

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

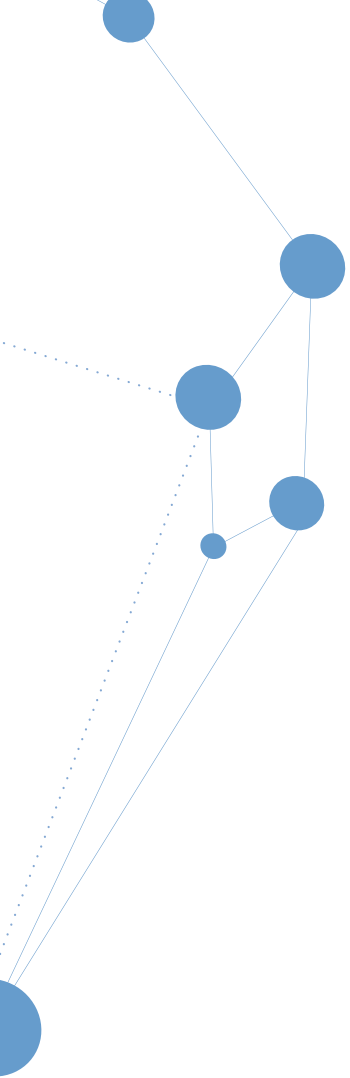
Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales

## **|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

**CLARA INÉS VILLAREJO VANEGAS\*\***

PROFESIONAL PROYECTO

**CARMEN ELISA MARTÍNEZ BAUTISTA\*\*\***

PROFESIONAL PROYECTO

## COLABORADOR

**CARLOS ARTURO RUIZ CASTRO**

PROFESIONAL APOYO



## REVISADO POR

Equipo Mesa Técnica Proyecto Competencias |ESAP|

**GABRIEL MUÑOZ DIAZ**

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

**HUMBERTO JAIME GUAPACHA TREJOS**

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

**PAUL PULIDO PACHÓN**

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

**ANGÉLICA ESCOBAR CANTOR**

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

**CÉSAR MUÑOZ VARGAS**

Corrector de estilo

**YOLANDA NUÑEZ ARIAS**

Diseño y diagramación

**BOGOTÁ**

2018

ISBN: 978-958-652-446-9



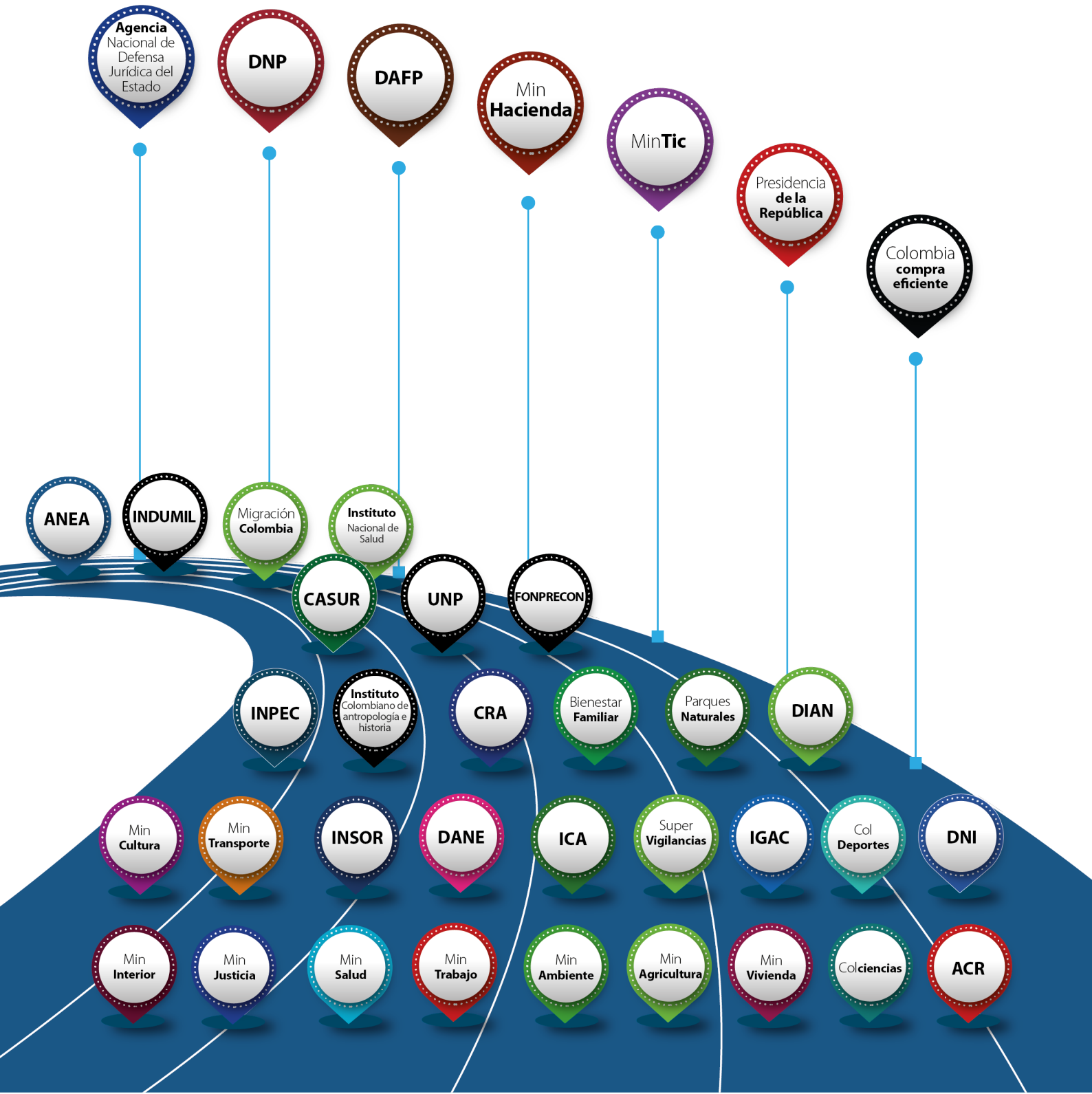
\* Psicóloga (Universidad Católica de Colombia), especialista en Gerencia de Recursos Humanos (Universidad EAN), magister en Gestión de Organizaciones (Universidad de Quebec, Universidad EAN). Doctora en Educación (Universidad de la Salle, San José de Costa Rica). Experiencia en diversas actividades de mesas sectoriales con el Sena – Colombia y normalización en empresas privadas.

\*\* Psicóloga (Universidad de la Sabana), especialista en Gerencia de Recursos Humanos (Universidad EAN), especialista en Desarrollo Familiar y Personal (Universidad de la Sabana). Asesor metodológico en competencias laborales.

\*\*\* Economista (Fundación Universidad de América), especialista en Gerencia de Calidad de Productos y Servicios (Universidad Libre). Metodóloga en el levantamiento de mapas funcionales, normas de competencia laboral, instrumentos de evaluación, perfiles en el Sena, Ecopetrol y Ministerio de Salud, entre otras entidades.

# Agradecimientos

[Entidades generadoras de política]



# Índice

Presentación Escuela Superior de Administración Pública  ESAP  . . . . .	7
Presentación Comisión Nacional del Servicio Civil  CNSC  . . . . .	9
Presentación Departamento Administrativo de la Función Pública  DAFP  . . . . .	11
Introducción . . . . .	13
Antecedentes . . . . .	15
<b>Nodo 1. Análisis funcional y sus productos . . . . .</b>	<b>20</b>
Concepciones del análisis funcional . . . . .	21
Pertinencia del análisis funcional como metodología para identificar competencias funcionales . . . . .	22
<b>Subnodo 1.1 Mapas funcionales . . . . .</b>	<b>23</b>
Concepción del mapa funcional . . . . .	23
Componentes de los mapas funcionales . . . . .	23
Pautas para la construcción de mapas funcionales . . . . .	25
<b>Subnodo 1.2 Normas de competencia laboral  NCL  . . . . .</b>	<b>37</b>
Concepción de norma de competencia laboral . . . . .	38
Componentes de las NCL . . . . .	39
Pautas para la construcción de las NCL   propuesta  . . . . .	41
Estructura gramatical y redacción de los criterios de desempeño específicos  CDE  . . . . .	46
Estructura gramatical y redacción de los criterios de desempeño generales . . . . .	49
Aplicabilidad de las NCL . . . . .	57
<b>Nodo 2. Competencias comportamentales . . . . .</b>	<b>58</b>
Concepciones de competencia comportamental . . . . .	59
Componentes de las competencias comportamentales . . . . .	64
Estructura de indicadores conductuales . . . . .	65
Pautas para identificar las competencias comportamentales . . . . .	67
<b>Nodo 3. Propuesta metodológica para actualizar perfiles . . . . .</b>	<b>71</b>
Concepción de perfiles . . . . .	72
Componentes de los perfiles . . . . .	73
Pautas para la estructuración de los perfiles con base en NCL . . . . .	74
<b>Nodo 4. Actores involucrados en el desarrollo de productos . . . . .</b>	<b>83</b>
<b>Referencias . . . . .</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 1: Formato del perfil de expertos . . . . .</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 2. Formato de cotejo de funciones a normalizar de mapas áreas/ procesos transversales V8 vs normas de competencia laboral V1 . . . . .</b>	<b>91</b>

