

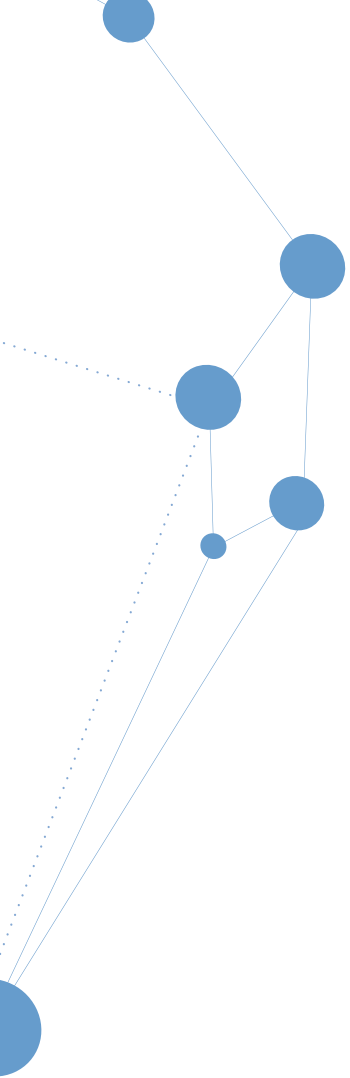
Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano

Metodología para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales
|Propuesta|



Proyecto
Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional





COMITÉ DIRECTIVO

LILIANA CABALLERO DURÁN

DIRECTORA

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

CLAUDIA MARCELA FRANCO DOMÍNGUEZ

DIRECTORA NACIONAL (E)

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO

COMISIONADO

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|



COMITÉ DE SEGUIMIENTO

FRANCISCO CAMARGO SALAS

DIRECTOR DE EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

ALEXANDER CRUZ MARTÍNEZ

SUBDIRECTOR DE PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

SONIA PATRICIA CRUZ ORTEGA

DIRECTORA ADMINISTRACIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

AUTORES

Equipo Proyecto Competencias |ESAP|

LUZ MARINA RAMÍREZ HERNÁNDEZ*

LÍDER

CARMEN ELISA MARTÍNEZ BAUTISTA**

PROFESIONAL PROYECTO

COLABORADORES

CARLOS ARTURO RUIZ CASTRO

PROFESIONAL APOYO

LEANDRO MIGUEL MACÍAS RAMÍREZ

PROFESIONAL DE APOYO



REVISADO POR

Equipo Mesa Técnica Proyecto Competencias |ESAP|

GABRIEL MUÑOZ DIAZ

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

EDUARDO PRADA VELÁSQUEZ

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

JIMMY ALEJANDRO ESCOBAR CASTRO

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

PAUL PULIDO PACHÓN

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

MARÍA DEISSY CASTIBLANCO RUIZ

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

CÉSAR MUÑOZ VARGAS

Corrector de estilo

YOLANDA NUÑEZ ARIAS

Diseño y diagramación

BOGOTÁ

2018

ISBN: 978-958-652-439-1

■.....■
* Psicóloga (Universidad Católica de Colombia), especialista en Gerencia de Recursos Humanos (Universidad EAN), Magister en Gestión de Organizaciones (Universidad de Québec, Universidad EAN). Doctora en Educación (Universidad de la Salle, San José de Costa Rica).

** Economista (Fundación Universidad de América), especialista en Gerencia de Calidad de Productos y Servicios (Universidad Libre).

Índice

Presentación Escuela Superior de Administración Pública ESAP	10
Presentación Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC	11
Presentación Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP	12
Introducción	13
Modelo del SGTH por competencias laborales. Sector público colombiano Propuesta	14
Postulados de acción	18
Nodo 1. Contexto	20
Nodo 2. Metodología para elaborar empleos tipo	30
¿Qué es un empleo o puesto tipo?	32
¿Para qué sirven los empleos tipo?	32
¿De qué se compone un empleo tipo?	33
¿Cuáles son las características de un empleo tipo?	33
¿Cómo se construye un empleo tipo?	34
Nodo 3. Metodología para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias	52
¿Qué es un cuadro funcional?	54
¿Para qué sirve un cuadro funcional?	54
¿De qué se compone un cuadro funcional?	54
¿Cuáles son las características de un cuadro funcional?	55
El uso de los cuadros funcionales en los subsistemas de gestión del talento humano	55
¿Cómo se construye un cuadro funcional?	57
Nodo 4. Propuestas de movilidad de los empleos tipo al interior de los cuadros funcionales	65
Nodo 5. Ejemplos de cuadros funcionales factibles para 10 áreas o procesos transversales	76
Nodo 6. Actores invocados en el desarrollo de ET y CF	91
Recomendaciones	94
Referencias	96
Anexo	98

Índice de gráficos

Gráfico 1. Propuesta modelo de gestión del talento humano por competencias laborales.	14
Gráfico 2. Formato Diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.	34
Gráfico 3. Criterios de agrupación de los empleos tipo	38
Gráfico 4. Diagrama del proceso de verificacinalidad de empleos tipo	49
Gráfico 5. Proceso de construcción de los cuadros funcionales.	57
Gráfico 6. Diagrama de proceso para establecer la movilidad de los ET dentro de los cuadros funcionales	66
Gráfico 7. Ubicación de empleos a partir de condiciones actuales relacionadas con los niveles, grados, salarios y requisitos de estudio y experiencia	67
Gráfico 8. Línea de tiempo de la movilidad en los cuadros funcionales.	70
Gráfico 9. Ejemplificación de ubicación de los ET en los diferentes puntos de partida y llegada...	73
Gráfico 10. Ruta de movilidad de los ET dentro de los cuadros funcionales considerando niveles jerárquicos, grados, salarios y requisitos de estudio y experiencia.	73
Gráfico 10a. Ruta de movilidad de los ET dentro de los cuadros funcionales considerando niveles jerárquicos, grados, salarios, requisitos de estudio y experiencia, y normas de competencia laboral (NCL).	74
Gráfico 11. Cuadro funcional gestión de talento humano.	75

Índice de tablas

Tabla 1. Formato diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales	25
Tabla 2. Ejemplo registro del formato diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales	29
Tabla 3. Criterios de desempeño de las NCL que aplican al empleo de profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)	45
Tabla 4. Conocimientos esenciales asociados a las NCL que aplican al empleo profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)	46
Tabla 5. Identificación de características de la entidad y de los empleos por nivel jerárquico	50
Tabla 6. Ubicación de los empleos tipo por nivel jerárquico de una unidad organizacional	58
Tabla 7. Matriz de caracterización del cuadro funcional a partir de las dimensiones de los ET objeto de análisis	59
Tabla 8. Ejemplo de desarrollo de la tabla 7.	61
Tabla 9. Formato para proyectar la movilidad en el cuadro funcional de una unidad organizacional	61
Tabla 10. Cuadro funcional de una unidad organizacional en el nivel profesional	62
Tabla 11. Pautas para verificación de cuadros funcionales	62
Tabla 12. Escenario 1. Posibilidad del resultado de la evaluación del ET equivalente al empleo que ocupa actualmente.	68
Tabla 13. Escenario 2. Posibilidad del resultado de la evaluación en otro ET del mismo nivel jerárquico	69
Tabla 14. Escenario 3. Posibilidad del resultado de la evaluación en otro ET de nivel jerárquico superior	69
Tabla 15. Descripción de los criterios correspondientes a la línea de tiempo de la movilidad en los cuadros funcionales	71
Tabla 16. Escenario 1. horizontal dentro del mismo ET	71
Tabla 17. Escenario 2. Movilidad horizontal a otros ET dentro del mismo nivel jerárquico ..	72
Tabla 18. Escenario 3. Movilidad vertical a otros ET de nivel jerárquico superior.	72
Tabla 19. Cuadro funcional de compra pública	77
Tabla 20. Cuadro funcional de control interno.	78
Tabla 21. Cuadro funcional de defensa jurídica y producción normativa.	79
Tabla 22. Cuadro funcional de gestión de talento humano	81
Tabla 23. Cuadro funcional de gestión de servicios administrativos	82
Tabla 24. Cuadro funcional de gestión documental.	83
Tabla 25. Cuadro funcional de gestión financiera	84
Tabla 26. Cuadro funcional de gestión tecnológica	88
Tabla 27. Cuadro funcional de planeación estatal.	89
Tabla 28. Cuadro funcional de servicio al ciudadano.	90
Tabla 29. Actores involucrados en el desarrollo de los empleos tipo y cuadros funcionales	93
Tabla 30. Encuesta estructurada para la verificación de empleos tipo a partir del formato diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.	99

Lista de siglas

CIUO: Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones

CNO: Clasificación Nacional de Ocupaciones

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública.

DNP: Departamento Nacional de Planeación.

ESAP: Escuela Superior de Administración Pública.

GTH: Gestión del Talento Humano.

NCL: Norma(s) de competencia laboral.

PQRSFD: Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones, denuncias.

Glosario

Ascenso: Cuando un empleado con derechos de carrera supere un concurso será nombrado en ascenso en período de prueba por el término de seis (6) meses. Si supera este período satisfactoriamente, le será actualizada su inscripción al registro público.(Decreto 1083 de 2015 art. 2.2.6.26)

Carrera administrativa: Un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la Administración pública y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. (Ley 909 de 2004 art. 27)

Comisión: Los empleados públicos se encuentran en la situación administrativa de comisión cuando, por disposición de autoridad competente, ejercen temporalmente las funciones propias de su cargo en lugares diferentes a la sede habitual de su trabajo o atienden transitoriamente actividades oficiales distintas a las inherentes al empleo de que es titular (Artículo 75 del Decreto 1950 de 1973)

Concurso público: Es el procedimiento complejo previamente reglado por la Administración, mediante el señalamiento de las bases o normas clara-

mente definidas, en virtud del cual se selecciona entre varios participantes que han sido convocados y reclutados, a la persona o personas que por razón de sus méritos y calidades adquieren el derecho a ser nombradas en un cargo público. (Corte Constitucional de Colombia, Sentencia T-256 de 1995).

Encargo: Hay encargo cuando se designa temporalmente a un empleado para asumir, total o parcialmente, las funciones de otro empleo vacante por falta temporal o definitiva de su titular, desvinculándose [sic] o no de las propias de su cargo. (Decreto 1950 de 1973 artículo 34).

Encargo en empleos de carrera: “Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, y una vez convocado el respectivo concurso, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados de tales empleos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño sea sobresaliente. El término de esta situación no podrá ser superior a seis (6) meses. El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el empleo inmediatamente inferior que exista en la planta de personal de la entidad, siempre y cuando reúna las condiciones y requisitos previstos en la norma. De no acreditarlos, se deberá encargar al empleado que acreditándolos desempeñe el cargo inmediatamente inferior y así sucesivamente”. (Ley 909 de 2004 artículo 24).

Metodología: Es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: *metà* (más allá), *odòs* (camino) y *logos* (estudio). El concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Cabe resaltar que la metodología también puede ser aplicada en el ámbito artístico cuando se lleva a cabo una observación rigurosa. Por lo tanto, puede entenderse la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal. (Definición de, s.f.)

Nodo: Se concibe cada nodo como un núcleo central conceptual que aglutina ideas aceptadas como coherentes y que transmiten una comprensión mayor. No están determinadas como verdades, sino como comprensiones o conocimientos aceptados y susceptibles de agregación, eliminación o cambio, con los aportes provenientes de expertos. De tal manera

que existe la oportunidad de ampliar constantemente este conocimiento y de darle ordenamiento y estructuración.

Ocupación: “Se refiere al tipo de labor realizada en un empleo. Esta se define como categorías homogéneas de tareas que constituyen un conjunto de empleos, desempeñados por una persona en el pasado, presente o futuro, según capacidades adquiridas por educación o experiencia y por la cual recibe un ingreso en dinero o especie. (Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones CIUO - 08 A.C. Adaptada para Colombia. Dane 2015).

Planta global: La planta de personal global consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

Traslado: Cuando se provee definitivamente, con un empleado en servicio activo, un cargo vacante con funciones afines al que desempeña, de la misma categoría, y para el cual se exijan requisitos mínimos similares. También hay traslado cuando se hacen permutas entre empleados que desempeñen cargos de funciones afines o complementarias, dentro de la misma entidad, o de un organismo a otro con el lleno de los requisitos previstos en el Decreto 1950 de 1973, art. 29.

Unidad organizacional: Corresponde al nombre del sector, entidad, área o proceso, o subárea o subproceso (subunidad) objeto de estudio en la definición de empleos tipo y cuadros funcionales. (Equipo Proyecto Competencias, 2017)

Presentación **Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|**

Es gran motivo de satisfacción para la Escuela Superior de Educación Pública (ESAP) poner a consideración de las diferentes entidades el presente documento, cuyo fin primordial es proponer una metodología efectiva y práctica sobre la elaboración de cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. Como es lógico, la ejecutoria de dicha metodología implica cambios en los procesos de selección, de acuerdo con los cargos y perfiles, todo a la luz de las normas de competencia laboral (NCL).

El objetivo primordial es buscar la movilidad laboral, tanto horizontal como vertical, de los empleados públicos, pero sin pretender que las diferentes entidades del sector público pierdan su autonomía para abrir y cubrir vacantes. La ESAP saluda el afianzamiento del servidor en su labor, en su empoderamiento para cumplir una función más eficaz y efectiva, pero no el estancamiento y estatismo del mismo.

El dinamismo en el empleo, ya sea para quienes aspiran a seguir carrera administrativa y gerencia pública, o para provisionales y de libre nombramiento y remoción, debe ser uno de los pilares fundamentales de la Administración pública. En el caso particular de los empleos tipo (ET), la metodología que propone la ESAP en el documento desarrollado por el equipo de Competencias Laboral, busca que tanto la construcción y orientación, como la administración y proyección de dichos ET, cumplan con los estándares y criterios que rigen las normas de competencia laboral. Todo en correspondencia con la Ley 909 de 2004.

Para que la gestión pública tenga como fin primordial la actitud de servicio, se requiere la aplicación de postulados que incidan considerablemente en los procesos de selección y de promoción en el sector público; de ahí que la ESAP busque por medio de nuevas metodologías, como la presente, fomentar el desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales.

CLAUDIA MARCELA FRANCO DOMÍNGUEZ
DIRECTORA NACIONAL (E)
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
|ESAP|

Presentación **Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|**

El establecer en este documento una metodología para elaborar los cuadros funcionales de empleos tipo, propicia el avance en el cumplimiento del artículo 20 de la Ley 909 de 2004, referente a agrupar empleos semejantes en funciones, responsabilidades y que requieran conocimientos y/o competencias comunes, con el fin de optimizar la gestión de los recursos humanos de cada entidad, al igual que disminuir el número y la complejidad de tipologías de empleos y cargos existentes.

Avanzar en esta simplificación de empleos tipo y cuadros funcionales, facilitaría la labor de la CNSC y los procesos de selección, pero también los concursos donde personas ya vinculadas y que pertenezcan a empleos de un mismo cuadro funcional, podrían ascender más fácilmente, pero compitiendo en un concurso con aspirantes similares, con el objetivo de que se seleccione al mejor que debe ocupar dicho empleo. Aquí nos podemos distanciar de algunas de las recomendaciones del documento que proponen una especie de ascenso automático por el simple hecho de que se llenan los requisitos, lo cual no quiere decir que haya varios que cumplan; y que por lo tanto debe definirse a través de un concurso de méritos, tal como lo establecen las normas actuales.

Es de reconocer la participación del equipo de trabajo de la ESAP, que en el documento hace aportes importantes en la metodología para que las entidades públicas apliquen los empleos tipo y los cuadros funcionales en las áreas aquí desarrolladas. El DAFP, en el orden nacional; y la ESAP; en el territorial, al igual que la CNSC, incentivan que las entidades apliquen previamente esta propuesta al momento de iniciar nuevos concursos de méritos.

PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO

COMISIONADO - PRESIDENTE
Comisión Nacional del Servicio Civil
|CNSC|

Presentación **Departamento** **Administrativo de la Función** **Pública |DAFP|**

El artículo 20 de la Ley 909 de 2004 indica la existencia de los cuadros funcionales, entendidos como agrupaciones de empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades y que reclaman conocimientos y/o competencias comunes. Sobre su implementación, la Función Pública ha producido algunos documentos internos en procura de definir el mecanismo general de funcionamiento, pero dejando un poco de lado una propuesta detallada de gestión de los mismos.

El presente documento ofrece un modelo concreto de actividad de los cuadros funcionales, en el que las competencias laborales cuentan con protagonismo principal, puesto que el mismo es resultado del proyecto “Desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias nacional”, adelantado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) con la participación y aporte técnico del Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública) y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

Para Función Pública este tipo de documentos representa un aporte en el propósito de definir líneas puntuales de acción frente a los temas de su competencia, pues contribuyen a la consolidación de masa crítica que, como se sabe, en su evolución suele impulsar los cambios necesarios en los temas abordados.

Función Pública se encuentra enfocada en lograr los ajustes normativos necesarios para que los cuadros funcionales puedan ser reglamentados e implementados sin mayores dificultades, por lo cual el aporte acá expresado resulta especialmente oportuno.

FRANCISCO CAMARGO SALAS

DIRECTOR EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública

|DAFP|

Introducción

(...) “no hay evolución que no sea desorganizadora-reorganizadora en su proceso de transformación o de metamorfosis”

Edgar Morin¹

El presente documento es la propuesta metodológica que puede re-evolucionar el sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano, y corresponde al diseño de empleos y perfiles ocupacionales tipo por competencias laborales y a la construcción de cuadros funcionales para gestionar el empleo público, lo que, como expresa Edgar Morin en la frase que sirve de antesala al contexto y desarrollo de la propuesta, requerirá cambiar algunas concepciones y quehaceres, mantener algunos otros aspectos que hoy están presentes en el diseño de cargos y perfiles, transformar algunos campos e incluir otros tantos para alinearlos con lo que proveen las normas de competencia laboral (NCL), eje estratégico de los empleos y perfiles ocupacionales tipo, como puede observarse en el gráfico que integra todos los elementos de la propuesta de desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales.

¹ Filósofo y sociólogo francés, ve el mundo como un todo indisociable. Habla de la reforma del pensamiento, la educación y cambios de paradigmas.

Modelo del SGTH por competencias laborales. Sector público colombiano |Propuesta|

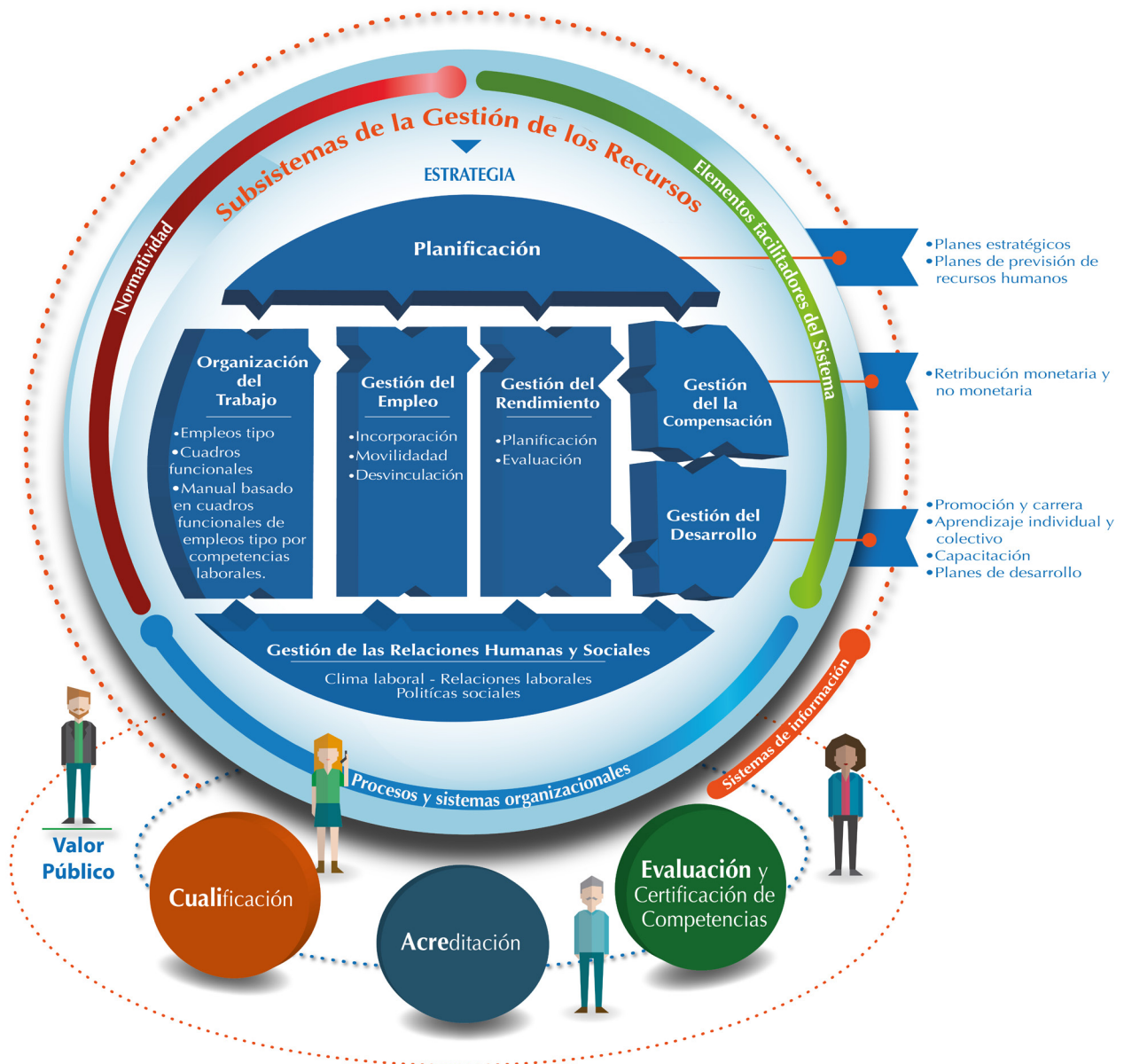


Gráfico 1: Propuesta modelo de gestión del talento humano por competencias laborales
Fuente: Elaborado por Ramírez, García, Martínez del Equipo Proyecto Competencias 2017 con base en la Ley 909 de 2004, exposiciones de Longo (2002), Camargo (2015). Documento de trabajo Conpes 2017.

