

A photograph of three women in an office setting. One woman in a red blazer is pointing at a laptop screen held by another woman in a pink and green patterned sweater. A third woman in a light purple shirt stands behind them, looking at the screen. The background is a plain white wall.

GUÍA TÉCNICA PARA LA

# **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

[www.serviciocivil.gov.co](http://www.serviciocivil.gov.co)



**ALCALDÍA MAYOR DE  
BOGOTÁ GESTIÓN PÚBLICA**

**Alcalde Mayor de Bogotá D.C**  
Carlos Fernando Galán

**Secretario General de la Alcandía Mayor de  
Bogotá**  
Miguel Silva Moyano

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL  
SERVICIO CIVIL DISTRITAL**

**Directora Departamento Administrativo del  
Servicio Civil Distrital**  
Laura Victoria Villa Escobar

**Subdirectora Subdirección Técnica de  
Desarrollo Organizacional y Empleo Público**  
Gina Paola Silva Vásquez

**Equipo Técnico**  
Paula Alejandra Restrepo Ramírez  
Carlos Andrés Acosta Naranjo

**Diseño y Diagramación**  
Comunicaciones DASC

# Tabla de contenido

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FASES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....                                            | 5  |
| 1. PLANEACIÓN .....                                                                            | 7  |
| 1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD PRIMARIA.....                                               | 7  |
| 1.2 DEFINIR LOS RECURSOS.....                                                                  | 9  |
| 1.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DELIMITACIÓN DEL ALCANCE.....                                    | 12 |
| 1.4 FACTORES NORMATIVOS PARA TENER EN CUENTA.....                                              | 13 |
| 2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....                                                            | 16 |
| 2.1 ANÁLISIS INTERNO .....                                                                     | 17 |
| 2.1.2 ANÁLISIS GENERAL DE LAS FUNCIONES.....                                                   | 17 |
| 2.1.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE OPERACIÓN.....                                                    | 19 |
| 2.1.4 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR .....                                    | 19 |
| 2.1.5 EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....                                            | 21 |
| 2.1.6 ANÁLISIS DE CAPACIDADES .....                                                            | 22 |
| 2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.....                                                     | 23 |
| 2.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....                                             | 24 |
| 3. DISEÑO DE LA PROPUESTA.....                                                                 | 26 |
| 3.1 PROPUESTA DE MARCO ESTRATÉGICO .....                                                       | 26 |
| 3.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE OPERACIONES.....                                                  | 27 |
| 3.4 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....                                                | 28 |
| 3.5 DEFINICIÓN DE LA PLANTA DE EMPLEOS.....                                                    | 29 |
| 4.4.1 Medición de Cargas de Trabajo.....                                                       | 29 |
| 3.4.1.1 Alistamiento .....                                                                     | 32 |
| 3.4.1.2 Toma de la Carga .....                                                                 | 34 |
| 3.4.1.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....                                                        | 40 |
| 3.5 DEFINICIÓN DE LA ESCALA SALARIAL.....                                                      | 40 |
| 3.6 ANÁLISIS FINANCIERO .....                                                                  | 42 |
| 3.7 MODIFICACIÓN O AJUSTE DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y<br>COMPETENCIAS LABORALES ..... | 42 |
| 3.7.1 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA.....                                                               | 45 |
| 3.7.2 CONTENIDO DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS<br>LABORALES.....            | 46 |
| 4. IMPLEMENTACIÓN .....                                                                        | 56 |
| 5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....                                                              | 58 |
| 6. ANEXOS.....                                                                                 | 59 |



# INTRODUCCIÓN

*El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD, presenta la Guía Técnica para la Gestión del Cambio Organizacional, una herramienta diseñada con el propósito fundamental de orientar a las entidades y organismos del Distrito en la elaboración de los estudios técnicos en materia de establecimiento o modificación de estructuras organizacionales, plantas de empleos, escalas salariales y manuales específicos de funciones y competencias laborales que conlleven al fortalecimiento de las capacidades institucionales.*

*El objetivo de nuestra Guía para la Gestión del Cambio Organizacional es lograr la transformación exitosa y sostenible, minimizando la resistencia al cambio y maximizando la aceptación y participación de todos los grupos de interés de nuestras entidades u organismos, y fomentar que los cambios implementados generen los beneficios esperados y contribuyan al logro de los objetivos institucionales.*

*Con un enfoque integral, esta guía traza la ruta a seguir desde la fase inicial de planeación del proceso de gestión del cambio organizacional, hasta el seguimiento y evaluación de la adopción de las modificaciones propuestas, constituyéndose de esta manera en un recurso indispensable para aquellos líderes y equipos que buscan implementar transformaciones efectivas y coherentes en sus entidades u organismos.*

*Los elementos orientadores plasmados en esta guía representan un compendio de conocimientos y buenas prácticas dirigidos a la mejora continua del entorno administrativo del Distrito Capital.*

*Tenga en cuenta que esta guía reúne todos los apartados que deben contener los estudios técnicos orientados a generar gestión de cambio organizacional integral. No obstante, cada entidad y organismo deberá incluir lo pertinente acorde al alcance u objetivo de las modificaciones que pretende implementar, siguiendo las directrices establecidas en la Resolución 269 de 2019 "Por la cual se adopta el trámite de concepto técnico para el establecimiento o modificación de estructuras organizacionales, plantas de personal, manuales específicos de funciones y de competencias laborales, escalas salariales, grupos internos de trabajo y vinculación de supernumerarios de las entidades y organismos distritales y de refrendación".*

*Finalmente, se recuerda que la solicitud de concepto técnico debe ser realizada a través del Sistema de Información Distrital de Empleo y la Administración Pública - SIDEAP.*

La Gestión del Cambio Organizacional se puede definir como el proceso planificado y estructurado mediante el cual una entidad u organismo busca generar un impacto positivo en su gestión que, como fin último, pretende mejorar la prestación de los servicios hacia la ciudadanía a través de la implementación de modificaciones en su operación.

Este cambio organizacional conlleva una serie de fases interconectadas y estratégicas, cada una de las cuales desempeñan un papel crucial en la transformación institucional exitosa de nuestras entidades u organismos del Distrito Capital; desde la identificación de las necesidades primarias en materia organizacional a través de un diagnóstico detallado de los factores internos y externos que determinan la gestión de la entidad u organismo hasta la implementación, comunicación y evaluación de las propuestas de cambio.

Estas fases forman un marco sólido que dirige a las entidades y organismos a través de una ruta planificada orientada a generar mejores resultados en la gestión de la administración de Bogotá. A continuación, exploraremos en detalle cada una de estas fases, destacando su importancia y los pasos clave que las componen.

Diagrama 1: Fases de la Gestión del Cambio Organizacional



# PLANEACIÓN

Guía técnica para la gestión del cambio organizacional







# 1. PLANEACIÓN

El objetivo de la fase de planeación dentro del Proceso de Gestión del Cambio Organizacional es determinar una base sólida para el o los cambios organizacionales que se pretenden llevar a cabo en la entidad u organismo, definiendo una estrategia clara y efectiva para su implementación.

En esta fase, se lleva a cabo un análisis de la situación actual en que se encuentra la entidad u organización, se realiza identificación de la situación particular o de las necesidades que generaron el interés de iniciar un proceso de cambio organizacional, y las oportunidades de cambio que se pueden generar.

## 1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD PRIMARIA

Para comenzar un proceso de cambio organizacional, es esencial identificar las deficiencias y oportunidades de mejora que afectan los elementos fundamentales de la entidad u organismo. Desde los diversos niveles de administración, se busca reconocer los aspectos que están teniendo un impacto negativo en la realización de la misión y el logro de los objetivos institucionales, así como aquellos que son necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Para la identificación de la necesidad primaria, la entidad u organismo debe abordar una serie de interrogantes que conduzcan a una comprensión profunda de la situación actual, a continuación, se presentan algunos de ejemplos de las preguntas que pueden orientar el proceso de identificación de la necesidad primaria, sin embargo, cada entidad u organismo podrá incluir la preguntas que se adapten con su dinámica de operación:

- ¿Por qué estamos buscando un cambio organizacional en nuestra entidad u organismo?

- ¿Nuestra entidad u organismo distrital necesita un cambio en su modelo de operación? ¿Hay áreas donde los procesos podrían ser más fluidos o donde estamos duplicando esfuerzos?
- ¿Creemos que la estructura organizacional actual responde realmente a las necesidades de gestión de nuestra entidad u organismo?
- ¿Hemos notado fallos en la distribución de funciones y responsabilidades entre las diferentes dependencias?
- ¿Hemos asignado nuevas funciones o responsabilidades a nuestra entidad u organismo? ¿Y cómo ha afectado esto nuestra forma de operar?
- ¿Consideramos que un cambio en la planta de personal tendría un impacto significativo en nuestra gestión actual?
- ¿Hemos recibido comentarios de nuestros usuarios o clientes sobre áreas específicas en las que podríamos mejorar la calidad o eficiencia de nuestros servicios?
- ¿Hemos identificado oportunidades tecnológicas que podrían optimizar nuestras operaciones y la entrega de servicios a largo plazo?
- ¿Estamos seguros de que la estructura organizacional actual nos permite responder eficazmente con los bienes y servicios entregados al final de la cadena de valor?
- ¿Creemos que nuestra planta de empleos actual resulta insuficiente para alcanzar los objetivos institucionales que nos hemos trazado?
- ¿El Plan de Desarrollo Distrital, el Plan de Ordenamiento Territorial o alguna norma ha adicionado nuevas funciones o responsabilidades a nuestra organización? En caso de ser positiva la respuesta, ¿Las nuevas funciones o responsabilidades pueden ser asumidas con el modelo de operación actual?

Abordar estas cuestiones desde el principio establece una base sólida para un cambio organizacional exitoso. Ayuda a definir la dirección, a obtener el compromiso de todas las partes involucradas y a medir el progreso de manera significativa. Además, fomenta la colaboración y la participación temprana, lo que puede impulsar la eficacia y la aceptación general del proceso de cambio, generando:

**Enfoque Claro y Alineación:** Estas preguntas orientadoras ayudan a la entidad y organismo a establecer un enfoque claro y específico para el cambio. Al identificar las necesidades primarias y los desafíos actuales, la organización puede alinear sus esfuerzos y recursos hacia objetivos específicos y medibles.

**Diagnóstico Temprano:** Al explorar estas cuestiones desde el inicio, la entidad u organismo puede obtener una visión temprana de los problemas y deficiencias que necesitan ser abordados. Esto facilita un diagnóstico más preciso y detallado en las fases posteriores, permitiendo un diseño de soluciones más efectivo.



**Definición de Objetivos Claros:** Las respuestas a estas preguntas orientadoras proporcionan la base para establecer objetivos claros y realistas para el cambio. Esto asegura que todas las partes involucradas tengan una comprensión compartida de lo que se está tratando de lograr y cómo se medirá el éxito.

**Compromiso y Colaboración:** Involucrar al equipo directivo y a las dependencias desde el principio a través de métodos participativos fomenta un sentido de propiedad y compromiso, en especial aquellas áreas de la organización que como consecuencia del cambio organizacional podrían tener alguna modificación o impacto. Cuando las personas se sienten parte del proceso desde el principio, es más probable que estén dispuestas a colaborar activamente y a trabajar juntas para implementar el cambio.

En este punto se debe tener en cuenta que las organizaciones sindicales forman parte de los grupos de interés de las organizaciones, por lo que deben ser involucrados desde el principio con el fin de recibir sus aportes sobre las modificaciones que se propongan.

**Resultados Medibles:** Al basar el proceso de cambio en necesidades y desafíos concretos, se pueden establecer indicadores de éxito claros y medibles. Esto permite evaluar de manera objetiva si el cambio está logrando los resultados deseados.

**Enfoque Estratégico:** Al abordar estas cuestiones, la entidad u organismo puede identificar qué áreas necesitan atención inmediata y cuáles son fundamentales para la estrategia a largo plazo. Esto evita la dispersión de recursos y esfuerzos en cambios irrelevantes o superficiales.

## 1.2 DEFINIR LOS RECURSOS

La fase de planeación permite a las entidades adelantar las actividades de alistamiento y asegurar los recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) que se requieren para la elaboración del estudio técnico para la gestión del cambio organizacional y para la puesta en marcha de la propuesta diseñada.

Se debe tener en cuenta en el momento de definir los recursos financieros lo dispuesto en el artículo 10 del Decreto Distrital 492 de 2019<sup>1</sup>, en el que se dispone:

*“Artículo 10. Estudios técnicos de rediseño institucional. Cuando las entidades y organismos planeen adelantar procesos de modificación de estructuras organizacionales y/o plantas de personal que puedan*

---

<sup>1</sup> Por el cual se expiden lineamientos generales sobre austeridad y transparencia del gasto público en las entidades y organismos del orden distrital y se dictan otras disposiciones.

*incrementar su presupuesto de gastos de funcionamiento o inversión, previo a la contratación de consultorías para la realización de los estudios técnicos de que trata el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, deberán realizar reuniones técnicas con la Dirección Distrital de Presupuesto de la Secretaría Distrital de Hacienda y con el DASCD, para establecer de manera preliminar la viabilidad técnica y financiera de la propuesta de modificación de las plantas de personal. Esto con el fin de evitar la contratación de estudios de rediseño institucional que no se materialicen en actos administrativos de modificación de planta o estructura organizacional.*

*En todo caso, las entidades y organismos podrán adelantar estudios técnicos de rediseño a través de la conformación de equipos técnicos multidisciplinarios, conformados con personal de su propia planta y, con la asesoría del DASCD.” (Subrayado y negrilla fuera de texto)*

Las reuniones técnicas previstas en el artículo transcrito tienen como propósito evitar que se incurra en gastos de recursos financieros y de personal, por parte de las entidades y organismos distritales en estudios técnicos que no se logren materializar. Es importante llevar a cabo estas reuniones en esta fase de planeación, porque a partir de ellas también se va a poder establecer el alcance de la modificación.