# Índice de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Productos generados del análisis funcional . . . . .	24
<b>Gráfico 2.</b> Diagrama de mapa funcional en forma de árbol o árbol funcional . . . . .	24
<b>Gráfico 3.</b> Pautas para la construcción de mapas funcionales a partir de información secundaria y primaria . . . . .	26
<b>Gráfico 4.</b> Pautas para la construcción de mapas funcionales a partir de información secundaria . . . . .	27
<b>Gráfico 5.</b> Pautas para la construcción de mapas funcionales . . . . .	32
<b>Gráfico 6.</b> Ejemplo de mapa funcional del área o proceso de gestión financiera . . . . .	36
<b>Gráfico 7.</b> Elementos que componen una Norma de Competencia Laboral . . . . .	40
<b>Gráfico 8.</b> Pautas para la construcción de NCL a partir de información secundaria y primaria. . . . .	41
<b>Gráfico 9.</b> Pautas para la construcción de NCL a partir del mapa funcional del sector, entidad, área o proceso específico. . . . .	43
<b>Gráfico 10.</b> Competencias comunes . . . . .	59
<b>Gráfico 11.</b> Competencias comportamentales por niveles jerárquicos	60
<b>Gráfico 12.</b> Competencias comportamentales . . . . .	62
<b>Gráfico 13.</b> Pautas para la identificación de competencias comportamentales desde el enfoque funcional. . . . .	67
<b>Gráfico 14.</b> Pautas para la estructuración de perfiles . . . . .	74
<b>Gráfico 15.</b> Criterios de análisis . . . . .	74

# Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Aportes a la construcción de mapas funcionales y normas de competencia laboral. . . . .	18
<b>Tabla 2.</b> Insumo para identificar funciones por áreas-procesos . . . .	27
<b>Tabla 3.</b> Formato de agrupación, categorización, inclusión y exclusión de funciones. . . . .	28
<b>Tabla 4.</b> Formato de mapa funcional de las áreas o procesos del sector público . . . . .	29
<b>Tabla 5.</b> Formato de cotejo de mapas funcionales versión 1 y versión 2. . . . .	30
<b>Tabla 6.</b> Consolidado competencias comportamentales por norma de competencia laboral y nivel jerárquico para el sector público, según campo de estudio. . . . .	70
<b>Tabla 7.</b> Actores involucrados en el desarrollo de los productos de los nodos 1 a 3. . . . .	86

# Lista de siglas

**CDE:** Criterio de Desempeño Específico.

**CDG:** Criterio de Desempeño General.

**CLAD:** Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

**CNSC:** Comisión Nacional del Servicio Civil.

**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.

# Glosario

**Competencias funcionales:** capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos, y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.4.2).

**Competencias comportamentales:** “[...] valores, actitudes y aptitudes que debe demostrar el empleado público” (Decreto 1083, 2015, art. 2.2.4.2).

**Método deductivo:** en este método [...] se pasa de lo general a lo particular, de forma que, partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se inferen enunciados particulares, que pueden ser axiomático-deductivos, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones no demostrables, o hipotético-deductivos, si las premisas de partida son hipótesis contrastables (Gómez, 2004, pp. 29-30)

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

***“Siento que somos una organización creadora de conocimiento”.***

Nonaka y Takeuchi

Siempre es un gusto mostrar cómo la escuela apoya estudios que reflejan la forma de avanzar hacia un sistema de gestión, y este es el caso de la organización del trabajo para las entidades del sector público.

El eje del sistema sigue siendo el enfoque funcional, y desde ahí la organización de las funciones un mapa que las recoge y luego las normaliza para presentarlas como normas de competencia laboral (NCL), las cuales han de hacer parte de los perfiles ocupacionales. El reto es grande, pues incluye su diseño, elaboración, revisión, aval y legitimación.

En este documento, *Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales*, se muestra válida la propuesta de elaboración de mapas de la *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos 2008*, diseñada por la ESAP y el DAFP, y le suma una nueva forma de construir el mapa funcional a partir de fuentes secundarias, las cuales deben tener en cuenta quienes tienen tal responsabilidad.

Esta guía igualmente transforma e innova en algunos componentes para la elaboración y estandarización de normas de competencia laboral; en ellas, por ejemplo, se incluyen criterios de desempeño generales relacionados con los sistemas de gestión del sector público y competencias comportamentales, lo que se ha logrado gracias a un equipo que utiliza técnicas para gestionar el conocimiento de cada uno de ellos, como es propio de estudiosos e investigadores de la ESAP.

Por eso, la invitación a que conozcan este documento, en particular el nodo de normas de competencias laborales porque, como se ex-

presa en el documento de “Pautas para la transferencia de NCL a los subsistemas de gestión del talento humano (GTH)”, ellas van a trascender en toda la propuesta del sistema de GTH impactando aún la compensación.

La innovación es transformación y conlleva propuestas con nuevas lógicas que han sido bien recibidas por el generador de política de talento humano del sector público colombiano. Como se demostró con diversas aplicaciones, ellas pueden ser, o son, la base para los anhelados cuadros funcionales de los que trata la Ley 909 de 2004.

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

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

Es importante iniciar esta presentación con la definición de empleo establecida en el artículo 19 de la Ley 909 de 2004 así: conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarla a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado. Este final no se debe olvidar para efectos de definir perfiles de los cargos, así como para la selección y permanencia del servidor público, ya que muchas veces las personas pueden tener los requisitos de estudios y experiencia, pero no las competencias comportamentales o tampoco cumplen ni satisfacen los fines del estado.

A partir de estos elementos y falencias que se pueden detectar en muchos empleos y empleados de la administración pública, es procedente avanzar en los postulados que se plantean en el presente documento en materia de los mapas funcionales, como quiera que estos ilustran las distintas funciones productivas de un área o proceso, entidad u organización, partiendo de un propósito principal hasta llegar a las contribuciones o funciones individuales que cumple una persona. En este sentido los mapas funcionales les facilitarían a los funcionarios, áreas o dependencias y entidades cumplir con los propósitos y fines del estado.

Por otra parte, las competencias especialmente las comportamentales toman cada vez más relevancia para el buen desempeño de los servidores y las instituciones, tal como lo precisa el CLAD “es la capacidad de un desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real” (laconvie-llo, M.; Pulido, N. 2016, p. 7). De esta forma se reafirma la importancia de no olvidar alcanzar las metas esperadas de las instituciones en beneficio de los usuarios y ciudadanos.

Finalmente, para los procesos de selección que adelanta la CNSC es fundamental la claridad del perfil de los cargos o diseño de los puestos de trabajo a lo cual el profesor Longo aclara que constituye la “descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que, conjuntamente, configuran el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados” (Longo, 2002, p. 23).

Como se observa en las anteriores anotaciones es fundamental tener claridad de los propósitos, metas y resultados esperados de las entidades, dependencias y de los servidores públicos para poder cumplir los fines del estado y satisfacer las necesidades de los ciudadanos, para lo cual este documento de la ESAP con los aportes de la DAFP y la CNSC son un avance importante en el mejoramiento futuro de la administración pública de nuestro país.

**PEDRO ARTURO RODRIGUEZ TOBO**

COMISIONADO PRESIDENTE  
Comisión Nacional del Servicio Civil  
|CNSC|

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

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), mediante el proyecto “Desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias nacional”, generó un grupo de documentos que en conjunto expresan una propuesta de administración del talento humano al servicio del sector público colombiano. La mencionada propuesta gira en torno a la cuestión de las competencias laborales, una herramienta gracias a la cual se va a incrementar la calidad del servidor público y del servicio público. Se trata de una perspectiva que corresponde a las orientaciones de la norma de empleo público (Ley 909 de 2004) que, para su cabal cumplimiento, requiere apoyarse en instrumentos técnicos que sean de libre acceso a las entidades públicas, en la medida en que cada una de ellas deberán lograr la transformación pretendida en el personal que desarrolle las funciones a cargo.

El presente documento suministra orientaciones sobre la manera en que se podrían estandarizar o normalizar competencias laborales y diseñar perfiles ocupacionales desde un anterior mapeo de funciones a cargo de las dependencias. Sobre la materia existe un antecedente de autoría de Función Pública, titulado *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos* (2008), en el que básicamente se dan indicaciones sobre el mapeo de funciones y la estandarización de competencias básicas, camino a la definición de los perfiles ocupacionales. Así las cosas, esta guía metodológica se puede entender como una evolución que adiciona al proceso la variable de las competencias comportamentales y sienta las bases para la adopción de los perfiles ocupacionales en el marco de los manuales específicos de funciones, requisitos y competencias laborales.

Se recomienda a las entidades públicas su utilización como una ayuda complementaria sobre la que, con posterioridad, Función Pública logrará una versión ajustada, inmersa en un conjunto de acciones que buscan potenciar la cuestión de las competencias laborales. Su aporte

puede ser mayor si se complementa con el “Catálogo de competencias” emitido en el marco del proyecto ya indicado, y si se tiene presente que este se enfoca en los procesos o dependencias transversales.

Función Pública agradece el aporte de la ESAP en esta temática y celebra el trabajo que se logró adelantar mancomunadamente con la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) en cuestiones que son del principal interés de cada una de las entidades.

**FRANCISCO CAMARGO SALAS**

DIRECTOR EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública

|DAFP|

# Introducción

La incorporación de competencias en la Administración pública colombiana ha sido un tema que durante más de diez años ha despertado un particular interés en el Gobierno. A partir de la proclamación de la Ley 909 de 2004, que tuviera como antecedente la *Carta iberoamericana de la función pública*, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha dado pautas para abordarlas. Esta guía toma varias de ellas, algunas las mantiene, otras las amplía, otras las transforma. Además, incluye otras concepciones que interactúan con componentes de toda la propuesta 2016, y que están encaminadas a fortalecer el Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el Estado colombiano.

La propuesta cuenta con unos fundamentos conceptuales y normativos, experiencias de referenciación internacionales y nacionales, formas de cómo pueden llevarse las competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano, un catálogo de competencias laborales a la fecha y, por supuesto, con la guía metodológica que contiene el diseño de productos que nutren como un todo los documentos que conforman el proyecto con el que se visualiza el Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales.