Propuesta que integra requerimientos de la Ley 909 de 2004, que tiene como antecedente la *Carta iberoamericana de la función pública*², capítulo 2, “La flexibilidad en la organización y gestión de la función pública”, que en el numeral 2.6 expone la concepción de cuadros funcionales indicando que “incorpora elementos de racionalización del sistema a través de la posibilidad de conformar cuadros funcionales de empleo, con los cuales se busca mejorar la eficiencia del sistema de carrera, ya que permitirán la movilidad horizontal y vertical”. Por ello el documento expone la metodología propuesta que lleva a conformar dichos cuadros funcionales para familias³ de empleos de áreas o procesos en el sector público colombiano y para empleos de carrera administrativa y gerencia pública, provisionales y de libre nombramiento y remoción, sin que ello indique que la propuesta no puede ser tenida en cuenta para otros sistemas de administración del empleo público.

Propuesta que así mismo responde a lo que establece la Ley 909 de 2004 en el punto 1, Profesionalización de la Administración pública, y específicamente en su aparte 1.4, en el que se define el empleo como el núcleo básico de la función pública y se precisan orientaciones que deben tenerse en cuenta en el diseño e incorporación de cuadros funcionales y competencias laborales que deberán desarrollarse como herramientas para la gestión pública y del talento humano en la Administración pública.

¿Qué busca entonces la elaboración de cuadros funcionales? La organización de los empleos públicos con el fin de dar respuesta, además de lo ya expuesto en la Ley 909 de 2004, a la necesidad expresada en la carta iberoamericana en el numeral 19, lo que puede parafrasearse como la organización de los empleos para facilitar la movilidad y el desarrollo de los servidores públicos, de hacer carrera, como puede interpretarse lo expresado también en el artículo 20 de la misma ley, donde da amplias concepciones sobre los cuadros funcionales de empleos.

2 Carta iberoamericana de la función pública, que el referente para la formulación de la Ley 909, en el capítulo IV, Requerimientos funcionales de la función pública, en el numeral 19, plantea que “La clasificación de los puestos de trabajo deberá dar lugar a estructuras ordenadas en función del valor de contribución que se atribuya a aquellos y dotadas de la flexibilidad necesaria para facilitar : a) La movilidad funcional y geográfica de las personas, por razones de interés personal u organizativo, y b) El reconocimiento de la mejora profesional mediante la asignación de tareas de superior dificultad o responsabilidad”

3 Familias que se conciben como una unidad organizacional, dado que ella puede ser como ya se ha dicho en el glosario, un sector, entidad, área o proceso o subárea o subproceso (subunidad) objeto de estudio con relación a los empleos tipo y cuadros funcionales.

La propuesta metodológica para la formulación de cuadros funcionales por competencias laborales a partir de la estructuración de empleos tipo, cuenta con un contexto donde se reconocen los avances que ha tenido el tema, especialmente de cuadros funcionales, y que está contenido en el nodo 1.

Los nodos 2 y 3 denominados metodología para elaborar empleos tipo (ET) y metodología para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales, respectivamente, contienen sus fundamentos conceptuales y normativos donde se requiere el para qué sirven, de qué se componen, lo que los caracteriza y, en un diagrama de flujo, las pautas para el proceso de construcción de los mismos. Así mismo, se hace énfasis en la utilización de los empleos tipo y cuadros funcionales en los subsistemas de la gestión del talento humano por competencias laborales como: organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del desarrollo, gestión del rendimiento y gestión de la compensación, con el propósito de orientar a los líderes de talento humano y a los servidores públicos en la organización del empleo a nivel estatal.

Es de anotar que los productos del modelo planteado, empleos tipo y cuadros funcionales, se logran inicialmente con la normalización de las funciones por competencias laborales y luego con la estructuración de empleos tipo y la organización de estos en cuadros funcionales, lo que permitirá la organización del sistema total de Gestión del talento humano por competencias laborales en el país y transformar la concepción de manuales de funciones y competencias por manuales de funciones por competencias laborales, funcionales y comportamentales, basados en empleos tipo y cuadros funcionales para el sector público colombiano.

Por otra parte, la metodología que se presenta en el nodo 3 se organiza mostrando el producto final de cuadros funcionales por familias, las cuales corresponden en esta primera parte a las áreas o procesos transversales abordados a lo largo del proyecto Desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales nacional; además, dichos cuadros funcionales están compuestos por empleos tipo que son la agrupación de empleos individuales y que a su vez están estructurados con base en competencias laborales.

Lo mencionado se puede interpretar como que los empleos tipo corresponden a ocupaciones porque los unos y los otros (ocupaciones y

empleos tipo) están compuestos por la suma de empleos individuales, y las denominaciones de los empleos tipo están asociadas a nombres de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) o de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO); esto, en los casos en los que fue posible hacer dicha asociación; y en los que no, se mantiene el nombre que aparece en los decretos que dan las denominaciones a los empleos. Por ejemplo, el Decreto 1083 de 2015 que contiene las denominaciones de empleo a nivel nacional.

El nodo 4 despliega la propuesta de movilidad de los empleos tipo al interior de los cuadros funcionales. Su alcance es el establecimiento de criterios y escenarios de movilidad horizontal y vertical dentro o fuera de las unidades organizacionales asociadas a las NCL, así como de requisitos exigidos y términos de corto, mediano y largo plazo.

Al nodo 5 se le ha denominado “Ejemplos de cuadros funcionales factibles para doce áreas o procesos transversales”, como su título lo indica, ahí se encuentran los resultados obtenidos del análisis de un ejercicio piloto que tuvo como propósito aplicar las NCL correspondientes a doce áreas o procesos transversales, en el diseño de perfiles ocupacionales, con el propósito de verificar la pertinencia en los empleos de dichas áreas: Gestión Tecnológica, Control Interno, Compra Pública, Gestión Financiera, Gestión de Servicios Administrativos, Gestión Documental, Gestión del Talento Humano, Defensa Jurídica, Producción Normativa, Servicio al Ciudadano, Planeación Estatal y Comunicación Estratégica en 5 gobernaciones y 22 municipios en el 2016. No se incluye cuadro funcional de Comunicación estratégica porque, en su momento, a las normas de competencia laboral les faltaban las firmas de validación por parte del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, entonces, se presenta uno solo de Defensa Jurídica y Producción Normativa.

El nodo 6, titulado “Actores invocados en el desarrollo de ET y CF”, presenta una tabla que reúne información relacionada con el nodo, sus productos, etapas que se sugieren seguir hasta la consolidación del producto, quienes participan, o sean sus actores y el rol que desempeñan.

Posterior a ello, están los referentes útiles para la ampliación de la información y el anexo de la encuesta estructurada elaborado para la verificación de los empleos tipo propuestos por competencias laborales.

“
Para tener en cuenta...
”

Buscando que esta guía metodológica sea amigable y facilite la comprensión de las pautas y concepciones que en ella se presentan, se ha desarrollado una serie de gráficos que incorporan información útil y de características particulares. Estos gráficos orientarán al lector en lo que se debería tener en cuenta en cada nodo con respecto a estructuras gramaticales, características del análisis funcional, y sus productos, recomendaciones y otros. A continuación se presenta cada gráfico con una breve descripción de su uso en la guía.



Postulados de acción

La metodología que se propone para transitar de empleos y perfiles por cargo a empleos tipo y cuadros funcionales necesarios para orientar el ingreso, permanencia y retiro de servidores públicos en Colombia, implica un proceso de transformación en la base de los elementos es-

tructurantes del subsistema de organización del trabajo en la gestión del talento humano por competencias laborales, estos hacen referencia a las normas de competencia laboral (NCL), que integran funciones, actividades, criterios de desempeño específicos y generales, conocimientos y comprensiones, así como competencias comportamentales, lo que les lleva a convertirse en competencias laborales.

Los empleos tipo (ET) se construyen principalmente desde la dimensión correspondiente a las competencias laborales (NCL), las cuales están acompañadas de una serie de requisitos que ayudan a describir el empleo y el perfil ocupacional.

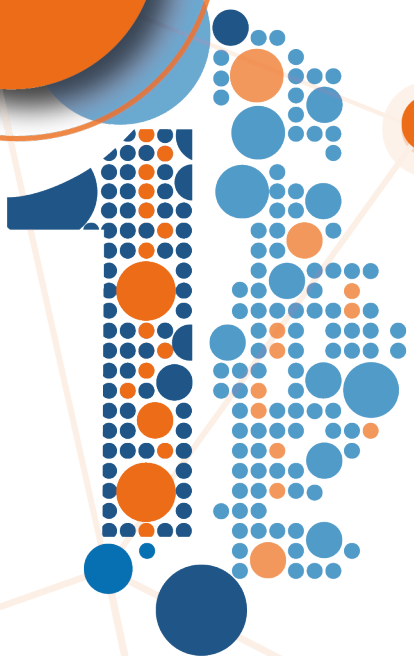
Los ET no se logran fácilmente, hay que construirlos, administrarlos, orientarlos y proyectarlos.

Las competencias laborales (NCL) se empaquetan en los cuadros funcionales mediante los ET, que de acuerdo con el artículo 20 de la Ley 909 de 2004, tienen el fin de optimizar la gestión de los recursos humanos de cada entidad.

- Considerando la optimización de la gestión de talento humano con cuadros funcionales – empleos tipo, puede pensarse que ellos están cimentados en la economía de escala empresarial, siendo una fuente de esta economía la gestión que puede lograrse con ellos en el mediano y largo plazo, reduciendo costos en variables asociadas a la gestión del ingreso y permanencia de personas, por ejemplo, a la carrera administrativa. La esfera de la economía de escala está concebida “[...] en íntima conexión con la política, y la cultura, la ecología y la sociología, la psicología y la antropología”. (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn 1997). La descripción de empleos y perfiles ocupacionales tiene interdependencia con estos núcleos básicos del conocimiento.
- La propuesta metodológica para la elaboración de ET y cuadros funcionales puede parecer caótica (teoría del caos), pero puede hacerse realidad con reguladores –procedimientos- y atractores -que aporten los generadores de política de gestión del talento humano en conjunto con la ESAP que tiene como responsabilidad permanente realizar estudios para la gestión del Estado-, de tal manera que así emerja un nuevo orden en la Administración pública en tal gestión.



NODO



Contexto

“Cuando las certezas se evaporan vale la pena preguntarse que significa pensar. ”

Denise Najmanovich

De acuerdo con la autora pensar es el modo en que los seres humanos configuran la experiencia y la metodología de la que tratará este documento orienta una nueva forma de organizar y gestionar el trabajo, así que empezamos con la siguiente pregunta para dar contexto a la propuesta metodológica para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales de la serie sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, en el sector público colombiano. El contexto expresa lo que se ha hecho en relación con el tema y lo que fundamentalmente tiene relación con lo que se desarrolla.

¿Por qué la propuesta de una metodología para elaborar empleos tipo y cuadros funcionales? En toda gestión pública es obligación del Estado atender los requerimientos de los ciudadanos. En tal sentido, desde la Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública se promulga “[...] impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social”, (CLAD, 2008). Al respecto, los empleos tipo y cuadros funcionales cumplen con esa concepción de universalización y a la vez de racionalización del subsistema de organización del trabajo porque permiten agrupar empleos con características similares.

El Departamento Administrativo de la Función Pública.(DAFP), a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional, elaboró en 2009 un documento denominado “Marco conceptual y metodología para diseño e implantación de cuadros funcionales de empleo en la Administración

pública colombiana”, el cual muestra una propuesta para llegar a los cuadros funcionales y cómo ellos pueden ser tenidos en cuenta en los subsistemas de gestión del talento humano: planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión del rendimiento y gestión de la compensación. Una vez revisada la propuesta se puede decir que la que aquí se hace modifica la ruta propuesta en el 2009 y reconoce los aportes de su aplicación a los subsistemas.

¿Qué referentes son de valor para elaborar empleos tipo y cuadros funcionales?. Un referente es la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO) porque, de acuerdo con el DANE (2015), con ella se garantiza “el tratamiento uniforme de los datos estadísticos sobre ocupaciones en el ámbito nacional y su comparabilidad internacional”. Lo que se interpreta como una opción para la movilidad no solo nacional sino internacional.

En el primer semestre de 2016 se avalaron 112 normas de competencia laboral (NCL), cuyos nombres se encuentran en el Catálogo de competencias laborales (Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016), para once áreas de procesos transversales: compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión del talento humano, gestión tecnológica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, planeación estatal, producción normativa y servicio al ciudadano.

En el segundo semestre de 2016 se llevó a cabo un piloto en los territorios (cinco gobernaciones y 22 municipios), cuyo propósito es aplicar las normas de competencia laboral (NCL) en las once áreas o procesos transversales, al diseño de empleos y perfiles ocupacionales, para, de esta manera, verificar su pertinencia en los empleos de dichas áreas o procesos transversales, la transferencia a cuadros funcionales y su contribución a la gestión de talento humano por competencias laborales.

Con los resultados del piloto con base en las denominaciones de empleo por competencias laborales, se asume el reto de diseñar empleos tipo y cuadros funcionales para cada área o proceso transversal.

Para registrar los empleos tipo se considera el formato del Manual específico de funciones y de competencias laborales (DAFP, 2015) y se hacen ajustes en la identificación del empleo como se indica en la Guía metodológica para elaborar mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales, o sea se incluye el campo de la denominación del empleo tipo y el rol entre otras transformaciones que se hacen para evidenciar las competencias laborales. Como se ve en el formato que se presenta a continuación:

I. Identificación del empleo

Nivel jerárquico

Denominación del empleo

Código

Grado

Número de cargos

Dependencia

Cargo del jefe inmediato

II. Área o proceso específico

III. Propósito principal del empleo

Verbo + Objeto + Conector + Condición

IV. Dimensión del empleo

Procesos por los que responde

Procesos en los que interviene

Autonomías

Relaciones Externas

Comité

Rol

Recursos a cargo

	Directo	Indirecto
Capital humano a cargo	Desde	Desde
	Hasta	Hasta
Riesgos	Laborales	Públicos
	Ocupacionales	Otros

V. Competencias laborales del área o proceso específico

Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

VI. Competencias laborales de otra área o proceso

Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales

VII. Criterios de desempeño específicos y generales del empleo tipo

Se relacionan los criterios de desempeño específicos y generales de las NCL del área y de otras áreas inherentes al empleo que aplican, agrupados por similitud y frecuencia de los mismos.

VIII. Conocimientos esenciales

Los conocimientos esenciales de las NCL que componen el empleo tipo clasificados por grupos de saberes y frecuencia de los mismos.

IX. Competencias comportamentales

Comunes	De nivel jerárquico	Específicas y de otras áreas
Orientación a resultado Orientación al usuario y al ciudadano Compromiso con la organización Transparencia		

X. Requisitos de estudios, formación y experiencia

Educación

Formación

Experiencia

Equivalencia alternativa	Educación	Experiencia
Certificaciones NCL	Código	Nombre de la norma
Certificación empleos tipo	Código	Nombre del empleo
Certificación competencias comportamentales (comunes)	Competencias	

XI. Resultados esperados

El cumplimiento de metas y compromisos u obligaciones definidos por la entidad para el empleo. Las evidencias de las normas de competencia laboral que aplican al empleo y los indicadores conductuales de las competencias comportamentales.

XII. Prospectiva desarrollo

En movilidad horizontal				En movilidad vertical			
Denominación empleo	Interno/externo	NCLSP del área o proceso específico	NCLSP de otras áreas o procesos	Denominación empleo	Interno/externo	NCLSP del área o proceso específico	NCLSP de otras áreas o procesos

Tabla 1. Formato diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

Ej.:

Ejemplo del registro de un empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.

”

I. Identificación del empleo

Nivel jerárquico	Profesional		
Denominación del empleo	Profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)		
Código	ET.SP.GTH.P02	Grado	1-24
Número de cargos	Diligencia la entidad		
Dependencia	Diligencia la entidad		
Cargo del jefe inmediato	Diligencia la entidad		

II. Área o proceso específico

Gestión de talento humano

Coordinar la selección, vinculación y desvinculación del talento humano de la entidad de acuerdo con la normatividad y lineamientos del ente rector.

IV. Dimensión del empleo				
Procesos por los que responde	N/A			
Procesos en los que interviene	Talento humano			
Autonomías	N/A			
Relaciones Externas	CNSC, DAFP, ESAP, Sena, ARL, Caja de compensación			
Comité	Comisión de personal		Rol	Secretario
Recursos a cargo	N/A			
Capital humano a cargo	Directo		Indirecto	
	Desde	N/A	Desde	N/A
	Hasta	N/A	Hasta	N/A
Riesgos	Laborales	I	Públicos	N/A
	Ocupacionales	Fisiológico o ergonómico	Otros	N/A

V. Competencias laborales del área o proceso específico

Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales
GTH	NCL. SP.GTH.02	Estructurar el diseño del empleo, de acuerdo con el mapa estratégico, los requerimientos institucionales y la normatividad vigente.	Efectuar estudios de cargas de trabajo Elaborar los perfiles ocupacionales de los empleos por competencias.	Dirección y desarrollo de personal.
GTH	NCL. SP.GTH.04	Seleccionar talento humano de conformidad con la naturaleza de los empleos, tipo de provisión y normatividad que regula el proceso en la entidad.	Diseñar el proceso de selección. Verificar el cumplimiento de requisitos. Evaluar a los aspirantes.	Planeación y programación.
GTH	NCL. SP.GTH.05	Direccionar estrategias de vinculación y desvinculación del talento humano según los lineamientos del generador de política y la normatividad.	Integrar el servidor público al empleo y a la entidad. Programar acciones de preparación para el retiro.	Trabajo en equipo.

VI. Competencias laborales de otra área o proceso

Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales
SC	NCL. SP.SC.05	Facilitar el acceso del ciudadano a la entidad, de acuerdo con sus necesidades, sus derechos y deberes y los procedimientos internos establecidos.	Analizar la solicitud ciudadana. Asesorar al ciudadano.	Desarrollo de empatía. Comunicación efectiva.

VII. Criterios de desempeño específicos y generales del empleo tipo

- Los estudios de cargas de trabajo cumplen con requerimientos, criterios técnicos y lineamientos metodológicos.
- Los perfiles de empleo y manuales de funciones tienen asociadas las competencias laborales y están en concordancia con normatividad, procedimientos y metodologías establecidas.
- Los estudios de cargas de trabajo cumplen con requerimientos, criterios técnicos y lineamientos metodológicos.
- La convocatoria se realiza teniendo en cuenta normatividad, procedimientos y criterios técnicos.
- Las herramientas, instrumentos y apoyos logísticos y humanos se gestionan teniendo en cuenta el plan establecido y los procedimientos.
- Las pruebas de selección se diseñan, aplican, analizan y conservan según procedimientos técnicos y principios de confidencialidad.
- El cumplimiento de requisitos se valida con base en el perfil y nivel del empleo; y los resultados se publican teniendo en cuenta procedimientos y tiempo establecido.
- El proceso de selección se desarrolla de acuerdo con la requisición de provisión del empleo, la normatividad y según procesos y procedimientos establecidos.
- Los programas y procesos de inducción y reinducción y servicios de la entidad se llevan a cabo siguiendo las metodologías, lineamientos y políticas de calidad.
- El programa de retiro se estructura teniendo en cuenta normatividad, lineamientos institucionales y programa y procedimientos.
- La información y documentos que arrojan los procesos se clasifican, organizan, archivan, utilizan y suministran de acuerdo con la normativa, políticas, procedimientos, y lineamientos de calidad y protocolos.
- La orientación al ciudadano se realiza con base en los protocolos y criterios de calidad establecidos.

VIII. Conocimientos esenciales

1. Procesos y procedimientos de gestión de talento humano.
2. Métodos de medición de cargas de trabajo
3. Metodologías de diseño organizacional, ocupacional y de perfiles.
4. Normatividad relacionada con los procesos de diseño del empleo, selección, vinculación, movilidad y desvinculación del talento humano en el sector público colombiano.
5. Métodos de selección con base en competencias laborales.
6. Programas de inducción, reinducción y retiro.
7. Modelo de servicio de la entidad
8. Procesos y procedimientos de servicio
9. Normativa vigente sobre servicio al ciudadano.
10. Programa nacional de servicio al ciudadano
11. Guía de servicio y atención.
12. Gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, felicitaciones y denuncias (PQRSFD).
13. Herramientas e instrumentos de manejo y transmisión de información.
14. Conocimientos básicos de Excel y estadística.

IX. Competencias comportamentales

Comunes (Decreto 1083)	De nivel jerárquico (Decreto 1083)
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultado. • Orientación al usuario y al ciudadano. • Compromiso con la organización. • Transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo • Experticia profesional • Trabajo en equipo y colaboración • Creatividad e innovación

X. Requisitos de estudios, formación y experiencia

Educación	Administración, Contaduría Pública, Economía o Derecho y afines o Psicología o Ingeniería Industrial y afines			
Formación	N/A			
Experiencia	De acuerdo con el grado			
Equivalencia alternativa	Educación	Depende del grado	Experiencia	Depende del grado
Certificaciones NCL		NCL. SP.GTH.02		Estructurar el diseño del empleo, de acuerdo con el mapa estratégico, los requerimientos institucionales y la normatividad vigente.
Certificación empleos tipo	Código	NCL. SP.GTH.04	Nombre de la norma	Seleccionar talento humano de conformidad con la naturaleza de los empleos, tipo de provisión y normatividad que regula el proceso en la entidad.
Certificación competencias comportamentales (comunes)		NCL. SP.GTH.05		Direccionar estrategias de vinculación y desvinculación del talento humano según los lineamientos del generador de política y la normatividad
Certificación empleos tipo	Código	ET.SP. GTH.P.02	Nombre de la norma	
Certificación competencias comportamentales (comunes)	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultado. • Orientación al usuario y al ciudadano. • Compromiso con la organización. • Transparencia. 		