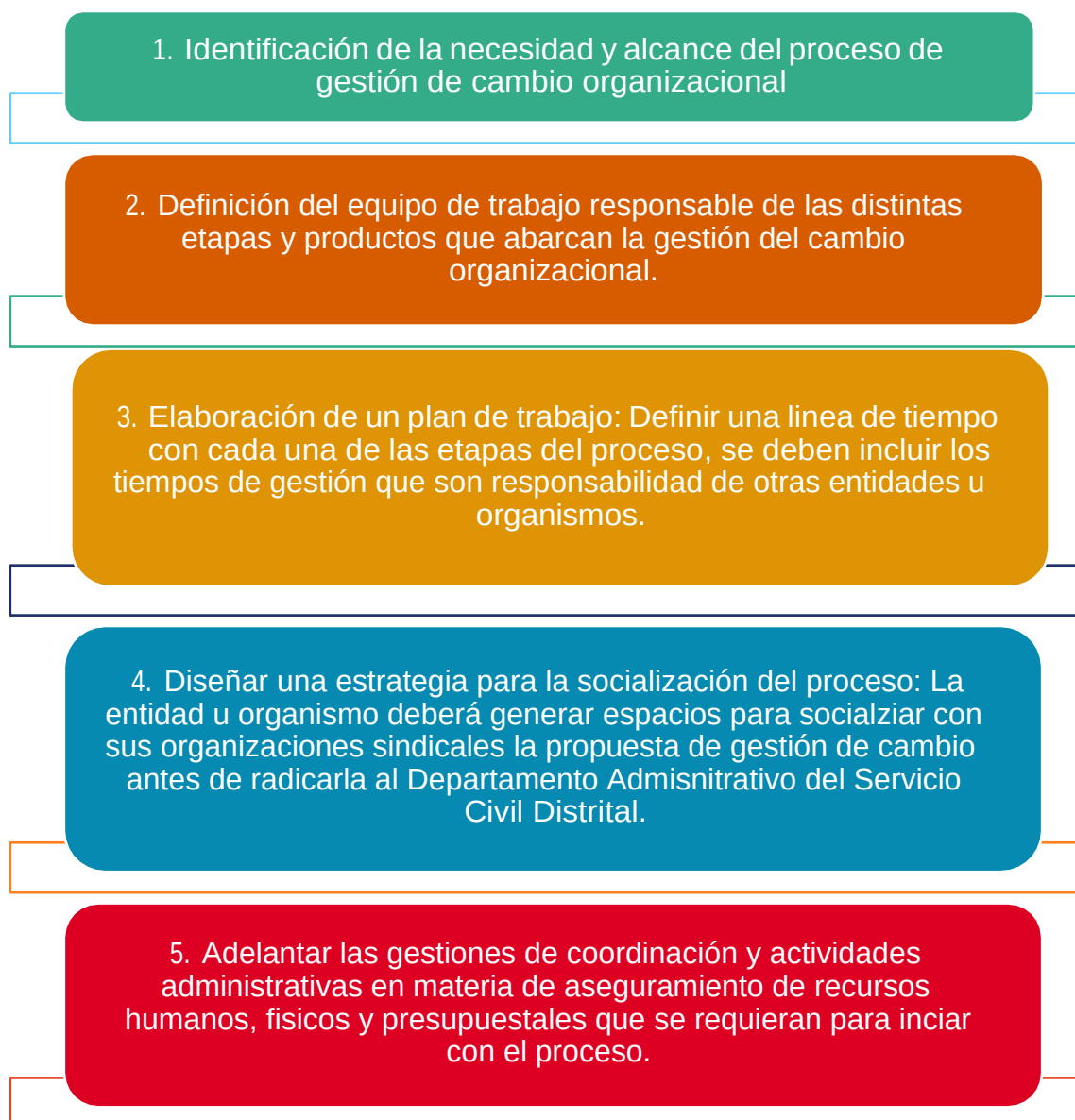
Lo anterior, sin perjuicio de lo dispuesto en el Decreto Nacional 1800 de 2019, esto permitirá realizar el mapeo actual de los servidores y fortalecer la propuesta, en sus distintos componentes. En ese sentido, los estudios técnicos en sus distintos capítulos deberán incluir lo contenido en esta norma:

- a. Analizar y ajustar los procesos y procedimientos existentes en la entidad.
- b. Evaluar la incidencia de las nuevas funciones o metas asignadas al organismo o entidad, en relación con productos y/ o servicios y cobertura institucional.
- c. Analizar los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos que se requieran para el cumplimiento de las funciones.
- d. Evaluar el modelo de operación de la entidad y las distintas modalidades legales para la eficiente y eficaz prestación de servicios.
- e. Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios, cuando a ello hubiere lugar, garantizando que se ajusten a los parámetros señalados en la Ley 80 de 1993, a la jurisprudencia de las Altas Cortes y en especial a las sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012 de la Corte Constitucional.

- f. Determinar los empleos que se encuentran en vacancia definitiva y transitoria, así como aquellos provistos a través de nombramiento provisional.

Para tales efectos, antes de iniciar con el diseño de la propuesta es fundamental que las entidades u organismos distritales adelanten todas las gestiones previas que permitan garantizar que el proceso de cambio organizacional se dé de manera ordenada y realmente pueda generar valor en la gestión de la organización, para ello se deben adelantar las siguientes acciones:

Diagrama 2: Proceso de Planeación





Dentro de la etapa de planeación, las entidades u organismos distritales pueden solicitar asesoría técnica del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD, a través de la Subdirección Técnica de Desarrollo Organizacional y Empleo Público, la cual tiene como propósito brindar orientación técnica y normativa a las entidades y organismos distritales, asegurando que los estudios técnicos que se elaboren mantengan los estándares de calidad necesarios para obtener el respaldo de un concepto técnico favorable por parte del Departamento.

Con el propósito de fomentar un proceso bien estructurado, las entidades y organismos tienen la opción de solicitar mesas técnicas de trabajo. Estas mesas permiten la socialización de los objetivos de las modificaciones propuestas y también ofrecen la oportunidad de presentar los avances realizados en la elaboración del estudio técnico. A través de este diálogo colaborativo, se busca asegurar que los ajustes y cambios planificados sean coherentes y alineados con los criterios establecidos, optimizando así la calidad y efectividad de las propuestas de cambio organizacional.

### **1.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y DELIMITACIÓN DEL ALCANCE**

A partir de la definición de la necesidad primaria se traza una hoja de ruta para la planificación estratégica del cambio organizacional. Esta etapa crucial permite identificar con claridad los objetivos específicos que se buscan alcanzar a través de la construcción de una propuesta de modificación de los elementos organizacionales de las entidades y organismos.

Los objetivos se convierten en guías precisas que orientan el proceso y establecen los resultados concretos que se esperan obtener. Además, la definición de la necesidad primaria también juega un papel esencial en la delimitación del alcance. Las metas que se pretenden lograr se convierten en los pilares que delinean cuáles aspectos de la organización serán sujetos a modificación y cuáles permanecerán sin cambios. Esta determinación asegura que los recursos y esfuerzos se concentren en las áreas clave que requieren atención, optimizando así la eficacia de la transformación.

El alcance de las modificaciones es de suma importancia para garantizar la precisión y efectividad del proceso de cambio organizacional. Es en este punto donde se definen de manera explícita los aspectos concretos que se van a modificar, lo que puede incluir elementos como la estructura organizacional, la planta de empleos, la escala salarial o el manual específico de funciones y competencias laborales.

Del mismo modo, se establece claramente si solo uno o varios de estos aspectos serán objeto de modificación. La delimitación del alcance proporciona una visión clara y específica de la dirección que tomará la transformación, evitando ambigüedades y asegurando que los esfuerzos estén enfocados en los cambios necesarios y relevantes. En última instancia, la precisión en el alcance permite una planificación estratégica más efectiva y una implementación más coherente de las modificaciones propuestas.

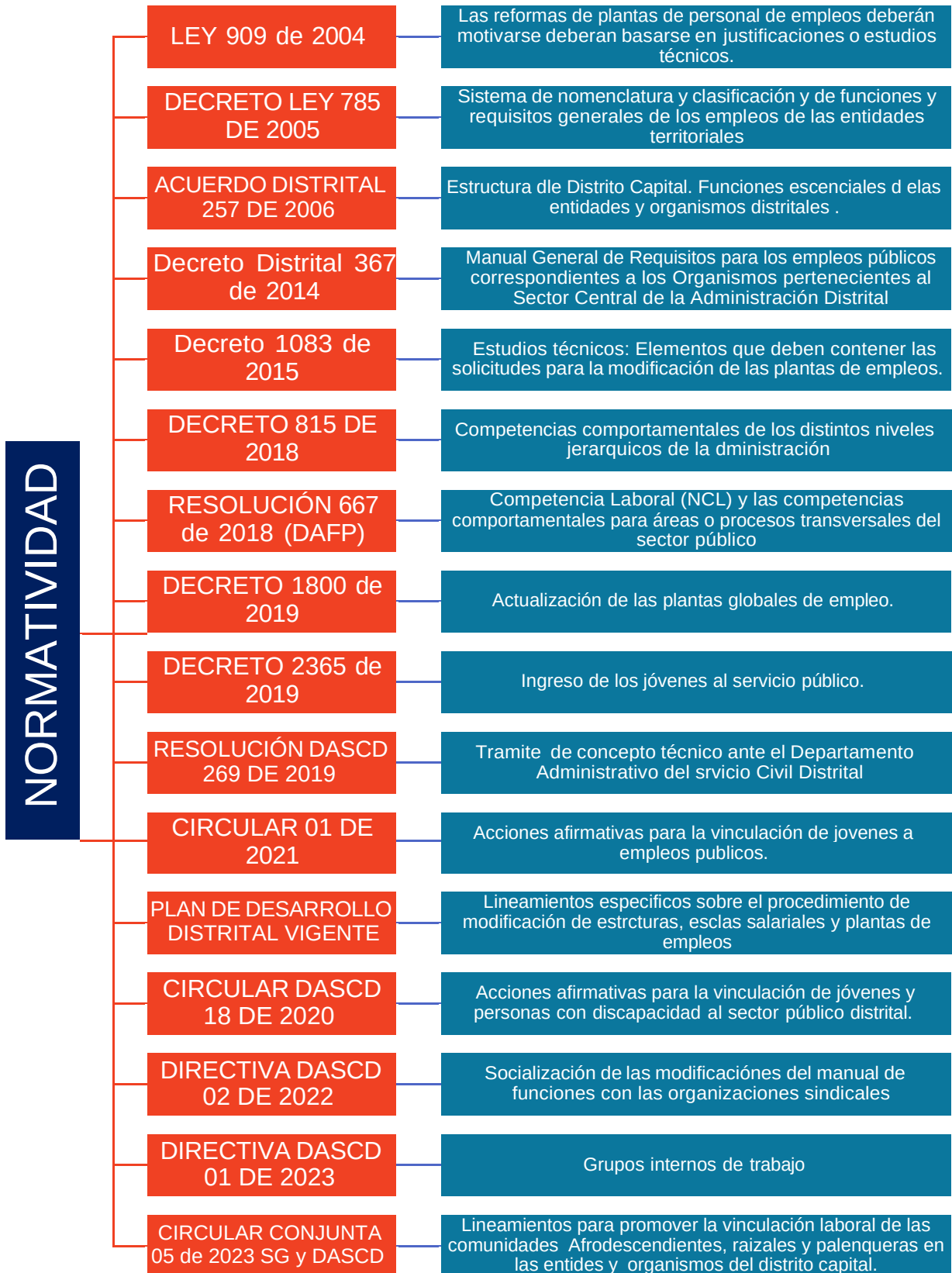
En ese sentido en este apartado las entidades deberán describir los objetivos que esperan alcanzar con la propuesta que se presentara en los capítulos siguientes y definir de manera concreta el alcance explicando que elementos de la gestión organizacional serán modificados y cuáles no.

## 1.4 FACTORES NORMATIVOS PARA TENER EN CUENTA

Es fundamental tener presente el marco normativo que rigen el establecimiento o modificación de las estructuras organizacionales, plantas de empleos, manual específico de funciones y competencias laborales y escalas salariales. Este marco normativo establece las pautas, procedimientos y requisitos que deben ser seguidos de manera rigurosa para asegurar la legalidad, transparencia y coherencia en los cambios organizativos y de gestión del personal.

Las regulaciones y lineamientos en este ámbito constituyen una guía esencial que proporciona la base jurídica y técnica necesaria para llevar a cabo estos procesos de manera adecuada y en consonancia con los principios y objetivos institucionales. En este sentido, el respeto y la comprensión de estas disposiciones normativas se erigen como un pilar fundamental en la toma de decisiones que buscan optimizar y fortalecer la administración pública en el Distrito Capital.

Diagrama 3: Marco Normativo



Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023



# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Guía técnica para la gestión del cambio organizacional

2.