El propósito de esta guía es orientar a los líderes de talento humano, directivos, profesionales y demás empleados públicos que contribuyen o participan en la esfera de gestión del talento humano por competencias laborales, en el diseño de los insumos requeridos para incorporar las normas de competencia laboral en el sistema, así como en los programas de formación de las instituciones de educación superior encargadas de la formación académica del talento humano para la Administración pública (DAFP, 2015).

El documento se fundamenta en cuatro nodos principales:

1. La técnica del análisis funcional, en donde se encuentra la concepción que se adoptó en el desarrollo del proyecto, la pertinencia de dicho análisis en la identificación detallada de los productos que emergen a partir de la identificación de funciones (mapas funcionales y normas de competencia laboral [ NCL]).
2. La concepción, los componentes y las pautas para la construcción de competencias comportamentales.
3. Temas a tratar en lo referente a perfiles. Incluyen su concepción, componentes y pautas de construcción con base en competencias laborales.
4. Actores involucrados en el desarrollo de productos tales como mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales describe tanto las etapas por lo que deben pasar como sus actores y roles a desempeñar.

La guía metodológica tiene en cuenta, para el desarrollo de los productos que contribuyen al sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, por una parte, elementos del enfoque funcional, comportamental y constructivista; y por otra, el marco normativo relacionado con el sistema. Además, toma como referente la documentación asociada a la gestión del talento humano por competencias en el sector público, desarrollada entre los años 2004 y 2014. Por consiguiente, la guía se constituye en una ruta para elaborar productos que, como se ha dicho previamente, contribuyen al sistema GTH por competencias.

Para concluir, con el ánimo de orientar al lector y mostrarle un panorama del contexto en el cual se desarrolló la guía, a continuación se presenta un resumen de los principales elementos que interactuaron durante la construcción de los productos del proyecto. Todo, a manera de antecedentes, lo que brindará información adicional para facilitar la interpretación de los resultados que dieron soporte a las pautas y concepciones contenidas en este documento.

## Antecedentes

Con la expedición de la Ley 909 de 2004, “por la cual se formulan normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones”, el Estado formalizó su intención de reestructurar la gestión humana en la Administración pública al aportar una serie de pautas que van a afectar la organización de la carrera administrativa, la regulación del empleo público y la gerencia pública en general; además, se marcó el camino para la vinculación de las competencias laborales a la gestión humana. Así mismo, la ley otorga a la ESAP los roles de liderar los estudios y las mesas de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación, apoyada en metodologías reconocidas; mientras que al Departamento Administrativo de la Función Pública le confiere el de formular políticas de empleo público para todas las entidades del Estado.

Posteriormente, el Decreto 1083 de 2015, que compila las disposiciones del Decreto 2539 de 2005, reafirma el interés del Gobierno por oficializar el uso de las competencias laborales, dando una clara definición de las competencias funcionales y comportamentales y las competencias comunes a todos los servidores públicos. También distribuye las competencias que debería tener cada uno de los niveles jerárquicos y despliega el impacto de la nueva visión de la gestión humana a los empleos de carrera administrativa, los de libre nombramiento y remoción, los de periodo fijo y los temporales, de todas las entidades de la rama ejecutiva del poder público, tanto a nivel nacional como territorial.

En el año 2008, la ESAP y la Función Pública conformaron mesas de concertación con funcionarios de diferentes entidades como el Minis-

terio de Hacienda y Crédito Público, el Ministerio de Protección Social y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), con el fin de levantar mapas funcionales y normas de competencia laboral vinculadas en los empleos de las áreas de contratación estatal y gestión jurídica pública. Con el resultado de este trabajo, se estructuró la *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos*, documento que “describe los pasos que deben seguirse para identificar las competencias laborales funcionales de los empleos del país, así como sus cuatro componentes normativos: criterios de desempeño, conocimientos, campo o rango de aplicación y evidencias” (Serrano, 2008, p. 9). A partir de este punto, teniendo la metodología debidamente establecida, se dio paso a un proceso de identificación y estandarización de normas para otras áreas de las entidades públicas como talento humano, servicio al ciudadano, servicios administrativos, gestión de comunicaciones, gestión documental, entre otros (Función Pública, 2016).

En el año 2010 se inició un periodo de validación de los productos obtenidos en las mesas de concertación llevadas a cabo entre el 2006 y el 2009, tiempo durante el cual se abordaron los documentos de diferentes procesos transversales a las entidades del Estado. En dichos documentos están compilados los mapas y las normas de competencia que fueron elaboradas en mesas de concertación con el apoyo de expertos técnicos. El proceso estuvo liderado nuevamente por la ESAP y la función pública, y contó con la participación de un número mayor de entidades correspondientes a diferentes naturalezas jurídicas como ministerios, superintendencias y departamentos (ESAP, 2011).

En cuanto al referente más reciente abordado por el proyecto, se encuentran los mapas elaborados en el 2014, información que sirvió como insumo para las diferentes actividades llevadas a cabo por el proyecto en 2015. Una vez más la ESAP y la función pública aunaron esfuerzos para continuar avanzando en la implementación del sistema de GTH por competencias en el sector público colombiano. Habiendo analizado los resultados de las experiencias anteriores y conociendo los aspectos que podrían mejorarse con respecto del involucramiento de diferentes actores de las entidades estatales, se conformó el equipo de trabajo que adelantaría las actividades de diseño y actualización de los mapas funcionales y las NCL.







Se conforma entonces el equipo de trabajo y los comités de seguimiento y dirección se establecen los parámetros desde los cuales se aborda el proyecto, así:

1. La técnica a utilizar para la elaboración de los productos será el análisis funcional, teniendo en cuenta las particularidades del sector público colombiano, con el fin de realizar los ajustes y variaciones pertinentes a la metodología con respecto de los referentes teóricos.
2. Las actividades de diseño y actualización de mapas funcionales y normas de competencia laboral se desarrollarían en ocho áreas o procesos transversales, presentes en todas las entidades de la rama Ejecutiva en el orden central: compra pública, control interno, gestión financiera, gestión jurídica pública (que después se dividió en defensa jurídica y producción normativa), gestión tecnológica, gestión del talento humano, planeación estatal y servicio al ciudadano. Con el ajuste en el área o proceso transversal gestión jurídica pública, el trabajo se realizó en un total de nueve áreas o procesos transversales.
3. Con el fin de hacer mucho más representativa la muestra de expertos que trabajarían junto con los equipos técnicos, se decidió invitar a servidores públicos de los cinco niveles jerárquicos: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial, pertenecientes a entidades de nueve naturalezas jurídicas: ministerios, agencias especiales, establecimientos públicos, superintendencias con personería jurídica, departamentos administrativos, unidades administrativas con personería jurídica, unidades administrativas sin personería jurídica y empresas sociales del Estado. En su momento, dentro de las directrices dadas por la Dirección de la ESAP al proyecto, y luego por la mesa técnica, no se contemplaron las territoriales para levantar mapas funcionales y normas de competencia laboral.

Además de los parámetros antes mencionados, los mapas funcionales y las normas de competencia laboral contaron con una serie de etapas de desarrollo, diseño, actualización, validación, aval y legitimación, esta última, sujeta a la aplicabilidad de los productos. El cumplimiento de estas etapas estuvo a cargo de las entidades generadoras de política, de cada una de las áreas o procesos transversales y de la función pública como órgano rector en política de empleo público.

El establecimiento de estos lineamientos llevó al equipo a diseñar una estrategia para el levantamiento de información que inició con una investigación a partir de diferentes fuentes secundarias: estructura organizacional de la entidad, sistema integrado de gestión, normatividad de las áreas/procesos transversales, decreto único reglamentario referente al área o proceso transversal y el Plan Nacional de Desarrollo. Habiendo

extraído funciones de las diferentes fuentes, se estructuró una primera versión de mapas funcionales que, tras haber sido contrastada con las versiones preliminares (años 2006 a 2014), se llevaron a diferentes mesas de concertación para actualizarlas con los aportes de los servidores públicos que asistieron a cada una, y que tenían la experticia en cada una de las áreas o procesos a abordar. Por otra parte, las estrategias planteadas para el levantamiento de la información, y la actualización y validación de los productos, permitieron identificar una serie de aportes a la metodología. En la tabla 1 se describen estos aportes:

	Identificación y categorización de funciones productivas a partir de fuentes secundarias de información, lo que permitió tener una visión preliminar.
	Participación de entidades de diferente naturaleza jurídica de la rama Ejecutiva del poder público, lo que amplió la representatividad de la muestra en relación con los productos precedentes.
	Elaboración de la versión inicial de mapas funcionales y NCL a partir de cinco fuentes secundarias de información alineadas con la normatividad del país.
	Cotejo entre los mapas y normas existentes (2006 a 2014) y la versión construida con fuentes secundarias, buscando preservar los elementos más importantes del trabajo realizado previamente.
	La participación de entidades generadoras de política de las áreas o procesos en todas las fases del proyecto, que además dieron su aporte sobre el deber ser de las funciones productivas en las entidades públicas del país.
	El uso de técnicas de recolección de información de fuentes primarias, involucrando elementos cualitativos y cuantitativos para las etapas de actualización y validación.

**Tabla 1.** Aportes a la construcción de mapas funcionales y normas de competencia laboral  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

La aplicación de las estrategias antes mencionadas, teniendo en cuenta los parámetros establecidos y los aportes mencionados en la tabla 1, dio como resultado una serie de instrumentos, pautas y recomendaciones para la aplicación del análisis funcional y la construcción de productos que sirvieron posteriormente como insumo para construir la presente guía. Con este instrumento metodológico se espera que los usuarios encuentren un apoyo y las orientaciones suficientes para que puedan estandarizar competencias con el fin de generar las bases de una GTH estratégica y basada en competencias, una GTH que pueda ser incorporada en cada uno de los subsistemas que involucran a las personas en la Administración pública.

