza de los empleos en las entidades y organismos del Distrito.

Naturaleza del empleo	Cargos	Participación
Carrera Docente	35.852	53,64%
Carrera Administrativa	22.968	34,36%
Trabajador Oficial	4.941	7,39%
Libre Nombramiento	2.191	3,28%
Caracter Temporal	509	0,76%
Periodo Fijo	327	0,49%
Transitorio	47	0,07%
Eleccion Popular	1	0,00%
Total	66.836	100,00%

Tabla 2

Nota. Nota. Empleo de Bogotá, por DASCD, 2023 (<https://serviciocivil.gov.co/tablero-de-control/Empleo%20P%C3%ABlico%20Bogot%C3%A1>)

En este orden de ideas, dentro del proceso de crear un sistema de evaluación de desempeño propio, se enfoca en la carrera administrativa como el grupo principal a considerar. En

Bogotá, se identifican 22,968 empleos de carrera, representando el 34.36% total con respecto a los otros tipos de clasificación del empleo.

Los sectores que cuentan con mayor porcentaje de empleos de carrera en el distrito son: El sector de salud (29,5%), sector de educación (12,5%), sector de integración social (8,85%), sector hacienda (7,4%) y por otro lado, el concejo de Bogotá con los órganos de control (8,73%).

Organismos y entidades que no tienen empleos en el sistema de carrera del distrito, ya sea debido a su naturaleza o porque están vinculadas al sector descentralizado, incluyen a: Canal Capital, Empresas de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá, TRANSMILENIO S.A, Lotería de Bogotá, Metro de Bogotá, Operadora Distrital de Transporte y la Universidad Distrital “Francisco José de Caldas”.

2. Apoyo logístico

Durante mi pasantía realicé un apoyo logístico en 3 eventos convocados por el Departamento Administrativo del Servicio Civil, que hacen parte del programa de reconocimiento el cual se fundamenta en el documento Conpes 007 de 2019. En primer lugar, la conmemoración de conductores del distrito, en segundo lugar, la Gala de reconocimiento y, por último, el congreso del talento humano.

En concordancia con el Conpes 007 de 2019 los programas de bienestar laboral tienen como objetivo promover el reconocimiento de los empleados, tanto a nivel individual como organizacional.

Sin embargo, un análisis realizado por el DASCDC en 2016 encontró que los planes de bienestar implementados en el ámbito público suelen ser deficientes. El análisis encontró que los planes de bienestar suelen reflejar enfoques tradicionales, centrándose en aspectos como la salud, la recreación y la seguridad. Estos planes suelen ser desarrollados por las unidades de personal, sin la participación de los empleados.

El análisis también encontró que los planes de bienestar suelen descuidar aspectos cruciales para la organización, como la adaptación al cambio organizacional, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la medición del clima laboral.

De acuerdo con lo anterior, el programa de reconocimiento de la administración distrital persigue dos objetivos fundamentales: generar valor público y cultivar la confianza y

legitimidad en las acciones gubernamentales. Este enfoque se materializa al valorar el esfuerzo de los colaboradores, lo que no solo fortalece sus habilidades y capacidades, sino que también impacta positivamente en su calidad de vida y en la consecución de sus metas personales. Este programa busca transformar la gestión del talento humano tradicional hacia una perspectiva innovadora, orientada no sólo al ámbito laboral, sino también al bienestar integral de los trabajadores del distrito.

En este contexto, tuve participación en tres eventos logísticos dentro del programa mencionado. Mi responsabilidad incluía la supervisión, entrega y recolección de la evidencia correspondiente a los diversos premios otorgados durante estas actividades, asegurando tanto la cantidad como la calidad de dichos premios.

a) Conmemoración del Día de los Conductores del Distrito

El propósito de esta actividad es rendir homenaje al trabajo ejemplar de los conductores, cuyo desempeño contribuye significativamente a las labores cotidianas de varias entidades y organismos del Distrito.

b) Gala de Reconocimiento

Esta gala tiene como objetivo destacar a los servidores y colaboradores del Distrito que han demostrado un desempeño excepcional, así como a aquellos que se han distinguido por su creatividad, competencias, acciones en favor de la equidad de género, participación ciudadana y promoción de la cultura.

c) Congreso sobre Gestión del Talento Humano

Este evento resalta la importancia de la gestión estratégica del personal y su relación con la gestión del conocimiento, la innovación y la integración de nuevas tecnologías. Su finalidad es proporcionar información actualizada sobre las tendencias más recientes en la gestión del talento humano, buscando fomentar su implementación en las diversas entidades y organismos del Distrito.

3. Instrumento de cultura organizacional

La encuesta de cultura organizacional es una herramienta que permite identificar y analizar la cultura organizacional de las entidades del Distrito. La encuesta evalúa factores como el reconocimiento, el liderazgo, la comunicación, la formación, la innovación, el control y

otros aspectos. Los resultados de la encuesta se pueden utilizar para transformar las estrategias organizacionales y fortalecer la cultura organizativa.