## 2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El objetivo de este capítulo es proporcionar una caracterización detallada de la entidad u organismo, abarcando su historia desde su creación, la evolución de su misión y funciones a lo largo del tiempo, así como los factores internos y externos que influyen en su modelo de operación. Esto se hace para respaldar la necesidad identificada en el capítulo anterior que condujo al proceso de cambio organizacional.

Es esencial que se analicen a fondo los aspectos clave que han generado la necesidad de cambio organizacional y evitar enfoques superficiales que no respalden un estudio técnico adecuado. Esto se hace para justificar de manera precisa cualquier modificación propuesta.

Un cambio organizacional efectivo va más allá de transformaciones superficiales o reactivas, y debe basarse en un profundo entendimiento de la entidad u organismo. Este diagnóstico tiene como objetivo identificar las áreas que requieren atención y transformación, alineándolas con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización.

Durante la etapa de diagnóstico la entidad u organismo debe verificar los siguientes elementos:

- Que los procesos estén asignados a las áreas o dependencias atendiendo su afinidad, orientados a una mejor prestación del servicio.
- Que existan en la estructura niveles jerárquicos mínimos de decisión que faciliten el desarrollo de los procesos, la obtención de los productos y la prestación de los servicios.
- Que no exista duplicidad de funciones entre dos o más dependencias de la institución o con otras entidades u organismos distritales.

Para abordar cada una de las fases que requiere el desarrollo del proceso de gestión del cambio organizacional, es importante que se tenga en cuenta dentro del diagnóstico tanto los análisis interno y externo que se describen a continuación:

## 2.1 ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo, se debe realizar un análisis detallado de la operación interna de la Entidad u organismo distrital, proporcionando la base para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias de cambio efectivas. El enfoque es responder preguntas clave: ¿Qué hace la Entidad u organismo?, ¿Cómo lo hace?, ¿con quién lo hace? ¿Para quién lo hace?, ¿Por qué lo hace? Esto implica comprender su funcionamiento actual, incluyendo estructuras y procesos. El propósito es establecer una sólida base para el cambio, alineada con la identidad y objetivos de la organización.

En ese sentido, el análisis interno de la organización debe iniciar con la descripción de las generalidades que atraviesan la operación de la entidad u organismo, con el fin de dar un contexto inicial sobre el lugar que ocupa dentro de la administración distrital.



### 2.1.2 ANÁLISIS GENERAL DE LAS FUNCIONES

En este capítulo, se debe realizar un análisis de las funciones asignadas a la Entidad u organismo, en el cual se evalúe su relevancia a la luz de la normativa de creación, así como las que han sido modificadas o agregadas a través de instrumentos como los Planes Distritales de Desarrollo y/o los Planes de Ordenamiento Territorial -POT, entre otros. Además, se debe examinar la distribución de estas funciones entre las diferentes dependencias que componen la estructura organizacional de la entidad u organismo.

Diagrama 4: Análisis de Funciones

### Evaluación de las Funciones Asignadas

- Se lleva a cabo un análisis de las funciones que han sido atribuidas a la Entidad u Organismo desde su creación. Este análisis debe tener en cuenta la normatividad vigente. Se busca determinar la relevancia continua de estas funciones en el marco de las dinámicas actuales de operación de la entidad u organismo y los objetivos estratégicos que rigen su gestión.

### Análisis de Funciones Modificadas o Agregadas

- Se estudian las funciones que han experimentado cambios a lo largo del tiempo, ya sea por adiciones, supresiones o modificaciones. Se evalúa cómo estas modificaciones han impactado la operación de la Entidad u Organismo y si han contribuido o dificultado la consecución de sus objetivos.

### Distribución de Funciones en la Estructura Organizacional

- Este apartado se enfoca en la forma en que las funciones se distribuyen entre las distintas dependencias que componen la estructura organizacional de la Entidad u Organismo. Se analiza si esta distribución es eficiente y coherente con la naturaleza de las funciones, evitando duplicaciones o áreas desatendidas.

### Alineación Estratégica

- Identificar la alineación de las funciones con los objetivos estratégicos de la Entidad u organismo y su misión global. Este análisis permite determinar si las funciones contribuyen de manera efectiva a la realización de los propósitos de la organización y si es necesario ajustarlas para lograr una mayor coherencia.

Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023



### 2.1.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE OPERACIÓN

En este capítulo, se debe adelantar un análisis detallado del modelo de operación de la entidad u organismo, para ello se deberá incluir la gráfica del mapa procesos vigente. El objetivo principal es comprender cómo se llevan a cabo las funciones y procesos, así como identificar oportunidades de mejora y eficiencia en su operación actual. Se busca obtener una visión detallada de cómo la entidad u organismo interactúa con su entorno, cómo se gestionan los recursos y cómo se gestiona el logro de los objetivos institucionales. Este análisis debe abordar aspectos como:

**Descripción del Modelo de Operación:** Presentar una descripción completa del modelo de operación actual de la entidad u organismo distrital. Esto incluye la secuencia de actividades, procesos y flujos de trabajo involucrados en la realización de sus funciones y la prestación de servicios. Se busca comprender la manera en que se gestionan los recursos humanos, financieros y tecnológicos en este proceso.

**Identificación de Procesos Clave:** Se deben señalar los procesos clave que son fundamentales para el funcionamiento de la entidad u organismo distrital. Posteriormente, se analiza en detalle cómo estos procesos se llevan a cabo, desde la identificación de necesidades hasta la entrega de resultados. Esto permite entender las fases críticas donde podrían surgir ineficiencias, ineficacias o desafíos.

**Uso de Recursos:** Se analizará cómo se distribuyen y utilizan los recursos, incluyendo personal, tecnología y presupuesto, para llevar a cabo las actividades de la entidad u organismo distrital. Se busca optimizar el uso de estos recursos y asegurar que estén alineados con los objetivos y prioridades estratégicas.

**Evaluación de Resultados:** Se examina cómo se miden y evalúan los resultados de las operaciones. Se busca entender si existen indicadores clave de desempeño que permitan medir el éxito de los procesos y la consecución de los objetivos.

**Identificación de Mejoras:** Basado en los análisis anteriores, se identifican oportunidades de mejora en el modelo de operación actual. Se buscan soluciones para optimizar procesos, reducir ineficiencias, ineficacias y/u agilizar tiempos de ejecución y mejorar la calidad de los resultados.

### 2.1.4 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de una entidad u organismo es una representación visual y conceptual de las actividades y procesos interrelacionados que la organización

lleva a cabo para crear, entregar y agregar valor a los productos y servicios que ofrece. Esta cadena describe cómo los insumos se transforman a través de una serie de etapas en productos o servicios finales que satisfacen las necesidades de los beneficiarios y, en el contexto público, contribuyen al bienestar de la sociedad en general.

La cadena de valor se compone de varias etapas clave, como la identificación de grupos de valor, la adquisición de insumos, la realización de procesos, la producción de productos o servicios, y la generación de efectos e impactos en la sociedad. Es una herramienta esencial para entender cómo opera una entidad u organismo y para identificar oportunidades de mejora y optimización en sus operaciones.

La cadena de valor de una Entidad u Organismo debe identificar plenamente:

Diagrama 5: Cadena de Valor



Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023

Del análisis de la cadena de valor es posible que se concluya por parte de la entidad/organismo que la organización requiere para solucionar el problema identificado, una modificación en sus procesos y/o procedimientos o una optimización de los mismos con herramientas tecnológicas.

### 2.1.5 EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

En este capítulo, se realiza una evaluación exhaustiva de los servicios brindados, centrándose en la satisfacción que ofrecen los bienes y servicios en términos de calidad, eficiencia y efectividad, en relación con las necesidades de los ciudadanos.

Para llevar a cabo esta evaluación, se inicia identificando todos los bienes y servicios que la institución ofrece, distinguiendo entre los que son internos y los que se ofrecen a usuarios externos. Una vez realizada esta identificación, se procede a analizar los siguientes elementos clave:

- **Relevancia de los Bienes y Servicios:** Se examina cómo los bienes y servicios ofrecidos se alinean con los objetivos y funciones fundamentales de la institución. El enfoque está en asegurar que lo ofrecido esté en consonancia con la misión de la organización.
- **Demanda y Cobertura:** Se evalúa cómo ha evolucionado la demanda de cada bien o servicio y si su cobertura es adecuada para atender las necesidades de los ciudadanos. Se busca identificar áreas donde es necesario ajustar para mejorar la satisfacción de la ciudadanía.
- **Divulgación e Información:** Se analizan los canales utilizados para comunicar y proporcionar información sobre los bienes y servicios. La meta es determinar si la divulgación es efectiva y si los ciudadanos tienen acceso claro y completo a la información relevante.
- **Manejo de Quejas, Reclamos y Sugerencias:** Se revisan las quejas, reclamos y sugerencias vinculados con la prestación de servicios y la entrega de bienes. El objetivo es comprender áreas de insatisfacción y oportunidades de mejora.
- **Innovación y Avance Tecnológico:** Se considera el nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico aplicado a los bienes y servicios. Se valora si existen innovaciones y transformaciones que puedan mejorar la calidad y eficiencia.
- **Mejora de la Productividad Pública:** Se identifican oportunidades para incrementar la productividad con base a los resultados obtenidos en la evaluación.

### 2.1.6 ANÁLISIS DE CAPACIDADES

Las capacidades son el conjunto de habilidades que permiten a las organizaciones cumplir funciones, resolver problemas, establecer metas y lograrlas de manera sostenible, siendo tanto estratégicas como funcionales, esenciales para comprender y abordar situaciones de manera efectiva. El objetivo de este capítulo es evaluar los recursos internos de una entidad u organismo. Se busca identificar las fortalezas y debilidades que posee la organización en términos de estrategia, funciones, talento humano, infraestructura, tecnología y otros recursos clave. Este análisis tiene como finalidad proporcionar una visión clara de las capacidades existentes para respaldar el proceso de cambio organizacional y tomar decisiones informadas para su mejora y optimización.

Diagrama 6: Análisis de Capacidades

| TIPO                     | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAPACIDADES ESTRATÉGICAS | Los recursos de una organización para una gestión pública efectiva, eficiente y transparente, abarcando su habilidad para resolver problemas y la alineación entre los líderes estratégicos y el resto del equipo en su aplicación.                                                                                               |
| CAPACIDADES FUNCIONALES  | Orientadas a la creación, gestión y revisión de políticas, leyes, estrategias y programas                                                                                                                                                                                                                                         |
| TALENTO HUMANO           | Descripción de la planta de empleos con la que cuenta la entidad u organismo para su operación, así como los contratistas vinculados.                                                                                                                                                                                             |
| CAPACIDADES TECNOLÓGICAS | Implica evaluar las plataformas tecnológicas, sistemas informáticos y datos de la entidad y organismo, comprendiendo cómo se almacenan, distribuyen y se relacionan con otras entidades. Esto incluye considerar la seguridad, efectividad y eficacia de los sistemas, así como transformar los datos en información estratégica. |



|                  |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RECURSOS FÍSICOS | Comprende los bienes materiales que son tomados y utilizados en el proceso de producción de bienes y servicios por parte de la entidad (bienes inmuebles, máquinas y equipo, elementos de consumo, Materias primas, etc). |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023

## 2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

Adelantar un análisis detallado de los diversos factores externos que ejercen influencia sobre el crecimiento y la configuración de la organización o entidad. Estos factores pueden pertenecer a ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El análisis se dirige a entender cómo estos factores influyen en la institución y cómo sus efectos pueden impulsar la necesidad de diseñar propuestas que alineen la entidad u organismo con su entorno. Es esencial resaltar que este análisis se realiza en situaciones coyunturales que la pueden impactar drásticamente.

De igual manera, es necesario explorar y enumerar los diferentes factores externos que tienen potencial para influir en la organización. Estos pueden ser políticos, relacionados con lineamientos, iniciativas o estrategias gubernamentales y regulaciones. Los que corresponden al tema económico, hace referencia a los indicadores económicos y de mercado que inciden directamente en el contexto macroeconómico de la entidad u organismo; el componente social que hace referencia al análisis de los patrones y dinámicas sociales y culturales que inciden en el que hacer de la organización de carácter estatal; y por último, el tecnológico que hace referencia con los avances y cambios tecnológicos que inciden en la gestión de la entidad u organismo.

Cada uno de estos factores es analizado en detalle para comprender cómo incide directamente en el desarrollo de los procesos, así como en la administración y gestión que adelanta la entidad u organismo distrital. Se examina cómo los factores políticos pueden influir en las regulaciones y directrices, cómo los factores económicos pueden impactar los recursos financieros, cómo los factores sociales pueden cambiar en las expectativas en las necesidades de los grupos de valor que atiende la entidad u organismo y cómo los factores tecnológicos pueden modificar el desarrollo y seguimiento de la política de gobierno y seguridad digital.

Es así como, se debe evaluar la capacidad de la entidad u organismo para adaptarse a los cambios en su entorno, considerando cómo puede anticiparse a los acontecimientos y tomar decisiones estratégicas. Se busca identificar

amenazas potenciales y oportunidades que pueden surgir de estos factores externos.

## 2.3 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

En este capítulo, se presentan los resultados derivados del análisis de los factores tanto internos como externos que inciden en el funcionamiento de la organización.

**Identificación de Debilidades Organizacionales:** Se detallan de manera minuciosa las deficiencias y carencias encontradas en el ámbito organizacional, las cuales están obstaculizando el logro de las metas institucionales. Se describen las áreas donde se han identificado problemas, ineficiencias o disfunciones que están limitando el desempeño óptimo de la entidad u organismo. Estas falencias ofrecen un panorama claro y específico de los desafíos internos que requieren atención y mejoras.