XI. Resultados esperados

- El cumplimiento de metas y compromisos u obligaciones definidos por la entidad para el empleo
- Estudios técnicos de plantas de personal, estudios técnicos de cargas de trabajo, perfiles de empleos, manual de funciones, documentación soporte de los criterios técnicos utilizados en el proceso de selección, pruebas aplicadas en procesos de selección para diferentes tipos de empleo, insumos para procesos de convocatoria, formatos diligenciados de registro de verificación de documentación.
- Indicadores conductuales de las competencias comportamentales, comunes, de nivel específicas y de otras áreas de las NCL del empleo tipo.

XII. Prospectiva desarrollo

En movilidad horizontal				En movilidad vertical			
Denominación empleo	Interno/externo	NCL.SP. del área o proceso específico	NCL.SP. de otras áreas o procesos	Denominación empleo	Interno/externo	NCLSP del área o proceso específico	NCLSP de otras áreas o procesos
Profesional en formación y desarrollo de personal	Interna	NCL.SP.GTH.08 NCL.SP.GTH.09 NCL.SP.GTH.10	NCL.SP.SC.02	No hay movilidad vertical porque no hay en este ejercicio experiencial un ET para el siguiente nivel jerárquico – Asesor.	Interna	N/A	N/A

Tabla 2. Ejemplo registro del formato diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017



NODO



**Metodología para
elaborar empleos tipo**

“Cuando te acercas a una estructura clara y transparente de funciones y obligaciones es posible que también tomes conciencia de un profundo cambio de paradigma”⁴

Brian J. Robertson

- Encontrarse con un concepto como el de empleo tipo para la organización del trabajo en una entidad del estado colombiano puede provocar una disonancia con normativas que hoy están arraigadas en el quehacer institucional. Justo lo que pretende este nodo es desacomodar nuestros arraigos con respecto a la forma como hoy se estructura el trabajo con la orientación del Manual de funciones y competencias (DAFP, 2015) para abocar un sistema organizativo público que transita de lo individual a lo colectivo mediante una metodología que funciona como soporte conceptual para una serie de pasos que aplican a la propuesta del diseño de empleos tipo y que da cuenta de su concepción, lo que lo caracteriza, la forma de llegar a ellos y su utilidad⁵.

4 Desarrolló el concepto de holocracia, un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio, mientras experimentaba con nuevas técnicas de gestión en sus propias empresas.

5 Cabe anotar que la propuesta no entra en el delicado debate de cómo y cuales normas cambiar para lograr implementar el modelo propuesto, sin embargo hay el documento de Institucionalidad si indica funciones con tal propósito.

¿Qué es un empleo o puesto tipo?

Antes de comprender los empleos tipo es importante aclarar que estos están enmarcados dentro de lo que es el empleo público definido como “el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado”. (Artículo 19. Ley 909). Dentro de la concepción anterior el empleo o puesto tipo:



“Es la agrupación de empleos o puestos de trabajo dentro de una familia o cuadro funcional con una identidad común en cuanto a:

- a) Funciones y especialidad.
- b) Resultados en términos de aportes a la organización.
- c) Niveles de responsabilidad.

González (2006)



Un empleo tipo también puede concebirse como un puesto de referencia o puesto clave: “Un puesto de trabajo que es parecido o comparable en cuanto a contenido, en las distintas empresas”. (Gómez Mejía, L., Balkin, D., Cardy Robert, 2001). Concepciones que sirven de entrada para el diseño de los empleos tipo que se proponen y que pueden ser consultados en las plataformas de la Función Pública y de la ESAP.

¿Para qué sirven los empleos tipo?

El objeto de los empleos tipo, además de organizar y agrupar los empleos, es ser el referente para todas las acciones que se lleven a cabo en los subsistemas de gestión de talento humano por competencias laborales y para alimentar los cuadros funcionales.

¿De qué se compone un empleo tipo?

El empleo tipo está compuesto por empleos individualmente distintos en la identificación del empleo (Manual de funciones y competencias, DAFP, 2015), pero que por su naturaleza, objetivos, niveles jerárquicos, requisitos de educación, experiencia y competencias laborales, son similares.



Le estructuración de empleos tipo sin duda reducirá en un porcentaje representativo, el número actual de empleos y sus correspondientes grados.



¿Cuáles son las características de un empleo tipo?



1. Que la denominación del empleo tipo corresponda a una ocupación lo suficientemente amplia, que agrupe los empleos individuales que contiene el empleo tipo y que considere para su denominación, primero la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO).
2. Que la redacción del propósito del empleo tipo agrupe todos los propósitos que tiene al interior cada uno de los empleos agrupados, y que metodológicamente responda a la redacción de Verbo + Objeto + Condición.
3. Que las normas de competencia laboral (NCL), tanto específicas como de otras áreas, apunten al propósito del empleo y que su número no sea mayor a seis normas por empleo.



¿Cómo se construye un empleo tipo?

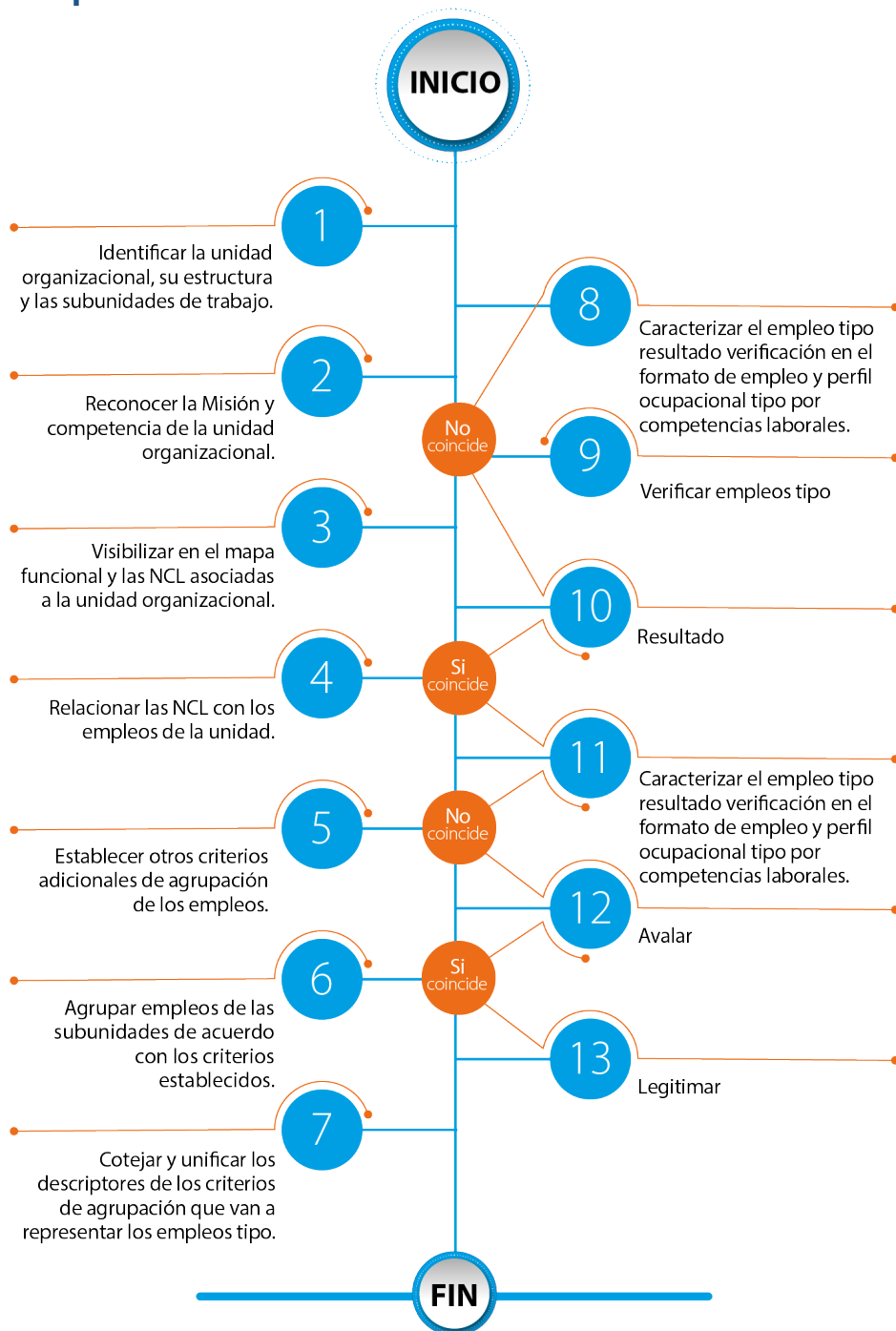


Gráfico 2: Formato Diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

1 Identificar la unidad organizacional, su estructura y las subunidades de trabajo

En este paso corresponde ubicar la unidad organizacional, entendiendo por esta un sector, entidad, área, proceso o subunidad que, de acuerdo con su estructura, serán objeto de análisis para la conformación de los empleos tipo.

Ej.:

Area o proceso gestión de talento humano

”

2 Reconocer la Misión y competencia de la unidad organizacional

Es importante tener claro cuál es la misión, competencias y estructura de la unidad organizacional, dado que todo empleo tiene como fin último contribuir al logro de la misión y objetivos estratégicos de la unidad organizacional, y las funciones de las personas (NCL) están orientadas a las funciones de la unidad, establecidas estas por decreto.

Las siguientes, a manera de ejemplo, son las competencias o funciones del Grupo de Gestión Humana del DAFF, adscrito a la Secretaría General:

Ej.:

1. Proponer y asistir a la Secretaría General en los elementos conceptuales y técnicos necesarios para la formulación de las políticas, planes, programas y estrategias de gestión y proyección del talento humano de la entidad.
2. Formular, ejecutar y evaluar los planes estratégicos y programas para la gestión del talento humano en sus fases de ingreso, permanencia y retiro de los servidores de la entidad, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
3. Diseñar, dirigir, implementar, administrar y evaluar las políticas y programas en materia de gestión humana de los servidores públicos de la entidad, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
4. Realizar la liquidación y trámite oportuno de la nómina de personal, prestaciones sociales y demás reconocimientos, de conformidad con las disposiciones legales vigente.

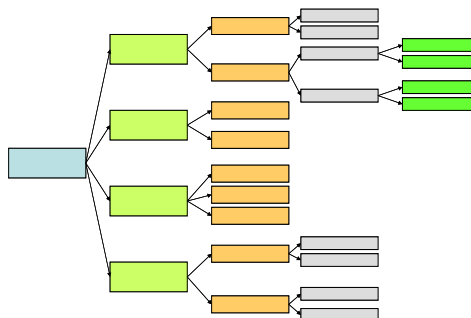
5. Elaborar y mantener actualizado el manual de funciones y competencias laborales de la entidad conforme a la planta de personal y a las disposiciones legales vigentes.
6. Coordinar con la Oficina Asesora de Planeación, la formulación de los acuerdos de gestión de los gerentes públicos de la entidad, de acuerdo con los procedimientos internos y las disposiciones legales vigentes.
7. Custodiar, sistematizar y mantener actualizadas las historias laborales de todos los servidores públicos de la entidad.
8. Llevar el registro de las situaciones administrativas de los servidores públicos de la entidad, proyectar los actos administrativos que correspondan a la dependencia y expedir las certificaciones requeridas por los mismos, así como las destinadas al trámite de bonos pensionales.
9. Diseñar e implementar el plan anual de vacantes de la entidad.
10. Desarrollar estrategias para el fortalecimiento del talento humano e incorporar elementos de innovación y gestión del cambio en la entidad.
11. Coordinar con la Oficina Asesora de Planeación, la actualización y mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos del grupo conforme a las normas legales vigentes y necesidades de la entidad y la estructuración de indicadores de gestión, que permitan medir y evaluar la eficiencia y eficacia del grupo.

3 Visibilizar en el mapa funcional y las NCL asociadas a la unidad organizacional

Una vez identificadas las unidades o subunidades se les asocia al mapa funcional respectivo y se identifica el total de las funciones de esta familia que son equivalentes a las NCL (funcional/comportamental) de los empleos ubicadas en ellas, lo que corresponde a aquello que las personas de ese sector, entidad, área o proceso, subárea o subproceso hacen para lograr las competencias o funciones de la unidad organizacional.

Ej.:

Mapa funcional área o proceso gestión de talento humano



4 Relacionar las NCL con los empleos de la unidad

Se registran las funciones (NCL) comunes a los empleos que se encuentran en cada una de las subunidades y que van a conformar los empleos tipo.

Ej.:

Al profesional de Gestión de talento humano (GTH) cuyo propósito del empleo es “coordinar la selección, vinculación y desvinculación del talento humano de la entidad de acuerdo con la normatividad y lineamientos del ente rector”, se le asignan las siguientes NCL:

NCL.SP.GTH.02: Estructurar el diseño del empleo de acuerdo con el mapa estratégico, los requerimientos institucionales y la normatividad vigente.

NCL.SP.GTH.04: Seleccionar talento humano de conformidad con la naturaleza de los empleos, tipo de provisión y normatividad que regula el proceso en la entidad.

NCL.SP.GTH.05: Direccionar [sic] estrategias de vinculación y desvinculación del talento humano según los lineamientos del generador de política y la normatividad.

5 Establecer otros criterios adicionales de agrupación de los empleos

El primer criterio de agrupación y el más importante son las normas de competencias laborales (NCL), y como otros criterios adicionales de agrupación, se consideran el nivel jerárquico, la denominación de empleo, el propósito del empleo, los requisitos de estudio, la experiencia, los núcleos básicos del conocimiento y los grados. Tal como aparece en la siguiente gráfica:

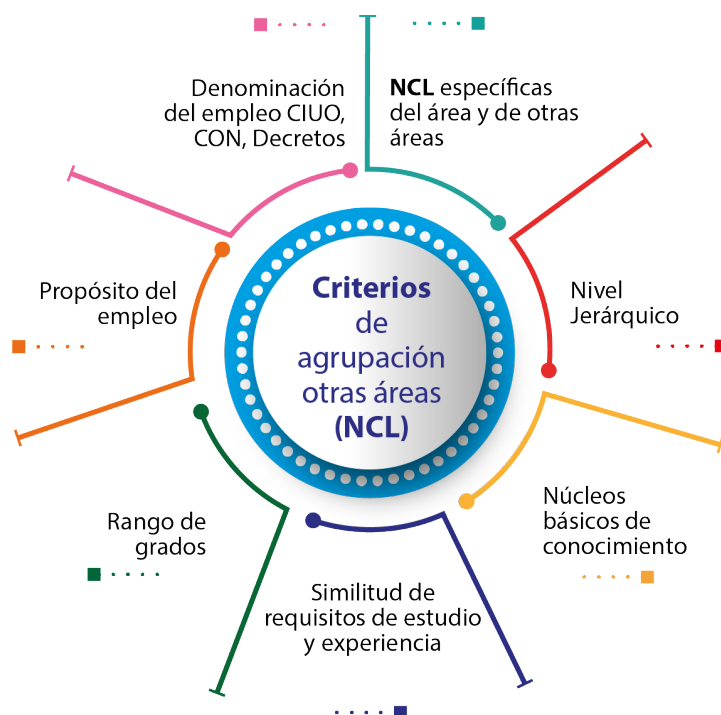


Gráfico 3: Criterios de agrupación de los empleos tipo
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

6 Agrupar empleos de las subunidades de acuerdo con los criterios establecido

Los datos de empleos se organizan en dos etapas:

En la primera se agrupan los empleos que cumplen criterios cuyas características son iguales o similares en forma total o parcial.

La segunda etapa consiste en seleccionar la información de los empleos agrupados, teniendo en cuenta la frecuencia de los descriptores de cada criterio de agrupación con el fin de asociar esa información categorizada a los empleos tipo que se conformen.

7 Cotejar y unificar los descriptores de los criterios de agrupación que van a representar los empleos tipo

Una vez agrupados los empleos por los diferentes criterios, y habiendo realizado el cotejo frente a cada uno de ellos, se unifican los campos que componen el empleo tipo frente a:

Nivel jerárquico. El empleo tipo se ubica en el nivel jerárquico que le corresponde a las funciones y a la denominación actual del empleo. A saber: director, asesor, profesional, técnico y asistencial.

Ej.:

Los siguientes empleos se podrían agrupar :

Etapa 1. Los profesionales de talento humano grado 7, grado 9, grado 11 y grado 12, hacen lo mismo y tienen características iguales o similares en forma total o parcial.

Etapa 2. A los empleos de la etapa 1 se les verifica que en todos ellos se cumplen los criterios de agrupación con el fin de definir estos como los característicos del ET.

Ej.:

Profesional

Denominación del empleo tipo. Se lleva a cabo tomando referentes de la Clasificación Internacional Unificada de Ocupaciones (CIUO), la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) y, en su respectivo nivel de jerarquía, los establecidos en diversos decretos donde existe tal denominación o rol. Ejemplo: el Decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública); el Decreto 415 de 2016 relacionado con la definición de los lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones, específicamente con roles de ésta área o proceso; o el Decreto 648 de 2017, por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública, verbigracia, el rol de control interno.

Para los empleos tipo en territoriales, y la definición de su nombre, si no se les encuentra la denominación en la CIUO o en la CNO, ha de recurrirse al Decreto Ley 785 de 2005 que se refiere al sistema de nomenclatura y a las disposiciones de la Ley 909 de 2004, donde se establece la clasificación, funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales.

Ej.:

Profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)

Código. Considerando lo anterior, se aclara que para efectos de la administración de los empleos en el sector público se establecen códigos diferentes a los de la CIUO, CNO o el decreto, y se propone que se organicen con la misma estructura con la que se organizó la de las NCL, así:

Empleo tipo: ET

Sector público: SP

Sigla de la unidad organizacional (áreas o procesos transversales: Compra pública (CP), Comunicación estratégica (CE), Control interno (CI), Gestión jurídica (GJ) que incluye Defensa jurídica y Producción normativa), Gestión documental (GD), Gestión financiera (GF), Gestión del talento humano (GTH), Gestión de servicios administrativos (GSA), Gestión tecnológica (GT), Planeación estatal (PE), Servicio al ciudadano (SC).

Nivel Jerárquico. Corresponde al nivel definido para el o los empleos tipo de un determinado nivel: directivo (D), asesor (A), profesional (P), técnico (T), asistenciales (As).

Numeración cronológica del empleo dentro de la familia. Con dos dígitos.

Ej.:

ET.SP.GTH.P.02 = Empleo tipo del sector público del área o proceso de gestión de talento humano, profesional 02

Rangos de grados. Los grados existentes corresponden a los diferentes subniveles que hay al interior de cada nivel jerárquico.

Ej.:

Profesional universitario = 1-11 grados
Profesional especializado= 12-24 grados

El propósito del empleo. Se construye teniendo en cuenta que el verbo que lo define, cubra el hacer de todas las NCL que contiene el empleo y que además dé respuesta a la razón de ser del empleo en términos de resultados.

Ej.:

Desarrollar el diseño del empleo, la selección, vinculación, movilidad y desvinculación del talento humano de acuerdo con la normatividad y lineamientos del ente rector.

Normas de competencia laboral. Se seleccionan NCL de las subunidades específicas y complementarias que apliquen al empleo, considerando su frecuencia, la pertinencia, la relevancia en el empleo, cuidando que el número de NCL no sea superior a cinco (5) dado que esa función normalizada cuenta con mínimo otras dos actividades clave, y cada actividad con mínimo cuatro (4) criterios de desempeño, lo que garantiza la robustez del empleo. Para el empleo tipo citado en los puntos anteriores aplican las siguientes NCL específicas:

Ej.:

NCL.SP.GTH.02. Estructurar el diseño del empleo, de acuerdo con el mapa estratégico, los requerimientos institucionales y la normatividad vigente.

NCL.SP.GTH.04. Seleccionar talento humano de conformidad con la naturaleza de los empleos, tipo de provisión y normatividad que regula el proceso en la entidad.

NCL.SP.GTH.05. Direccionar [sic] estrategias de vinculación y desvinculación del talento humano según los lineamientos del generador de política y la normatividad.

Aplica la siguiente NCL complementaria:

Ej.:

NCL.SP.SC.05. Facilitar el acceso del ciudadano a la entidad, de acuerdo con sus necesidades, sus derechos y deberes y los procedimientos internos establecidos.

Criterios de desempeño específicos y generales del empleo tipo.

En tales criterios se encuentran los primeros al interior de las actividades claves de cada una de las NCL que componen el empleo tipo. Los segundos son los relacionados con los sistemas integrados de gestión del sector público colombiano. Estos se agrupan según pautas planteadas a continuación y se incluyen en el empleo tipo, porque son eje fundamental para las acciones de los diferentes subsistemas de gestión del talento humano.



En el subsistema de planificación, los criterios de desempeño son el referente para construir los indicadores de resultados de las personas en concordancia con los indicadores de la gestión de la entidad; en el subsistema de gestión del empleo, se consideran en la incorporación de personas; en el subsistema de gestión del rendimiento, son indispensable porque a partir de ellos se construyen instrumentos de evaluación para las competencias funcionales; en el subsistema de gestión del desarrollo, contribuyen a los planes correspondientes.

Para agrupar los criterios de desempeño específicos y generales se recomienda:



- Eliminar criterios de desempeño repetidos.
- Agrupar dentro de criterios de desempeño amplios otro u otros que puedan estar contenidos en los primeros.
- Dejar los criterios de desempeño de forma general
- Agrupar en un solo criterio de desempeño todas las acciones que recaen sobre un mismo objeto u objetos similares. Ej. Comunicación e información.
- Ordenar los criterios en forma de proceso.