El propósito principal del instrumento es identificar y reconocer el tipo de cultura organizacional dentro de la entidad. Se busca identificar diversas perspectivas y establecer variables específicas adaptadas al contexto del ámbito público.

Dichas variables se dividen en 4:

a) Cultura organizacional centrada en el poder

En esta cultura, la organización se centra en la competitividad y en resaltar su posición en el sector. El liderazgo es un elemento clave, y el personal se percibe como un prestador de servicios. El trabajo en equipo se promueve sólo en situaciones problemáticas, y el trabajo individual es lo que se destaca. La información se considera confidencial.

b) Cultura organizacional basada en las normas

En esta cultura, la organización se centra en la estabilidad y la seguridad. El cumplimiento de las normas es estricto, y se aplican sanciones a quienes las infringen. Los procesos, protocolos y procedimientos son fundamentales para el funcionamiento de la organización. Las funciones y responsabilidades están claramente definidas.

c) Cultura organizacional enfocada en resultados

En esta cultura, la organización se centra en la eficacia y la optimización de los procesos laborales. Las metas a corto plazo son prioritarias, y se promueve la eficiencia en el uso de recursos, tanto materiales como humanos.

d) Cultura organizacional centrada en las personas

En esta cultura, la organización se centra en el crecimiento personal y profesional de su equipo. Fomenta valores sociales, motivación y creatividad. Destaca por su inclusión, y busca la satisfacción tanto del talento humano como de sus públicos de interés. Las personas son consideradas representantes clave de la identidad institucional, más allá de ser meros proveedores de servicios.

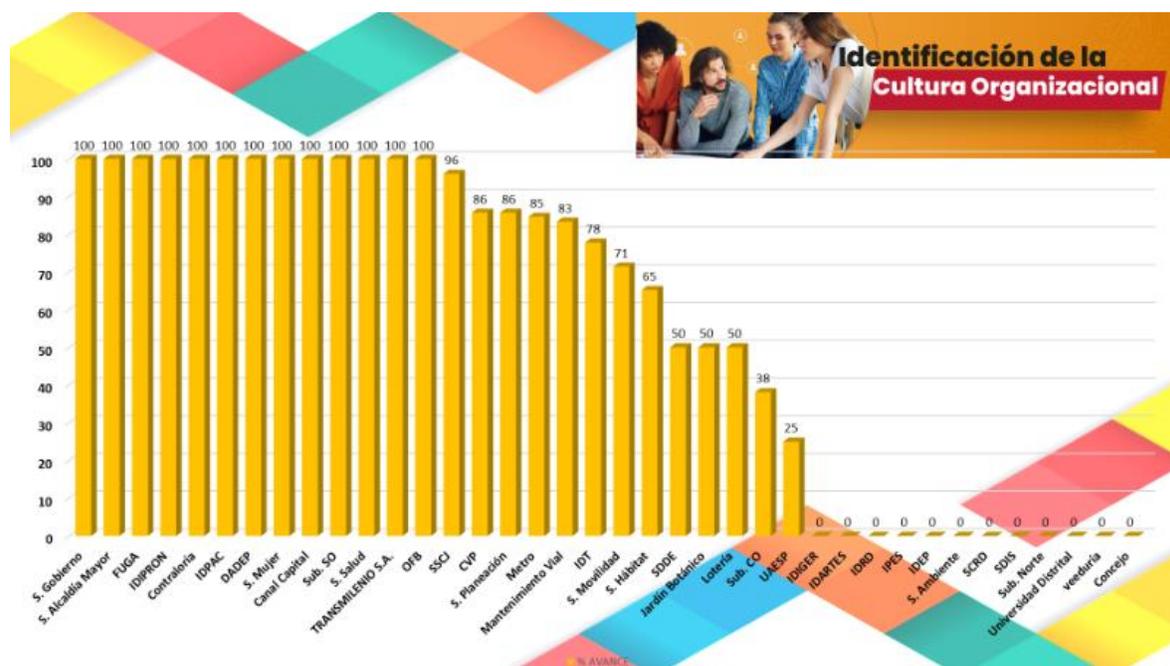
Durante mi período de pasantía, colaboré en la recopilación de información proveniente de las diversas dependencias de entidades y organismos dentro del distrito. Asimismo,

participé en reuniones con líderes de talento humano y gestores de bienestar, ofreciéndoles información y orientación para facilitar la aplicación de la encuesta en sus respectivas áreas de trabajo.

Posteriormente, utilizando una base de datos, procesé los resultados obtenidos de cada dependencia para crear gráficos que visualizan las entidades con el mayor porcentaje de encuestas realizadas.

Porcentaje de avance por cada entidad en la aplicación de la encuesta

Gráfico 8



Nota. Identificación de cultura organizacional, por DASCD, 2023 (<https://serviciocivil.gov.co/>)

En el transcurso de este año, un total de 26 entidades del distrito han participado activamente en este proceso. Dentro de este grupo, 13 entidades llevaron a cabo la encuesta en todas sus dependencias, lo cual abre un amplio abanico de posibilidades y beneficios potenciales para estas entidades.