**Necesidades que Motivan el Cambio Organizacional:** Se define de manera explícita cuál es la necesidad imperante que la entidad u organismo busca abordar a través de la gestión del cambio organizacional. Se enfoca en comprender las razones subyacentes que motivan la implementación de cambios, ya sea para superar obstáculos internos o para capitalizar oportunidades emergentes en el entorno. Se subraya cómo esta necesidad se convierte en el motor impulsor del proceso de cambio.

**Definición de Objetivos del Cambio:** Se establecen claramente los objetivos que guiarán el proceso de cambio organizacional. Estos objetivos reflejan las metas concretas que se aspira lograr al abordar las falencias y necesidades identificadas. Están orientados hacia la mejora de la eficiencia, la alineación con la estrategia y el logro de resultados sustanciales que benefician a la entidad u organismo y a sus partes interesadas.

Los resultados del diagnóstico proporcionan la información necesaria para fundamentar las decisiones y los planes futuros de cambio organizacional. Se crea una sólida plataforma para la implementación de medidas que aborden las falencias, satisfagan las necesidades y alcancen los objetivos establecidos, todo en aras de una organización más eficiente, efectiva y adaptable.

# DISEÑO DE LA PROPUESTA

Guía técnica para la gestión del cambio organizacional







### 3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

Identifique una o varias propuestas que puedan abordar de manera concreta el problema identificado anteriormente. Estas propuestas deben ser pragmáticas y realistas en términos políticos, presupuestarios y técnicos. La finalidad principal de presentar este estudio técnico al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital es obtener la aprobación técnica, por lo tanto, las propuestas se enfocarán en garantizar esta viabilidad, de manera que, al considerar todos los elementos expuestos en el estudio, se pueda solucionar la problemática en cuestión.

Es importante recordar que la solución no siempre implica la creación de nuevas dependencias o la generación de empleos adicionales. Existen otros elementos organizacionales, como la formación de grupos internos de trabajo, la reconfiguración o establecimiento de procesos, la reasignación de funciones entre dependencias, la incorporación de responsabilidades a roles existentes dentro del manual específico de funciones y competencias laborales.

Las opciones presentadas anteriormente ofrecen diversas alternativas para abordar las necesidades en función de los problemas identificados durante la fase de diagnóstico. Es crucial que el equipo asignado al proceso de transformación institucional identifique con precisión las necesidades para lograr una solución efectiva que beneficie a la entidad a corto, mediano y largo plazo.

#### 3.1 PROPUESTA DE MARCO ESTRATÉGICO

En esta sección, se delinean los ajustes que generaran valor en el proceso de cambio organizacional, en relación con la visión, misión, objetivos, modelo de negocio y otros componentes del marco estratégico de la entidad u organismo distrital.

Resulta fundamental tener presente que la misión de la entidad u organismo distrital engloba su propósito general, comprendiendo el conjunto de funciones



asignadas que le permiten lograr sus objetivos. Por su parte la visión se debe esbozar sus metas en un horizonte temporal que facilita la evaluación a corto y mediano plazo de la consecución de sus objetivos. En otras palabras, la visión representa el punto anhelado y proyecta el estado ideal que se busca alcanzar en un lapso de años.

Con respecto a los objetivos, indicadores, modelos de negocio y demás elementos del marco estratégico, deben adaptarse a medida que se alineen con la misión y visión de la entidad u organismo, según corresponda. Puesto que estos son aspectos altamente particulares y cambiantes según la entidad u organismo, razón por la cual resulta vital examinar minuciosamente cuáles deben ser adoptados o necesitan ajustes y cuáles podrían omitirse de manera más efectiva. Al alinear estos elementos con lo anteriormente mencionado, se establecerá un marco estratégico que servirá como fundamento para las siguientes fases del estudio técnico.

### 3.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE OPERACIONES

En este capítulo se debe describir la propuesta de modelo de operación que en adelante adopta la entidad u organismo como respuesta a las necesidades identificadas durante el proceso de diagnóstico, el cual está orientado a alcanzar los objetivos propuestos dentro del proceso de cambio organizacional. Estos deben incluir lo siguiente:

Propuesta Gráfica del Mapa

Análisis de los procesos que integran el nuevo modelo. Determinando cuales fueron modificados, cuales son nuevos y cuales se eliminaron respecto del mapa vigente.

Análisis sobre la mejora en la gestión que se espera alcanzar con el ajuste del Modelo de Operación.

En el caso en que la entidad u organismo determine que no es necesario adelantar ninguna modificación del modelo existente, se deberá incluir un análisis detallado

del modelo actual enfocado en su aporte hacia el cambio organizacional propuesto. Este se puede desarrollar en el capítulo de diagnóstico. Es importante señalar que una vez que la entidad u organismo distrital implemente el cambio, deberá adoptar la propuesta que del mapa de procesos y adelantar las actuaciones que se requieran, de acuerdo con su sistema integrado de gestión.

### 3.4 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo, se presentan las modificaciones propuestas en la estructura organizacional y en el organigrama como resultado del estudio técnico. Además, se detallan los cambios en las funciones de las dependencias y cómo estos impactarían el modelo de gestión de la organización.

Se deben describir en detalle los ajustes propuestos para la estructura organizacional, mostrando cómo se verían reflejados en el organigrama y en las funciones de las dependencias. Se identifican las áreas de la organización que podrían experimentar modificaciones en términos de creación, modificación o eliminación de dependencias, así como cualquier cambio en los niveles jerárquicos existentes. Se debe señalar cómo estos cambios tendrían un efecto directo en las responsabilidades y funciones de cada área.

Asimismo, se debe presentar un análisis de cómo las modificaciones en las funciones de las dependencias repercutirían en el modelo de gestión de la organización. Se aborda cómo estos ajustes podrían mejorar la eficiencia, la comunicación, la toma de decisiones y la coordinación entre áreas. Es importante que se destaquen los aspectos positivos que se esperan lograr al implementar estos cambios en el modelo de gestión.

Para la creación de nuevas dependencias en un nivel jerárquico inferior, resulta esencial llevar a cabo un análisis de la distribución de funciones entre las dependencias existentes. En tanto, si bien existe una estrecha relación entre las tareas que realizan las dependencias que están en misma línea dentro de la organización, es posible que trabajen en conjunto para abordar asuntos complementarios.

De lo anterior y considerando el análisis desarrollado anteriormente, se requiere establecer diferencias entre las responsabilidades de cada una de las dependencias y de esta manera evitar cualquier forma de duplicidad de funciones, que podría derivar en ineficiencia y ambigüedad en las responsabilidades asignadas. Para tal efecto, se debe determinar una esfera de influencia clara, en la cual se permita a los equipos funcionar con autonomía en su área designada, pero siempre en armonía con los objetivos generales de la organización.

La existencia de una correlación en las funciones no debe interpretarse como una razón para subestimar la importancia de definir con precisión qué corresponde a cada dependencia. Al contrario, esta correlación puede ser un punto de partida valioso para identificar sinergias y oportunidades de colaboración efectiva, siempre y cuando se aborde de manera diferenciada. Cada dependencia debe aportar un valor específico y su contribución debe ser reconocible y medible para permitir un proceso de toma de decisiones eficiente.

Cuando el proceso de gestión de cambio organizacional que está adelantando la entidad u organismo no conlleva a ajuste en la estructura, se incluirá únicamente el organigrama actual, tal como se detalló previamente, en caso de presentarse un cambio se debe incluir el organigrama propuesto, esto permite una comparación directa entre el estado actual y las propuestas de cambio, proporcionando claridad sobre las transformaciones planteadas.

### 3.5 DEFINICIÓN DE LA PLANTA DE EMPLEOS

En este capítulo se establece la definición y composición de la planta de empleos de la entidad u organismo, en concordancia con las modificaciones propuestas en el proceso de cambio organizacional. Se abordan aspectos clave relacionados con el número de empleados, sus perfiles y distribución en las distintas dependencias.

Se debe iniciar con el análisis de la planta de empleos vigente en la entidad u organismo y describir los distintos empleos teniendo en cuenta su nivel jerárquico, denominación, código y grado, así como la distribución de estos empleos en las diferentes dependencias, y los roles que desempeñen, si esto resulta necesario para alcanzar el objetivo del cambio organizacional.

Para efectos de la nomenclatura de los empleos en las entidades y organismos del distrito, se deberán tener en cuenta las establecidas en el Decreto Ley 785 de 2005, se debe recordar que la denominación y los códigos de los empleos tienen reserva de ley por lo tanto se debe ceñir a los dispuesto por el Decreto Ley en cita.

Finalmente, se debe tener presente que el grado salarial que se le asigne al empleo que se cree debe estar contenido en la escala salarial que se encuentre vigente para la entidad u organismo, en caso de no contar con un grado salarial que se requiera, es necesario que se modifique la escala salarial.

#### 4.4.1 Medición de Cargas de Trabajo

La medición de cargas de trabajo consiste en la aplicación de un instrumento técnico que busca determinar el volumen de trabajo en horas hombre que se deriva de la ejecución de las actividades o tareas asociadas con los diferentes

procesos y procedimientos adoptados por una entidad u organismo y de esta manera establecer las necesidades de personal y perfiles para el funcionamiento óptimo del modelo de operación.

La metodología sugerida por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD, para la medición de cargas de trabajo es el método de los estándares subjetivos. Este método consiste en determinar el tiempo de ejecución de una actividad atada a un proceso y procedimiento documentado por la entidad u organismo, a través de estimaciones de tiempos suministrados por usuarios expertos o personas que tienen un amplio conocimiento sobre la realización de dicha actividad.

Se les pide a servidores con experticia en la realización de las tareas (colaboradores designados por parte de los jefes directos) denominados usuarios expertos, que desde su experiencia determinen un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea dentro de un contexto de operación normal, sin tener en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente y así definir el tiempo estándar de ejecución.

El tiempo estándar para realizar la tarea se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6 \quad (T-h)$$

Donde:

**T** = Tiempo estándar.

**T<sub>m</sub>** = Tiempo mínimo de ejecución de la tarea.

**T<sub>p</sub>** = Tiempo promedio de ejecución de la tarea.

**T<sub>M</sub>** = Tiempo máximo de ejecución de la tarea.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que, para el caso de las entidades y organismos de Bogotá D.C., la medición de horas laborales se hace atendiendo los siguientes criterios:

Año: 365 días

Sábados y domingos en un año: 104 días

Festivos: 16 días

Vacaciones de un Servidor Público al año: 15 días

Eventualidades: 3 días

Total, días laborados al año: 227

Total, días mes: 19 días



Horas laborales diarias = 8.5 – 7% margen de holgura diario = 8 horas diarias reales

Días laborados al año 227 =  $227 \times 8 = 1816$  HORAS ANUALES / 12 MESES = 151.3 H

Es así como, una vez tomada la frecuencia y los tiempos dados por el usuario experto entrevistado se aplica la fórmula del tiempo estándar, este resultado se divide en las 151.3 horas mensuales y el resultado arrojado representa el número de horas hombre por mes que se requieren para la ejecución de una actividad

### Ejemplo:

Se tiene que la actividad de “*Elaborar certificación de funciones a empleados y exempleados de la entidad,*” se hace en promedio 38 veces por mes, con un tiempo mínimo de 15 minutos un tiempo promedio de 30 minutos y un tiempo máximo de (1) una hora. Una vez aplicada la formula, se estimó que el tiempo estándar para la ejecución de esta actividad es de 0,53 horas, para establecer durante cuantas horas al mes se realiza esta actividad, se multiplica el tiempo promedio por el número de veces que se realiza: 38 veces x 0.53 horas. Por lo tanto, se requieren de 20,26 horas al mes en su desarrollo.

| Actividad                                                                   | Frecuencia | Tiempo Mínimo | Tiempo Promedio | Tiempo máximo | Tiempo estándar                      | Tiempo en horas hombre al mes                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Elaborar certificación de funciones a empleados y exempleados de la entidad | 38         | 0,2           | 0,5             | 1             | $=0,2+(0,5 \times 4)+1/6$<br>$=0,53$ | $=38 \times 0,53/151,3$<br>$=20,26/151,3$<br>$=0,13$ |

Para saber qué porcentaje de la carga laboral dedica a esta actividad, se procede a dividir ese tiempo total en el mes que realizan certificaciones en el total de horas laboradas al mes (151,3): 20,26 horas / 151,3, y se tiene que del total de las horas laborales que un empleo le debe dedicar mensualmente a la elaboración de certificaciones de funciones es de 0,13, lo que representa el 13% de su carga laboral.

Por otro lado, para sacar el número de empleos requeridos por cada nivel jerárquico, se deben desarrollar las siguientes actividades:

- Se deben sumar los tiempos obtenidos por cada nivel jerárquico.

- b. Una vez realizada esta suma por cada nivel jerárquico, se divide por 151,3 que es el total de horas laboradas al mes.
- c. Realizada la suma, se obtienen el número de empleos por nivel jerárquico.

Gráfico: Fases de la medición de cargas de trabajo



Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023.

### 3.4.1.1 Alistamiento

La medición de cargas de trabajo se ubica dentro de la etapa de diseño de la propuesta del cambio organizacional, los resultados de esta medición son el insumo fundamental para definir la planta de la Entidad u organismo distrital tanto en número como los perfiles de cada empleo.