“  
**Para tener en cuenta...**  
 ”

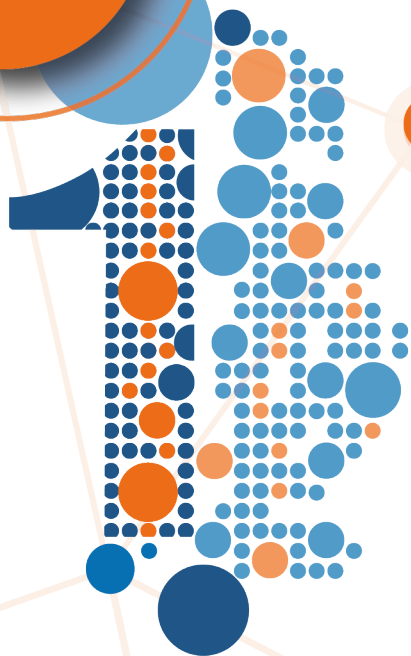
Buscando que esta guía metodológica sea amigable con el lector y facilite la comprensión de las pautas y concepciones que en ella se presentan, se ha desarrollado una serie de símbolos que incorporan información útil y de características particulares. Estos símbolos orientarán al lector sobre lo que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



Teniendo en cuenta que el equipo del proyecto competencias ha querido resaltar sus aportes a la gestión humana del sector público a través de un gráfico que permita identificar claramente lo que se desea aconsejar a la Administración pública de Colombia, en el documento se encuentran las siguientes ilustraciones que facilitarán la comprensión de las propuestas del equipo.



**NODO**



**Análisis  
funcional y  
sus productos**

La Ley 909 de 2004 introduce las competencias laborales en la Administración pública colombiana buscando fortalecer los procesos de calidad y desarrollar un nuevo perfil en los servidores públicos; para tal fin, adopta un enfoque de carácter mixto que garantice el desarrollo de competencias funcionales y comportamentales.

## Concepciones del análisis funcional

El análisis funcional es una metodología utilizada para identificar las actividades o funciones necesarias con el fin de lograr el propósito de una organización productiva y generar mapas funcionales y normas de competencia laboral. Surge de la necesidad de contar con metodologías que permitan describir la acción humana en el trabajo.



El análisis funcional permite identificar las funciones esenciales que deben realizar los funcionarios en una entidad para alcanzar la misión o propósito institucional; identifica en cada función los resultados que el funcionario debe alcanzar, los conocimientos que debe poseer para desempeñarse competently, las circunstancias y requerimientos en las que debe ejercer su empleo y las evidencias que dan prueba de que lo que hace se ajusta a lo esperado.

**ESAP y Función Pública, 2008**



Se trata de “un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva, que inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre”.

**Chile Valora (2012)**



El carácter metódico, sistemático y deductivo del análisis funcional brinda información útil para estructurar mapas funcionales, normas de competencia laboral, perfiles ocupacionales y procesos de gestión humana que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones.

## Pertinencia del análisis funcional como metodología para identificar competencias funcionales



- Facilita la identificación deductiva de funciones productivas partiendo de un propósito clave hasta una contribución individual.
- Permite la estandarización de funciones propias que se cumplen en el objeto de análisis (área, proceso, entidad o sector, por ejemplo).
- Los productos (mapas y normas) se consideran resultados de desempeño.
- Contribuye al sistema de gestión de calidad integral, en su aparte relacionado con la gestión de talento humano de las entidades.



**Gráfico 1.** Productos generados del análisis funcional

**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016

# Subnodo 1.1

## |Mapas funcionales|

### Concepción del mapa funcional

El mapa funcional es el primer producto que se obtiene del análisis funcional y es insumo para la identificación y estructuración de normas de competencia laboral (NCL). Este mapa ilustra las distintas funciones productivas de un área o proceso, entidad u organización, partiendo de un propósito principal hasta llegar a las contribuciones o funciones individuales que cumple una persona.



El mapa o árbol de funciones esenciales es el gráfico resultante de la aplicación de la metodología de análisis funcional, el cual describe el propósito principal o misión de una entidad o de un empleo a partir del cual desglosa las funciones claves que deben realizarse para alcanzarlo y de manera sucesiva va desagregando cada función clave en aquellas funciones principales dentro de cada una de ellas. Cada función principal se desglosa en las subfunciones suficientes y necesarias que permiten su realización hasta llegar a encontrar las funciones realizadas por cada funcionario de la entidad. Estas funciones de último nivel, también llamadas funciones individuales, son las que se asocian con las competencias laborales. [Sic]

ESAP y Función Pública, 2008

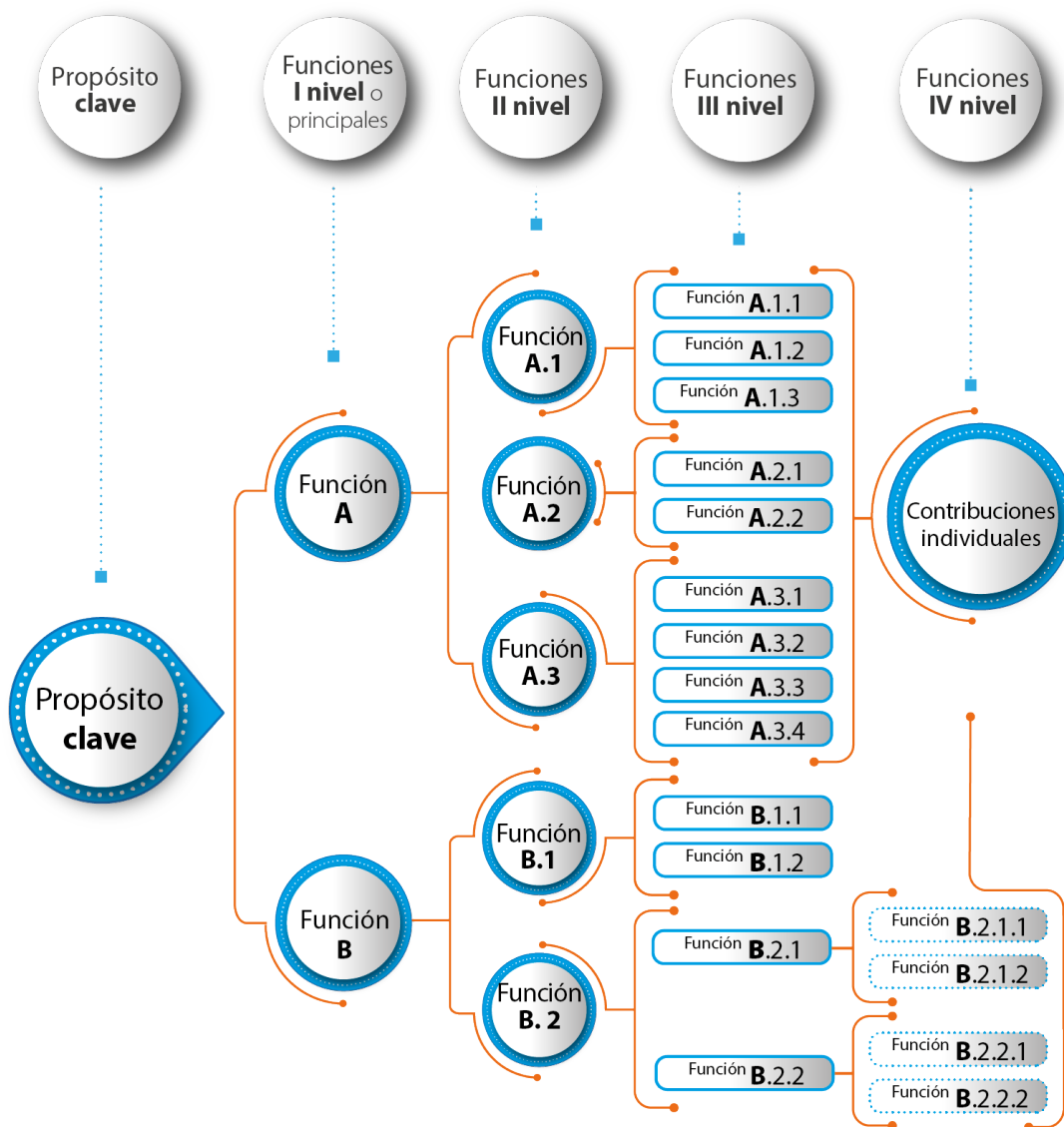


El mapa funcional representa gráficamente las funciones necesarias y suficientes para alcanzar el propósito clave de un área, proceso o entidad.

### Componentes de los mapas funcionales

Un mapa funcional se compone de tres elementos principales: el propósito clave, las funciones de primer nivel y las funciones de desglose.

Estos elementos se representan en un diagrama de árbol, también denominado árbol funcional; no obstante, debe tenerse en cuenta que el mapa de funciones no es un organigrama de la entidad, ni un diagrama de flujo de procesos y que las funciones en referencia deben formularse con una visión amplia del contexto de la entidad, ya que las mismas pueden ser transferibles a varios puestos de trabajo. De igual manera, es importante verificar que ninguna función se repita, ya que las mismas son excluyentes entre sí. (Serrano, 2008).



**Gráfico 2.** Diagrama de mapa funcional en forma de árbol o árbol funcional  
**Fuente:** Adaptado de la Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos. (ESAP y Función Pública, 2008).

Como se observa en el árbol funcional, se requieren sucesivos desgloses de acuerdo con la especificidad de la función; así, por tanto, no todas las funciones tendrán el mismo nivel de desagregación.



Las últimas funciones desagregadas en el mapa “se consideran las contribuciones individuales al logro del propósito principal de la entidad” (DAFP-ESAP, 2008). Son las que harán parte de las normas de competencia laboral.