Criterios de desempeño específicos			
NCL.SP.GTH.02	NCL.SP.GTH.04	NCL.SP.GTH.05	NCL.SP.SC.05
Efectuar estudios de cargas de trabajo	Diseñar el proceso de selección	Integrar el servidor público al empleo y a la entidad	Analizar la solicitud ciudadana
A1. Los instrumentos de recolección de información se aplican a los funcionarios expertos, siguiendo criterios técnicos.	A1. El tipo de convocatoria se define teniendo en cuenta la naturaleza del empleo y la normatividad vigente.	A1. Los funcionarios destinatarios de los programas de inducción y reintucción se convocan según programación.	A1. La información se clasifica de acuerdo con la normativa vigente y los criterios aplicables a la prestación del servicio.
A2. La información se organiza teniendo en cuenta procesos y procedimientos establecidos.	A2. El proceso de selección se establece de acuerdo con el tipo de provisión de empleo.	A2. Los apoyos logísticos y humanos se gestionan teniendo en cuenta el plan establecido y los procedimientos.	A2. Los programas y servicios de la entidad se verifican con base en el portafolio de servicios.
A3. Las actividades se clasifican según niveles de responsabilidad de los empleos.	A3. Los insumos técnicos de la convocatoria se disponen de acuerdo con requerimientos del ente regulador.	A3. Los programas de inducción y reintucción se desarrollan de acuerdo con metodologías establecidas y políticas institucionales.	A3. Los formularios de acceso a los trámites son los definidos según los canales habilitados por la entidad.
A4. Los cuadros de resultado de cargas de trabajo cumplen con criterios técnicos y lineamientos metodológicos.	A4. La convocatoria se realiza teniendo en cuenta criterios técnicos y normatividad.	A4. Los programas de inducción y reintucción se evalúan de acuerdo con los lineamientos establecidos.	A4. La funcionalidad de las herramientas de información se comprueba de acuerdo con la usabilidad.
A5. Los estudios de cargas de trabajo se validan de acuerdo con requerimientos y criterios técnicos.			A5. Los instrumentos de transmisión de información están según lo establecido en el proceso de Servicio al Ciudadano de la entidad.

Criterios de desempeño específicos			
NCL.SP.GTH.02	NCL.SP.GTH.04	NCL.SP.GTH.05	NCL.SP.SC.05
Elaborar los perfiles ocupacionales de los empleos por competencias	Verificar el cumplimiento de requisitos	Programar acciones de preparación para el retiro	Asesorar al ciudadano
B1. Los empleos se identifican con base en el decreto de planta vigente.	B1. La requisición de provisión del empleo se revisa teniendo en cuenta el procedimiento establecido por la entidad.	B1. Las causales de retiro se revisan según la normatividad vigente.	B1. La orientación al ciudadano se realiza con base en los protocolos establecidos y la Carta de trato digno de la entidad.
B2. Las competencias laborales se asocian a los empleos teniendo en cuenta el nivel jerárquico y los lineamientos establecidos.	B2. El cumplimiento de requisitos por parte de los aspirantes se valida de acuerdo con el perfil y nivel del empleo.	B2. El programa de retiro se estructura teniendo en cuenta lineamientos institucionales y características del servidor a retirar.	B2. La información entregada está de acuerdo con la normativa vigente, los procesos de servicio y trámites.
B3. Los perfiles de empleo están en concordancia con los lineamientos y metodologías establecidas por la entidad competente.	B3. La lista de admitidos y no admitidos al proceso de selección se publica dentro del tiempo establecido y según procedimientos.	B3. Las actividades de preparación para el retiro se llevan a cabo en coordinación con la caja de compensación de la entidad teniendo en cuenta el programa y los procedimientos.	B3. La resolución brindada al ciudadano se efectúa según los términos de tiempo, modo y lugar establecidos.
B4. La ficha de los perfiles contiene los componentes definidos en los lineamientos y normatividad vigente.		B4. El informe de entrega del empleo e inventarios se verifica de acuerdo con los procedimientos establecidos.	B4. La orientación dada al ciudadano contempla el principio de certidumbre y lenguaje claro.
B5. Los perfiles se validan con los funcionarios claves, siguiendo procedimientos establecidos.			B5. El contenido de la información suministrada está conforme con el nivel de consulta y las necesidades del ciudadano.
B6. El documento de manual de funciones se consolida tomando como referente los perfiles de empleos y el decreto de planta de personal.			

Criterios de desempeño general			
NCL.SP.GTH.02	NCL.SP.GTH.04	NCL.SP.GTH.05	NCL.SP.SC.05
<ul style="list-style-type: none"> La estructura organizacional se diseña siguiendo procesos y procedimientos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> La selección del talento humano se realiza de conformidad con los procesos y procedimientos. La información recolectada se utiliza siguiendo las políticas de administración de la información. Los documentos recibidos se administran acorde con las normas y técnicas vigentes en archivística. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de inducción y reinducción cumplen con los procedimientos de calidad establecidos. Los procesos llevados a cabo cumplen con lineamientos de confidencialidad de la información. Los documentos de entrega del cargo se archivan siguiendo los procedimientos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procedimientos para suministrar la información al ciudadano cumplen con los lineamientos del sistema de gestión de calidad de la entidad. La información suministrada al ciudadano cumple con el Sistema de Seguridad de la Información. La gestión documental de la información suministrada al ciudadano cumple los criterios de disponibilidad, pertinencia y calidad.

Tabla 3. Criterios de desempeño de las NCL que aplican al empleo de profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Resultado de la agrupación anterior, y siguiendo las recomendaciones planteadas previamente, los criterios de desempeño del empleo de Profesional de gestión de talento humano CIUO (2423), quedan:

Ej.:

- Los estudios de cargas de trabajo cumplen con requerimientos, criterios técnicos y lineamientos metodológicos.
- Los perfiles de empleo y manuales de funciones tienen asociadas las competencias laborales y están en concordancia con la normatividad, procedimientos y metodologías establecidas.
- La convocatoria se realiza teniendo en cuenta normatividad, procedimientos y criterios técnicos.
- Las herramientas, instrumentos y apoyos logísticos y humanos se gestionan teniendo en cuenta el plan establecido y los procedimientos.
- Las pruebas de selección se diseñan, aplican, analizan y conservan según procedimientos técnicos y principios de confidencialidad.
- El cumplimiento de requisitos se valida con base en el perfil y nivel del empleo. Los resultados se publican teniendo en cuenta procedimientos y tiempo establecido.
- El proceso de selección se desarrolla de acuerdo con la requisición de provisión del empleo, la normatividad y según procesos y procedimientos establecidos.
- Los programas y procesos de inducción y reinducción y servicios de la entidad se llevan a cabo con base en las metodologías, lineamientos y políticas de calidad.
- El programa de retiro se estructura teniendo en cuenta normatividad, lineamientos institucionales y programa y procedimientos.
- La información y documentos que arrojan los procesos se clasifican, organizan, archivan, utilizan y suministran de acuerdo con la normativa, políticas, procedimientos y lineamientos de calidad y protocolos.

”

Los conocimientos esenciales. Al igual que en la dimensión anterior, están al interior de las NCL del empleo tipo. Se transforman algunas concepciones del manual de funciones y competencias laborales, en el sentido de que se tienen en cuenta la agrupación de saberes y la frecuencia de los mismos a partir de las normas que componen tal empleo. Estos conocimientos no se refieren a los certificados o títulos exigidos como requisitos para el empleo.

Para agrupar los conocimientos esenciales se recomienda:



- Eliminar conocimientos repetidos.
- Agrupar dentro de conocimientos amplios otro u otros que puedan estar contenidos en los primeros.
- Proponer un conocimiento que incluya varios de los existentes.



Conocimientos esenciales			
NCL.SP.GTH.02	NCL.SP.GTH.04	NCL.SP.GTH.05	NCL.SP.SC.05
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos y procedimientos de talento humano. 2. Metodologías de diseño organizacional y ocupacional. 3. Normatividad aplicable a estudios técnicos en el sector público. 4. Métodos de medición de cargas de trabajo. 5. Metodología para la elaboración de perfiles. 6. Conocimientos básicos de Excel. 7. Guía para la elaboración de estudios de trabajo. 8. Las competencias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos de selección. 2. Naturaleza de los empleos. 3. Requerimientos del ente regulador. 4. Procesos y procedimientos de gestión de talento humano. 5. Operaciones estadísticas básicas. 6. Normatividad relacionada con los procesos de incorporación de personal a las entidades del Estado. 7. Entrevista por competencias. 8. Principios de psicometría. 9. Assessment Center. 10. Seguridad y confidencialidad de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de inducción y reintegración. 2. Apoyo logístico 3. Normatividad vigente sobre procesos de inducción y retiro. 4. Programas de retiro. 5. Proceso de entrega de empleo e inventarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios y trámites de la entidad. 2. Modelo de servicio de la entidad. 3. Acuerdos y niveles de servicio. 4. Protocolos de servicio. 5. Carta de trato digno 6. Guía de lenguaje claro. 7. Procesos y procedimientos de servicio. 8. Guía de servicio y atención incluyente. 9. Normativa vigente sobre servicio al ciudadano. 10. Programa Nacional de Servicio al Ciudadano 11. CONPES vigentes de servicio al ciudadano. 12. Guía de simplificación y racionalización de trámites. 13. Gestión de PQRSFD. 14. Herramienta e instrumentos de transmisión de información.

Tabla 4. Conocimientos esenciales asociados a las NCL que aplican al empleo profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Resultado de la agrupación anterior, los conocimientos esenciales del empleo ejemplo quedan como aparece a continuación:

Ej.:

1. Procesos y procedimientos de gestión de talento humano.
2. Métodos de medición de cargas de trabajo.
3. Metodologías de diseño organizacional, ocupacional y de perfiles.
4. Normatividad relacionada con los procesos de diseño del empleo, selección, vinculación, movilidad y desvinculación del talento humano en el sector público colombiano.
5. Métodos de selección con base en competencias laborales.
6. Programas de inducción, reinducción y retiro.
7. Modelo de servicio de la entidad.
8. Procesos y procedimientos de servicio.
9. Normativa vigente sobre servicio al ciudadano.
10. Programa Nacional de Servicio al Ciudadano.
11. Guía de servicio y atención.
12. Gestión de PQRSFD.
13. Herramientas e instrumentos de manejo y transmisión de información.
14. Conocimientos básicos de Excel y estadística.

Educación. Hace referencia a los núcleos básicos del conocimiento (NBC), en este criterio se mantiene la concepción de la Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales (DAFP, 2015), que se refiere a que los NBC que contengan la o las disciplinas académicas o profesiones, deben estar de acuerdo con la clasificación establecida en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). Para efectos de la agrupación de empleos tipo, se han de seleccionar empleos que tengan núcleos básicos de conocimiento (NBC) afines:

Ej.:

Administración, Contaduría Pública, Economía o Derecho y afines o Psicología o Ingeniería Industrial y afines (Decreto 1083).

Similitud de requisitos de estudio, formación y experiencia. Se mantienen los actuales lineamientos de la guía mencionada en los NBC. Para este caso, se han de seleccionar los que se presentan con mayor frecuencia.

8 Caracterizar el empleo tipo resultado verificación en el formato de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales

La dimensión del empleo

Tiene relación básicamente con los procesos por los que responde y en los que interviene, la participación en comités y los roles en estos, la autonomía en la toma de decisiones, los recursos a cargo y los riesgos. Todos los anteriores aspectos son cruciales al momento de valorar el empleo, ya sea para efectos de compensación o para efectos de movilidad.

Las competencias comportamentales comunes y de nivel. Las primeras corresponden a las definidas en el Decreto 1083 para todos los servidores públicos; y las segundas, son las asociadas a los niveles jerárquicos de los empleos y que de igual forma están definidas en el decreto.

Los resultados esperados. Están relacionados con el cumplimiento de metas y compromisos u obligaciones definidos por la entidad para el empleo, las evidencias de las normas de competencia laboral que aplican al empleo y los indicadores conductuales de las competencias comportamentales.

Ej.:

El cumplimiento de metas y compromisos u obligaciones definidos por la entidad para el empleo. Estudios técnicos de plantas de personal, los estudios técnicos de cargas de trabajo, perfiles de empleos, manual de funciones, documentación soporte de los criterios técnicos utilizados en el proceso de selección, pruebas aplicadas en procesos de selección para diferentes tipos de empleo, insumos para procesos de convocatoria, formatos diligenciados de registro de verificación de documentación y los indicadores conductuales de las competencias comportamentales planificación y programación y comunicación efectiva.

9 Verificar empleos tipo

Caracterizado el empleo tipo se realiza la verificación con la finalidad de comprobar la aplicabilidad de ellos en la unidad objeto de estudio, en entidades de diferente naturaleza jurídica, de orden nacional y territorial a quienes aplique la Ley 909 de 2004. Para tal fin se desarrolla el proceso que se presentan a continuación:

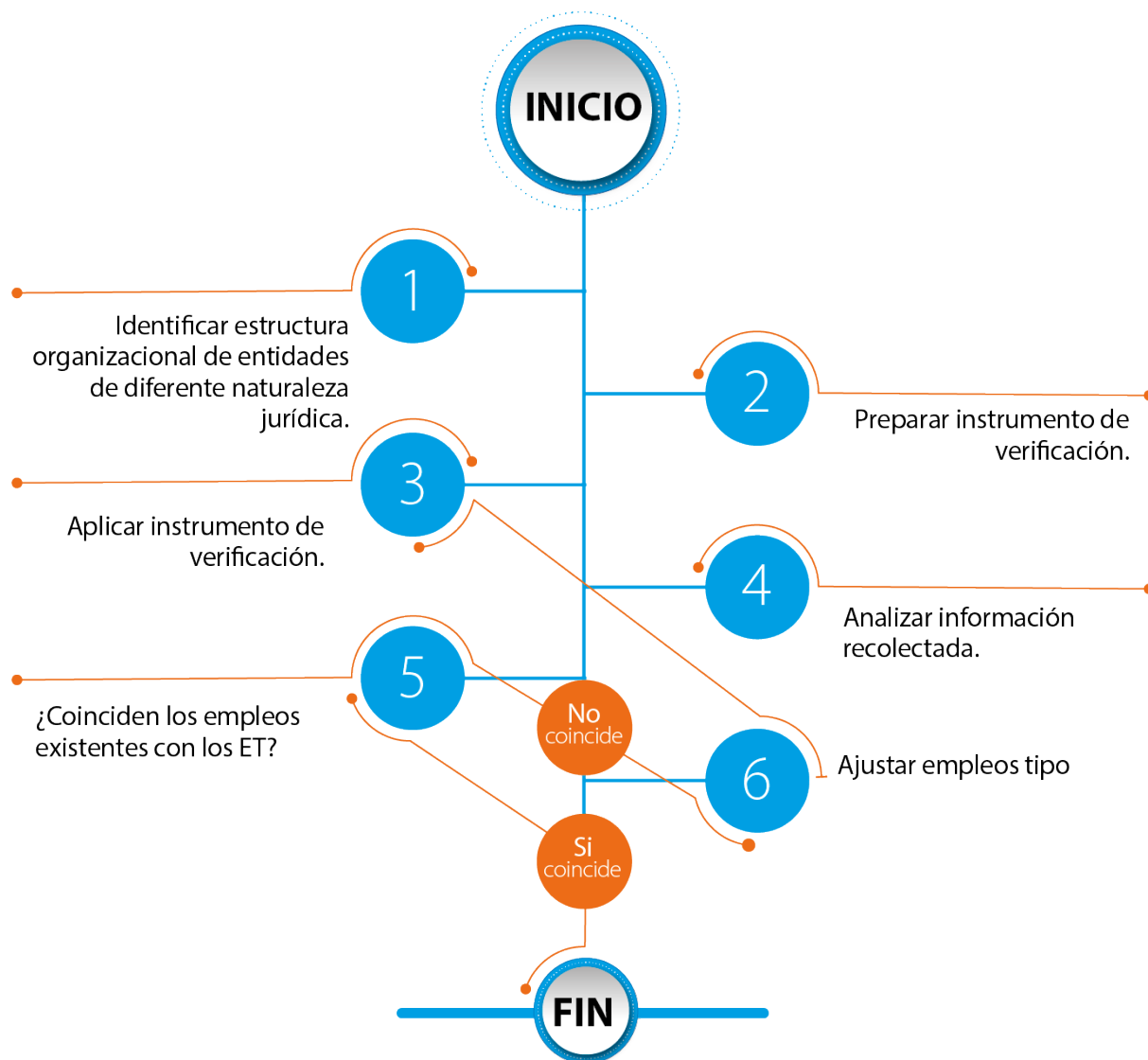


Gráfico 4: Diagrama del proceso de verificabilidad de empleos tipo

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

1 Identificar estructura organizacional de entidades de diferente naturaleza jurídica

La verificación de si los empleos tipo aplican dentro o fuera de la unidad organizacional, se realiza en entidades públicas de diferente naturaleza jurídica del orden nacional y territorial y de la rama Ejecutiva que tienen diferente forma de organización. Estas se constituyen en la muestra para la verificación.

La identificación de las entidades objeto de estudio con base en información secundaria se diligencia el siguiente cuadro:

Tipo de entidad										
Entidad										
Descripción de la naturaleza jurídica										
Qué la caracteriza										
Empleos por nivel jerárquico	Área o proceso	Denominación	Código	Grado	Salario	Formación	Experiencia	Equivalencia	CIIUO	C.N.O
Directivo										

Tabla 5. Identificación de características de la entidad y de los empleos por nivel jerárquico
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

2 Preparar instrumento de verificación

Posteriormente se diseña el instrumento de verificación de los ET, el cual es una encuesta estructurada para la verificación de empleos tipo a partir del formato diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales. (Ver anexo 1)

3 Aplicar instrumento de verificación

Se inicia la verificación por medio del diligenciamiento simultáneo de la encuesta y el documento diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales con directivos y profesionales expertos de las unidades organizacionales objeto de verificación, con el propósito de determinar si los empleos tipo propuestos aplican a las entidades y denominaciones de empleos.

4 Analizar información recolectada

Una vez recolectada la información de la verificación, se pondera que tanto una o varias de las dimensiones o variables del empleo tipo corresponden o no a este empleo.

5 ¿Coinciden los empleos existentes con los ET?

En este punto, y con base en el anterior, puede suceder que los empleos se encuentren cumpliendo las dimensiones del empleo tipo, y en tal caso el empleo propuesto quede como definitivo. Pero también es factible que los expertos que verifican no estén de acuerdo con lo que contiene el empleo tipo propuesto, situación en la que debe ajustarse y verificarse nuevamente.

6 Ajustar empleos tipo

Una vez realizada la verificación, si los empleos no coinciden con los propuestos, habrá que mantener algunos aspectos del empleo tipo, cambiar otros, transformar unos más o incluir lo que se requiera.

SI Coincide

Si coincide finaliza la verificación y se adopta el empleo tipo propuesto. **FIN** Y se retoma el gráfico 2: proceso construcción empleos tipo, yendo a:

11 Caracterizar el empleo tipo resultado verificación en el formato de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales

Una vez definido, como resultado de la verificación, el empleo tipo se organiza en el formato Diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.

12 Avalar

Es la aprobación de los empleos tipo por parte del generador de política del talento humano en el sector público.

12 Legitimar

Hace referencia al acto administrativo que oficializa los empleos tipo para su uso en la entidad.



NODO

**Metodología para
elaborar cuadros
funcionales de empleos
tipo por competencias**

“[...] puntos de vista sobre una manera nueva y dinámica de estructurar y dirigir una organización”

Brian J. Robertson⁶

El libro Holocracia, de Brian Robertson, ofrece muchas maneras para atraer a quien se interesa en su escrito. La frase que da inicio al nodo de metodología para elaborar cuadro funcionales de empleos tipo por competencias laborales, es una expresión propositiva que invita a reconocer que sí es posible reinventar formas del hacer, del dirigir, del lograr. Por lo tanto, esta metodología que se presenta para organizar el trabajo, y la cual se decanta en formas de llegar a los cuadros funcionales, es una manera diferente de reactivar el sistema de gestión del talento humano. La propuesta de configurar cuadros funcionales es una innovación práctica que se propone a partir de la lectura de conceptos propios y relacionados, de formas de interpretarlos, pautas encontradas en conversaciones sobre el tema e ideas que sirven de input para experimentar, entre otros aspectos. Así ha prosperado lo que aquí se ostenta como resultado de un trabajo de investigación aplicado y complejo que queda a disposición de aquellos que deseen mantener algo de ello, transformarlo, cambiarlo o incluirle algo más a lo planteado, como acciones de mejora que pueden ir de principio a fin, incluyendo la concepción que aparece a continuación.

⁶ Desarrolló el concepto de holocracia, un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio, mientras experimentaba con nuevas técnicas de gestión en sus propias empresas.

¿Qué es un cuadro funcional?

Los cuadros funcionales son apriorísticamente un instrumento de gestión del empleo para construir estructuras ordenadas de ocupaciones, como componente de la organización del trabajo (González, 2006).



Desde la normatividad: “Los cuadros funcionales son agrupaciones de empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades que requieren conocimientos y/o competencias comunes”. (Ley 909 /2004).



¿Para qué sirve un cuadro funcional?

El objeto de los cuadros funcionales es indicar las rutas de movilidad horizontal o vertical, interna o externa, que pueden emerger a partir de la agrupación de empleos denominados como empleos tipo que contribuyen a planes de capacitación, desarrollo de talento humano y carrera.⁷

¿De qué se compone un cuadro funcional?

El cuadro funcional está compuesto por todos los empleos tipo en los diferentes niveles jerárquicos asociados a familias funcionales, entendidas estas como:

7 Su planteamiento es individual



Estructuras de organización del empleo público, para las cuales se determinan funciones comunes González (2006).



Un cuadro funcional, para el sector público, se compone de empleos tipo definidos por criterios de agrupación que corresponden a algunos campos de las diferentes dimensiones del empleo que son determinantes en la definición del empleo tipo.

¿Cuáles son las características de un cuadro funcional?



1. Que en él estén representados todos los empleos de una familia ocupacional debidamente descrita.
2. Que en lo posible estén representados todos los niveles jerárquicos de la respectiva familia.
3. Que en él se identifiquen las rutas de movilidad horizontal y vertical de la familia de empleos por competencias laborales.