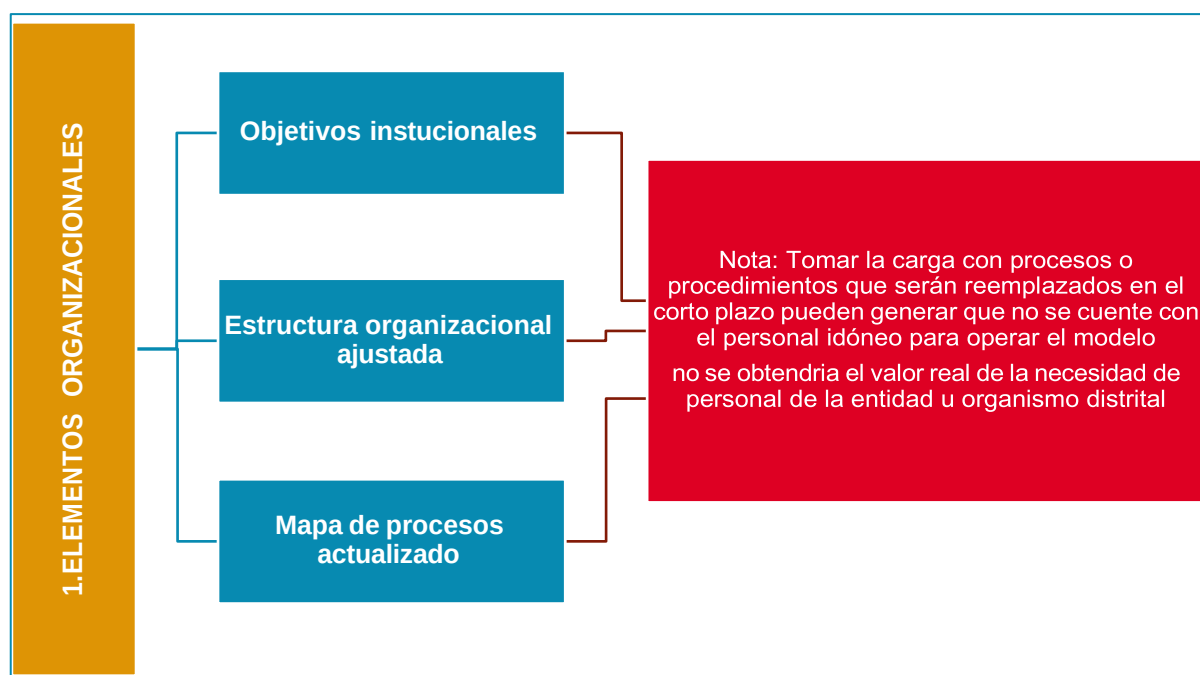
Para adelantar la aplicación de esta metodología se requiere llevar a cabo una etapa de alistamiento que permita que el equipo de trabajo que va a adelantar el levantamiento de la información cuente con los insumos suficientes que eviten sesgos durante el diligenciamiento del instrumento técnico. Este alistamiento está compuesto por:

#### A. Elementos Organizacionales

Para garantizar que los resultados de la toma de carga estén alineados con la propuesta de cambio organizacional y en ese sentido que respondan a los objetivos de gestión del cambio que originaron la propuesta, se requiere que previa la realización de las entrevistas de carga, se tengan definidas la estructura organizacional y el modelo de operación con el fin que las actividades a las que se le asignen tiempos, sean las que se re organizaron o se ajustaron y de esta manera generar coherencia entre la necesidad de planta y la estructura

organizacional de cada entidad u organismo. A continuación se describen los elementos que se deben tener en cuenta para realizar el levantamiento de las cargas de trabajo:

Diagrama 5: Análisis de Capacidades



Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023

Nota: Para adelantar el ejercicio de medición de cargas de trabajo se deberá tener en cuenta el mapa de procesos vigente en la entidad u organismo. Sin embargo, cuando la propuesta de cambio organizacional sea integral e incluya una modificación del modelo de operación, se podrá proyectar la carga en el caso en los procesos aún no se encuentren debidamente documentados y formalizados en sistema integrado de gestión vigente.

## B. Equipo de Trabajo

El factor humano es determinante para garantizar un buen resultado en los estudios de cargas de trabajo, por ello se requiere dentro de la fase de alistamiento que el representante legal de la entidad u organismo o quien sea delegado como responsable para adelantar el cambio organizacional conforme un equipo técnico que sea el responsable de realizar las entrevistas para el levantamiento de la carga, el procesamiento de la información y el posterior análisis de los resultados finales.

Asimismo, se requiere hacer la identificación de los usuarios expertos que son los colaboradores que serán entrevistados, estas personas deben tener un conocimiento de las funciones determinadas para la dependencia en la que se desempeña, así como un dominio de la información correspondiente a los productos y procesos en los que se ubica su ejercicio. Preferiblemente debe identificarse interés de esa parte para participar en el ejercicio.

### C. Cronograma

Una vez se identifica el equipo de trabajo responsable de la medición de cargas de trabajo, así como los usuarios expertos que darán cuenta de la información requerida en el levantamiento de los datos, es necesario establecer un cronograma que tenga el total de las entrevistas que se van a realizar, así como los medios de verificación o puntos de control.

Este cronograma puede estar incluido dentro del plan de trabajo general de la gestión del cambio organizacional o puede ser específico para esta etapa.

Nota: el cronograma debe prever espacio para la reprogramación de entrevistas. Es usual que por necesidades del servicio no se puedan llevar a cabo la totalidad de las entrevistas en los tiempos previstos. Así mismo el cronograma debe contener las actividades de procesamiento de la información y de consolidación de los resultados obtenidos

### D. Definición de la Estrategia de Validación de la Carga

En la etapa de alistamiento se debe definir los distintos medios de verificación de la información que permitan respaldar los resultados y disminuir los sesgos que se pudieron generar durante la medición. Para la estrategia de validación es importante involucrar al nivel directivo de la entidad u organismo, para que a través de mesas de trabajo u otra estrategia valide los resultados obtenidos.

La validación preliminar de los resultados de la carga se realiza con el fin de encontrar aquellos puntos de riesgo donde por errores se haya registrado mal la información (actividades duplicadas, tiempos sobreestimados, soportes de la frecuencia erróneos, actividades que no se midieron, fallas en la definición de los perfiles etc.)

#### 3.4.1.2 Toma de la Carga

Para facilitar la medición de cargas de trabajo y superar dificultades en la formulación y aplicación de los estándares subjetivos, anexo a la presente guía se



encuentra el archivo Excel con el modelo de la matriz de cargas para que sea usado por las entidades y organismos que componen el distrito capital y así garantizar que haya una estandarización de la presentación de las cargas.

Esta matriz cuenta con distintas pestañas que aportan elementos de valor para el análisis de la carga y la definición de la propuesta de gestión del cambio organizacional, es importante mencionar que se requiere que en la pestaña denominada “LISTAS” se hagan los ajustes de acuerdo con las particularidades de la planta y la estructura de cada entidad u organismo.

A continuación, se describe el contenido de cada una de las pestañas y la forma correcta de diligenciarlas.

## DATOS DE LAS ENTREVISTAS

Como se mencionó anteriormente, es importante tener un control de cada una de las entrevistas que se realizaron durante el ejercicio del levantamiento de la carga con el fin de aplicar los medios de verificación definidos en la etapa de alistamiento y poder corregir errores a tiempo.

En esta primera pestaña “DATOS GENERALES” se debe consignar el nombre del responsable del instrumento y la realización de las entrevistas. Por otra parte, se debe diligenciar el nombre de la dependencia (si se hará modificación en la estructura deberá consignarse el nombre de la nueva dependencia), el nombre del directivo responsable y a continuación se deben relacionar los datos de los usuarios expertos a los que se entrevistó y la fecha de estas entrevistas, en el espacio de observaciones el responsable del instrumento podrá consignar las particularidades que considere relevantes para la etapa del análisis de los resultados o para la validación de la carga.

### DATOS DE LAS ENTREVISTAS

#### ENTREVISTAS PARA LA MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

**Dependencia asociada**

| Nombre del entrevistado | Empleo | Código | Grado | Fecha | Observación |
|-------------------------|--------|--------|-------|-------|-------------|
|                         |        |        |       |       |             |
|                         |        |        |       |       |             |
|                         |        |        |       |       |             |
|                         |        |        |       |       |             |
|                         |        |        |       |       |             |
|                         |        |        |       |       |             |
|                         |        |        |       |       |             |
|                         |        |        |       |       |             |

Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023.

## ANÁLISIS DEL EQUIPO DE TRABAJO

En esta pestaña el analista deberá consignar los datos de todos los servidores que tengan asignadas entre sus labores actividades que respondan a los procesos a medir. Esto permitirá hacer un análisis más profundo de la planta de personal, la distribución de las tareas en el área de trabajo y se configura como un insumo importante para la definición de los perfiles resultantes del levantamiento de la carga. Como en la hoja anterior el responsable del instrumento podrá consignar las observaciones que considere pertinentes referentes al equipo de trabajo.

Nota: El campo de dependencia asociada se llenará de manera automática de acuerdo con la información diligenciada en la hoja anterior.

### ANÁLISIS EQUIPO DE TRABAJO

Dependencia asociada

| EMPLEOS ACTUALES |        |       |         |     |                       | TIPO DE VINCULACIÓN<br>(CARRERA, LNR, NP, C) | OBSERVACIONES/<br>PRECISIONES |
|------------------|--------|-------|---------|-----|-----------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|
| DENOMINACIÓN     | CÓDIGO | GRADO | PROCESO | ROL | ACTIVIDADES GENERALES |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |
|                  |        |       |         |     |                       |                                              |                               |

Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023.

## CARGAS DE TRABAJO

La tercera pestaña de la matriz contiene los elementos que determinarán la carga de trabajo del proceso a medir, incluye las columnas con la identificación de la actividad dentro del modelo de operación de la entidad u organismo (proceso, procedimiento, actividad y soporte de la frecuencia). Los datos de requisitos del proceso (nivel del empleo denominación, código, grado, propósito principal y requisitos de formación y experiencia). Y finalmente los elementos de frecuencia y tiempo determinados en la metodología de estándares subjetivos (cantidad promedio de veces que se repite la actividad en el mes, tiempo mínimo, tiempo promedio, tiempo máximo y tiempo estándar).

| ELEMENTO                 | DEFINICIÓN                                                                                                                                                                                                                                  | OBSERVACION                                                                                                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROCESO                  | Serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado o un producto, en el que se agrega valor a un insumo y se construye a la satisfacción de una necesidad.                                          | Debe estar en concordancia con el mapa de procesos adoptado por la entidad.                                                                           |
| PROCEDIMIENTO            | Descripción detallada de cómo se debe llevar a cabo el proceso asociado                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                       |
| ACTIVIDAD                | Diversas actuaciones o acciones específicas que se realizan para el desarrollo de un proceso. Indican en forma secuencial cómo se desarrolla un procedimiento para el logro de sus objetivos.                                               | Si se identifican actividades relevantes que no se encuentran documentadas dentro del modelo de operación deberán ser medidas y usar “no documentada” |
| PRODUCTO DE LA ACTIVIDAD | Producto o resultado de un proceso o procedimiento. Es importante señalar que los productos son resultado de las secuencias de actividades, por lo cual deben estar asociados a los procesos como productos principales y con estadísticas. | Ejemplos:<br>N° de informes que se elaboran.<br>N° de respuesta que se emiten.<br>N° de asesorías realizadas.                                         |
| NIVEL DEL EMPLEO         | Nivel jerárquico al cual pertenece el empleo, de acuerdo con la norma que establece el régimen de nomenclatura y clasificación de empleos públicos aplicable a su entidad.                                                                  | Los datos aquí consignados deben responder al deber ser del empleo.                                                                                   |
| DENOMINACIÓN DEL EMPLEO  | Se refiere al nombre del cargo específico de acuerdo con el sistema de nomenclatura aplicable a la entidad.                                                                                                                                 |                                                                                                                                                       |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CÓDIGO                                                          | Corresponde a los tres (3) dígitos que identifican a la denominación del cargo específico de acuerdo con el sistema de nomenclatura aplicable a la entidad.                                                                       |                                                                                                                                                                 |
| GRADO                                                           | Los dos (2) dígitos que indican la asignación básica mensual para cada denominación de empleo dentro de una escala progresiva de salarios.                                                                                        |                                                                                                                                                                 |
| CANTIDAD PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE LA ACTIVIDAD EN EL MES | Número de veces que en promedio se repite en el mes. Se obtiene de las estadísticas de la institución o de las metas que se tengan para el periodo o de los indicadores de gestión.                                               | Si la actividad es de realización una vez por día todos los días deberá consignarse el número 19 que corresponde al promedio de número de días hábiles por mes. |
| T <sub>mín</sub><br>Tiempo mínimo en horas                      | En condiciones óptimas de pocas interrupciones, funcionamiento correcto de insumos, entre otras, cuánto tiempo (en horas) puede tomar realizar de la actividad.                                                                   | <p>Si el tiempo está en minutos, se debe dividir por 60.</p> <p>Ejemplo:<br/> <math>20 \text{ minutos} = 20/60 = 0,33 \text{ horas}</math></p>                  |
| T <sub>prom</sub><br>Tiempo promedio en horas                   | Es el tiempo (en horas) en el que generalmente se realiza la actividad, en condiciones típicas y en la mayoría de los casos.<br>No es un promedio aritmético.                                                                     |                                                                                                                                                                 |
| T <sub>máx</sub><br>Tiempo máximo en horas                      | Es aquél que se da en condiciones no óptimas en las que se dan frecuentes interrupciones, funcionamiento deficiente de insumos o de herramientas de trabajo, entre otras.<br>No deben incluirse los tiempos muertos o de trámite. |                                                                                                                                                                 |



|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>TIEMPO<br/>ESTÁNDAR<br/>TIEMPO DE<br/>TRABAJO POR<br/>CADA ACTIVIDAD<br/>EN HORAS</p> | <p>Es el resultado de la aplicación de la fórmula para el cálculo del tiempo estándar que consiste en la multiplicación de los tiempos mínimo, promedio y máximo, así: <math>T = (T \text{ mín} + 4 T \text{ prom} + T \text{ Máx}) / 6</math></p> | <p>Se verá reflejado en la columna con el nombre de la denominación del empleo seleccionada en la columna G de la pestaña.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## RESULTADOS

Una vez realizadas las entrevistas y depurada la información obtenida en el ejercicio, en la pestaña “RESULTADOS” se podrá identificar en la columna “D” el total de empleos de igual denominación que resultaron de la medición de la carga. En la columna “E” se deberá traer la información de los empleos de cada denominación consignados en la hoja “ANÁLISIS. EQUIPO DE TRABAJO”, en consecuencia la columna diferencia contendrá el número de empleos a crear.