La implementación generalizada de la encuesta proporcionará a estas entidades una mayor capacidad para lograr metas y resultados de manera más precisa y efectiva. Además, les permitirá identificar y abordar tendencias emergentes y cierres de brechas dentro de sus estructuras organizativas. Este enfoque integral acelerará el crecimiento de diversas áreas, fortaleciendo tanto el clima laboral como la calidad del servicio ofrecido. Asimismo, se

espera que este proceso contribuya a un aumento generalizado de la productividad en estas entidades.

La información recopilada a través de estas encuestas será fundamental para la creación de planes de acción tanto a nivel individual como colectivo. Esta herramienta facilitará el establecimiento de estrategias más pertinentes y adaptadas a las subculturas presentes en cada entidad, lo que, a su vez, impulsará un mayor alineamiento con los objetivos y valores específicos de cada área.

Metodología aplicación encuesta de cultura organizacional



Gráfico 9

Nota. ¿Cómo participar en la encuesta de cultura organizacional?, por DASCD, 2023 (<https://serviciocivil.gov.co/>)

A lo largo de mi pasantía, mi colaboración en la recolección de información y la asistencia en la implementación de la encuesta permitieron un análisis profundo de las diversas perspectivas presentes en las entidades. Este análisis, a través de la visualización de los resultados en gráficos, ofrece una visión clara de las entidades que han participado activamente en este proceso, mostrando su compromiso con la comprensión y el fortalecimiento de sus propias culturas organizacionales.

4. Proceso de levantamiento de cargas de la SGDBDD

Durante mi pasantía, tuve la oportunidad de participar activamente en el proceso de levantamiento de cargos en la SGDB (Subdirección de Gestión de Bienestar, Desarrollo y Desempeño). Esta experiencia implicó un enfoque colaborativo y de acompañamiento constante a lo largo del proceso.

El proceso de levantamiento de cargos se llevó a cabo mediante mesas de trabajo estratégicas, donde interactuamos con los responsables de las diversas actividades dentro de la subdirección. En estas sesiones, se delinearon detalladamente las actividades y tareas específicas a ser registradas en la base de datos, identificando sus respectivos flujos y procedimientos.

El acompañamiento fue fundamental en cada etapa del proceso. Se ofreció orientación y apoyo a los responsables de las actividades para asegurar la precisión y exhaustividad en el registro de información relevante en la base de datos. Además, se promovió un espacio de retroalimentación continua para resolver dudas, ajustar detalles y asegurar la calidad de los datos recopilados.

La interacción directa con los responsables de las actividades facilitó una comprensión más completa y detallada de las dinámicas de trabajo y los procesos específicos de la subdirección. Este enfoque participativo no solo permitió un levantamiento de cargos más preciso, sino que también fortaleció la colaboración entre equipos y promovió una visión integral de las operaciones que se llevaron a cabo.

Objetivos Desarrollados

En mi experiencia en la Subdirección de Gestión de Bienestar, Desarrollo y Desempeño, tuve la oportunidad de desarrollar mi potencial profesional y contribuir al crecimiento y desarrollo de los funcionarios del distrito. Llevé a cabo diversas actividades, desde la creación y puesta en marcha de documentos de gestión de desempeño y análisis para el modelo propio de evaluación de desempeño, hasta la supervisión del rendimiento y la creación de herramientas metodológicas para evaluar la cultura organizacional de las entidades del distrito capital.

OBJETIVOS	% DE CUMPLIMIENTO	DESCRIPCIÓN
1. Brindar respaldo en la elaboración de los instrumentos metodológicos para la gestión	100%	Durante la pasantía participé en reuniones en las cuales se presentaron los comentarios proporcionados por la Comisión Nacional del Servicio Civil con respecto al documento que aborda la

<p>del desempeño de los empleados públicos del Distrito</p>		<p>creación de un sistema interno de evaluación de desempeño laboral. En estas reuniones, se consideraron y discutieron las diversas recomendaciones ofrecidas por los miembros de la mesa de trabajo.</p> <p>Asistí a una reunión en el mes de septiembre organizada por la Comisión Nacional del Servicio Civil, en la que se pusieron de manifiesto las últimas novedades relacionadas con el Acuerdo 71, promulgado el 12 de septiembre de 2023. Este importante acuerdo se centra en establecer los lineamientos necesarios para el diseño y la aprobación de sistemas propios de evaluación del desempeño.</p> <p>De igual manera, en los meses de agosto y septiembre trabajé en el diseño de un instrumento a través de una encuesta semiestructurada. Esta encuesta está destinada a ser aplicada a todos los empleados de carrera del DASCD, con el objetivo de comprender en profundidad la experiencia del personal con el modelo de evaluación de desempeño actual.</p>
<p>2. Participar en la organización de reuniones de trabajo con los diferentes grupos interesados, con el objetivo de presentar y discutir el sistema de EDL desarrollado internamente.</p>	<p>25%</p>	<p>Este objetivo específico no pudo ser desarrollado durante la práctica administrativa en el DASCD por las dificultades y tiempos en el desarrollo del documento del sistema propio de evaluación lo que imposibilitó una socialización a los actores de interés.</p> <p>De igual manera no se pudo desarrollar una correlación de la calificación de los funcionarios en la EDL y el cumplimiento de las metas institucionales.</p> <p>Se realizó una búsqueda exhaustiva de diferentes documentos oficiales y teóricos, pero se encontró muy poca información sobre este tema. En los documentos oficiales, la información sobre las calificaciones de los</p>