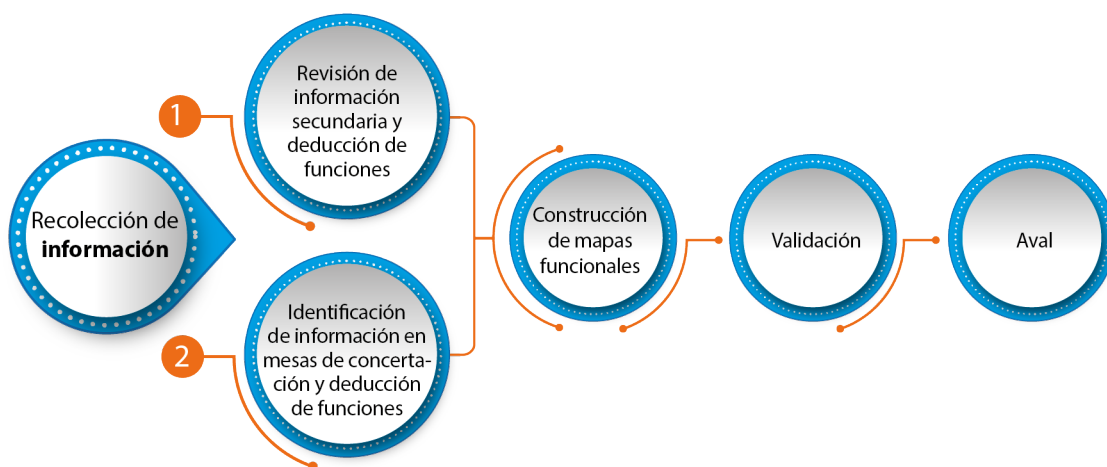


“Una contribución individual es la función laboral que puede desarrollar una sola persona para obtener un resultado final o intermedio en la elaboración de un bien o servicio”. (SENA, 2003).



## Pautas para la construcción de mapas funcionales

La construcción de los mapas funcionales puede tener diversas fuentes. La primera, a partir de fuentes secundarias de información existente relacionada y de mapas funcionales previos, y otra, a partir de la información primaria recolectada en mesas de concertación con expertos técnicos del área o proceso objeto de estudio. En los dos casos, las pautas a seguir para la elaboración del mapa funcional de un sector, entidad, área o proceso, son las siguientes:



**Gráfico 3.** Pautas para la construcción de mapas funcionales a partir de información secundaria y primaria

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016

## Revisión de información secundaria y deducción de funciones

Consiste en la recolección, revisión y decantación de la documentación secundaria relacionada con el área o proceso objeto de análisis con el fin de deducir, agrupar y categorizar las funciones que requieren estandarizarse según los criterios de la metodología funcionalista.

Se identifican las fuentes de información secundaria relacionadas con las funciones desde diferentes contextos, las cuales se listan a continuación:

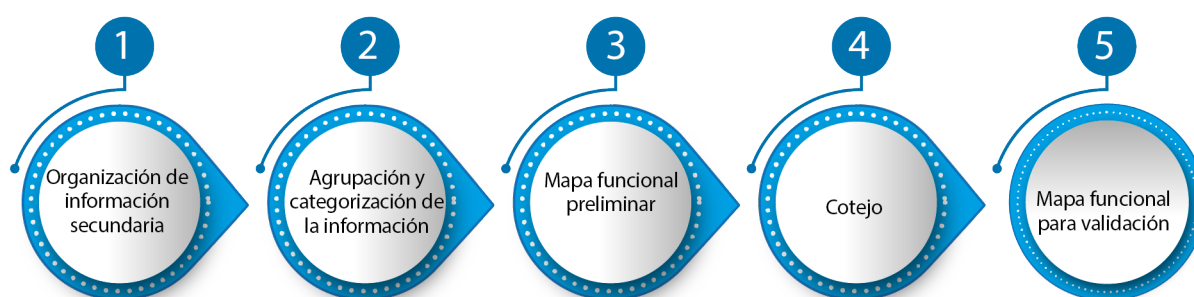


- Funciones de la estructura organizacional de la entidad generadora de política del área o proceso.
- Funciones del Sistema Integrado de Gestión.
- Funciones encontradas en la normatividad vigente referente al área o proceso.
- Funciones encontradas en el decreto único reglamentario referente al área o proceso, en caso de que exista.
- Funciones encontradas en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Funciones encontradas en otras fuentes (ver tabla 2).



## Construcción de mapa funcional a partir de información secundaria

Para la construcción de un mapa funcional a partir de la información existente en diferentes fuentes, se tienen en cuenta las siguientes pautas:



**Gráfico 4.** Pautas para la construcción de mapas funcionales a partir de información secundaria

**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016

**1** Se organiza la información en el formato de la tabla 2 que aparece a continuación:

<b>OBJETIVO.</b> Identificar funciones a partir de fuentes secundarias de información, teniendo en cuenta directrices marco para elaborar mapas funcionales por áreas/procesos y niveles jerárquicos.	
<b>CRITERIOS.</b> Extraer las funciones a partir de los siguientes documentos:	
• Estructura orgánica de las entidades.	
• Sistema Integrado de Gestión de las entidades.	
• Normatividad vigente, referente a las áreas/procesos a trabajar	
• Decreto único reglamentario referente al área/proceso.	
• Plan Nacional de Desarrollo.	
Funciones de la estructura organizacional	Funciones del decreto único reglamentario
Funciones del Sistema Integrado de Gestión	Fuente decreto único reglamentario
Fuente Sistema Integrado de Gestión	Funciones del Plan Nacional de Desarrollo
Funciones de la normatividad vigente	Fuente de la función del Plan Nacional de Desarrollo
Fuente normatividad vigente	

**Tabla 2.** Insumo para identificar funciones por áreas-procesos

**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

**2** Se agrupa, categoriza o excluye la información registrada en el cuadro anterior, teniendo en cuenta los siguientes criterios del formato de agrupación y categorización, inclusión y exclusión de funciones (tabla 3):



**Categorización, agrupación, inclusión y exclusión de funciones**

- Se categorizan y agrupan funciones propias del área o proceso tomando como referente las semejanzas entre ellas.
- Se excluyen funciones, por ejemplo: “Las demás que le confiera la ley”.
- Se excluyen funciones que no son propias del área o proceso, pero que corresponden a otras áreas.



En el formato de la tabla 3, después de los criterios, se encuentran las casillas para organizar jerárquicamente las funciones (F1, F2, F3...Fx y las casillas C1, C2...Cx) para colocar las funciones más pequeñas que dependen de las anteriores más grandes. Ejemplo: la función “gestionar” los sistemas de información contiene dos acciones más pequeñas: “disponer” la información y “administrar” el sistema de información.

Igualmente existen las casillas para omitir o incluir funciones de acuerdo con los criterios arriba mencionados.

**OBJETIVO.** Organizar la información del formato insumo para identificar, agrupar, categorizar y jerarquizar las funciones con las que se construirá el mapa funcional.

**CRITERIOS:**

- Agrupar las funciones por categorías temáticas tomando como referente las semejanzas entre ellas.
- Identificar las funciones que deberían omitirse (ej. “Las demás que le confiera la ley”).
- Identificar funciones que no son misionales del área/proceso propio y que son desempeñadas por otras áreas/procesos.
- Identificar las funciones de apoyo administrativo que no son misionales pero que sí se realizan dentro del área/proceso específico.

Función 1 (F1)	Función 2 (F2)			Función x (Fx)	Funciones a omitir	Funciones de otra área/ proceso	Funciones de apoyo administrativo
Función más pequeña que depende de (F1) C1	C2	C3	C4	CX			

**Tabla 3.** Formato de agrupación, categorización, inclusión y exclusión de funciones

**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

**Nota:** Para jerarquizar las funciones es importante considerar la complejidad de los verbos del más grande al más pequeño.

**3** Se construye un mapa funcional preliminar (V2) utilizando el formato de mapa funcional de las áreas o procesos del sector público (tabla 4) y a partir de la deducción e identificación de funciones.

ÁREA O PROCESO		
PROPÓSITO CLAVE O MISIÓN DEL ÁREA O PROCESO		
Funciones de primer nivel	Funciones de segundo nivel	Funciones de tercer nivel
A	A.1	A.1.1
		A.1.2
	A.2	A.2.1
		A.2.2
B	B.1	B.1.1
		B.1.2
	B.2	B.2.1
		B.2.2

**Tabla 4.** Formato de mapa funcional de las áreas o procesos del sector público

**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

**4** Se coteja con versiones previas de mapas (V1) del área o proceso objeto de análisis (si estas existen), para definir funciones que se mantienen, las que son ambiguas y las que se descartan. Para, posteriormente, alimentarlo con aportes de expertos técnicos (tabla 5).