De igual manera, en la parte inferior de esta hoja se generará una representación gráfica que muestra la diferencia entre el equipo óptimo y el equipo de trabajo actual asignado al proceso o a la dependencia medida.

En el campo observaciones, el analista podrá hacer los comentarios a los resultados que considere relevantes para la definición de la propuesta de planta.

CUADRO DE SALIDA LEVANTAMIENTO DE CARGAS DE TRABAJO

| Dependencia asociada | 0                      |               |                  |            |               |
|----------------------|------------------------|---------------|------------------|------------|---------------|
| NIVEL ADMINISTRATIVO | DENOMINACIÓN DE EMPLEO | TOTAL EMPLEOS | EMPLEOS ACTUALES | DIFERENCIA | OBSERVACIONES |
| DIRECTIVO            |                        | 16,00         | 12,00            | 4,00       |               |
|                      |                        | 18,00         | 20,00            | -2,00      |               |
|                      |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |
|                      |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |
|                      |                        | 8,00          | 6,00             | 2,00       |               |
| ASESOR               |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |
|                      |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |
| PROFESIONAL          |                        | 40,00         | 20,00            | 20,00      |               |
|                      |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |
| TÉCNICO              |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |
|                      |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |
| ASISTENCIAL          |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |
|                      |                        | 0,00          | 0,00             | 0,00       |               |



### Estrategia de Validación de la Carga

Una vez efectuadas las entrevistas de toma de carga, se debe realizar la verificación de la información que permitan soportar los resultados y disminuir los sesgos que se pudieron generar durante la medición, de acuerdo con lo que se haya establecido en la etapa de alistamiento.

Para la estrategia de validación es importante involucrar al nivel directivo de la entidad u organismo, para que a través de mesas de trabajo u otra estrategia que defina el equipo técnico, se realice una validación preliminar de los resultados de la carga con el fin de encontrar aquellos puntos de riesgo donde por inconsistencias se registrara mal la información (actividades duplicadas, tiempos subestimados o sobrestimados, soportes de la frecuencia erróneos, actividades que no se midieron, fallas en la definición de los perfiles etc.)

#### 3.4.1.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados de la medición de cargas de trabajo hace parte integral del estudio técnico de gestión de cambio organizacional, y es el insumo principal para la definición de la propuesta de planta de empleos. El principal objetivo del análisis de cargas es determinar cuáles serán los empleos por crear, en términos de denominación, código, grado y perfil que desempeñarán dentro de la dependencia.

Es importante que dentro del estudio técnico se haga una explicación detallada del consolidado de los resultados de las cargas.

Finalmente, si del resultado del estudio de cargas laborales es la creación de empleos, se debe dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto 2365 de 2019, y en consecuencia el 10% de los empleos que se creen en el nivel profesional no deben requerir experiencia.

## 3.5 DEFINICIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

La escala salarial se ha sido entendida como *"El ordenamiento numérico contentivo de los diferentes grados de remuneración que pueden existir, ubicados desde el inferior hasta el superior, para hacerles corresponder a cada uno de ellos determinadas consecuencias económicas, las que se reconocen por unidad de tiempo de servicio"*<sup>2</sup>, es decir que, a través de la escala las entidades públicas acorde con lo dispuesto en la Ley 909, asignan a los diferentes niveles jerárquicos

<sup>2</sup> Consejo de Estado. Sala de Consulta y Servicio Civil. radicación No. 1393 del 18 de julio de 2002.

unos grados de remuneración progresiva, que valoran las responsabilidades y requisitos en la correspondiente planta de personal.<sup>3</sup>

En atención a la definición descrita, en este capítulo se realizará la descripción de cómo se hace la definición de la escala salarial propuesta, teniendo en cuenta que cualquier modificación es considerada como una situación excepcional y requiere un análisis detallado sobre su pertinencia. Se destacan factores clave como la coherencia entre nivel jerárquico, funciones y responsabilidades, así como la proporción de aumento entre cada grado salarial para asegurar que sea significativo y equitativo.

Se enfatiza que la modificación de la escala salarial es una medida que debe ser cuidadosamente evaluada y justificada. La entidad u organismo debe realizar un análisis exhaustivo sobre la necesidad de la modificación, considerando el impacto en los empleados y en el presupuesto. Se deben presentar argumentos sólidos que respalden la pertinencia de los cambios propuestos.

La escala salarial debe reflejar de manera justa y equitativa el grado de responsabilidad y complejidad de cada empleo dentro de la organización.

La proporción de aumento entre cada grado salarial sea significativa y acorde con el mercado laboral buscando que la diferencia entre cada uno de los grados sea dada en lo posible en un mismo porcentaje.

Las entidades y organismos distritales deben buscar la estandarización de la escala para avanzar en unidad de política salarial, para lo cual se recomienda la adopción de la escala salarial del nivel central de la administración Distrital, sin que afecte derechos adquiridos o condiciones particulares y concretas reconocidas previamente en materia salarial. De igual manera, se recomienda evaluar y determinar el impacto fiscal o el aumento de ingresos generado con ocasión a la modificación.

Se recomienda evitar una dispersión entre grados salariales, para mantener una estructura salarial coherente y equitativa. Los análisis se pueden apoyar en realizar un análisis comparativo con pares o cargos similares en el mercado laboral para determinar una escala salarial competitiva. Esto permitirá establecer salarios que sean atractivos y de conformidad con las condiciones del entorno laboral.

Adicionalmente, con la expedición del Decreto Nacional 1498 de 2022 *“Por el cual se dictan normas en materia salarial para los empleados públicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., sus entidades descentralizadas, la Personería, Contraloría, Veeduría y del Concejo Distrital y se dictan disposiciones para su*

<sup>3</sup> <https://serviciocivil.gov.co/content/¿qué-la-escala-salarial?>

*reconocimiento.*”, se avanzó de manera significativa en la implementación de una política salarial unificada para todas las entidades y organismos distritales, lo que debe conllevar a que de manera progresiva se revisen la escala salarial y las asignaciones básicas allí contenida, con el fin de unificar escalas, por lo que se sugiere que las entidades descentralizadas homologuen la escala salarial a la establecida para el sector central de la administración distrital, teniendo en cuenta el marco fiscal de mediano plazo y sin que se afecten derechos salariales de los empleados.

### 3.6 ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se debe adelantar el análisis financiero de la propuesta de cambio organizacional, incluyendo los costos mensuales y anuales asociados a la implementación de la nueva planta de empleos. Se evalúan los costos mensuales y anuales, considerando los pagos por todo concepto, entre los cuales se encuentran: la asignación básica, elementos salariales, prestaciones sociales, seguridad social y aportes parafiscales.

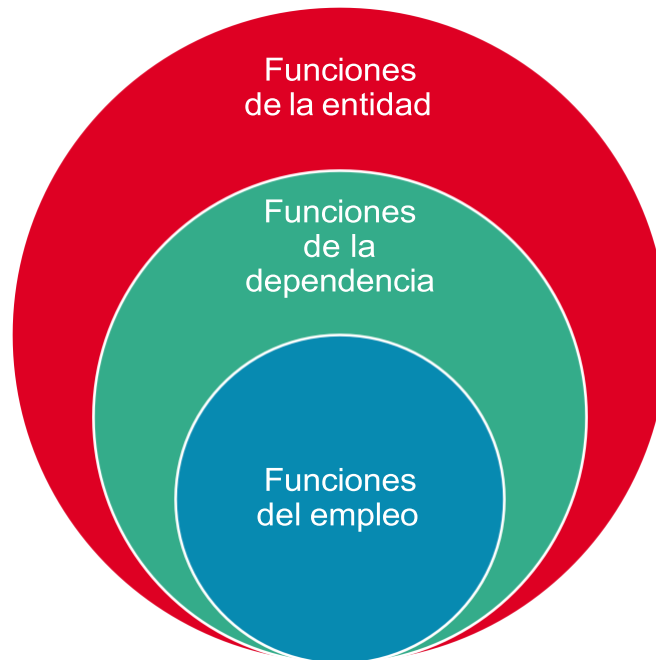
Adicionalmente, se debe tener en cuenta que cada empleo creado es un puesto de trabajo más y financieramente esos costos se deben calcular, realizar el análisis de los efectos que tiene la creación de empleos sobre los gastos generales (provisión de espacios físicos, elementos materiales y tecnológicos para el ejercicio del empleo, costos administrativos – escritorios, elementos de oficina, computadores, entre otros), así como el cálculo del incremento de los servicios públicos de consumo institucional.

Para el desarrollo de este proceso, se requiere contar con el apoyo de las dependencias o áreas de nómina, recursos físicos, las oficinas de tecnologías, entre otras. Estos costos son contrastados con los correspondientes a la planta de personal actual, permitiendo una comparación directa de los costos de los cargos de la planta y la incidencia de estos costos en los gastos de funcionamiento.

### 3.7 MODIFICACIÓN O AJUSTE DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales es una herramienta esencial de gestión del talento humano que tiene como propósito establecer una clara identificación de las funciones, requisitos y competencias comportamentales necesarias para el desempeño de cada puesto en las entidades públicas.

Esta herramienta desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de la carrera administrativa y en la optimización de los procesos relacionados con la planificación, desarrollo y evaluación del personal. Las funciones definidas para cada perfil deben responder a un análisis integral de las funciones asignadas al área de desempeño del empleo y en general a las funciones de la entidad u organismo.



Las modificaciones o ajustes al Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales pueden estar fundamentadas en:



Gráfico 12: Generadores de cambios MFCL

| Cambios en la normatividad                                                                                                                                                                                                                                  | Necesidades institucionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Carencias técnicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se expide una norma nueva de manera general o para un empleo específico dentro de la Entidad u organismo y dicha norma requiere que se elimine, se agregue o se ajuste algún campo en el manual.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando para el cumplimiento de los objetivos institucionales o para mejorar la acción de la entidad u organizacional dentro de la gestión pública Distrital, se requiere hacer modificaciones en una o varias fichas del manual.</li> <li>• Estas modificaciones deben ser sustentadas para ser evaluadas técnicamente por nuestro Departamento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando en una o mas fichas se identifica que los componentes técnicos se obviaron o se aplicaron de manera incorrecta y por consecuencia se requiere adelantar ajustes específicos.</li> <li>• Ocucando cambiaron las circunstancias de desempeño de los empleos</li> <li>• Estas modificaciones deben ser sustentadas para ser evaluadas técnicamente por nuestro Departamento.</li> </ul> |

Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023.

El manual específico de funciones y competencias laborales debe ser de fácil acceso y consulta para los usuarios internos y externos, razón por la cual las entidades u organismos de carácter distrital deben procurar contenerlo en el menor número de actos administrativos posible para no generar confusiones. De igual manera, es importante que se cuente con un índice que permita identificar de manera clara cada uno de los empleos, con el propósito que las unidades de personal cuenten con un inventario actualizado de las fichas que contiene el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.

Por otro lado, es necesario indicar que de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 15 de la Ley 909 de 2004 corresponde a la unidades de personal o quien haga sus veces Elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes, para lo cual podrán contar con la asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública, universidades públicas o privadas, o de firmas especializadas o profesionales en administración pública. Asimismo es responsabilidad de la entidad y organismo distrital publicar en la página web institucional el manual específico de funciones y de competencias laborales, y todos los ajustes que se encuentren vigentes y que se realice el envío del mismo al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para que sea publicado en SIDEAP.

Además, se requiere mencionar que de acuerdo con lo establecido en el decreto 1083 de 2005 *“la adopción, adición, modificación o actualización del manual específico se efectuará mediante resolución interna del jefe del organismo o*

*entidad (...)*” y deberá estar acompañada del estudio técnico que corresponda y ser consultadas todas las etapas antes las organizaciones sindicales.

Es importante señalar que ningún empleo puede quedar sin un perfil o ficha definida en el manual específico de funciones y competencias laborales, en el entendido que no puede haber empleos que no tengan sus funciones detalladas en la ley o reglamento, de acuerdo con lo previsto en el Artículo 122 de la Constitución Política de Colombia.

De igual manera, es importante indicar que el número de fichas o perfiles que conforman el manual específico de funciones y competencias laborales no necesariamente coincide con la cantidad de empleos descritos en el acto administrativo que adopta la planta. En algunas situaciones, pueden existir empleos que comparten el mismo perfil o ficha, así como un mismo empleo puede requerir más de un perfil o ficha, de acuerdo con las necesidades de movilidad horizontal identificadas por la entidad u organismo.