		<p>funcionarios de carrera era muy limitada.</p> <p>En los documentos teóricos, se encontraron algunas referencias a esta correlación, pero no se proporcionaban datos empíricos que la apoyaran.</p> <p>A pesar de los esfuerzos realizados, no fue posible identificar una correlación clara entre las calificaciones de los funcionarios de carrera y el cumplimiento de metas institucionales.</p> <p>Esto podría deberse a que la evaluación del desempeño laboral no está diseñada para medir el impacto de las acciones de los funcionarios en el cumplimiento de metas institucionales.</p> <p>Para desarrollar este objetivo específico de manera completa, se necesitaría realizar una investigación más exhaustiva que incluya la recopilación de datos empíricos. Estos datos podrían obtenerse a través de encuestas a funcionarios de carrera, entrevistas a directivos, o análisis de datos administrativos.</p> <p>Asimismo, es necesario llegar a la conclusión de la estrecha relación entre el cumplimiento de las metas institucionales y el desempeño de los empleados de carrera en el distrito. Dicha investigación debe tener en cuenta la presencia significativa de contratistas, cuyas funciones en algunas entidades u organizaciones representan una proporción considerable y contribuyen a la misión de la entidad.</p>
<p>3. Brindar asistencia logística en las actividades planificadas por la subdirección, que están relacionadas con la difusión del sistema interno de EDL, así como en las actividades de bienestar y capacitación.</p>	<p>100%</p>	<p>Durante los meses de septiembre, octubre y noviembre proporcioné apoyo logístico en tres eventos diferentes la distribución de la dotación a los funcionarios que participaron en ellos, Además, contribuí en la resolución de diversos problemas que surgieron</p>

		<p>durante el proceso de inscripción para dicha carrera.</p> <p>Apoyo logístico durante la conmemoración en honor a los conductores y conductoras del distrito. Mi responsabilidad consistió en supervisar la distribución de los diversos premios, garantizando que se entregaran de manera completa y correcta.</p> <p>La cuarta semana de septiembre, desempeñé un papel crucial en el apoyo logístico durante la VIII Gala de reconocimiento a los servidores públicos del distrito. Mi responsabilidad consistió en supervisar la distribución de los diversos premios, garantizando que se entregaran de manera completa y correcta.</p> <p>Por último, durante noviembre realice un acompañamiento al congreso de talento humano llevado a cabo en la ciudad de Bogotá, la cual tuvo la participación de mas de 80 funcionarios del distrito.</p>
<p>4. Efectuar pruebas en las herramientas tecnológicas en proceso de desarrollo por parte de la subdirección, tales como los instrumentos de metodología de impacto, la evaluación de desempeño, la automatización de actividades de bienestar y la identificación de la cultura organizacional.</p>	<p>100%</p>	<p>En relación con la cultura organizacional, los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre llevé a cabo la tarea de analizar datos y realizar comparativas para determinar los niveles de progreso alcanzados por las distintas entidades distritales en la implementación de la encuesta de cultura organizacional en sus respectivas unidades.</p> <p>Además, me encargué de difundir información a través de correo electrónico dirigido a los gestores de bienestar y jefes de talento humano, proporcionándoles detalles sobre el progreso alcanzado en sus respectivas áreas.</p> <p>Asimismo, participé activamente en varias reuniones convocadas con el</p>

		<p>propósito de aclarar dudas y brindar orientación sobre la correcta aplicación de la encuesta en las diferentes dependencias.</p> <p>En relación con la metodología de impacto, tuve participación el mes de agosto en diversas reuniones convocadas por la Subdirección de Bienestar. Durante estas reuniones, presencié la elaboración de una lista de verificación para determinar qué actividades se han logrado ejecutar durante esta vigencia y cuáles aún están pendientes.</p> <p>En cuanto a la automatización de actividades informativas, llevé a cabo una revisión para verificar cuántas de las personas inscritas en la carrera habían firmado un consentimiento.</p> <p>Además, preparé un documento que recopila los datos de los conductores del distrito con el propósito de informar la cantidad de premios entregados, así como detallar los tipos de premios y a qué entidad pertenecían las personas beneficiadas.</p>
<p>5. Colaborar en la ejecución de la prueba piloto del sistema interno de EDL específicamente diseñado para el Distrito Capital.</p>	<p>85%</p>	<p>Participo activamente en mesas de trabajo durante agosto, octubre y noviembre las cuales pretendían elaborar un modelo propio de evaluación de desempeño laboral para el distrito, realicé un análisis de diferentes documentos teóricos sobre evaluación de desempeño laboral. Este análisis me permitió identificar los diferentes enfoques y modelos que se han desarrollado en torno a esta temática. También me permitió identificar los elementos clave que debe tener un modelo de evaluación de desempeño laboral para ser efectivo.</p> <p>De igual manera, realicé un análisis de diferentes datos sobre el distrito. Este análisis me permitió comprender cómo</p>