<b>ÁREA / PROCESO</b>						
<b>OBJETIVO</b>	Realizar el cotejo entre V1 y V2 (nuevo, resultado de 5 fuentes) de mapa funcional con el fin de generar la V3 (resultado cotejo).					
<b>CRITERIOS GENERALES</b>  Son los requisitos de calidad asociados con el Sistema Integrado de Gestión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar el mapa funcional a cotejar. Se pueden tomar como referentes mapas anteriores teniendo en cuenta el aporte técnico que le da el contenido de la V1 a la V2.</li> <li>2. El mapa funcional versión 2 es la base y el mapa funcional versión 1 es el que se contrastará con la versión 2. Responde a: ¿qué se mantiene o se descarta de la versión 1?</li> <li>3. El cotejo nos conduce a la construcción de un mapa funcional versión 3 y no a modificar, completar o corregir el mapa funcional versión 1.</li> </ol>					
<b>CRITERIOS ESPECÍFICOS</b>  Son "resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones". (Decreto 1083, 2015. Art. 2.2.4.6).	<p>Aspectos para tener en cuenta frente a las funciones del mapa funcional versión 1 contrastado con las funciones del mapa funcional versión 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El propósito clave de la V1, si es similar se mantiene; si es ambiguo, podrá retomarse una vez se trabaje con expertos. Si no está relacionado con la V2, se descarta.</li> <li>2. Las funciones que son similares entre V1 y V2 se mantienen.</li> <li>3. Las funciones de V2 que no aparecen en V1 (funciones nuevas), se mantienen.</li> <li>4. Las funciones que se descartan de V1 son las que no se ven reflejadas en la V2.</li> <li>5. Las funciones que por su contenido no permiten tomar una decisión de mantenerlas o descartarlas se consideran ambiguas. Estas podrán ser retomadas posteriormente con expertos, de ser necesario.</li> </ol>					
Lista de chequeo para la elaboración del cotejo entre mapas funcionales V2 y V1.	MAPAS V1	MAPA V2	SÍ	NO	OBSERVACIONES	¿CUÁLES FUNCIONES? (Relacione solamente el código)
Respecto del criterio específico No. 1, ¿el mapa V1 tiene propósito clave?						
Respecto del criterio específico No. 1, ¿el propósito clave del mapa V1 puede utilizarse como insumo para el del V2?						
Respecto del criterio específico No. 2, ¿hay funciones de mapa V1 que coinciden con el mapa V2?						
Respecto del criterio específico No. 3 ¿existen funciones nuevas dentro del mapa V2?						
Respecto del criterio específico No. 4 ¿hay funciones del mapa V1 que no se ven reflejadas en el V2 y que deberían descartarse?						
Respecto del criterio específico No. 5 ¿hay funciones ambiguas por las cuales no se pueda tomar una decisión concreta frente al mapa V1?						
¿Es necesario reubicar funciones en V2 a partir del cotejo?						
¿Es necesario modificar la redacción de algunas funciones en V2?						

**Tabla 5.** Formato de cotejo de mapas funcionales versión 1 y versión 2  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

**5** El resultado del cotejo se estructura en el formato de mapa funcional (tabla 4) que será validado por los expertos técnicos del generador de política.

## Reunión de alistamiento con los actores claves

En esta etapa se hace la convocatoria y reunión con los actores claves que conformarán las mesas de concertación.



Las mesas de concertación son instancias que tienen por finalidad dar los lineamientos para estructurar y operar procesos de normalización de competencias laborales y gestión del talento humano con los diferentes sectores de carácter nacional y territorial, para que las NCL contribuyan en la cualificación de los servidores públicos colombianos.



## Identificación de información en mesas de concertación y deducción de funciones

Consiste en recoger la información sobre funciones del área o proceso en las mesas de concertación con expertos técnicos de las áreas o procesos objeto de estudio.



Los expertos técnicos son servidores públicos conocedores y con visión global del área o proceso objeto de análisis.



## Construcción de mapas funcionales a partir información primaria

Después de convocar a los expertos técnicos del área o proceso objeto de análisis a que hagan parte de la mesa de concertación, se procede a la estructuración de los mapas funcionales, acorde con las siguientes pautas.



**Gráfico 5.** Pautas para la construcción de mapas funcionales  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016

### 1 Descripción del propósito clave

Cuando no existe un mapa funcional previo, como punto de partida para su construcción se describe el propósito clave, el cual da respuesta a la misión del área, proceso o entidad objeto de análisis.



#### Propósito clave

El propósito principal, o misión de una entidad o de un empleo, a partir del cual desglosa las funciones claves que deben realizarse para alcanzarlo y de manera sucesiva va desagregando cada función [sic] clave en aquellas funciones principales dentro de cada una de ellas; cada función principal se desglosa en las subfunciones suficientes y necesarias que permiten su realización hasta llegar a encontrar las funciones realizadas por cada funcionario de la entidad.

ESAP y Función Pública, 2008.



La redacción del propósito clave, o las funciones, tiene las siguientes características:



Verbo + Objeto + Conector+  
Condición



Máximo dos verbos, dos  
objetos y dos condiciones.



**El verbo** especifica la acción que realiza el servidor público para obtener el resultado descrito en la función. Se escribe en infinitivo y debe ser observable y medible; por lo tanto, no se deben utilizar verbos como entender, conocer, asimilar, realizar, analizar, identificar, comparar, entre otros.

**El objeto** se constituye en la acción o cosa sobre la que recae el verbo. La unión de los dos especifica la función laboral.

**Los conectores** son expresiones que interrelacionan la acción (verbo) y el objeto con la condición.

**La condición** se constituye como el referente para evaluar la acción que recae sobre el verbo. En términos globales, permite medir el resultado.

ESAP y Función Pública, 2008.



Verbo	Objeto	Conector	Condición
Gestionar	los recursos financieros de la entidad	de acuerdo con	los planes institucionales y la normatividad vigente.



## 2 Redacción de las funciones principales o de primer nivel

Las funciones de primer nivel dan respuesta a la pregunta ¿qué se debe hacer para cumplir el propósito clave?



### Funciones principales o de primer nivel

- La suma de estas funciones deberá dar como resultado el cumplimiento del propósito clave.
- Cada una se desagrega en otras funciones en una relación de causa y efecto.
- La redacción de las funciones tiene las mismas características del propósito clave.



Ej.:

Verbo	Objeto	Conector	Condición
Garantizar	la razonabilidad de la información financiera	de conformidad con la	normatividad

### 3 Redacción de las funciones de segundo nivel

Las funciones de segundo nivel dan respuesta a la pregunta ¿qué se debe hacer para cumplir la función principal?.

En este nivel de desagregación cuando la unidad organizacional es pequeña la función de segundo nivel, podrá corresponder a una contribución individual y convertirse en la norma de competencia laboral, es decir, en acciones completas de trabajo comprensible, alcanzadas o logradas en términos de resultados por las personas que deben cumplirlas.

En unidades organizacionales grandes, como por ejemplo sectores económicos, las normas de competencia laboral pueden encontrarse en funciones de tercer y hasta cuarto nivel dentro del mapa funcional.



#### Funciones de segundo nivel en adelante

- La suma de estas funciones deberá dar como resultado el cumplimiento de cada función principal.
- Cada una se desagrega en otras funciones en una relación de causa y efecto hasta llegar a las contribuciones individuales, que pueden estar en el segundo, tercer o cuarto nivel según el caso.
- La redacción de las funciones tiene las mismas características de las funciones de primer nivel.

Para efectos del ejemplo que se viene desarrollando, la función principal “garantizar la razonabilidad de la información financiera de conformidad con la normatividad”, se desdobra a su vez en las siguientes funciones de segundo nivel:

Ej.:

Verbo	Objeto	Conector	Condición
Elaborar	los informes financieros de la entidad	de acuerdo con	normatividad y lineamientos de los entes rectores
Atender	las obligaciones tributarias de la entidad	de acuerdo con	normatividad y procedimientos

#### 4 Redacción de las funciones de último nivel

Las funciones de último nivel dan respuesta a la función que les precede, y la cantidad de desagregaciones debe dar cuenta exacta del análisis sistémico y relacional de todas las funciones que corresponden a esa área o proceso. En este nivel de desagregación se encuentran las actividades claves "que agrupadas" dan respuesta a la norma de competencia laboral.



##### Funciones de desglose de último nivel

- La suma de estas funciones deberá dar como resultado el cumplimiento de la norma de competencia laboral y ya no van representadas en el mapa funcional.
- Las funciones de este nivel corresponden a las actividades claves y se desagregan en criterios de desempeño.
- La redacción de las funciones tienen las características de verbo y objeto, no aparece el conector ni la condición.



Para efecto del ejemplo que se viene desarrollando, la norma de competencia "Atender obligaciones tributarias de la entidad de acuerdo con normatividad y procedimientos", tiene las siguientes actividades claves:



Verbo	Objeto	Conector	Condición
Presentar	declaraciones tributarias		
Responder	requerimientos		