Se debe señalar que las entidades y organismos distritales tienen la obligación de adelantar un proceso de socialización del proyecto de modificaciones del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales con sus organizaciones sindicales de acuerdo con lo establecido en la Directiva Conjunta expedida por la Secretaría General y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital No. 002 de 2022.

Esta socialización debe estar orientada a la participación de las organizaciones sindicales, con el objetivo de fomentar la transparencia, el diálogo y la participación en el proceso de cambio. La colaboración y el involucramiento de los actores sindicales contribuyen a generar un ambiente de confianza, además de poder suministrar aportes técnicos valiosos que enriquecen las modificaciones o ajustes propuestos.

Al presentar la solicitud de concepto técnico favorable a este Departamento, se deberá anexar una certificación formal sobre el proceso de socialización. Esta certificación, estará firmada por el jefe de talento humano o quien haga sus veces y debe detallar la fecha en que se llevó a cabo la socialización y la estrategia específica utilizada para dicho propósito, los resultados de la socialización, especificar si se acogieron o no las observaciones presentadas, y se deben anexar los soportes de la socialización.

### 3.7.1 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

La justificación técnica es el documento anexo al proyecto de acto administrativo que tiene por objeto adoptar o ajustar el manual específico de funciones y

competencias laborales de una entidad u organismo de manera parcial o integral, el cual es presentando al Departamento para obtener concepto favorable.

Este documento debe describir las circunstancias (normativas, técnicas o necesidades del servicio) que dieron origen a la solicitud de modificación. De igual manera, integrará el análisis que exponga cuales fueron los elementos técnicos que se tuvieron en cuenta a la hora de proponer los ajustes.

Para el trámite de concepto técnico favorable, la justificación presentada por cada entidad u organismo deberá responder:

**Objetivo de la Modificación:** Describir el alcance de la modificación respondiendo las preguntas ¿qué se va a hacer?, ¿qué situación problemática se pretende solucionar?, ¿cuáles fueron los cambios que se dieron en la dinámica organizacional de la entidad u organismo distrital?

**Análisis Funcional y de Requisitos:** Describir el proceso de formulación de las fichas ¿de dónde surgieron las funciones?, ¿Cómo y por qué se eligieron esos núcleos básicos del conocimiento? ¿Cómo se determinaron los conocimientos básicos para cada empleo?

### 3.7.2 CONTENIDO DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO

En este espacio se deben consignar los datos particulares que permiten identificar cada uno de los empleos que componen la planta de empleos de una entidad. Es importante mencionar que los datos acá descritos deben estar en concordancia con lo establecido en el acto administrativo que adoptó la planta de empleos. Todas las fichas que integran el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales deben incluir este componente con el fin de facilitar la consulta por parte de todos los grupos de interés.

##### NIVEL JERÁRQUICO:

En este espacio se debe consignar de acuerdo con la norma que establece el régimen de nomenclatura y clasificación de empleos públicos aplicable a cada entidad u organismo distrital, el nivel jerárquico al que pertenece el empleo. Este elemento es fundamental para asignar niveles de responsabilidad dentro de un mismo proceso o área de trabajo.

De acuerdo con lo establecido en los artículos 16 al 20 del Decreto 785 de 2005 para el orden territorial los niveles corresponden a:



Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023.

## DENOMINACIÓN DEL EMPLEO

La denominación del empleo corresponde al nombre específico que recibe cada uno de los empleos de la planta de una entidad u organismo, el cual debe estar en concordancia con lo establecido en el acto administrativo que la establece y de conformidad con el régimen de nomenclatura y clasificación de empleos públicos aplicable a cada entidad y organismo distrital.

Para el caso de las entidades y organismos del distrito para efectos de la denominación, se deberán tener en cuenta las establecidas en el Decreto Ley 785 de 2005.

## CÓDIGO

Por su parte el código del empleo son los tres dígitos que acompañan la denominación de un empleo. Es importante señalar que el primer dígito indica el nivel jerárquico del que hace parte el empleo y los demás la identificación del empleo propiamente. Esto en concordancia con lo señalado en el Decreto Ley 785 de 2005:



Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023.

## GRADO

El grado de un empleo está constituido por dos dígitos y hace referencia a la asignación básica mensual establecida dentro de la escala salarial adoptada por la entidad u organismo distrital. Cada denominación de empleo puede tener uno o más grados salariales de acuerdo con la dispersión de cada escala, la diferencia de grado salarial está orientada a identificar las diferencias entre responsabilidades y requisitos de formación académica y experiencia para el desempeño de un cargo al interior de una entidad.

## NÚMERO DE CARGOS

Este componente hace referencia al conjunto de empleos de igual denominación código y grado que integran la planta de empleos de una entidad u organismo. Es importante resaltar que el número de cargos no necesariamente es igual al número de fichas dentro del manual para una misma denominación y grado. En todo caso, el número de cargos por empleo debe coincidir con el acto administrativo de planta de empleos.

## UBICACIÓN DEL EMPLEO

En este espacio debe consignarse la dependencia a la que pertenece el empleo de acuerdo con el tipo de planta que haya adoptado la entidad u organismo. En el caso de que el empleo corresponda a una planta global debe indicarse “donde se ubique el empleo”. Sin embargo, en el caso de ser una planta estructural parcial, se deberá indicar la dependencia de acuerdo con lo establecido en el acto administrativo que estableció o adoptó la planta.

## CARGO DEL JEFE INMEDIATO

Así como en el componente anterior el jefe inmediato de un empleo dependerá del tipo de planta que tenga la entidad. Cuando se trate de una planta global se indicará “quien ejerza la supervisión directa”, mientras que cuando se trate de una



planta estructural parcial se deberá indicar el cargo del empleo del nivel directivo responsable de la dependencia.

### CÓDIGO DE LA FICHA

El componente del código permite una clasificación y organización efectiva de las fichas de los empleos dentro del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, así como llevar un control sobre la asignación de fichas a los empleos y en el momento que se requiera modificar.

Con el propósito de implementar el código como una buena práctica, se sugiere a las entidades y organismos del Distrito que no cuentan con una identificación de la ficha dentro de su Manual, que el código se construya de la siguiente manera:

Las iniciales del área de desempeño o proceso al que está asignado el empleo, las iniciales de la denominación del empleo, el grado de la escala de remuneración y al final un dígito, para diferenciarla en caso de existir dos empleos con la misma denominación y grado en la dependencia, ejemplo:

Proceso: Gestión del talento Humano

Código 222

Grado: 21

No. De cargos: 2

CODIGO: GTH-222-21-1 / GTH-222-21-2

### CÓDIGO CARGO SIDEAP

En el momento en que las entidades y organismos Distritales incluyen un nuevo cargo en su planta de empleos en el Sistema de Información Distrital de Empleo y la Administración Pública - SIDEAP, el sistema de manera automática la asigna un código ID a cada cargo para identificarlo, este número debe ser tenido en cuenta al momento de asignar las fichas del Manual a cada empleo, por lo que se debe incluir en la identificación de la ficha y en la matriz de cambios.

Lo anterior va a permitir llevar un control sobre las modificaciones que se presenten a las fichas de cada empleo y llevar la trazabilidad de las vigencias.

## II. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA O PROCESO AL CUAL SE ASIGNA EL EMPLEO

Este campo da cuenta de ubicación funcional del empleo dependiendo del modelo de operación adoptado por la entidad u organismo dentro de su mapa de procesos. De lo anterior, es importante que la misma registre el nombre de la

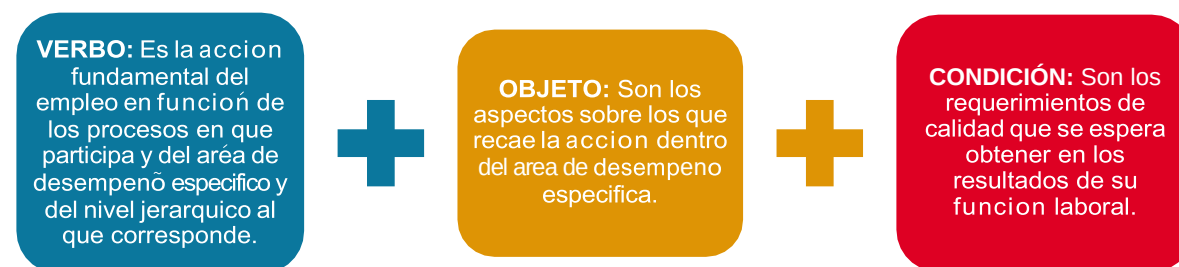
dependencia, de acuerdo con el acto administrativo de estructura y el nombre del proceso, de conformidad con el mapa de procesos. De igual manera, es necesario que todas las fichas guarden la misma lógica, es decir, que todas estén asociadas a dependencias y a procesos para garantizar una comprensión fácil tanto de los usuarios internos como de los usuarios externos de esta herramienta.

### III. CONTENIDO FUNCIONAL

El contenido funcional del empleo está compuesto por el propósito principal y por las funciones esenciales. Estos elementos están orientados a describir la razón de ser de cada uno de ellos dentro de la entidad u organismo y determinar cuáles son las responsabilidades que se deben ejercer para lograr alcanzar el propósito. El conjunto de estos dos elementos permite determinar el rol que juega cada empleo dentro del modelo de operación adoptado.

#### PROPÓSITO PRINCIPAL

Este componente del contenido funcional describe el papel único que desempeña un empleo dentro de la estructura de una organización, permite establecer producto o servicio que ofrece y que lo caracteriza de acuerdo con los objetivos institucionales. El propósito debe guardar la estructura gramatical:



Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023.<sup>4</sup>

#### FUNCIONES ESENCIALES

Las funciones asignadas a un empleo responden a la pregunta ¿Qué debe hacerse para lograr el propósito principal? Se configuran como las acciones que se llevan a cabo para cumplir con el propósito principal del empleo, se caracterizan por:

<sup>4</sup> Guía DASCD 2018

**Describen lo que un empleo debe realizar.**

**-Cada una enuncia un resultado diferente o un producto distinto.**

**Deben estar orientadas al nivel jerárquico del empleo.**

**No debe incluir actividades o tareas simples que son inherentes al ejercicio del empleo**

**Se recomienda que el número de funciones esenciales sea entre 4 y 10.**

**La redacción debe seguir la misma estructura gramatical del propósito principal.**

Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023

Con el propósito de brindar herramientas para asistir a las entidades y organismos distritales en el proceso de ajuste y modificación de sus manuales específicos de funciones y competencias laborales, se anexa a la guía un listado de verbos que deben ser utilizados de acuerdo con el nivel jerárquico.

#### **IV. DESCRIPCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES**

Se definen como el conjunto de saberes (conceptos, teorías, metodologías, principios, norma, etc.) que debe poseer y comprender quien vaya a desempeñar el empleo. Para definir estos saberes se debe tener en cuenta el área o proceso de desempeño del empleo, las responsabilidades asignadas el nivel de los requerimientos de formación académica exigidos para el desempeño y la pertinencia de los saberes dentro de la operación de la organización.

Se recomienda no hacer referencia a normas específicas en tanto el ordenamiento normativo es cambiante y la expedición o supresión de una norma específica podría volver obsoleto el saber indicado.

Así mismo, se recuerda la importancia de establecer de manera adecuada los conocimientos básicos, pues a partir de allí se construyen los ejes temáticos que serán evaluados en los procesos de selección para la provisión de los empleos.

## V. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

De acuerdo con lo establecido en el Decreto Nacional 815 de 2018 que modificó el Decreto Sectorial 1083 de 2015, 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.

Dentro de la administración pública se identifican cuatro tipos de competencias comportamentales que deberán ser adoptadas dentro del manual específico de funciones dependiendo de la particularidad de cada empleo.



Elaborado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023

## VI. REQUISITOS DE FORMACIÓN, EXPERIENCIA Y EQUIVALENCIA

Los requisitos de formación académica contienen la descripción del mínimo de títulos académicos o estudios de educación formal cursadas que se requieren para ejercer las funciones de cada uno de los empleos, estos se encuentran determinados por el nivel jerárquico y el grado salarial.

De acuerdo con lo establecido en el Decreto Nacional 1083 de 2015 para el ejercicio de los empleos que exijan como requisito el título o la aprobación de estudios en educación superior, las entidades y organismos identificarán en el manual específico de funciones y de competencias laborales, los Núcleos Básicos del Conocimiento –NBC- que contengan las disciplinas académicas o profesiones, de acuerdo con la clasificación establecida en el Sistema Nacional

de Información de la Educación Superior –SNIES relacionadas con las funciones del empleo. Adicionalmente, para efectos de determinar los requisitos de formación académica y experiencia los organismos del sector central deben tener en cuenta lo dispuesto en el Decreto Distrital 367 de 2014.

En cuanto a los requisitos de formación académica, es de suma importancia asegurar que, durante el proceso de modificación o actualización de los manuales específicos de funciones y competencias laborales, se consideren exclusivamente los Núcleos Básicos del Conocimiento, de acuerdo con lo establecido en la Directiva Conjunta 02 de 2022, emitida por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital fruto del acuerdo laboral colectivo Distrital suscrito en el año 2022.