		<p>funciona el distrito y cuál es la proporción de empleados de carrera a los que se les aplicaría el nuevo modelo.</p> <p>La actividad no se cumplió al 100% por las siguientes razones:</p> <p>Correcciones de la CNSC: La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) realizó una serie de correcciones al modelo propuesto. Estas correcciones requirieron de un tiempo adicional para su revisión y aprobación.</p> <p>Implementación de una herramienta tecnológica: Se esperaba implementar una herramienta tecnológica que permitiera registrar, almacenar y permitir el acceso al modelo de evaluación de desempeño laboral a más de 1200 personas. Sin embargo, esta herramienta aún no se ha implementado.</p>
<p>6. En caso de necesidad, brindar respaldo en la actualización de los procedimientos internos de la subdirección, enfocados en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, con el objetivo de optimizar los procesos y promover la mejora continua.</p>	<p>100%</p>	<p>Realicé un acompañamiento en el proceso de levantamiento de cargas que se estaba desarrollando en la entidad. Participé en varias reuniones donde se brindan instrucciones detalladas a los funcionarios sobre cómo completar el instrumento de cargas.</p> <p>Además, estuve en reuniones de seguimiento en las que colaboré con los funcionarios para establecer los tiempos máximos y mínimos requeridos para llevar a cabo diversas actividades.</p>

Conclusiones

En conclusión, mi participación en este proceso de evaluación de desempeño no solo ha contribuido a mejorar la práctica administrativa en la entidad, sino que también ha brindado una valiosa oportunidad para el crecimiento y desarrollo tanto a nivel personal como

profesional. El compromiso continuo con la mejora y la alineación de las funciones con los objetivos institucionales es esencial para garantizar un desempeño eficiente y eficaz a nivel organizativo.

Mi involucramiento en el proceso de levantamiento de cargas brindó resultados tanto positivos como en áreas de mejora que impactan no solo en mi rol como profesional en administración pública, sino también en el desempeño de la entidad en su conjunto. Desde una perspectiva positiva, el proceso de acompañamiento y seguimiento a los funcionarios en la correcta implementación del instrumento ha demostrado ser eficaz en la búsqueda de una mayor precisión en la definición de tiempos y cargas de trabajo. La iniciativa de recopilar y organizar la información es un paso crucial hacia la sistematización y ordenamiento de datos que, a su vez, contribuirá a la toma de decisiones informadas.

No obstante, se ha identificado un área de mejora importante relacionada con la discrepancia entre las funciones realizadas por los funcionarios y contratistas y las actividades descritas en el manual de funciones. Esta incoherencia destaca la necesidad de una revisión profunda y actualización del manual, asegurando que esté alineado con la realidad operativa de la entidad. Este proceso de revisión deberá llevarse a cabo con una atención meticulosa para garantizar una gestión más eficaz y precisa de los procesos de evaluación de desempeño.

En el proceso del modelo de EDL, tuve la oportunidad de revisar una amplia bibliografía sobre evaluación de desempeño en Colombia, lo que me permitió comprender los diferentes enfoques y modelos existentes. También pude participar en reuniones y talleres con expertos, lo que me permitió ampliar mis conocimientos y perspectivas.

Además de la teoría, la práctica también me permitió comprender el funcionamiento administrativo del distrito. Tuve la oportunidad de conocer las diferentes organizaciones y entidades de la ciudad, y de entender cómo se coordinan entre sí. También pude conocer a los funcionarios y directivos de la entidad, y de aprender sobre sus funciones y responsabilidades.

En el marco de esta actividad se sugiere la necesidad de una investigación más profunda y extensa que involucre la recopilación de datos empíricos a través de encuestas, entrevistas y análisis de datos administrativos. Además, se resalta la importancia de reconocer la estrecha conexión entre el cumplimiento de metas institucionales y el desempeño tanto de empleados de carrera como de contratistas, lo cual debe ser considerado en futuras investigaciones para comprender a fondo esta relación compleja y crucial para el funcionamiento de un modelo propio.

Por último, los procesos de cultura organizacional y logística de eventos demostraron mi capacidad para analizar datos, comunicarme efectivamente con la ciudadanía y trabajadores, brindar orientaciones en temas específicos y realizar seguimientos detallados de procesos. Además, la participación en las diferentes actividades me permitió desarrollar proactividad y disposición para un aprendizaje continuo.

Bibliografía

Acuerdo 071 de 2023 Comisión Nacional del Servicio Civil - CNSC. (2023) “Por el cual se definen los lineamientos para desarrollar los sistemas propios de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba”.