El uso de los cuadros funcionales en los subsistemas de gestión del talento humano

Los cuadros funcionales, considerados como una forma de organización de los empleos tipo, permiten que todas las acciones relacionadas con talento humano los tengan en cuenta para ello. Bien lo expresó la Di-

rección de Desarrollo Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Por lo anterior, y con base en el documento de 2009, se interpreta que en el subsistema de planificación los planes, programas y proyectos relacionados con talento humano a nivel nacional y territorial, al estar organizados, son comunes para las entidades y además facilitan la prospectiva colectiva.

En cuanto al subsistema de organización del trabajo, “permiten una mejor comprensión de la estructura de ocupaciones, no solamente para los efectos propios de caracterización y tendencias del trabajo en el sector público, sino también, en cuanto a las características de ‘masa crítica’ requerida [...]” (DAFP, 2009).

En relación con la gestión del empleo, “el ingreso al servicio público –que es uno de sus componentes–, se hará más orgánico con fundamento en categorías ordenadas de empleo [...], la movilidad funcional –permutabilidad del empleado en empleos de alcance similar– o en la movilidad ascendente –labores de mayor complejidad– [...]” se suscriben tanto al subsistema de gestión del empleo como al de gestión del desarrollo.

Referente a la gestión del rendimiento, “[...] permite una mayor certidumbre y objetividad sobre los parámetros de evaluación, contrario a que se definan estándares puntualmente por empleo” (DAFP, 2009).

Considerando la gestión del desarrollo, “la movilidad vertical en un sistema de carrera –ascensos– está enmarcada en una estructura de empleos como son los cuadros funcionales, los que en consecuencia estarían definiendo las rutas de carrera en los empleos del sector público, y en lo que respecta al aprendizaje, y en especial a la capacitación, beneficiaría a grandes grupos de servidores públicos.

En gestión de la compensación, “[...] el solo hecho de que tales estructuras de empleos existan, plantea inmediatamente un reto de ajuste a la concepción y al diseño de las políticas de compensación [...]”.

¿Cómo se construye un cuadro funcional?

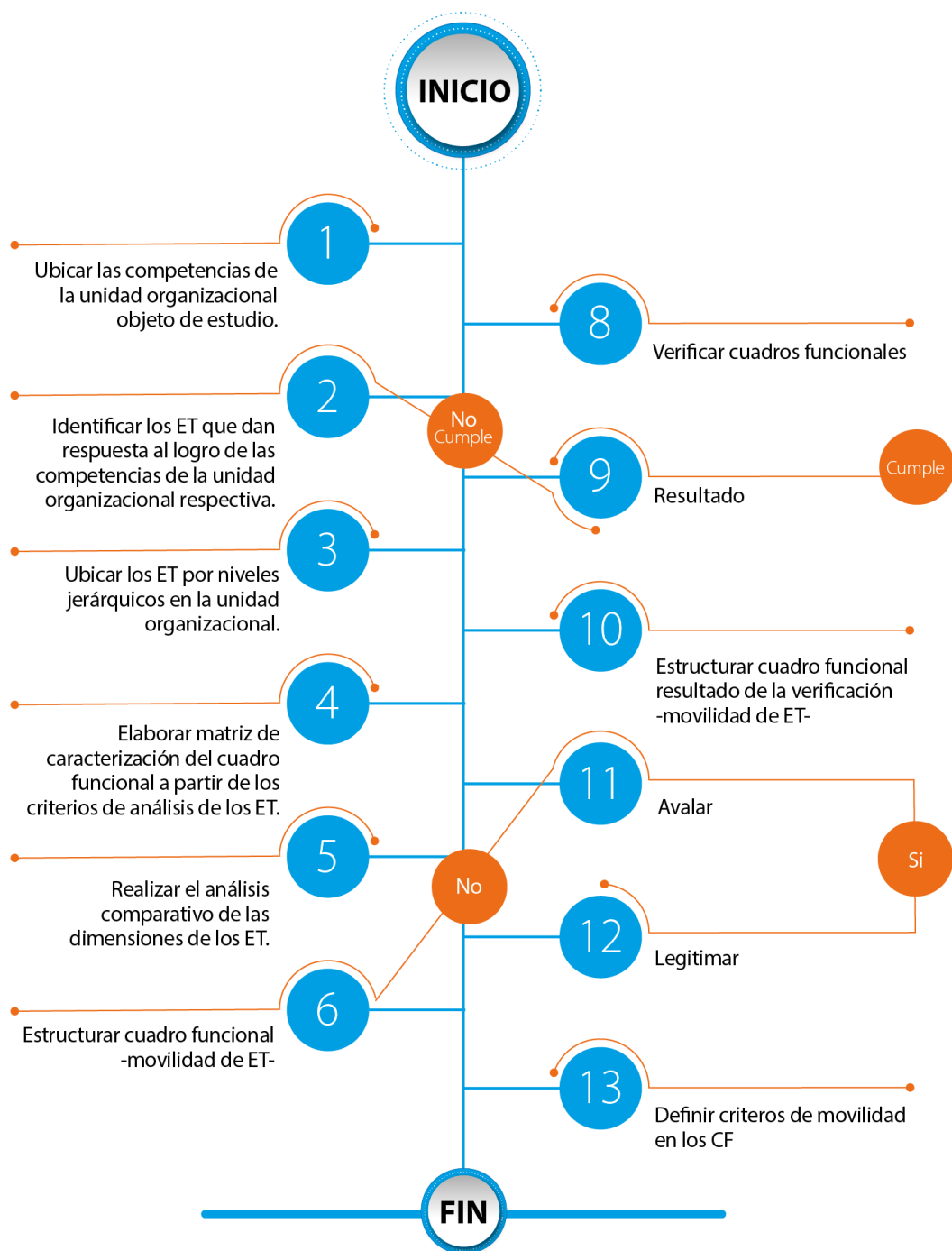


Gráfico 5: Proceso de construcción de los cuadros funcionales
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

A continuación se explica cómo se aborda cada una de las etapas del proceso de conformación del cuadro funcional:

1 Ubicar las competencias de la unidad organizacional objeto de estudio

Tiene que ver con reconocer las competencias de la unidad organizacional específica que a las que deben dar cumplimiento.

2 Identificar los ET que dan respuesta al logro de las competencias de la unidad organizacional respectiva

En este punto se deben identificar los empleos tipo de la familia de empleos que harán parte del cuadro funcional en cada uno de los niveles jerárquicos, teniendo en cuenta la denominación de los empleos, las normas de competencia laboral, la cantidad de empleos de cada nivel con los criterios requeridos para diligenciar la matriz de caracterización del cuadro.

3 Ubicar los ET por niveles jerárquicos en la unidad organizacional

Una vez definidos los ET del mismo nivel y de nivel jerárquico superior de una unidad organizacional, y que han sido verificados, avalados y legitimados, se ubican en el cuadro que se presenta a continuación.

Niveles jerárquicos	Empleos tipo
Directivo	
Asesor	
Profesional	
Técnico	
Asistencial	

Tabla 6. Ubicación de los empleos tipo por nivel jerárquico de una unidad organizacional
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.

4 Elaborar matriz de caracterización del cuadro funcional a partir de los criterios de análisis de los ET.

Hace referencia a las dimensiones y campos de los empleos tipo que deben ser comparados con el fin de verificar si puede darse o no movilidad entre ellos, en ese sentido, las dimensiones y campos que se proponen son en primera instancia los que fueron seleccionados para establecer los empleos tipo, como son el nivel jerárquico, la denominación de empleo, el propósito del empleo, los requisitos de estudio, la experiencia, los núcleos básicos del conocimiento y los grados, así como las normas de competencias laborales (NCL) que juegan un papel preponderante en la caracterización. En segunda instancia, otras dimensiones del empleo que juegan un papel importante en la movilidad, como son: la dimensión del empleo en relación con las autonomías y capital humano a su cargo y las competencias comportamentales de nivel; como se observa en el cuadro que sigue.

Dimensiones y campos	ET1	ET2	ETn
1. Identificación del empleo			
1.1 Nivel jerárquico			
1.2 Denominación del empleo			
1.3 Grados			
2. Área o proceso específico			
3. Propósito principal del empleo tipo			
4. Dimensión del empleo			
4.1 Autonomías			
4.2 Capital humano a cargo			
5. Competencias laborales del área o proceso específico			
6. Competencias laborales de otras áreas o procesos			
7. Competencias comportamentales de nivel			
8. Requisitos de estudio y experiencia			
8.1 Estudios			
8.2 Experiencia			

Tabla 7. Matriz de caracterización del cuadro funcional a partir de las dimensiones de los ET objeto de análisis

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

5 Realizar el análisis comparativo de las dimensiones de los ET

Una vez caracterizado el cuadro funcional a partir de las dimensiones de los ET objeto de análisis, se realiza la comparación entre los diferentes empleos tipo que conforman el cuadro funcional con el fin de establecer semejanzas o diferencias que permitirán visionar la posible movilidad entre los empleos, ya sean del mismo o de diferentes niveles.

Ej.:

Qué tanto las dimensiones y campos del ET1 son comunes o diferentes a las dimensiones y campos del ET2, como se observa en la tabla siguiente:

Dimensiones y campos	ET1	ET2	ETn
1. Identificación del empleo			
1.1 Nivel jerárquico	Profesional	Profesional	
1.2 Denominación del empleo	Profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)	Profesional en formación y desarrollo de personal CIUO (2424)	
1.3 Grados	1-11 y 12-24	1-11 y 12-24	
2. Área o proceso específico	Gestión de talento humano	Gestión de talento humano	
3. Propósito principal del empleo tipo	Desarrollar el diseño del empleo, la selección, vinculación y desvinculación del talento humano de acuerdo con la normatividad y lineamientos del ente rector.	Diseñar el plan Institucional de capacitación y el programa de bienestar laboral de acuerdo con el diagnóstico y la normatividad.	
4. Dimensión del empleo			
4.1 Autonomías	No tiene	No tiene	
4.2 Capital humano a cargo	No tiene	No tiene	
5. Competencias laborales del área o proceso específico	NCL.SP.GTH.02 NCL.SP.GTH.04 NCL.SP.GTH.05	NCL.SP.GTH.08 NCL.SP.GTH.09 NCL.SP.GTH.10 NCL.SP.GTH.12	
6. Competencias laborales de otras áreas o procesos	NCL.SP.SC.05	NCL.SP.GF.02	
7. Competencias comportamentales de nivel	Aprendizaje continuo Experticia profesional Trabajo en equipo y colaboración. Creatividad e innovación	-Aprendizaje continuo -Experticia profesional -Trabajo en equipo y colaboración -Creatividad e innovación	

Dimensiones y campos	ET1	ET2	ETn
8. Requisitos de estudio y experiencia			
8.1 Estudios	Administración, Economía o Derecho y afines o Psicología o Ingeniería Industrial y Afines (Decreto 1083)	-Administración, Economía o Psicología o Ingeniería Industrial y Afines; o Comunicación Social, Periodismo y afines; o Educación o Sociología, Trabajo Social y afines (Decreto 1083)	
8.2 Experiencia	Depende del grado donde esté ubicado el empleo	Depende del grado donde esté ubicado el empleo	

Tabla 8. Ejemplo de desarrollo de la tabla 7

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Este análisis comparativo puede hacerse entre empleos tipo de la misma área o proceso, de áreas o procesos diferentes dentro de la misma entidad o en otras entidades. Esto permite identificar qué tantos elementos en común y qué tantos elementos diferentes tienen los empleos tipo.

6 Estructurar cuadro funcional -movilidad de ET

Resultado del análisis comparativo del punto anterior, se proyectan los cuadros funcionales con la movilidad horizontal y vertical de los ET de acuerdo con los plazos de tiempos previstos (corto, mediano y largo).



- **Corto plazo:** Hasta un (1) año
- **Mediano plazo:** De uno (1) a cinco (5) años.
- **Largo plazo:** Más de 5 años



Niveles jerárquicos	Empleos tipo	Propósito del empleo	Movilidad Horizontal			Movilidad Vertical		
			Corto	Mediano	Largo	Corto	Mediano	Largo
Directivo								
Asesor								
Profesional								
Técnico								
Asistencial								

Tabla 9. Formato para proyectar la movilidad en el cuadro funcional de una unidad organizacional

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Continuando con el ejemplo de profesional de talento humano, su ubicación dentro del cuadro funcional es la siguiente:

Niveles jerárquicos	Empleos tipo	Propósito del empleo	Movilidad Horizontal			Movilidad Vertical	
			Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Corto plazo Mediano plazo	Largo plazo
Profesional	Profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)	Desarrollar el diseño del empleo, la selección, vinculación y desvinculación del talento humano de acuerdo con la normatividad y lineamientos del ente rector.	<ul style="list-style-type: none"> • Si se mueve al mismo empleo tipo CIUO 2423 con algunos grados de diferencia. • Si se mueve a otros empleos tipo del mismo nivel ya sean del área o proceso específico o de otras áreas o procesos con algunos requisitos y competencias comunes y otros diferentes. 	Si se mueve al mismo empleo tipo CIUO 2423, con diferencias significativas en los grados.	Profesional en formación y desarrollo de personal CIUO (2424) A largo plazo porque aunque tienen requisitos comunes, todas las NCL del empleo son diferentes. Lo anterior es válido para empleos tipo de la misma área o proceso y de otras áreas o procesos.	N/A Porque no hay empleos del nivel jerárquico inmediatamente superior.	Director de Recursos Humanos CIUO (1212) A largo plazo porque los requisitos y las NCL del empleo son diferentes

Tabla 10. Cuadro funcional de una unidad organizacional en el nivel profesional

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

7 Verificar cuadros funcionales

Se realiza la verificación haciendo la presentación de los cuadros funcionales a directivos y profesionales expertos de las unidades organizacionales objeto de verificación, con el propósito de determinar si los cuadros funcionales propuestos, aplican o no a las entidades. Básicamente teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

Verificación cuadros funcionales			
Preguntas clave	SI	NO	¿Por qué?
1 ¿Está de acuerdo con el cuadro funcional presentado para esta área o proceso?			
2 ¿Opina que falta algún empleo tipo? Si responde sí ¿Cuál es empleo y que NCL lo componen?			
3 ¿Opina que sobra algún empleo tipo? Si responde sí ¿Cuál y por qué?			

OBSERVACIONES: ¿Tiene algún comentario adicional o alguna aclaración en relación con los Cuadros Funcionales (CF)?

Tabla 11. Pautas para verificación de cuadros funcionales

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

8 Resultado

En este punto, y con base en la verificación, puede suceder que los cuadros funcionales contengan todos los empleos de la unidad organizacional estudiada, y en tal caso el cuadro funcional corresponda; pero también puede suceder que los expertos que verifican no estén de acuerdo con los empleos tipo que contiene porque consideran que les sobra o les falta empleos, ante lo cual debe ajustarse y verificarse nuevamente.

9 Estructurar cuadro funcional resultado de la verificación -movilidad de ET-

Una vez definido como resultado de la verificación, el cuadro funcional se organiza en el formato Cuadro funcional de empleos tipo por competencias laborales.

10 Avalar

Es la aprobación de los cuadros funcionales por parte del generador de política del talento humano en el sector público.

11 Legitimar

Hace referencia al acto administrativo que oficializa los cuadros funcionales para su uso en los procesos de gestión de talento humano en las entidades públicas.

Una vez legitimados puede adoptar una política de implementación de los respectivos cuadros.



1. Los empleos públicos se podrán agrupar en cuadros funcionales de empleos con el fin de optimizar la gestión de los recursos humanos de cada entidad.
2. El acceso, el ascenso, el sistema retributivo y la capacitación de los empleados públicos de carrera se podrán llevar a cabo, en su caso, con apoyo del cuadro funcional de empleos.
3. Los cuadros funcionales de empleos podrán cubrir empleos de uno o de varios organismos, en función de los requisitos exigidos para su desempeño.
4. Por decreto se regulará el sistema de cuadros funcionales de empleos aplicable a toda la Administración y, en su caso, la dependencia orgánica de los mismos. (Ley 909 de 2004).



Entre entidades y sectores (Propuesta)

Área proceso transversales / Familias funcionales u ocupacionales	Ministerio de Hacienda			Ministerio de Trabajo		
	Gestión del talento humano	Gestión financiera	Servicio al ciudadano	Gestión del talento humano	Gestión financiera	Servicio al ciudadano
Directivo						
Asesor						
Profesional						
Técnico						
Asistencial						

Movilidad horizontal al interior del área o proceso:

Similitud en las agrupaciones de empleo tipo dando respuesta a requerimientos de la entidad (reemplazos).

Movilidad horizontal entre áreas o procesos:

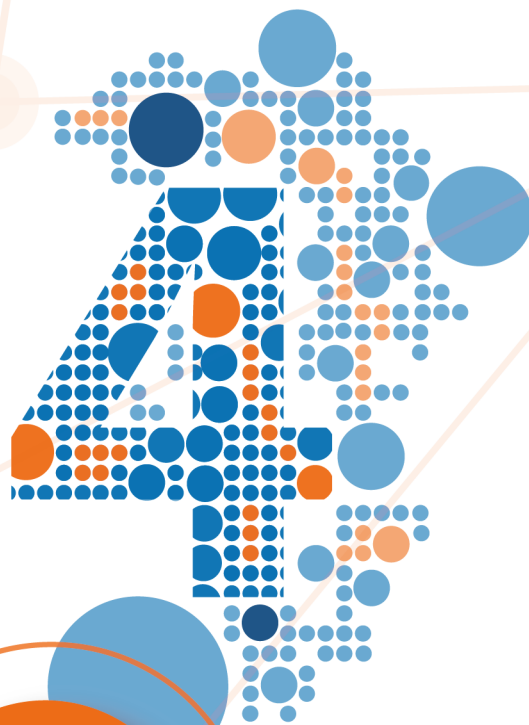
Similitud en las agrupaciones de empleo tipo y núcleos básicos de conocimiento.

Movilidad vertical al interior del área o proceso:

Cumpliendo los requisitos del nivel al que va a acceder, los principios de carrera administrativa y la evidencia de las competencias asociadas.

Movilidad vertical entre áreas o procesos:

Cumpliendo los requisitos del nivel al que va a acceder, los principios de carrera administrativa, y las competencias asociadas.




Propuestas de movilidad de los empleos tipo al interior de los cuadros funcionales

“Estamos enfrentados al riesgoso momento de la creación”.

Max Neef, Elizalde & Hopenhayn.(1997) En el prólogo del libro Desarrollo a escala humana.

Siendo la movilidad uno de los fines más importantes de los cuadros funcionales se deben establecer criterios de movilidad horizontal y vertical dentro o fuera de las unidades organizacionales asociados a las NCL, los requisitos exigidos y a los términos de corto, mediano y largo plazo como; se muestra a continuación:



Criterios para la movilidad:
Unidad organizacional / Tiempo (corto, mediano y largo plazo) / Dimensión del empleo/
Evaluación de las NCL asociadas al ET / Otros requisitos del ET / Nivel jerárquico.

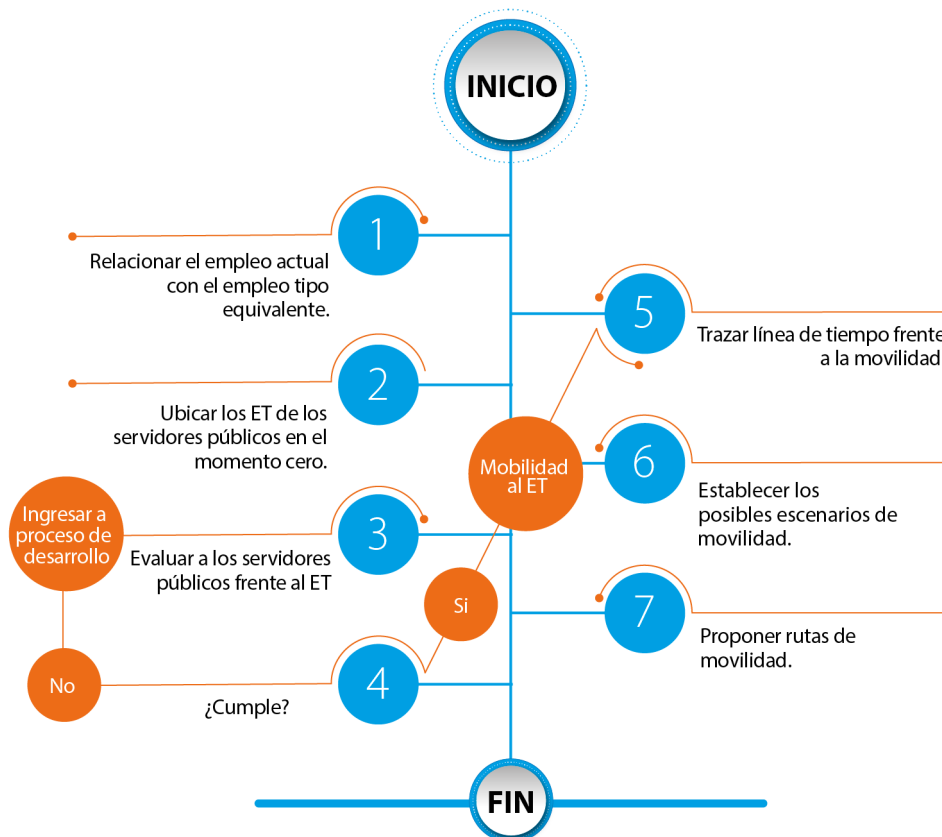



Gráfico 6: Diagrama de proceso para establecer la movilidad de los ET dentro de los cuadros funcionales

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

A continuación se explica cada uno de los elementos que conforman el diagrama de proceso:

1 Relacionar el empleo actual con el empleo tipo equivalente.

Existen en la actualidad empleos que no se pueden desconocer en el proceso de implementación, por tanto en este punto corresponde identificar cada empleo a qué ET corresponde.