En lo que se refiere a la experiencia, cada entidad y organismo deberá adoptar una matriz de requisitos que le facilite identificar la progresividad del requisito de experiencia de acuerdo con el grado dentro de la escala salarial de la entidad u organismo. Es importante señalar que esta matriz debe respetar los límites establecidos para las entidades territoriales por el Decreto Ley 785 de 2005, así mismo, éstas deberán señalar el tipo de experiencia, que se describe a continuación:

**Experiencia Profesional:** Es la adquirida a partir de la terminación y aprobación del pñsum académico de la respectiva formación profesional, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o disciplina académica exigida para el desempeño del empleo. Salvo en las disciplinas académicas que la normatividad determine que esta se contara a partir de la expedición de la tarjeta o matrícula profesional

**Experiencia Relacionada:** Es la adquirida en el ejercicio de empleos o actividades que tengan funciones similares a las del cargo a proveer.

**Experiencia Laboral:** Es la adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, ocupación, arte u oficio.

**Experiencia Docente:** Es la adquirida en el ejercicio de las actividades de divulgación del conocimiento obtenida en instituciones educativas debidamente reconocidas.

Cuando para desempeñar empleos pertenecientes a los niveles directivo, asesor y profesional se exija experiencia, esta será profesional o docente, según el caso y determinar, además, cuando se requiera, si debe ser relacionada.



## EQUIVALENCIAS

Las entidades y organismos distritales deberán considerar las necesidades del servicio y las oportunidades de desarrollo profesional para los empleados públicos. En este sentido, si la autoridad competente, de acuerdo con las disposiciones del Decreto 785 de 2005, decide aplicar las equivalencias entre estudios y experiencia laboral, esta determinación se incorporará en el mismo acto administrativo que establece o modifica el manual.

La autoridad competente tendrá la facultad de aplicar estas equivalencias de manera específica para cada puesto de trabajo, y esta decisión se reflejará en el acto administrativo correspondiente. Para garantizar la transparencia y el acceso a esta información, cada una de las fichas que componen el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales deberá contener un espacio dedicado a describir la aplicación de estas equivalencias para el empleo en cuestión.

Esta medida tiene como objetivo promover la flexibilidad y el desarrollo de los empleados, permitiendo que aquellos que puedan demostrar la idoneidad a través de su experiencia laboral tengan la oportunidad de acceder a puestos de trabajo que, en un principio, podrían requerir una formación académica específica. Al incluir esta información de manera clara y detallada en el manual, se asegura que los empleados, la autoridad competente y cualquier otra parte interesada puedan comprender y aplicar adecuadamente las equivalencias de estudios por experiencia, contribuyendo así a la gestión eficiente y equitativa del talento humano en la Secretaría Distrital de Hacienda de Bogotá.



- **Requisitos de Formación Académica con Múltiples Núcleos:**  
Cuando se trate de empleos cuyos requisitos de formación académica incluyan múltiples núcleos, se sugiere adoptar experiencia relacionadas para garantizar la aptitud de los candidatos. Alternativamente, si se prefiere continuar con la experiencia profesional como criterio, se debe ser más riguroso en cuanto a los núcleos básicos que se exijan como requisito.
- **Modificación de Fichas y Núcleos de Personal:**  
En caso de modificar una ficha, es fundamental verificar que el Núcleo Básico del Conocimiento al que pertenezca la disciplina profesional/técnico profesional/tecnólogo de la persona que desempeña el cargo esté debidamente incluido.
- **Modificación de Fichas con Concursos Vigentes:**  
Cuando se realice una modificación en una ficha que haya sido objeto de concurso, es imperativo asegurarse de que dicha modificación no entre en vigencia hasta que la lista de elegibles correspondiente haya perdido su vigencia.
- **Naturaleza del Empleo en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales:**  
En el Manual, no se debe especificar la naturaleza del empleo, dado que esta deriva de la Ley y la Constitución, y no es el instrumento idóneo para hacerlo.
- **Conocimientos Básicos para Concursos de la Comisión Nacional del Servicio Civil- CNSC:**  
Los conocimientos básicos son el componente principal para la construcción de los ejes temáticos en los concursos llevados a cabo por la CNSC (Comisión Nacional del Servicio Civil).

## 4. IMPLEMENTACIÓN



La implementación efectiva de las modificaciones en las estructuras organizacionales, plantas de empleos, escalas salariales y manuales específicos de funciones y competencias laborales representa la culminación de un proceso de gestión de cambio organizacional riguroso y planificado que se verá materializado en la emisión del concepto técnico favorable del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, lo que valida la coherencia y calidad técnica de las propuestas de cambio, garantizando la legalidad de las modificaciones propuestas.

Además, cuando este ajuste requiere realizar modificaciones presupuestales, la entidad u organismo deberá recurrir a la Secretaría Distrital de Hacienda para obtener la viabilidad presupuestal, que permita asegurar la sostenibilidad financiera de las modificaciones propuestas.

Una vez obtenidos las viabilidades mencionadas se debe proceder con la emisión de los actos administrativos que adoptan la gestión del cambio organizacional los cuales deberán guardar estricta coherencia con lo aprobado por el DASCD.

En el anexo adjunto a esta guía, se proporcionan modelos de actos administrativos que pueden servir de referencia para las modificaciones de las estructuras organizacionales, plantas de empleos, escalas salariales y manuales específicos de funciones y competencias laborales. Al utilizar estos modelos como guía, las entidades y organismos pueden agilizar el proceso de emisión de actos administrativos, sin perjuicio de que deban asegurar la coherencia y consistencia en la redacción y estructura de los documentos normativos.

Es importante recordar que, en el caso de los organismos del sector central, los actos administrativos que concluyen el proceso de adopción de estructura organizacional y planta de empleos son los decretos distritales, los cuales son expedidos por la Alcaldesa o Alcalde Mayor de Bogotá. Respecto a los manuales específicos de funciones y competencias laborales, su adopción se llevará a cabo mediante Resoluciones emitidas por el representante legal del organismo

## 4. IMPLEMENTACIÓN

respectivo, siendo necesario que estas sean refrendadas por la Directora o Director del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, de acuerdo con lo establecido en el artículo 7 del Acuerdo Distrital 199 de 2005.

En el caso de las entidades descentralizadas, los actos administrativos de adopción de estructura organizacional y planta de empleos correspondientes son decisiones expedidas por las juntas o consejos directivos. En relación con los manuales específicos de funciones y competencias laborales, su adopción se realizará a través de Resoluciones emitidas por el representante legal. Este proceso garantiza la legitimidad y validez de los cambios implementados, asegurando un marco normativo sólido y coherente para las modificaciones organizacionales.

Una vez los actos administrativos hayan sido adoptados y en concordancia con los conceptos técnicos favorables emitidos por el Departamento, las entidades y organismos tendrán la responsabilidad de enviar copia de dichos actos al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCOD, para ser cargados en el Sistema de Información Distrital de Empleo y la Administración Pública - SIDEAP.

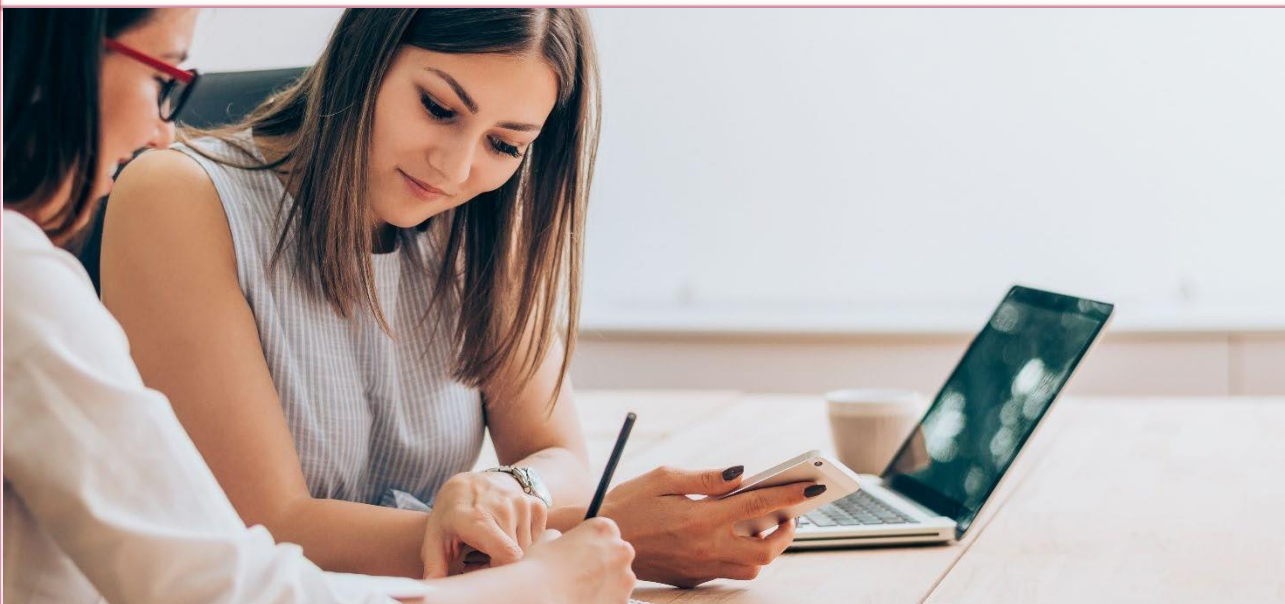
Los actos administrativos son publicados en la plataforma SIDEAP, lo que permitirá que cualquier ciudadano o ciudadana tenga acceso a ellos y pueda realizar consultas pertinentes. Esta medida busca asegurar la transparencia y accesibilidad de la información relacionada con las modificaciones realizadas en estructuras organizacionales, plantas de empleos, escalas salariales y manuales de funciones de todas las entidades y organismos distritales, promoviendo así la rendición de cuentas y la participación ciudadana en el proceso de gestión del talento humano específicamente en el subsistema de organización del trabajo.

Finalmente, se debe subrayar que cada entidad y organismo es responsable de llevar a cabo la implementación del proceso de gestión del cambio organizacional, asegurando una participación activa y comprometida de cada colaborador. El compromiso de todos es esencial para lograr una transición fluida y exitosa de las modificaciones propuestas. Este proceso no solo busca adecuar las estructuras, planta, funciones y procesos, sino también cultivar un sentido de pertenencia y comprensión en todos los miembros de la entidad u organismo. La comunicación efectiva es un pilar fundamental para que los empleados comprendan y apropien la importancia y los beneficios del cambio organizacional, contribuyendo a la generación de valor en la gestión pública y al logro de mejores resultados.

Al involucrar a todos los niveles de la administración y al fomentar la comprensión y el apoyo de los empleados, se establece un entorno propicio para la adopción exitosa de las modificaciones. La sinergia y el esfuerzo colectivo son esenciales para superar los desafíos que puedan surgir durante la implementación, asegurando que el proceso de cambio contribuya de manera positiva al crecimiento y eficiencia de la entidad u organismo en su conjunto.



## 5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



Aunque la evaluación y el seguimiento no forman parte directa de los estudios técnicos destinados a la modificación de estructuras organizacionales, plantas de empleos, escalas salariales y manuales específicos de funciones y competencias laborales, es fundamental para las entidades y organismos distritales establecer estrategias sólidas para monitorear y evaluar el proceso de gestión del cambio organizacional en curso.

En esta fase post-implementación, la evaluación brinda la oportunidad de analizar y medir los resultados obtenidos para identificar si necesidad que sustentó la propuesta de modificaciones atendió el objetivo de la gestión del cambio organizacional implantada. Evaluar cómo las transformaciones impactan la operatividad, eficiencia y logro de objetivos de la entidad es esencial para determinar la eficacia de las modificaciones y detectar posibles áreas de mejora. Además, el seguimiento constante permite realizar ajustes y correcciones a medida que se identifiquen oportunidades para alcanzar el objetivo propuesto en el estudio técnico presentado.

Por lo tanto, las entidades y organismos deben diseñar estrategias de seguimiento que permitan monitorear la adopción de las nuevas estructuras y procesos, así como la respuesta de los empleados y el cumplimiento de los objetivos planteados. La comunicación fluida con los equipos involucrados y la consideración de sus comentarios y sugerencias son pilares en esta etapa, ya que facilitan el ajuste oportuno de la estrategia y garantizan un proceso de cambio adaptativo y eficaz orientado a la busca de mejores resultados en la prestación de servicios a la ciudadanía y en consecuencia mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Bogotá.

Finalmente, se sugiere a las entidades y organismos distritales que luego de realizar un proceso de gestión del cambio organizacional, se deben dar un tiempo prudencial luego de su implementación para evaluar si los cambios cumplieron con los objetivos propuestos antes de contemplar la posibilidad de planificar una nueva modificación organizacional



## 6. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Cargas de Trabajo

Anexo 2: Matriz de Cambios Manual Específico de  
Funciones y Competencias Laborales

Anexo 3: Matriz de Requisitos

Anexo 4: Listado de Verbos por Nivel Jerárquico

Anexo 5: Modelo Ficha Manual

Anexo 6: Modelo de Actos Administrativos

[Descargar documentos – Clic aquí](#) 

# CONTROL DE CAMBIOS

| CONTROL DE CAMBIOS |            |       |                                     |
|--------------------|------------|-------|-------------------------------------|
| Versión            | Vigencia   |       | Descripción de Actividades          |
|                    | Desde      | Hasta |                                     |
| V1                 | 01 Octubre |       | Creación del documento octubre 2023 |



Servici0CivilDistrital



serviciocivildistrital



ServicioCivilD



Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

**[www.serviciocivil.gov.co](http://www.serviciocivil.gov.co)**