Acuerdo 490 de 2012 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (2012) “Por el cual se crean el Sector Administrativo Mujeres y la Secretaría Distrital de la Mujer y se expiden otras disposiciones”.

Acuerdo 527 de 2006 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. “Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones”.

Acuerdo 638 de 2016 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. (2016) “Por medio del cual se modifica parcialmente el Acuerdo 257 de 2006, se crea el Sector Administrativo de Gestión Jurídica, la Secretaría Jurídica Distrital, se modifican las funciones de la Secretaría General, y se dictan otras disposiciones.

Circular Conjunta 003 de 2023 Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. - Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD. (2023).

Conferencia Iberoamericana de ministros de Administración Pública y Reforma del Estado., (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Congreso de la República de Colombia. Ley 909 de 2004, *por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.*

Congreso de la República de Colombia. Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Criado, I. (2009). Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 5. Castilla la Mancha: Consejería de Hacienda y Administraciones Públicas.

Decreto 580 de 26 de octubre de 2017, *Por el cual se modifica la estructura interna del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, se determinan las funciones de las dependencias y se dictan otras disposiciones.*

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. (2023). Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. <https://serviciocivil.gov.co/>

Documento CONPES, Bogotá D.C. 07 de 2019 Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital. (2019).

El alcalde mayor de Bogotá (2017), Decreto 580 de 26 de octubre de 2017, *por el cual se modifica la estructura interna del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, se determina las funciones de las dependencias y se dictan otras disposiciones.*

Empleo Público Bogotá | DASCD. (2023). <https://serviciocivil.gov.co/tablero-de-control/Empleo%20P%C3%BAblico%20Bogot%C3%A1>

Henao, Javier (1986). El poder municipal. Biblioteca Jurídica DIKE, Medellín.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación (6° Ed.).

Hurtado, J. (2010). Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.

Ibáñez, J. (2014). Métodos, técnicas e instrumentos de investigación criminológica. España: Dykinson.

Jansen, H. (2013). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas: Una revista disciplinar de investigación*, 5(1), 39-72.

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

Martínez, Edgar (2008). RÉGIMEN DEL SERVIDOR PÚBLICO. ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Muñoz, R. G. (2020). Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica. *Derecho y cambio social*, (59), 501-511.

Presidencia de la República de Colombia (2005). Decreto 760 de 2005, *por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.*

Presidencia de la República de Colombia (2015) decreto 1083 de 2015, *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.*

Presidencia de la República de Colombia (2018) decreto 815 de 2018, por el cual se *modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos*

República de Colombia (1992). Constitución Política de Colombia 1991.

Rodríguez H., Jairo (2013). El sistema de evaluación del desempeño laboral en Colombia: un caso de alta formalización con baja institucionalización. *Administración y Desarrollo*. Vol. 48 No. 52.

Younes, Diego (2010). *Derecho constitucional colombiano*. Bogotá: ESAP Publicaciones. 11.ª edición.

Anexos

Dependencia orgánica		Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar, Desarrollo y Desempeño				NIVEL DEL EMPLEO					
PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	PRODUCTO O RESULTADO	QUIEN LO HACE	QUIEN DEBERÍA HACERLO	PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE	OBSERVACIÓN	TIEMPO	T. MIN (HORAS)		
Bienestar, Desarrollo y Medición del Rendimiento	Fondos Educativos Distritales	Revisar propuesta de Modificación del Reglamento Operativo Fondos Educativos FRADEC Y FEDIE	Reglamento operativo fondo FEDIE Y FRADEC aprobados	Profesional Universitario Tatiana González Abogada Luis Nieto Subdirectora María González Oste	Profesional Universitario Tatiana González Abogada Luis Nieto	Una vez al año o cuando sea requerido	Una vez al año o cuando sea requerido	8 HORAS			
Bienestar, Desarrollo y Medición del Rendimiento	Fondos Educativos Distritales	Preparar información para presentar ante las sesiones de la junta administradora de los Fondos FRADEC Y FRADEC	Presentación con información de las solicitudes para presentar ante la junta	Profesional Universitario Tatiana González	Profesional Universitario Tatiana González	Depende de las sesiones de la junta citadas (9 sesiones citadas en 4)	Depende de las sesiones de la junta citadas (9 sesiones citadas en 4)	4 HORAS			
Bienestar, Desarrollo y Medición del Rendimiento	Fondos Educativos Distritales	Conectar a los miembros de la junta administradora de los Fondos FEDIE Y FRADEC (redactar oficio, verificar el orden del día, verificar agendas de los miembros, conectar por google meet)	Citas con sesiones junta administradora	Profesional Universitario Tatiana González	Debería hacerlo en físico	Depende de las sesiones de la junta citadas	Depende de las sesiones de la junta citadas	30MIN			
Bienestar, Desarrollo y Medición del Rendimiento	Fondos Educativos Distritales	Elaborar los actas de las sesiones de la Junta Administradora de los Fondos FEDIE Y FRADEC	Actas respecto a la Junta Administradora	Profesional Universitario Tatiana González	Debería hacerlo en físico y/o usar	Depende de las sesiones de la junta (9 Actos de sesiones junta en 7 meses)	Depende de las sesiones de la junta	8 HORAS			
Bienestar, Desarrollo y Medición del Rendimiento	Fondos Educativos Distritales	Elaborar oficio de notificación beneficiarios sobre decisiones de la junta administradora Fondo FRADEC Y FEDIE	Oficio de notificación decisiones	Profesional Universitario Tatiana González	Debería hacerlo en físico	Depende de las sesiones de la junta (9 Actos de sesiones junta en 7 meses)	Depende de las sesiones de la junta	6 HORAS	3 HORAS		
Bienestar, Desarrollo y Medición del Rendimiento	Fondos Educativos Distritales	Brindar respuesta a los requerimientos (Consultas, derechos de petición) sobre los fondos educativos FRADEC Y FEDIE	Oficio respecta requerimiento	Profesional Universitario	Profesional Universitario Tatiana González	En a demanda, diario (30 SIGAS de abril a Agosto)	En a demanda, diario (por cada vez)	5 HORAS DIARIAS	20 MIN		