2 Ubicar los ET de los servidores públicos en el momento cero.

Cada servidor público ubicado en un empleo tipo (ET) tiene un punto de inicio, el cual corresponde al momento cero de la movilidad (puntos amarillos).⁸

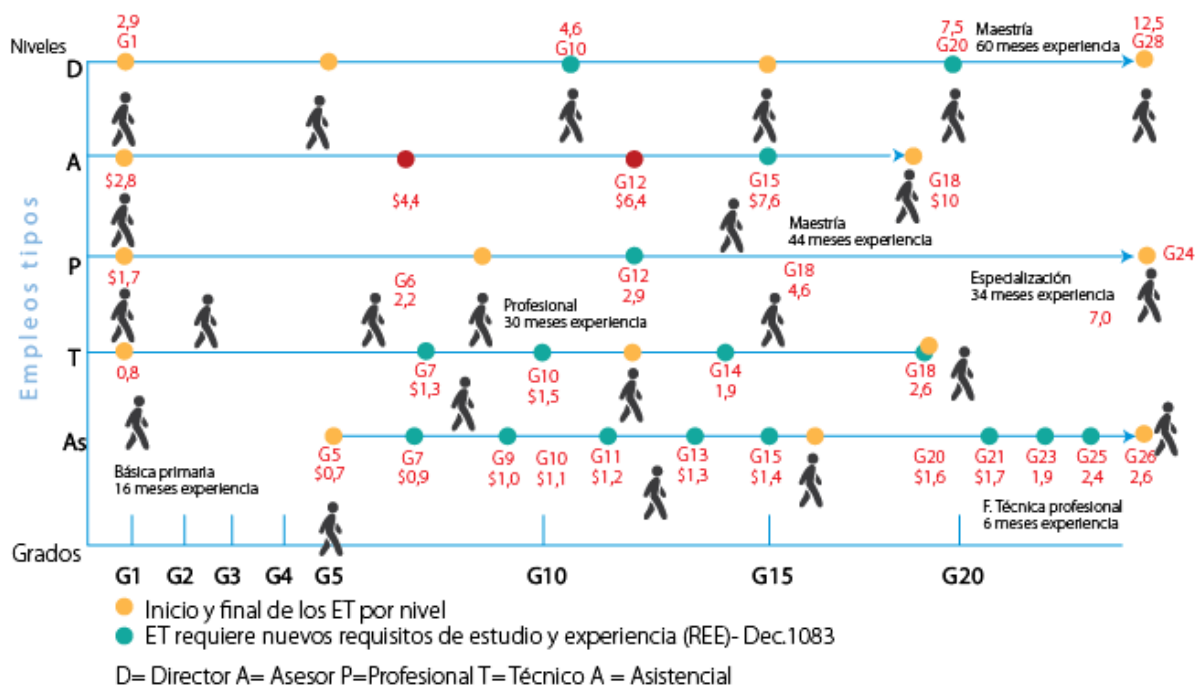


Gráfico 7: Ubicación de empleos a partir de condiciones actuales relacionadas con los niveles, grados, salarios y requisitos de estudio y experiencia

Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017 a partir de información de empleos del orden nacional proveniente del Decreto 1083.

⁸ Momento cero es el momento a partir del cual se va a dar la movilidad de cada servidor público frente a un ET

La gráfica representa la ubicación de los empleos en los diferentes niveles jerárquicos con base en los criterios enunciados en su título y que corresponden a los niveles, grados, salarios y requisitos de estudio y experiencia. De igual forma, este ejercicio se puede realizar para el nivel territorial o para cualquier tipo de entidad de diferente naturaleza jurídica, con la respectiva información de niveles, grados, salarios y requisitos de estudio y experiencia.

3 Evaluar a los servidores públicos frente al ET.

La acción a realizar es un proceso de evaluación en ese momento cero, la cual se propone sea dos veces al año, y cuyos resultados correspondan a tres escenarios; como se observa a continuación:

Escenario 1. Posibilidad del resultado de la evaluación del ET equivalente al empleo que ocupa actualmente					
NCL	Otros requisitos	Grado	Compensación	Empleo tipo (ET)	Estrategia de desarrollo
No cumple ninguna NCL del ET	Cumple.	Igual al que tiene en el momento de la evaluación.	Igual a la que tiene en el momento de la evaluación.	No lo cumple	A definir para que cumpla el ET.
Cumple algunas NCL del ET	Cumple.	Aumento de un (1), dos (2) y tres (3) grados dentro del mismo nivel jerárquico y el mismo ET, dependiendo de la cantidad de NCL que cumpla.	Equivalente al grado donde se movió.	No lo cumple totalmente.	A definir para que cumpla el ET.
Cumple todas las NCL del ET	No cumple con requisitos de grados superiores para el mismo ET.	Igual al que tiene en el momento de la evaluación.	Igual a la que tiene en el momento de la evaluación.	No lo cumple	A definir para que cumpla con el ET.
Cumple todas las NCL del ET	Cumple.	Se ubica en el ET al que aspira dentro del grupo de grados del mismo nivel jerárquico y el mismo ET.	Equivalente al grado donde se movió, con estímulo en capacitación para facilitar cumplimiento de requisito para nueva movilidad horizontal o vertical.	Cumple	A definir para que inicie un nuevo ciclo de movilidad.

Tabla 12. Escenario 1. Posibilidad del resultado de la evaluación del ET equivalente al empleo que ocupa actualmente
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Escenario 2. Posibilidad del resultado de la evaluación en otro ET del mismo nivel jerárquico					
NCL	Otros requisitos	Grado	Compensación	Empleo tipo (ET)	Estrategia de desarrollo
No cumple ninguna NCL del ET.	Cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla el ET.
No cumple ninguna NCL del ET.	No cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla el ET.
Cumple algunas NCL del ET.	Cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple en su totalidad y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla con el ET.
Cumple algunas NCL del ET.	No cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple en su totalidad y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla con el ET.
Cumple todas las NCL del ET.	No cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple en su totalidad y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla el ET.
Cumple todas las NCL del ET.	Cumple.	Se ubica en el ET al que aspira dentro del mismo nivel jerárquico, con el grado que este tenga.	La que corresponde al ET en donde se ubicó.	Cumple con el ET.	A definir para que inicie un nuevo ciclo de movilidad.

Tabla 13. Escenario 2. Posibilidad del resultado de la evaluación en otro ET del mismo nivel jerárquico**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Escenario 3. Posibilidad del resultado de la evaluación en otro ET de nivel jerárquico superior					
NCL	Otros requisitos	Grado	Compensación	Empleo tipo (ET)	Estrategia de desarrollo
No cumple ninguna NCL del ET.	Cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla el ET.
No cumple ninguna NCL del ET.	No cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla el ET.
Cumple algunas NCL del ET.	Cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple en su totalidad y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla con el ET.
Cumple algunas NCL del ET.	No cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple en su totalidad y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla con el ET.
Cumple todas las NCL del ET.	No cumple.	Continúa con el grado del ET que ocupa actualmente.	Igual a la que tiene el ET que ocupa actualmente.	No lo cumple en su totalidad y continúa en el ET actual.	A definir para que cumpla el ET.
Cumple todas las NCL del ET.	Cumple.	Se ubica en el ET al que aspira de nivel jerárquico superior, con el grado que este tenga.	La que corresponde al ET en donde se ubicó.	Cumple con el ET.	A definir para que inicie un nuevo ciclo de movilidad horizontal o vertical.

Tabla 14. Escenario 3. Posibilidad del resultado de la evaluación en otro ET de nivel jerárquico superior**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

4 ¿Cumple?

Resultado de la evaluación. Pueden suceder dos cosas en cualquiera de los escenarios: primero, que cumpla con las NCL del empleo tipo y con los otros requisitos exigidos para el mismo, en ese caso el resultado es que se dé la movilidad al ET al que se aspira; y segundo, puede suceder que no se cumpla con todas las NCL del empleo o con los otros requisitos para el empleo, en tal caso, no se dará movilidad mientras no se inicie un proceso de desarrollo.

5 Trazar línea de tiempo frente a la movilidad.

La movilidad, tanto horizontal como vertical, se propone a corto, mediano y largo plazo en la medida que se cumpla o no con las NCL y los demás requisitos de los ET, como se observa a continuación.

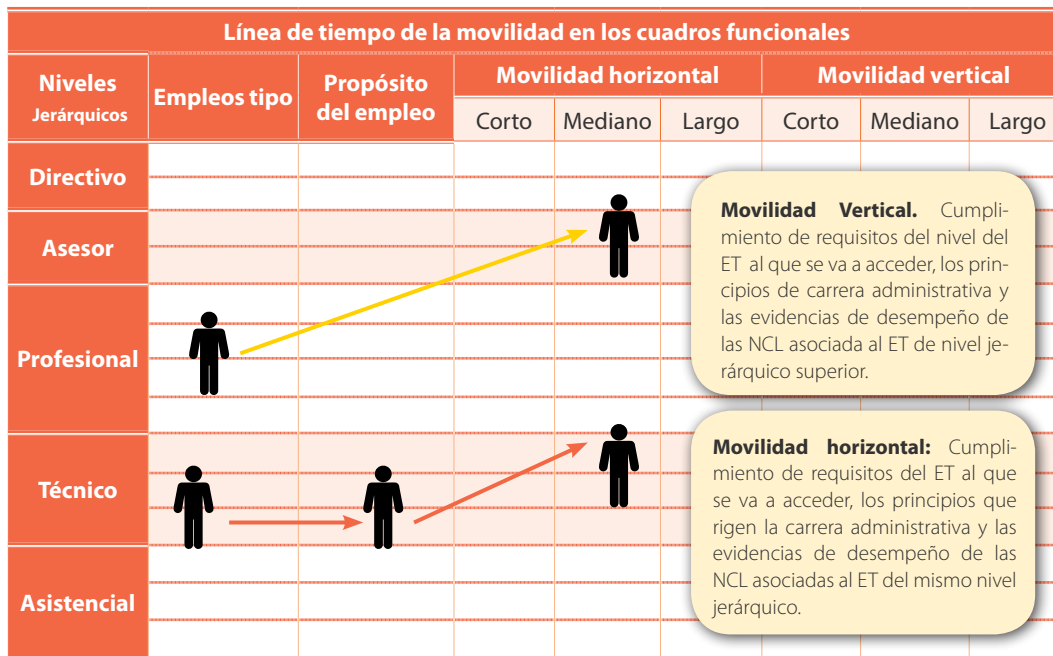


Gráfico 8: Línea de tiempo de la movilidad en los cuadros funcionales

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Descripción de los criterios correspondientes a la línea de tiempo de la movilidad en los cuadros funcionales	
Nivel jerárquico	Corresponde al nivel definido para el o los empleos tipo de un determinado nivel.
Empleo tipo	Nomenclatura y denominación de los empleos tipo que conforman el cuadro funcional.
Propósito del empleo	Corresponde a la razón de ser del empleo tipo.
NCL específicas	Se refiere a las Normas de competencia laboral propia de la familia de empleos a los que corresponden los empleos tipo.
NCL otras áreas o procesos	Son otras normas de competencia laboral que le aplican al empleo tipo.
Movilidad horizontal	Empleos a los que se puede mover dentro del mismo nivel jerárquico a corto, mediano y largo plazo.
Movilidad vertical	Empleos a los que se puede mover en diferente nivel jerárquico a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 15. Descripción de los criterios correspondientes a la línea de tiempo de la movilidad en los cuadros funcionales
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

6 Establecer los posibles escenarios de movilidad.

Son varias y diferentes las posibilidades de movilidad relacionadas con el tiempo, lo que hace que cada servidor público frente a los ET tenga diversas opciones. Así se observa en la siguiente tabla:

Movilidad horizontal dentro del mismo empleo tipo				
Opciones de movilidad	Inicio del proceso a través de la evaluación de desempeño	Resultado del proceso de evaluación	Acciones resultado de la evaluación	Plazo de movilidad
Moverse a un ET igual pero de diferente grado.	NCL y otros requisitos que conforman el ET.	Cumple todas las NCL del ET y cumple los otros requisitos.	Se ubica en el mismo ET de ese grupo de grados dentro del mismo nivel jerárquico.	Corto plazo.
		Cumple algunas NCL del ET y cumple otros requisitos.	Se mueve algunos grados en el mismo ET de forma automática.	Mediano plazo.
		Cumple algunas NCL del ET y no cumple otros requisitos.	Se mantiene en el ET actual.	Mediano plazo.
		No cumple ninguna NCL del ET y cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el ET actual.	Mediano y largo plazo.
		No cumple ninguna NCL del ET y no cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el ET actual.	Largo plazo.

Tabla 16. Escenario 1. Movilidad horizontal dentro del mismo ET
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Movilidad horizontal a otros empleos tipo del mismo nivel				
Opciones de movilidad	Inicio del proceso a través de la evaluación de desempeño	Resultado del proceso de evaluación	Acciones resultado de la evaluación	Plazo de movilidad
Moverse a un ET igual pero de diferente grado.	NCL y otros requisitos que conforman el ET.	Cumple todas las NCL del ET y cumple los otros requisitos.	Se ubica en el ET diferente al que aspira dentro del mismo nivel jerárquico	Corto plazo.
		Cumple algunas NCL del ET y cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el ET actual.	Corto y mediano plazo.
		Cumple algunas NCL del ET y no cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el ET actual.	Mediano y largo plazo.
		No cumple ninguna NCL del ET y cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el ET actual.	Mediano y largo plazo.
		No cumple ninguna NCL del ET y no cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el ET actual.	Largo plazo.

Tabla 17. Escenario 2. Movilidad horizontal a otros ET dentro del mismo nivel jerárquico

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Movilidad vertical a empleos de nivel jerárquico superior				
Opciones de movilidad	Inicio del proceso a través de la evaluación de desempeño	Resultado del proceso de evaluación	Acciones resultado de la evaluación	Plazo de movilidad
Moverse a un ET de diferente nivel jerárquico.	NCL y otros requisitos que conforman el ET.	Cumple todas las NCL del ET y cumple los otros requisitos.	Se mueve al ET de nivel jerárquico superior.	Corto plazo.
		Cumple algunas NCL del ET y cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el empleo actual.	Mediano plazo.
		Cumple algunas NCL del ET y no cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el empleo actual.	Mediano y largo plazo.
		No cumple ninguna NCL del ET y cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el empleo actual.	Mediano y largo plazo.
		No cumple ninguna NCL del ET y no cumple los otros requisitos.	Se mantiene en el empleo actual.	Largo plazo.

Tabla 18. Escenario 3. Movilidad vertical a otros ET de nivel jerárquico superior

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

7 Proponer rutas de movilidad.

Para proponer las rutas de movilidad se deben considerar los puntos de inicio o puntos cero (puntos amarillos), los grados de cada nivel jerárquico donde se moverán los ET, que corresponden a los puntos ver-

des de la gráfica 7, y los grados donde los ET de ese nivel jerárquico van a tener estímulos (puntos rojos), como se observa en la siguiente gráfica:

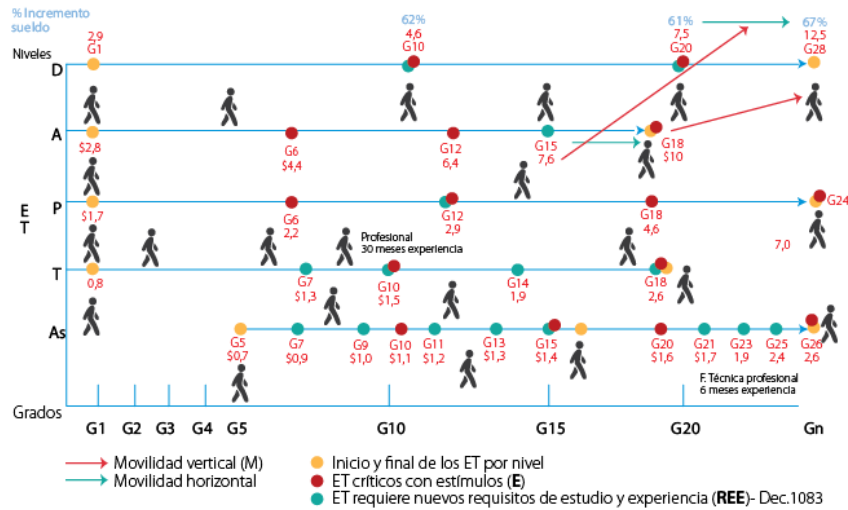


Gráfico 9: Ejemplificación de ubicación de los ET en los diferentes puntos de partida y llegada. Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.

A continuación se diligencian los requisitos de nivel jerárquico, grados, salarios y requisitos de estudio y experiencia, así como las NCL que aplican a cada empleo con el propósito de identificar qué le falta a cada empleo para moverse horizontal y verticalmente. Las siguientes gráficas recrean la agrupación de empleos tipo por competencias laborales en los diferentes niveles jerárquicos.

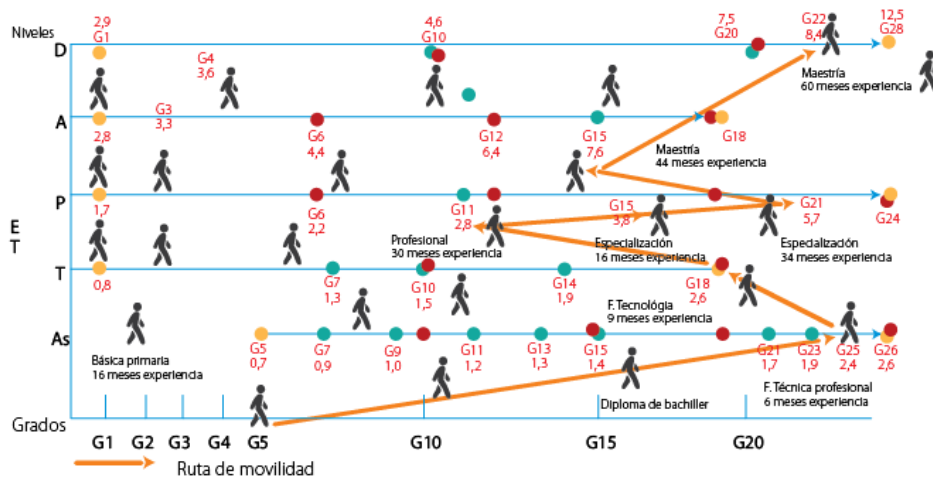


Gráfico 10: Ruta de movilidad de los ET dentro de los cuadros funcionales considerando niveles jerárquicos, grados, salarios y requisitos de estudio y experiencia. Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.

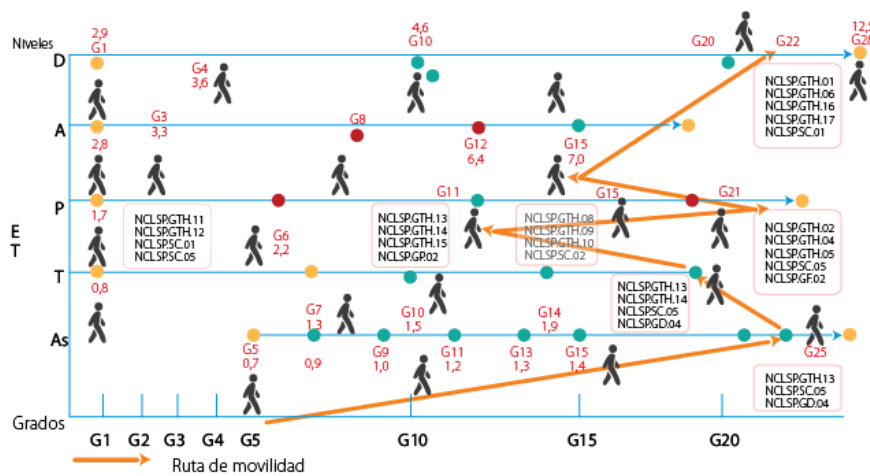


Gráfico 10a: Ruta de movilidad de los ET dentro de los cuadros funcionales considerando niveles jerárquicos, grados, salarios, requisitos de estudio y experiencia, y normas de competencia laboral (NCL).
Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.



Si no hay ET del mismo nivel jerárquico dentro de un cuadro funcional, la movilidad horizontal no podrá darse dentro de esa familia funcional y se deberá identificar si hay otras unidades funcionales dentro de la entidad o fuera de ella a donde pueda darse la movilidad.

Si no hay ET de nivel superior dentro de un cuadro funcional, la movilidad vertical no podrá darse dentro de esa familia funcional y se deberá identificar si hay otras unidades funcionales dentro de la entidad o fuera de ella a donde pueda darse la movilidad.



La metodología presentada para la movilidad de los ET en los cuadros funcionales para las diferentes unidades organizacionales es la base para la implementación de estos en los subsistemas de gestión del talento humano, lo que podrá observarse en el documento “Guía para la implementación del sistema de gestión del talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales” -propuesta-.



Metodología que propone la movilidad que conduce a la reducción de grados.