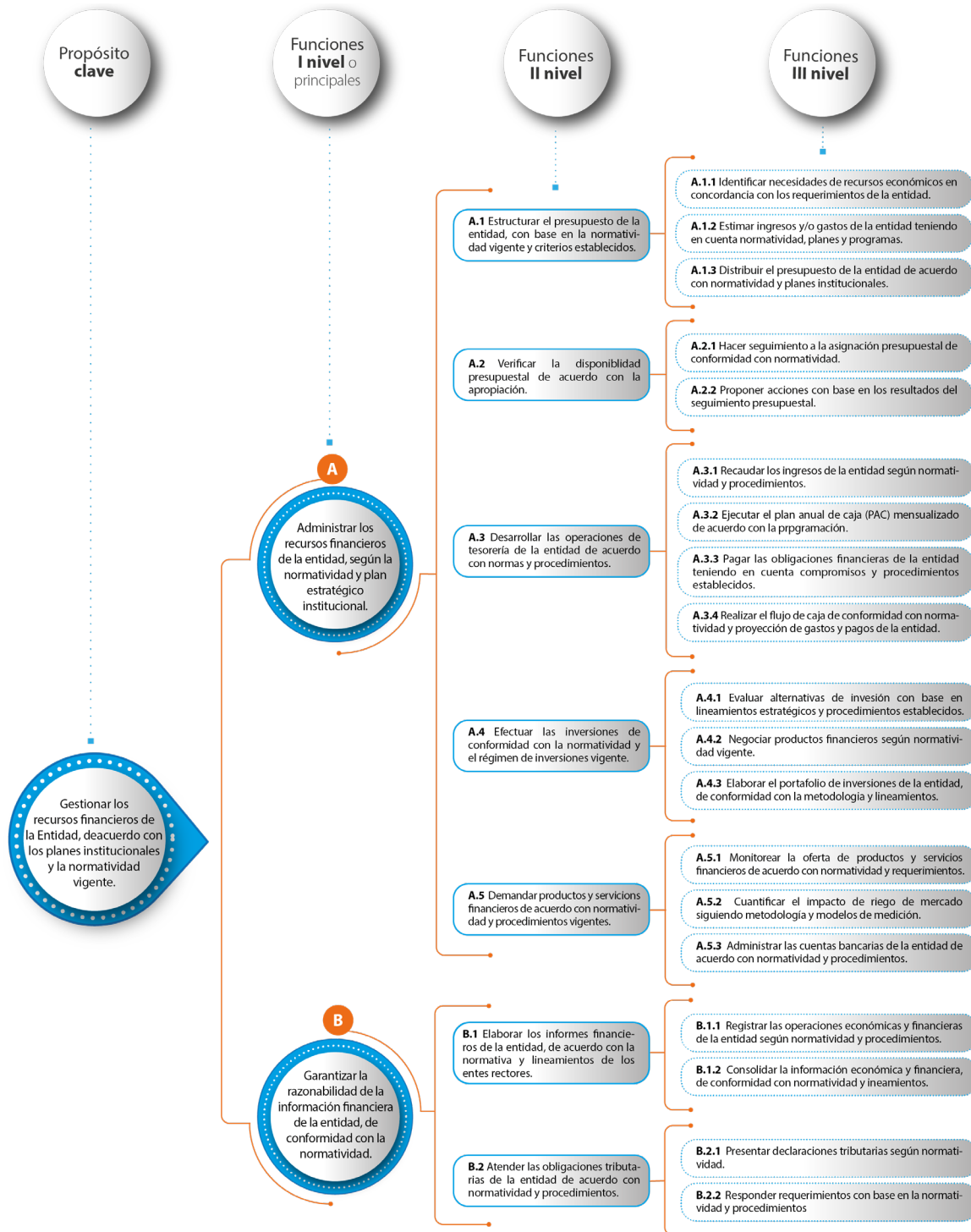
- Es necesario verificar que no se omitan ni dupliquen funciones en diferentes apartados del mapa.
- Las actividades claves no se recomiendan que aparezcan en el mapa funcional; sin embargo, en el presente caso se tuvieron en cuenta debido a la transición de la metodología que anteriormente se encontraba en los mapas funcionales, a lo que se denominaba elementos de competencia. Hoy esos mismos se denominan actividades claves.



#### 5 Mapa funcional estructurado para validación

De esta manera se obtiene un mapa funcional que alinea las funciones de un área o proceso con las competencias de la entidad, con su propósito o misión y con su horizonte o visión; mediante un gráfico que

se convierte en un elemento organizador de la práctica organizacional, como se puede observar en la gráfica presentada a continuación:



**Gráfico 6.** Ejemplo de mapa funcional del área o proceso de gestión financiera  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

## Validación

Equipos de trabajo con expertos técnicos del área o proceso del generador de política.



El experto técnico, en lo posible, no debe haber participado en la etapa de diseño.

La validez del mapa de un área o proceso se consolida con experticia del participante, muestra representativa de expertos y de entidades de diferente naturaleza.



## Aval

Este ejercicio lo realiza el generador de política responsable del mapa funcional del área o proceso y posteriormente avala lo presentado: Empleo Público, dirección de Función Pública que reconoce lo que el generador de política expresa a través del mapa.

# Subnodo 1.2

## Normas de competencia laboral

### |NCL|

Las normas de competencia laboral (NCL) son el segundo producto que se obtiene del análisis funcional y representan las distintas funciones productivas de un sector, entidad, área o proceso. Estandarizar competencias laborales significa “establecer unos mínimos deseables sobre la calidad del desempeño de funciones de trabajo que permitan reconocer públicamente el cumplimiento de estos mínimos exigibles en los distintos campos de trabajo” (Serrano, 2008, p. 31).

## Concepción de norma de competencia laboral

En cuanto a la concepción de competencias en el sector público, se tiene que:



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

**Decreto 1083 de 2015**



Norma de competencias. Acuerdo concertado por actores de un sector, entidad pública u organización social acerca de los resultados esperados del ejercicio de funciones laborales en sus distintas actividades, los conocimientos asociados a ellos, los contextos y circunstancias donde ocurren los desempeños y las evidencias que dan prueba de la competencia asociada.

**ESAP y Función Pública, 2008.**



Teniendo en cuenta que el contexto en el que se desarrolla la metodología es la Administración pública, se considera que la concepción más apropiada es la planteada en el Decreto 1083 de 2015, por lo cual se adopta y se mantiene como la definición de competencia para este proyecto.



En el mundo del trabajo no se pueden separar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de la acción laboral; por lo tanto, una persona es competente cuando, en las diferentes situaciones laborales que requieran incertidumbre o complejidad técnica, pone a prueba aquellos conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes. Es decir que, de cara a los resultados que le demanden la actividad o función que realiza, son alcanzados cuando se enfrenta a estos mismos factores que se establecen en una Norma de Competencia Laboral.



## Componentes de las NCL



“Una NCL está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva”.

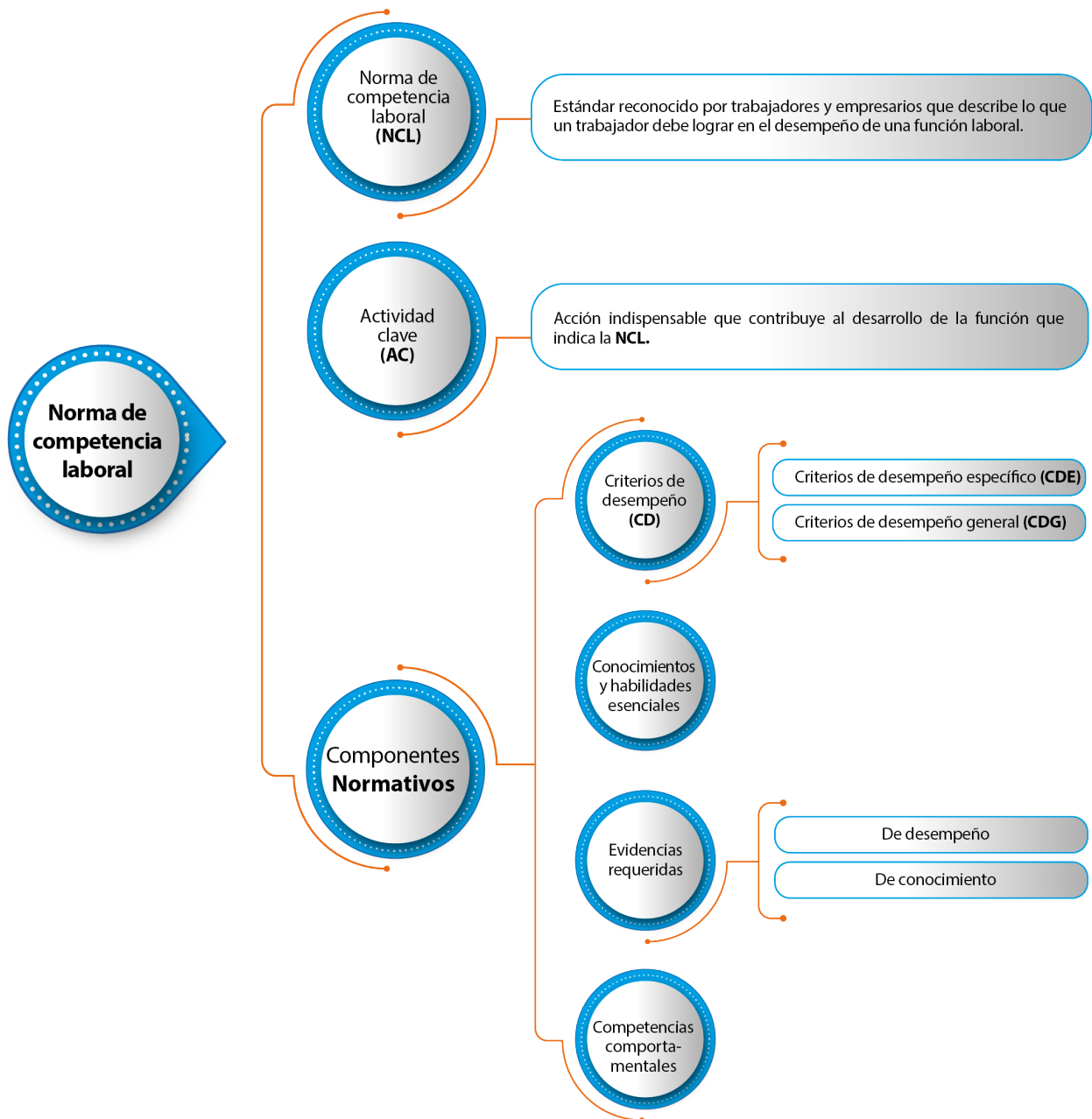
Cinterfor (s.f.)



- Describen el desempeño requerido por el sector productivo en una función laboral.
- Corresponden a una función productiva que puede ser evaluada independiente.
- Expresan lo que hacen las personas y no las máquinas, áreas o grupos de trabajo.
- El título corresponde a la función antecedente del último nivel de desglose del mapa funcional.
- Pueden ser adoptadas, trasladadas, adaptadas.
- Facilitan la unificación de términos técnicos.
- Permiten direccionar funciones.