Nota. Fuente: instrumento para la recopilación de información de los procedimientos para el levantamiento de cargas, 2023.

Naturaleza	CARRERA ADMINISTRATIVA
ENTIDAD	FUNCIONARIOS
Caja de Vivienda Popular - CVP	47
Asistencial	21
Profesional	19
Técnico	7
Concejo de Bogotá D. C.	147
Asistencial	83
Profesional	56
Técnico	8
Contraloría de Bogotá D.C.	871
Asistencial	157
Profesional	611
Técnico	103
Departamento Administrativo de la Defensor	68
Asistencial	14
Profesional	45
Técnico	9
Departamento Administrativo del Servicio Civ	49
Asistencial	14
Profesional	35

Nota. Fuente: evidencia base de datos del número total de funcionarios de carrera administrativa, 2023.



Juan Pablo Ortiz Bernal <jortiz@serviciocivil.gov.co>

Seguimiento - Instrumento Identificación de Cultura Organizacional

1 mensaje

Juan Pablo Ortiz Bernal <jortiz@serviciocivil.gov.co>

26 de octubre de 2023, 10:31

Para: Carolina Andrea Cuartas <ccuartas@cajaviviendapopular.gov.co>, Adriana Bautista Quiroga <abautistaq@cajaviviendapopular.gov.co>

Cc: Karol Nathalia Montes Martínez <kmontes@serviciocivil.gov.co>



Buen día estimados Jefes y Gestores de Talento Humano,

A continuación se remite el estatus del progreso de la Identificación de Cultura Organizacional para la entidad Caja de Vivienda Popular - CVP

Corte: 26/10/2023

Número de encuestas respondidas por las dependencias: 7

DIRECCIÓN DE MEJORAMIENTO DE VIVIENDA	1
DIRECCIÓN DE REASENTAMIENTOS	2
DIRECCIÓN GESTIÓN CORPORATIVA	1
OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	1
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	1
SUBDIRECCIÓN FINANCIERA	1

Avance de Medición: 86%

Plazo máximo para alcanzar la meta: 28 de Octubre

Puedes ver el avance de tu entidad aquí <https://docs.google.com/presentation/d/13YznFM-NRP3e0T6KXEEBjIqPwA15uTDS7mFKPFRr10/edit?usp=sharing>

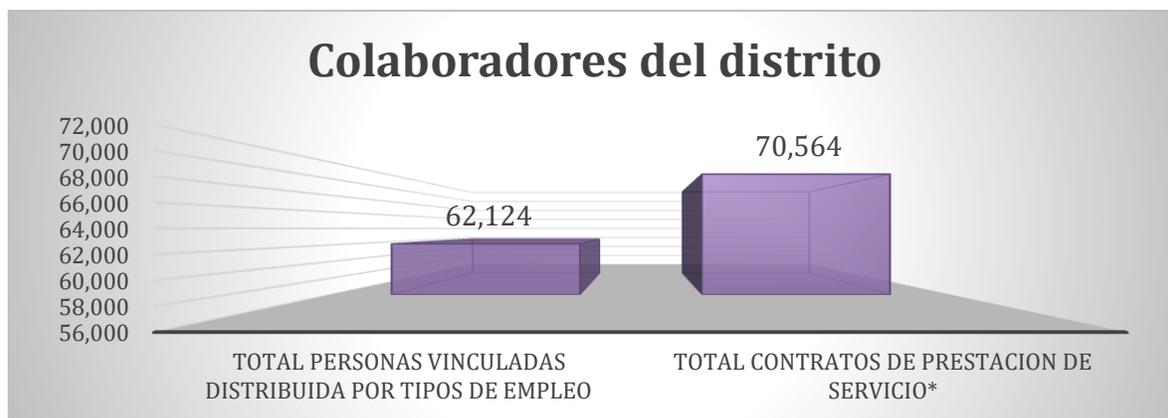
Cualquier consulta adicional por favor remitir un correo a kmontes@serviciocivil.gov.co con copia a jortiz@serviciocivil.gov.co. Muchas gracias.