■.... Competencias **funcionales**■
del área o proceso específico

■.... Competencias **funcionales** de....■
otra área o proceso específico

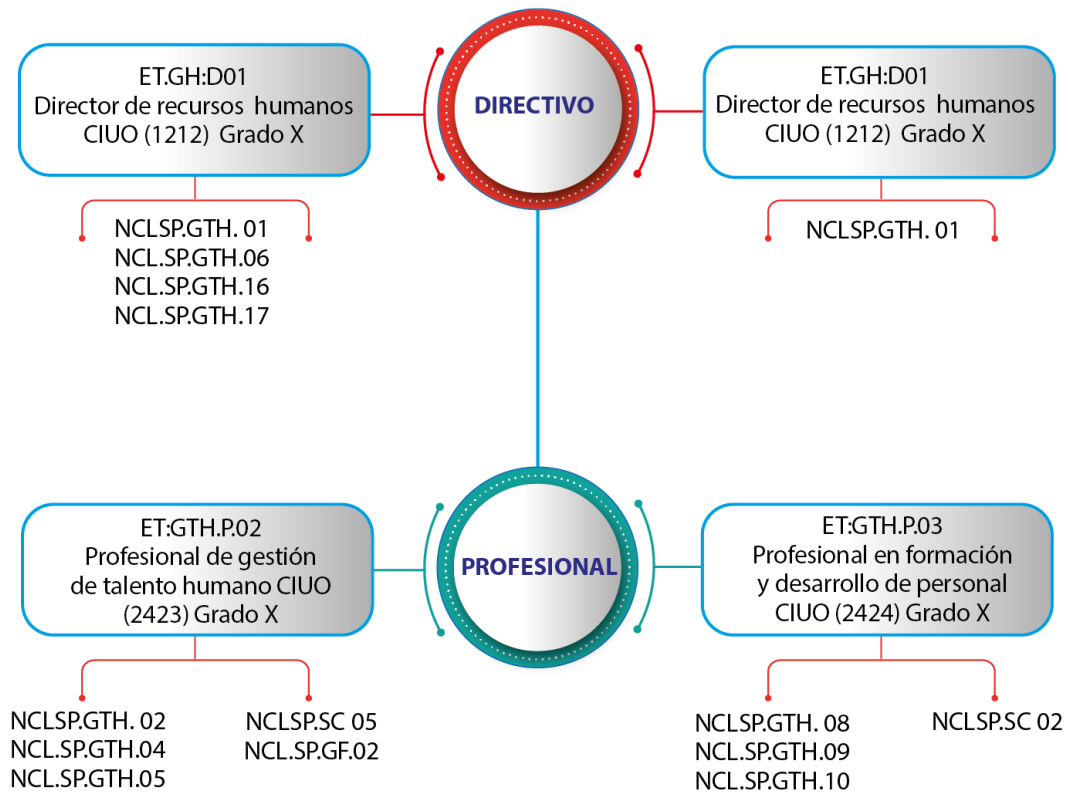


Gráfico 11: Cuadro funcional gestión de talento humano.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.



NODO

**Ejemplos de cuadros
funcionales factibles
para 10 áreas o procesos
transversales**

“El éxito fue inmenso pero como todo en la vida, tiene fecha de caducidad”.

Denise Najmanovich

Este nodo presenta los cuadros funcionales elaborados a partir de la aplicación de NCL a los empleos actuales en cinco gobernaciones, 22 municipios y dos entidades de orden nacional, de cuyo análisis se pudo encontrar criterios comunes para agrupar empleos, los cuales son denominados ET ejes de la propuesta “Diseño del empleo y perfiles ocupacionales tipo por competencias laborales” y que son el centro de los cuadros funcionales. Respecto de ellos, hay que tener en cuenta que es una propuesta actual pero que ellos tienen caducidad como lo expresa la autora del epígrafe que da apertura a este nodo.

A continuación se presentan las primeras aproximaciones que se dieron hacia los cuadros funcionales de las siguientes áreas o procesos transversales: Compra pública, Control interno, Defensa jurídica y producción normativa, Gestión del talento humano, Servicios administrativos, Gestión documental, Gestión financiera, Gestión tecnológica, Planeación estratégica y Servicio al ciudadano, así:

Cuadro funcional de compra pública						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Director de compras	Dirigir la adquisición de bienes y servicios.	NCL.SP.CP.01 NCL.SP.CP.02 NCL.SP.CP.03	NCL.SP.GF.02	Se identificará cuando se haga análisis entre familias funcionales	N/A
Asesor	Profesional de compras especializado	Asesorar en lo relacionado con el proceso de contratación de acuerdo con la normatividad vigente.	NCL.SP.CP.01 NCL.SP.CP.04	NCL.SP.PN.01 NCL.SP.PN.02	No se da movilidad horizontal porque este empleo sobre pasa al del mismo nivel.	NCL.SP.CP.02 NCL.SP.CP.03 NCL.SP.GF.02
Profesional	Profesional de compras universitario	Ejecutar el proceso de selección de contratistas de acuerdo con la normatividad vigente.	NCL.SP.CP.04	NCL.SP.PN.01 NCL.SP.PN.02	NCL.SP.CP.01	NCL.SP.CP.02 NCL.SP.CP.03 NCL.SP.GF.02
Técnico	No se encontró					
Asistencial	No se encontró					

Tabla 19. Cuadro funcional de compra pública

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Cuadro funcional de control interno						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Jefe control interno C.N.O (0114)	Liderar el proceso de control interno de la entidad con base en la normativa aplicable.	NCL.SP.CI.02 NCL.SP.CI.05 NCL.SP.CI.08	NCL.SP.DJ.02	Se identificará cuando se haga análisis entre familias funcionales.	N/A
Asesor	No se encontró					
Profesional	Auditor interno C.N.O (1111)	Auditar los procesos correspondientes teniendo en cuenta la normatividad, políticas y procedimiento aplicables a la entidad.	NCL.SP.CI.03 NCL.SP.CI.04 NCL.SP.CI.06	NCL.SP.SC.03	Se identificará cuando se identifiquen otros empleos tipo del mismo nivel.	Se identificará cuando se identifiquen otros empleos tipo del nivel asesor.
Técnico	No se encontró					
Asistencial	No se encontró					

Tabla 20. Cuadro funcional de control interno

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

En la tabla anterior se identificó un empleo Tipo de nivel profesional, que le aplica a las áreas transversales y misionales de la entidad y que se evidencia claramente con las NCL de Control Interno que le aplican.

Cuadro funcional de defensa jurídica y producción normativa						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Jefe de oficina (Decreto 1083)	Dirigir los procesos jurídicos de la entidad del equipo a cargo, de acuerdo con la normatividad y la Constitución Política.	NCL.SP.DJ.01 NCL.SP.DJ.02	NCL.SP.GTH.07 NCL.SP.PN.02 Otras NCL de dirección que no se identifican dentro de las elaboradas en las áreas transversales	Directivos de otras áreas o procesos.	N/A
Asesor	Consejero jurídico CIUO (2611)	Asesorar sobre la legalidad de las actuaciones administrativas y la defensa jurídica de la entidad de acuerdo con la normatividad y los procedimientos establecidos.	NCL.SP.DJ.03 NCL.SP.DJ.08	NCL.SP.PN.01 NCL.SP.PN.02	Otros empleos de asesoría de esta área o proceso o de otras áreas o procesos	Se alcanza al adquirir las competencias y requisitos de nivel directivo. Movilidad 1: NCL.SP.DJ.01 NCL.SP.DJ.02 NCL.SP.GTH.07

Cuadro funcional de defensa jurídica y producción normativa						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Profesional	Abogado litigante CIUO (2611)	Defender a la entidad en los procesos judiciales y conciliaciones, de acuerdo con la normatividad vigente.	NCL.SP.DJ.04 NCL.SP.DJ.05 NCL.SP.DJ.06 NCL.SP.DJ.07	NCL.SP.GD.07	Otros empleos de profesional de esta área o proceso o de otras áreas o procesos	Se alcanza al adquirir las competencias y requisitos de nivel asesor o directivo Movilidad 1: NCL.SP.DJ.03 NCL.SP.DJ.08 NCL.SP.PN.01 NCL.SP.PN.02 Movilidad 2 NCL.SP.DJ.01 NCL.SP.DJ.02 NCL.SP.GTH.07
Técnico	No se encontró					
Asistencial	No se encontró					

Tabla 21. Cuadro funcional de defensa jurídica y producción normativa

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

En la tabla anterior del área o proceso de Defensa jurídica y producción normativa no se identificaron empleos tipo de nivel directivo y asesor y en el nivel profesional, se encontraron dos empleos en los que se daría la movilidad horizontal, sin embargo para moverse de un empleo a otro existen diversidad y cantidad de NCL que le aplican lo que dificultaría la movilidad.

Cuadro funcional de gestión de talento humano						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Director de Recursos Humanos CIUO (1212)	Gestionar el talento humano de la entidad de acuerdo con planes institucionales y normatividad vigente.	NCL.SP.GTH.01 NCL.SP.GTH.06 NCL.SP.GTH.16 NCL.SP.GTH.17	NCL.SP.SC.01	Se identificará cuando se haga análisis entre familias funcionales.	N/A
Asesor	No se encontró					
Profesional	Profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)	Coordinar la selección, vinculación desvinculación del talento humano de la entidad de acuerdo con la normatividad y lineamientos del ente rector.	NCL.SP.GTH.02 NCL.SP.GTH.04 NCL.SP.GTH.05	NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GF.02	Movilidad 1: NCL.SP.GTH.08 NCL.SP.GTH.09 NCL.SP.GTH.10 NCL.SP.SC.02 Movilidad 2: NCL.SP.GTH.11 NCL.SP.GTH.12 NCL.SP.SC.01 NCL.SP.SC.05 Movilidad 3: NCL.SP.GTH.13 NCL.SP.GTH.14 NCL.SP.GTH.15	Se identificará del nivel Asesor

Cuadro funcional de gestión de talento humano						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Profesional	Profesional en formación y desarrollo de personal CIUO (2424).	Ejecutar el programa de bienestar social y desarrollo de los servidores públicos, de acuerdo con el diagnóstico y la normatividad.	NCL.SP.GTH.08 NCL.SP.GTH.09 NCL.SP.GTH.10	NCL.SP.SC.02	Movilidad 1: NCL.SP.GTH.02 NCL.SP.GTH.04 NCL.SP.GTH.05 NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GF.02 Movilidad 2: NCL.SP.GTH.11 NCL.SP.GTH.12 NCL.SP.SC.01 NCL.SP.SC.05 Movilidad 3: NCL.SP.GTH.13 NCL.SP.GTH.14 NCL.SP.GTH.15 NCL.SP.GF.02	Se identificará cuando se tenga los empleos tipo del nivel asesor.
	Coordinador salud ocupacional C.N.O (1121)	Coordinar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo con la normatividad vigente.	NCL.SP.GTH.11 NCL.SP.GTH.12	NCL.SP.SC.01 NCL.SP.SC.05	Movilidad 1: NCL.SP.GTH.02 NCL.SP.GTH.04 NCL.SP.GTH.05 NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GF.02 Movilidad 2: NCL.SP.GTH.08 NCL.SP.GTH.09 NCL.SP.GTH.10 NCL.SP.SC.02 Movilidad 3: NCL.SP.GTH.13 NCL.SP.GTH.14 NCL.SP.GTH.15 NCL.SP.GF.02	Se identificará cuando se tengan los Empleos Tipo del nivel Asesor
	Analista nómina C.N.O (1231)	Proyectar la nómina y los actos administrativos de los servidores públicos de la entidad de acuerdo con las novedades presentadas y la normatividad vigente	NCL.SP.GTH.13 NCL.SP.GTH.14 NCL.SP.GTH.15	NCL.SP.GF.02	Movilidad 1: NCL.SP.GTH.02 NCL.SP.GTH.04 NCL.SP.GTH.05 NCL.SP.SC.05 Movilidad 2: NCL.SP.GTH.08 NCL.SP.GTH.09 NCL.SP.GTH.10 NCL.SP.SC.02 Movilidad 3: NCL.SP.GTH.11 NCL.SP.GTH.12 NCL.SP.SC.01 NCL.SP.SC.05	Se identificará cuando se tenga los Empleos Tipo del nivel Asesor

Cuadro funcional de gestión de talento humano						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Técnico	Secretario administrativo y ejecutivo CIUO (3343)	Operar los sistemas de información del área de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos establecidos.	NCL.SP.GTH.13 NCL.SP.GTH.14	NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GD.04 Falta una NCL que tenga que ver con la operación de los Sistemas de información.	Se identificará cuando se tenga los Empleos Tipo del mismo nivel.	NCL.SP.GTH.15 NCL.SP.GF.02
Asistencial	Auxiliar de Personal (C.N.O) 1342	Realizar las actividades de apoyo relacionadas con el manejo de la información, las comunicaciones y documentación del área de Talento Humano.	NCL.SP.GTH.13	NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GD.04	Se identificará cuando se tenga los empleos tipo del mismo nivel.	NCL.SP.GTH.14

Tabla 22. Cuadro funcional de gestión de talento humano
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

En la tabla anterior del área o proceso de gestión de talento humano no se identificaron empleos tipo de nivel asesor. En los demás niveles directivo, profesional, técnico y asistencial se encontraron uno de nivel directivo, cuatro empleos en el nivel profesional, uno en el nivel técnico y uno en el asistencial.

En esta área o proceso existen subprocesos definidos acordes al modelo de Gestión del Talento Humano, como son planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión del desarrollo, gestión de la compensación y relaciones humanas y sociales.



Cuando un mapa funcional corresponde a un área y no a un proceso, se identifica un mayor número de ET, especialmente a nivel profesional con una diversas NCL que emergen del mapa funcional. Aspecto que permite mayor movilidad, pero a la vez requiere más tiempo para moverse de un empleo a otro por las diferentes NCL que le aplican a cada empleo. Diferente situación a cuando se trata de un proceso donde hay un menor número de empleos, y en algunos de ellos se presentan NCL comunes a esos empleos, siendo la movilidad más rápida porque tiene NCL comunes.

Cuadro funcional de gestión de servicios administrativos						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	No se encontró					
Asesor	No se encontró					
Profesional	Coordinador de grupo de almacén e inventarios	Administrar los bienes de la entidad, teniendo en cuenta la estructura de los procesos y la identificación de los riesgos.	NCL.SP.GSA.02 NCL.SP.GSA.06 NCL.SP.GSA.07 NCL.SP.GSA.08	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.CP.01	Se identificará cuando se tengan otros empleos tipo del nivel profesional.	Se identificará cuando se tengan los empleos tipo del nivel asesor y directivo.
Técnico	Operario de almacén e inventarios	Almacenar los bienes de la entidad de acuerdo con lineamientos y procedimientos establecidos.	NCL.SP.GSA.01 NCL.SP.GSA.06 NCL.SP.GSA.07	NCL.SP.GD.04 Falta una NCL que tenga que ver con la operación de los Sistemas de información.	Se identificará cuando se tenga otros empleos tipo del nivel técnico	NCL.SP.GSA.02 NCL.SP.GSA.08 NCL.SP.CP.01
Asistencial	Auxiliar administrativo	Realizar las actividades de apoyo relacionadas con el manejo de la información, las comunicaciones y documentación del área.		NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GD.04 NCL.SP.GD.05 NCL.SP.GD.07	NCL.SP.GSA.05	NCL.SP.GSA.01 NCL.SP.GSA.06 NCL.SP.GSA.07
	Conductor	Trasportar a los funcionarios con base en las necesidades de la entidad.	NCL.SP.GSA.05			NCL.SP.GSA.01 NCL.SP.GSA.06 NCL.SP.GSA.07 NCL.SP.GD.04

Tabla 23. Cuadro funcional de gestión de servicios administrativos
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

En la tabla anterior del área o proceso de Gestión de Servicios Administrativos no se identificaron empleos tipo de nivel directivo y asesor. En los demás niveles profesional, técnico y asistencial se encontró un empleo tipo por nivel, por lo que la movilidad en esta área o proceso es de tipo vertical.

Cuadro funcional de gestión documental						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Director de gestión documental	Coordinar la salvaguarda y custodia de la información que genera y recibe la entidad de acuerdo con normatividad.	NCL.SP.GD.01 NCL.SP.GD.03 NCL.SP.GD.07	NCL.SP.GTH.06 NCL.SP.CI.08	Se identificará cuando se haga análisis entre familias funcionales.	N/A
Asesor	No se encontró					
Profesional	Coordinador de gestión documental	Liderar la implementación y mantenimiento del sistema de gestión documental de la entidad de acuerdo con normatividad y políticas generales establecidas.	NCL.SP.GD.01 NCL.SP.GD.02 NCL.SP.GD.08 NCL.SP.GD.10	NCL.SP.PE.03 NCL.SP.CP.01	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.GD.06 NCL.SP.GD.07	Se identificará cuando se tengan los empleos tipo del nivel asesor.
	Profesional de gestión documental	Mantener el sistema de gestión documental en operación de acuerdo con normatividad y políticas de la entidad.	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.GD.06 NCL.SP.GD.07 NCL.SP.GD.08	NCL.SP.SC.05	NCL.SP.GD.01 NCL.SP.GD.02 NCL.SP.GD.10 NCL.SP.PE.03	Se identificará cuando se tengan los empleos tipo del nivel asesor.
Técnico	Técnico documental	Custodiar la información de la entidad de acuerdo con la normatividad vigente.	NCL.SP.GD.06 NCL.SP.GD.07 NCL.SP.GD.11	NCL.SP.SC.05	Se identificará cuando se tenga los empleos tipo del nivel técnico.	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.GD.08
Asistencial	Asistente de Gestión documental	Apoyar el proceso de gestión documental con base en procedimientos.	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.GD.05 NCL.SP.GD.11	NCL.SP.SC.05	NCL.SP.GD.07	NCL.SP.GD.06 NCL.SP.GD.07 NCL.SP.GD.08
	Auxiliar administrativo	Realizar las actividades de apoyo relacionadas con el manejo de la información, las comunicaciones y documentación del área.	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.GD.05 NCL.SP.GD.07	NCL.SP.SC.05	NCL.SP.GD.11	NCL.SP.GD.06 NCL.SP.GD.07 NCL.SP.GD.08

Tabla 24. Cuadro funcional de gestión documental

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

En la tabla anterior del área o proceso de Gestión Documental no se identificó un empleo tipo de nivel directivo. Sin embargo, para establecer la posible movilidad de este empleo se requieren las NCL de dirección, las cuales no se encuentran en las NCL de las áreas o procesos transversales elaboradas. Tampoco se encontraron empleos tipo de nivel asesor.

En relación con los profesionales de gestión documental, como resultado del análisis surgen dos empleos tipo uno a nivel de coordinación y otro a nivel de gestión.

No se encuentran empleos tipo de nivel técnico y en el nivel asistencial se identifican dos empleos, cuya movilidad depende de la adquisición de los criterios faltantes.

Cuadro funcional de gestión financiera						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Director financiero CIUO (1211)	Coordinar los procesos financieros y presupuestales de la entidad de acuerdo con el plan de desarrollo, el presupuesto y la normatividad vigente.	NCL.SP.GF.01 NCL.SP.GF.02 NCL.SP.GF.05	NCL.SP.GTH.07 Otras NCL de dirección que no se identifican dentro de las elaboradas en las áreas transversales.	Directivos de otras áreas o procesos.	N/A
Asesor	No se encontró					
Profesional	Contador CIUO (2411)	Elaborar los estados financieros de la entidad de acuerdo con la normativa y el régimen de contabilidad pública vigente.	NCL.SP.GF.06 NCL.SP.GF.07	NCL.SP.GD.04	Movilidad 1: NCL.SP.GF.01 NCL.SP.GF.02 Movilidad 2: NCL.SP.GF.03 NCL.SP.GF.05 NCL.SP.SC.05	Se alcanza al adquirir las competencias y requisitos de nivel asesor o directivo.
	Jefe de presupuesto C.N.O (0111)	Hacer seguimiento a la ejecución presupuestal de la entidad según la normatividad vigente.	NCL.SP.GF.01 NCL.SP.GF.02	NCL.SP.GD.04	Movilidad 1: NCL.SP.GF.06 NCL.SP.GF.07 Movilidad 2: NCL.SP.GF.03 NCL.SP.GF.05 NCL.SP.SC.05	Se alcanza al adquirir las competencias y requisitos de nivel asesor o directivo.
	Jefe de Tesorería y Cartera C.N.O (0111)	Controlar los ingresos y pagos de la entidad de acuerdo con la normatividad vigente y procedimientos establecidos.	NCL.SP.GF.03 NCL.SP.GF.05	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.SC.05	Movilidad 1: NCL.SP.GF.01 NCL.SP.GF.02 Movilidad 2: NCL.SP.GF.06 NCL.SP.GF.07	Se alcanza al adquirir las competencias y requisitos de nivel asesor o directivo.
Técnico	Cobrador CIUO (4214)	Recaudar la cartera de la entidad de acuerdo con normatividad vigente y procedimientos establecidos.	NCL.SP.GF.03	NCL.SP.SC.05	Se identificará cuando se tengan los empleos tipo del nivel técnico.	Movilidad 1: NCL.SP.GF.06 NCL.SP.GF.07 NCL.SP.GD.04 Movilidad 2: NCL.SP.GF.01 NCL.SP.GF.02 NCL.SP.GD.04 Movilidad 3: NCL.SP.GF.05 NCL.SP.GD.04
Asistencial	No se encontró					

Tabla 25. Cuadro funcional de gestión financiera
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

En la tabla anterior del área o proceso de Gestión Financiera se identificó un empleo tipo de nivel directivo. Sin embargo, para establecer la posible movilidad de este empleo se requieren las NCL de dirección, las cuales no se encuentran en el las NCL de las áreas o procesos transversales elaboradas.

Se encontró un empleo de asesor, pero no cumple funciones correspondientes a ese nivel, por tanto no se definió empleo tipo para este empleo.

En relación con los profesionales de gestión financiera, como resultado del análisis surgen cuatro empleos tipo asociados a las subáreas o subprocesos de gestión contable, gestión presupuestal, gestión de tesorería, y recaudo y cartera. La movilidad horizontal de un profesional a otro en esta área se facilita porque las competencias laborales que unos y otros deben desarrollar tienen como criterio de educación la misma área de conocimiento.

No se encuentran empleos tipo de nivel técnico y asistencial, y por tanto no se presenta la movilidad en este nivel.

Cuadro funcional de gestión tecnológica						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Director Departamento de Informática C.N.O (0213)	Asegurar la disponibilidad de recursos tecnológicos de acuerdo con los requerimientos, el estándar de servicio al cliente y la normatividad aplicable.	NCL.SP.GT.01 NCL.SP.GT.02 NCL.SP.GT.05 NCL.SP.GT.08	NCL.SP.CP.01	Se identificará cuando se haga análisis entre familias funcionales.	N/A
Asesor	Analista de sistemas CIUO (2511)	Asesorar en la gestión y mejoramiento de sistemas informáticos de acuerdo con los requerimientos y necesidades de la entidad.	NCL.SP.GT.01 NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.07	NCL.SP.SC.05	Se identificará cuando se encuentren otros empleos tipo de nivel asesor.	NCL.SP.GT.02 NCL.SP.GT.05 NCL.SP.CP.01

Cuadro funcional de gestión tecnológica						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Profesional	Diseñadores y administradores de bases de datos CIUO (2521)	Desarrollar la arquitectura de los sistemas de información e infraestructura tecnológica de acuerdo con la normatividad y el modelo de información definido.	NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.06 NCL.SP.GT.11	NCL.SP.GD.08	Movilidad 1 NCL.SP.GT.10 NCL.SP.GT.12 NCL.SP.GT.16 NCL.SP.GD.04 Movilidad 2: NCL.SP.GT.07 NCL.SP.GT.09 NCL.SP.GT.10 NCL.SP.SC.05 Movilidad 3: NCL.SP.GT.14 NCL.SP.GT.15 Movilidad 4: NCL.SP.GT.08 NCL.SP.GT.09	Movilidad 1: NCL.SP.GT.01 NCL.SP.GT.07 NCL.SP.SC.05 Se identificará cuando se encuentren otros empleos tipo de nivel asesor.
	Jefe sistemas C.N.O (0213)	Administrar la plataforma de la entidad de acuerdo con requerimientos y procedimientos establecidos.	NCL.SP.GT.10 NCL.SP.GT.12 NCL.SP.GT.16	NCL.SP.GD.04	Movilidad 1: NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.06 NCL.SP.GT.11 NCL.SP.GD.08 Movilidad 2: NCL.SP.GT.07 NCL.SP.GT.09 NCL.SP.GT.10 NCL.SP.SC.05 Movilidad 3: NCL.SP.GT.14 NCL.SP.GT.15 NCL.SP.SC.05 Movilidad 4 : NCL.SP.GT.08 NCL.SP.GT.09 NCL.SP.SC.05	Movilidad 1 : NCL.SP.GT.01 NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.07 NCL.SP.SC.05 Se identificarán cuando se encuentren otros empleos tipo de nivel asesor
	Administrador de sistemas CIUO (2522)	Gestionar el desarrollo de sistemas de información de acuerdo con planes programas y proyectos de la entidad.	NCL.SP.GT.07 NCL.SP.GT.09 NCL.SP.GT.10	NCL.SP.SC.05	Movilidad 1: NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.06 NCL.SP.GT.11 NCL.SP.GD.08 Movilidad 2 NCL.SP.GT.12 NCL.SP.GT.16 NCL.SP.GD.04 Movilidad 3 : NCL.SP.GT.14 NCL.SP.GT.15 Movilidad 4: NCL.SP.GT.08	Movilidad 1: NCL.SP.GT.01 NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 Se identificará cuando se encuentren otros empleos tipo de nivel asesor.

Cuadro funcional de gestión tecnológica						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Profesional	Director seguridad informática C.N.O (0114)	Coordinar la seguridad de la información de acuerdo con normatividad y protocolos.	NCL.SP.GT.14 NCL.SP.GT.15	NCL.SP.SC.05	<p>Movilidad 1: NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.06 NCL.SP.GT.11 NCL.SP.GD.08</p> <p>Movilidad 2 NCL.SP.GT.10 NCL.SP.GT.12 NCL.SP.GT.16 NCL.SP.GD.04</p> <p>Movilidad 3 : NCL.SP.GT.07 NCL.SP.GT.09 NCL.SP.GT.10</p> <p>Movilidad 4: NCL.SP.GT.08 NCL.SP.GT.09</p>	<p>Movilidad 1 NCL.SP.GT.01 NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.07</p> <p>Se identificará cuando se encuentren otros empleos tipo de nivel asesor.</p>
	Desarrollador y analista de software y multimedia CIUO (2519).	Desarrollar aplicaciones de los sistemas operativos de acuerdo con las necesidades de la entidad y las tendencias tecnológicas.	NCL.SP.GT.08 NCL.SP.GT.09	NCL.SP.SC.05	<p>Movilidad 1: NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.06 NCL.SP.GT.11 NCL.SP.GD.08</p> <p>Movilidad 2 NCL.SP.GT.10 NCL.SP.GT.12 NCL.SP.GT.16 NCL.SP.GD.04</p> <p>Movilidad 3 : NCL.SP.GT.07 NCL.SP.GT.10</p> <p>Movilidad 4: NCL.SP.GT.14 NCL.SP.GT.15</p>	<p>NCL.SP.GT.01 NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.07</p> <p>Se identificará cuando se encuentren otros empleos tipo de nivel asesor</p>

Cuadro funcional de gestión tecnológica						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Técnico	Técnicos en operaciones de tecnología de la información y las comunicaciones.	Salvaguardar la información de la entidad teniendo en cuenta la normatividad y los procedimientos.	NCL.SP.GT.09	NCL.SP.SC.08 NCL.SP.SC.05	Movilidad 1: NCL.SP.GT.02 NCL.SP.GT.13 NCL.SP.GD.07	Movilidad 1: NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.06 NCL.SP.GT.11 NCL.SP.GD.08 Movilidad 2 NCL.SP.GT.10 NCL.SP.GT.12 NCL.SP.GT.16 NCL.SP.GD.04 Movilidad 3 : NCL.SP.GT.07 NCL.SP.GT.10 Movilidad 4: NCL.SP.GT.14 NCL.SP.GT.15 Movilidad 5 : NCL.SP.GT.08
	Técnicos en asistencia y soporte al usuario de tecnología de la información y las comunicaciones.	Brindar soporte técnico a los sistemas de información con base en lineamientos y procedimientos.	NCL.SP.GT.02 NCL.SP.GT.13	NCL.SP.GD.07	Movilidad 1 NCL.SP.GT.09 NCL.SP.SC.08 NCL.SP.SC.05	Movilidad 1: NCL.SP.GT.03 NCL.SP.GT.04 NCL.SP.GT.06 NCL.SP.GT.11 NCL.SP.GD.08 Movilidad 2 NCL.SP.GT.10 NCL.SP.GT.12 NCL.SP.GT.16 NCL.SP.GD.04 Movilidad 3 : NCL.SP.GT.07 NCL.SP.GT.09 NCL.SP.GT.10 NCL.SP.SC.05 Movilidad 4: NCL.SP.GT.14 NCL.SP.GT.15 NCL.SP.SC.05 Movilidad 5 : NCL.SP.GT.08 NCL.SP.GT.09 NCL.SP.SC.05
Asistencial	No se encontró					

Tabla 26. Cuadro funcional de gestión tecnológica
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Cuadro funcional de planeación estatal						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Director de política y planeación	Garantizar el cumplimiento de los planes de la entidad, en conformidad con el plan de desarrollo y el plan de ordenamiento territorial.	NCL.SP.PE.01 NCL.SP.PE.02 NCL.SP.PE.03 NCL.SP.PE.04	NCL.SP.GTH.06	Se identificará cuando se haga análisis entre familias funcionales.	N/A
Asesor	Consultor de planeación	Asesorar en el plan de desarrollo, seguimiento y control del mismo, según la normatividad vigente y lineamientos de la entidad.	NCL.SP.PE.01 NCL.SP.PE.02 NCL.SP.PE.03	NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GF.02	Se identificara cuando se identifiquen otros empleos tipo de asesor.	NCL.SP.PE.04 NCL.SP.GTH.06
Profesional	Profesional de planeación	Hacer seguimiento al cumplimiento de metas de los proyectos de inversión de la entidad teniendo en cuenta normatividad vigente y procedimientos.	NCL.SP.PE.04 NCL.SP.PE.06	NCL.SP.GD.04	NCL.SP.PE.05 NCL.SP.SC.05	NCL.SP.PE.01 NCL.SP.PE.02 NCL.SP.PE.03 NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GF.02
	Profesional de planeación	Participar en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del sistema integrado de gestión de acuerdo con la orientación estratégica y de gestión de la entidad.	NCL.SP.PE.05 NCL.SP.PE.06	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.SC.05	NCL.SP.PE.04	NCL.SP.PE.01 NCL.SP.PE.02 NCL.SP.PE.03 NCL.SP.GF.02
Técnico	No se encontró					
Asistencial	No se encontró					

Tabla 27. Cuadro funcional de planeación estatal

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

En el caso de planeación estatal se identificaron unos profesionales que hacen seguimiento al cumplimiento de metas de la entidad y en ese caso no fue factible presentar para este empleo tipo la movilidad horizontal y vertical.

Cuadro funcional de servicio al ciudadano						
Nivel jerárquico	Empleo tipo	Propósito del empleo	NCL específicas	NCL otras áreas o procesos	Movilidad horizontal	Movilidad vertical
Directivo	Coordinador de servicio al ciudadano	Dirigir los procesos relacionados con la atención a ciudadanos de conformidad con lo establecido en la normativa y los de los ciudadanos.	NCL.SP.SC.02 NCL.SP.SC.03 NCL.SP.SC.06	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.GTH.06	Se identificará cuando se haga análisis entre familias funcionales.	N/A
Asesor	No se encontró					
Profesional	Asesor de servicio al ciudadano	Orientar a los usuarios frente a requerimiento teniendo en cuenta el portafolio de servicios y los procedimientos establecidos.	NCL.SP.SC.05 NCL.SP.SC.07 NCL.SP.SC.09	NCL.SP.GD.04	Se identificará cuando se establezcan otros empleos tipo de profesional	Se identificará cuando se establezcan otros empleos tipo de asesor.
Técnico	Coordinador de ventanilla única radicación y correspondencia	Brindar información a personas internas y externas a la entidad teniendo en cuenta el plan de gobierno de la alcaldía.	NCL.SP.SC.01 NCL.SP.SC.03 NCL.SP.SC.05	NCL.SP.GD.04 NCL.SP.GD.05	Constituyan otros empleos tipo de técnico.	NCL.SP.SC.07 NCL.SP.SC.09
Asistencial	Secretario	Orientar al ciudadano de acuerdo con las necesidades y requerimientos.	NCL.SP.SC.01 NCL.SP.SC.04 NCL.SP.SC.07	NCL.SP.GD.04	Se identificará cuando se constituyan otros empleos tipo de asistencial.	NCL.SP.SC.03 NCL.SP.SC.05 NCL.SP.GD.05

Tabla 28. Cuadro funcional de servicio al ciudadano
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017



NODO



**Actores
invocados en
el desarrollo
de ET y CF**

Solo he buscado presentar algunas figuras que el vínculo puede crear en su actividad productiva.

Denise Najmanovich

El nodo trata de la propuesta que se hace sobre los actores y roles que han de desempeñar desde la construcción hasta la actualización, tanto de empleos tipo como de cuadros funcionales. Quizás en el ejercicio práctico emerjan más participantes que aquí no han sido propuestos, pero que juegan su papel en la elaboración de los mismos, así como puede ocurrir que se mantengan o se cambien actores o roles. Así las cosas, la propuesta se plantea de la siguiente manera:

Nodo	Producto	Etapa	Actor	Rol
Empleos tipo	Perfiles de empleo tipo	Elaboración	ESAP, DAFP y entidades de orden nacional y territorial.	Establece criterios de agrupamiento de empleos y de funciones para el área.
				Diseña los perfiles.
		Verificación	Entidades de orden nacional y territorial de diferente naturaleza jurídica. Generador de política.	Verifican la aplicación del empleo tipo.
		Aval	DAFP- Desarrollo organizacional y generador de política.	Firma los productos terminados desde el punto de vista del sector función pública.
		Legitimación	Directivo DAFP	Oficializan los perfiles para su uso en la entidad.
		Actualización	ESAP DAFP Generador de política	Se reinicia ciclo

Nodo	Producto	Etapas	Actor	Rol
Cuadros funcionales de empleos	Cuadros funcionales de empleos	Revisión, diseño y actualización.	ESAP, DAFP	Orienta la construcción de los cuadros funcionales desde el punto de vista técnico y legal.
				Consolida cuadros para presentar al sector público.
			Entidades de orden nacional y territorial	Elabora sus cuadros dependiendo de la necesidad y planta de personal.
		Verificación	Mismas entidades	Pilotear los cuadros propuestos.
			DAFP	Con la consolidación de cuadros.
		Aval	Representante entidad	Firma los productos terminados y los presenta al DAFP.
			Representante entidad	Firma lo que le es pertinente.
			DAFP	Firma los productos Terminados.
		Legitimación	Directivo DAFP	Oficializan los cuadros para su uso en las entidades.
		Actualización	ESAP	Se reinicia ciclo.
			DAFP	
			Generador de política.	

Tabla 29. Actores involucrados en el desarrollo de los empleos tipo y cuadros funcionales
Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Recomendaciones

Con base en la propuesta presentada, se hacen las siguientes consideraciones:

Carrera administrativa. Transformar el ingreso a la carrera administrativa por empleos tipo y cuadros funcionales.

Ciclo de vida del servidor público. Relacionar el ciclo de vida del servidor público con base en los empleos tipo y los cuadros funcionales.

Concursos de ascenso. Con base en la propuesta de movilidad y los criterios tenidos en cuenta para tal propósito, se plantea transformar la concepción del “concurso de ascenso”, considerado en empleo público, dado que la propuesta de movilidad vertical la absorbe. Ello quiere decir que aunque lo absorbe, es necesario hacer concursos, con base en los criterios establecidos, las personas pueden ascender a otro nivel jerárquico cuando cumplen las condiciones establecidas, como son la experticia demostrada en las normas que se requieren para el empleo al que se quiere ascender internamente o entre entidades.

Descripción de funciones. Continuar transformando las funciones a NCL para que se pueda, con base en ellas, crear nuevos empleos tipo. Se consideran las NCL no exclusivamente para la familia de áreas o procesos, sino para los diversos procesos interrelacionados que contemplan principalmente los niveles asistenciales y técnicos, cuyas funciones son comunes independiente de dónde estén ubicados, y sin descartar la posibilidad de que ello también se pueda realizar para múltiples unidades organizacionales.

Empleos tipo. Incluir en el próximo Conpes la transformación del diseño de empleos y perfiles ocupacionales, transitando del diseño de cargos a empleos tipo y cuadros funcionales y evidenciarlo en las presentaciones de empleo público.

Mérito. Entendido el concepto como la oportunidad de participar en pruebas de conocimiento y de competencias para ingresar al sector público colombiano, se sugiere ampliar la concepción de los marcos de refe-

rencia que se tienen en cuenta para ello, además de incluir las NCL que contemplan lo funcional y comportamental asociado al quehacer específico.

Temporalidad de instrumentos. Con respecto a los empleos tipo y cuadros funcionales que están basados en NCL y ejemplificados para las familias de áreas o procesos transversales del sector público colombiano, se propone que su mínima temporalidad sea de tres años para NCL; por ejemplo, en relación con compra pública, comunicación estratégica, control interno, defensa jurídica, gestión tecnológica, planeación estatal; y de más de cinco años para NCL asociadas a gestión documental, gestión financiera, servicios administrativos y servicio al ciudadano. Lo anterior, teniendo en cuenta los permanentes cambios en el entorno que afectan las NCL.

Referencias

Centro Latinoamericano de Administración Pública (CLAD), 2008. Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública. San Salvador. Recuperado de www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/carta-iberoamericana-de-la-funcionpublica

Definición de. (s.f). *Metodología*. Recuperado de <https://definicion.de/metodologia/%20Definici%C3%B3n%20de%20metodolog%C3%ADa>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Resolución 1518 del 22 de julio de 2015. Por la cual se establece la clasificación internacional uniforme de ocupaciones adaptada para Colombia – CIUO – 08AC. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciuo/RESOLUCION_1518_2015.pdf

_____ (2015). Clasificación internacional uniforme de ocupaciones adaptada para Colombia – CIUO – 08AC. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciuo/CIUO_08_AC_2015_07_21.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 1083 de 2015. Recuperado de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201083%20DEL%2026%20DE%20MAYO%20DE%202015.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Conozca las preguntas frecuentes sobre modificación de planta de personal en entidades del orden nacional y territorial. Recuperado de http://www.sirvoamipais.gov.co/preguntas_frecuentes/-/asset_publisher/6I5IsKPLmET8/content/conozca-las-preguntas-frecuentes-sobre-modificacion-de-planta-de-personal-en-entidades-del-orden-nacional-y-territorial;jsessionid=831601834E321926D41429230CE1752B)

_____ (2009). *Marco conceptual y metodología para diseño e implantación de cuadros funcionales de empleo en la Administración pública colombiana*. Bogotá: Dirección de Desarrollo Organizacional.

Gomez Mejia, L., Balkin, D., Cardy Robert. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall p.689

González, E (2006), Reforma del empleo público. *Implementación de instrumentos para la promoción de la meritocracia en el empleo público*. DAFP-ESAP. Bogotá.

Ley 909. (2004). por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Colombia. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Max Neef, M.; Elizalde, A.; Hopenhayn, M. (1997). *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro*. Medellín: Proyecto 20 editores

Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (Unesco). Traducción Santillana: Mercedes Vallejo-Gómez

Najmanovich, D. (2011). *El juego de los vínculos. Subjetividad y redes figuras en mutación*. Colección sin fronteras. Buenos Aires: Editorial Biblos, Segunda edición aumentada.

Organización de Estados Iberoamericanos. (s.f). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laboral (CONOCER). Recuperado de: <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/03a02.htm>

Robertson, B. (2015). *Holocracia. Un nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*. Argentina: Empresa Activa.

Anexo

No.	I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	SI	NO	ACLARACIÓN
1	¿Considera que la denominación del empleo tipo corresponde a alguno de los empleos de esta área o proceso?			
2	En la casilla rol se pregunta: ¿En esta entidad ese empleo tiene alguna otra denominación?			
3.	¿Qué grado considera usted, debe tener este empleo tipo?			
4	¿Cuál es la denominación del cargo del jefe inmediato?			
No.	II. DIMENSIÓN DEL EMPLEO	SI	NO	ACLARACIÓN
1	Está de acuerdo con lo definido para este empleo tipo frente a:			
1.1	¿Procesos por los que responde?			
1.2	¿Procesos en los que interviene?			
1.3	¿Autonomías que posee?			
1.4	¿Relaciones externas?			
1.5	¿Comités en los que participa?			
1.6	¿Recursos a cargo?			
1.7	¿Capital humano a cargo?			
1.8	¿Riesgos que tiene el empleo?			
No.	III. ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO	SI	NO	ACLARACIÓN
1	¿Considera que la denominación del área o proceso refleja la naturaleza de esta?			
No.	IV. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	SI	NO	ACLARACIÓN
1	¿El propósito principal del empleo tipo corresponde a lo que un servidor público hace en él?			
No.	V. REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	SI	NO	ACLARACIÓN
1	¿Está de acuerdo con el núcleo del conocimiento para desempeñarse en esta área o proceso?			
1.1	¿Considera que para el desempeño de este empleo es indispensable alguna formación específica en término de la educación no formal?			
No.	VI. COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO	SI	NO	ACLARACIÓN
1	¿Las Normas de Competencias Laboral definidas son las que se realizan en este empleo?			
2	¿Falta alguna Norma de Competencia Laboral? Si dice sí, ¿cuál?			
3	¿Sobra alguna Norma de Competencia Laboral? Si dice sí, ¿cuál?			
4	¿Las actividades claves descritas al interior de las Normas de Competencia Laboral que componen este empleo tipo, son las que se realizan en el empleo?			
5	¿Falta alguna actividad clave? Si responde sí, ¿cuál?			
6	¿Sobra alguna actividad clave? Si responde sí, ¿cuál?			

No.	VI. COMPETENCIAS FUNCIONALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO	SI	NO	ACLARACIÓN
7	SOLO EN CASO DE REVISAR LAS NCL, se harán las preguntas de la 7.1 a la 7.4			
7.1.	¿Está de acuerdo con los criterios de desempeño específico de NCL revisada?			
7.2.	¿Está de acuerdo con los criterios de desempeño general de NCL revisada?			
7.3.	¿Está de acuerdo con los conocimientos esenciales de NCL revisada?			
7.4.	¿Está de acuerdo con las evidencias de desempeño de NCL revisada?			
No.	VII. COMPETENCIAS FUNCIONALES DE OTRA ÁREA O PROCESO	SI	NO	ACLARACIÓN
1	¿La Normas de Competencias Laboral definidas de otras áreas o procesos, son las que se realizan en el empleo? Si responde no, ¿por qué?			
2	¿Falta alguna Norma de Competencia Laboral? Si responde sí, ¿cuál?			
3	¿Sobra alguna Norma de Competencia Laboral? ¿Cuál? Máximo dos NCL.			
4	¿Las actividades claves descritas al interior de las Normas de Competencia Laboral que componen este empleo tipo, son las que se realizan en el empleo?			
5	¿Falta alguna actividad clave? Si responde sí, ¿cuál?			
6	¿Sobra alguna actividad clave? Si responde sí, ¿cuál?			
No.	VII. COMPETENCIAS FUNCIONALES DE OTRA ÁREA O PROCESO	SI	NO	ACLARACIÓN
1	¿La competencia comportamental de nivel jerárquico definida para este empleo es la que más aplica?			
2	¿La competencia comportamental específica seleccionada para el empleo es la que más aplica?			
No.	IX. RESULTADOS ESPERADOS SI SE MODIFICA ALGUNA DE LAS NCL QUE COMPONEN EL EMPLEO TIPO SE DEBE ABRIR LA NCL Y MOSTRAR LAS EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO QUE ALLÍ ESTÁN PARA DAR RESPUESTA A	SI	NO	ACLARACIÓN
1	¿Está de acuerdo con los resultados esperados en este empleo tipo? LOS CUALES DEBEN REPONDER A LAS EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO DE LAS NCL SELECCIONADAS Y A LAS COMPORTAMENTALES SELECCIONADAS			
	DE ACÁ EN ADELANTE SOLO SE DILIGENCIA UNA VEZ SE HAYAN VERIFICADO TODOS LOS EMPLEOS TIPO DEL ÁREA O PROCESO			
XI. OBSERVACIONES: ¿Tiene algún comentario adicional o alguna aclaración en relación con los empleos tipo (ET)?				
Nota:				

Tabla 30. Encuesta estructurada para la verificación de empleos tipo a partir del formato diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017