Cordialmente,



Juan Pablo Ortiz Bernal
 Practicante
 Subdirección de Gestión Distrital de Bienestar,
 Desarrollo y Desempeño
 Departamento Administrativo del Servicio Civil
 Distrital
 Tel: 601-3680038

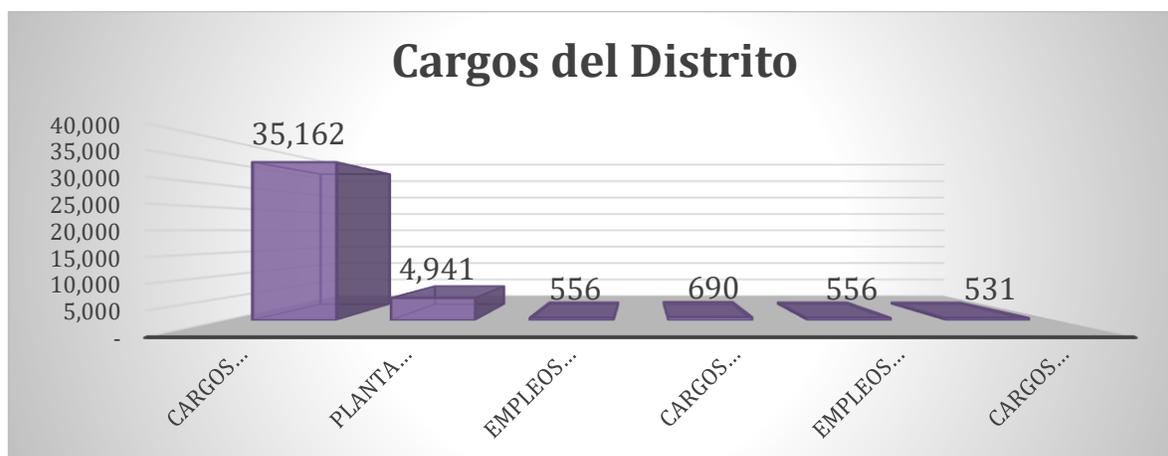
Nota. Fuente: evidencia correo sobre resultados de la encuesta de cultura organizacional por dependencias de las entidades del distrito, 2023.



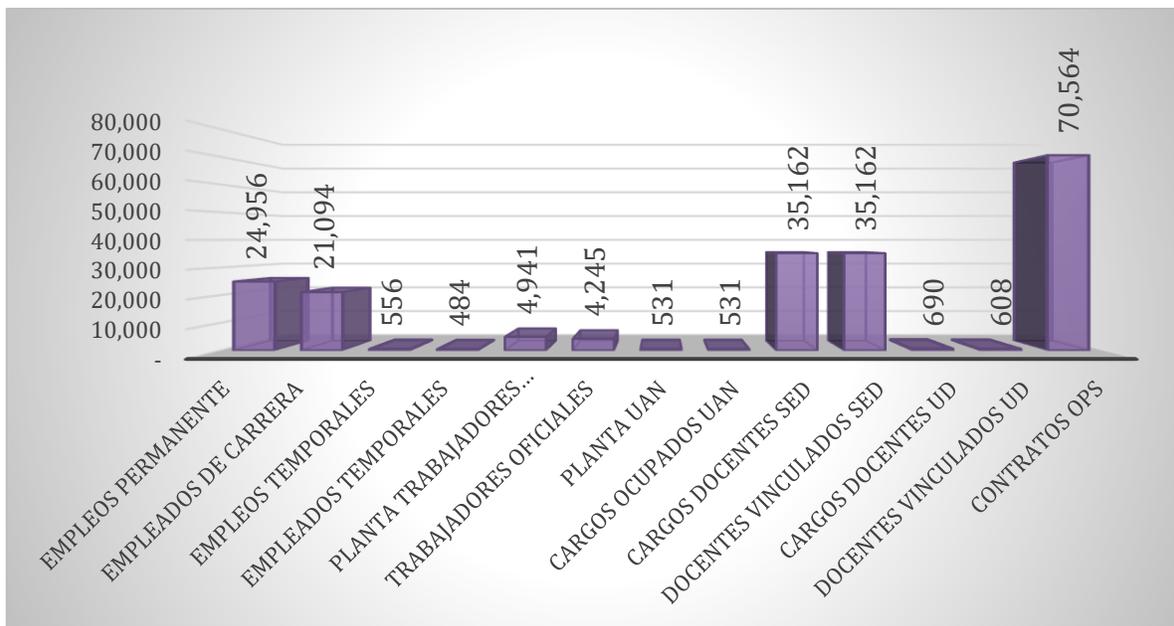
Nota. Fuente: Cifras de empleo público y la proporción de colaboradores del distrito, 2023.



Nota. Fuente: Cifras de empleo público, 2023.



Nota. Fuente: Cifras de empleo público, 2023.



Nota. Fuente: Cifras de empleo público, 2023.