En el siguiente gráfico se presentan todos los componentes normativos en la estructura de la norma sugerida:

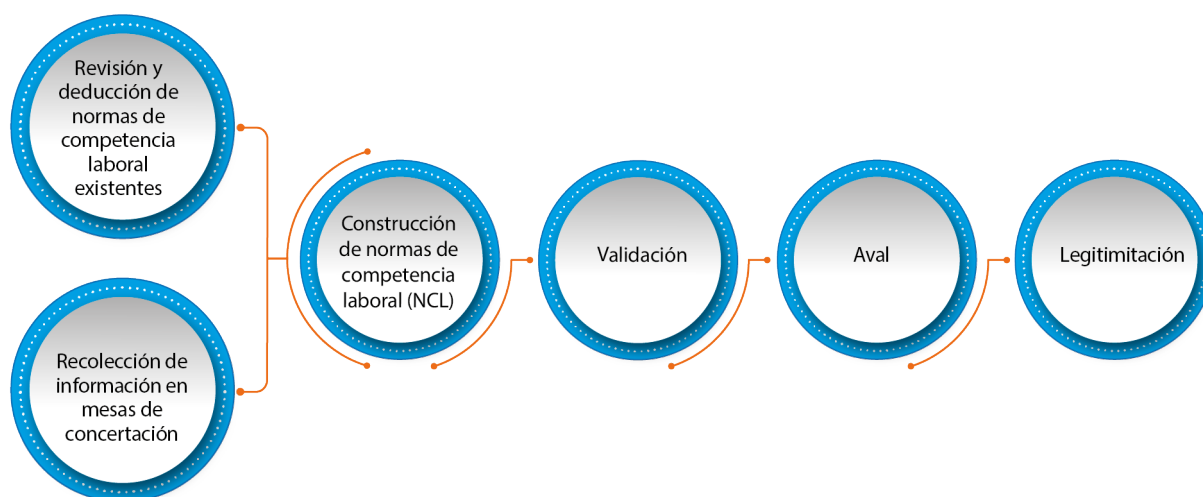


**Gráfico 7.** Elementos que componen una Norma de Competencia Laboral  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

## Pautas para la construcción de las NCL [propuesta]

En el momento de construir normas de competencia laboral, una entidad puede encontrarse frente a dos escenarios: que no existan, y que en consecuencia deba elaborarlas; o que existan, para lo cual se recomienda seguir los pasos descritos.

La construcción de las NCL se basa en fuentes secundarias de información relacionada y de normas previas, y en información recolectada en mesas de concertación con expertos técnicos del área o proceso objeto de estudio. En los dos casos, las pautas a seguir para la elaboración de normas de competencia laboral de un sector, entidad, área o proceso, son las siguientes:



**Gráfico 8.** Pautas para la construcción de NCL a partir de información secundaria y primaria  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

## Revisión y deducción de normas de competencia laboral existentes

Lo primero que se hace en este punto es verificar si en relación con el área o proceso existen NCL de versiones anteriores, para lo cual se recomienda:

- Realizar el inventario de las NCL, tomando estas como fuente secundaria.
- Revisar en el mapa las funciones individuales y cotejarlas con las NCL identificadas en el inventario.
- Utilizar formato establecido para esta actividad (Anexo 2).

## Recolección de información en mesas de concertación y deducción de funciones

Consiste en recoger la información sobre funciones del área o proceso, en mesas de concertación con expertos técnicos de las áreas o procesos objeto de estudio.

En esta fase se estructuran las NCL con expertos en mesas de concertación, pertenecientes a las entidades rectoras. Por lo tanto se debe:

- Establecer el perfil de participantes según criterios técnicos correspondientes a las áreas o procesos objeto de estudio.
- Identificar las entidades rectoras generadoras de política.
- Conformar grupos de expertos que cumplan el perfil establecido.
- Construir la versión original de NCL, abordando los componentes normativos y siguiendo la estructura gramatical indicada.

## Construcción de NCL a partir información primaria

Después de convocar a los expertos técnicos del área o proceso objeto de análisis a que hagan parte de la mesa de concertación, se procede a la estructuración de las NC, a partir de las funciones del mapa funcional, según las siguientes pautas:



**Gráfico 9.** Pautas para la construcción de NCL a partir del mapa funcional del sector, entidad, área o proceso específico

**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

**1** Los datos de identificación de las NCL (propuesta) corresponden a los relacionados a continuación:



**Código de la NCL.** Es el que identifica a la Norma de Competencia Laboral. Este código está sujeto a las disposiciones de la autoridad competente que, teniendo en cuenta las especificaciones del sistema de codificación oficial que se adopte para las normas, podrá modificarlo a conveniencia. Desde la concepción mencionada, el código fue planteado teniendo en cuenta características que facilitan el reconocimiento de su codificación, así:

El código comprende un rango en 10 y 12 caracteres, dependiendo de la nomenclatura que corresponda al área o proceso.

**Ejemplo:** NCLSP.GF.001, la cual se describe así:

**NCL**, corresponde a la Norma de Competencia Laboral- Función.

**SP**, que indica que es del sector público.

**GF**, que corresponde al área o proceso transversal en que se levanta la norma.

001, se refiere al número consecutivo al que corresponde la norma en esa área o proceso.

**Norma de Competencia Laboral:** en este espacio se debe incluir la función del mapa funcional que da nombre a la NCL; corresponde a la del penúltimo nivel de desglose, es decir, la función antecedente a la contribución individual (ej.: si el mapa llega hasta funciones de tercer nivel, las normas de competencia laboral serán las funciones que se escojan del segundo nivel del mapa).

**Área/proceso:** este espacio debe diligenciarse con el nombre del área o proceso al cual pertenece la norma (ej.: Servicio al Ciudadano, Control Interno, Gestión Tecnológica, etc.

**Denominaciones de empleo:** se relaciona con el nivel jerárquico del empleo o rol que cumple en el sector público.

**Entidades participantes:** se tienen en cuenta los generadores de política.

**Glosario de términos técnicos:** tener en cuenta solo los términos que para su comprensión requieren aclarar el concepto.

**Fecha de aprobación:** fecha en que la norma queda aprobada o legitimada por la autoridad establecida.

**Vigencia:** corresponde al periodo en que la NCL se encuentra válida para su utilización en los procesos que se requiera. Se recomienda revisar y ajustar las NCL máximo cada cinco (5) años, o antes, si hay variación en las funciones productivas del empleo público.



**2** Las normas de competencia laboral de las doce (12) áreas o procesos transversales están compuestas por actividades clave, que corresponden a lo que en la *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos* (ESAP y Función Pública, 2008) se denominaban elementos de competencia. Lo

anterior, en adaptación a la guía metodológica (SENA, 2015), que en los mapas funcionales llega hasta la Norma de Competencia Laboral, como último desglose y que describe las actividades clave con verbo y objeto, y sin condición.

Cada NCL debe tener al menos dos (2) actividades claves, las cuales se identifican alfabéticamente con letras mayúsculas (A, B, C) y se formulan mediante los siguientes componentes normativos:



**Para identificar las actividades claves, tenga en cuenta:**

- Identificar mínimo dos (2), siempre y cuando sean las necesarias y suficientes hasta alcanzar la función productiva.
- Las actividades descritas deben ser excluyentes entre sí.



**La estructura gramatical de la actividad clave es:**

**Verbo en infinitivo (V)+ Objeto**



**3** Los criterios de desempeño son los resultados esperados para el cumplimiento de las actividades claves de la NCL y son de dos clases: los criterios de desempeño específico y los de desempeño general.



**Criterios de desempeño:** son “resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige buen ejercicio de sus funciones” (Decreto 1083, 2015. Art. 2.2.4.6).



En esta propuesta de elaboración de normas de competencia laboral, los criterios de desempeño se consideran desde los criterios de desempeño específicos (CDE) y criterios de desempeño generales (CDG). Su explicación aparece a continuación:



**Criterios de desempeño específicos (CDE):** son resultados del desempeño esenciales para el cumplimiento de las actividades referentes a la función, incorporan requisitos de calidad críticos para su cumplimiento y permiten evaluar a quien realiza la actividad. Si los CDE no se cumplen, resulta imposible completar la función (Cinterfor, 2004).

Se recomienda mínimo tres (3) y máximo seis (6) criterios, cuidando que sean los necesarios y suficientes para recoger la actividad establecida. Se indican con la letra del alfabeto de la actividad clave y con el número consecutivo (A1, A2...).



**Criterios de desempeño general (CDG):** son los requisitos de calidad asociados con el Sistema Integrado de Gestión, que comprende los subsistemas Modelo estándar de control interno, Seguridad y salud en el trabajo, el Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, el Sistema de Gestión Ambiental, Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Documental.

La selección de los criterios generales dentro de una Norma de Competencia Laboral se hace teniendo en cuenta la criticidad que este tenga en el desempeño de la función. Es decir, si es indispensable para el cumplimiento de la función que establece la NCL.




## Estructura gramatical y redacción de los criterios de desempeño específicos |CDE|

La redacción de los CDE varía dependiendo del caso en el que se presenten, así:

**CASO 1. Con objeto tangible:** en el CDE, el objeto se considera una evidencia de producto que surge a partir del desarrollo de una actividad.



Para un mejor manejo de la estructura gramatical es importante tener en cuenta las siguientes observaciones:



**Objeto.** Se refiere a algo tangible, que corresponde a los productos de la actividad desarrollada como informes, bases de datos, documentos de trabajo, audios, videos, fotografías, etc.

**Verbo.** El verbo debe ser usado en presente. Pueden usarse verbos como *cumple, corresponde, coincide, es, está/están*. Estos dos últimos requieren un tipo de conector particular.

**Conector.** Los conectores deben articular al verbo con la condición de calidad. Para los verbos como *cumple, corresponde, coincide*, los conectores pueden ser *con, a*. Para los verbos *está/están* los conectores deben ser *acorde/s con, de acuerdo con*, entre otros.

**Condición:** Es el referente frente al cual se evalúa el producto como lineamientos, protocolos, normas, entre otros, previamente establecidos para esa función.

”

Los siguientes ejemplos corresponden a criterios de desempeño específicos.

**Ej.:**

Objeto	Verbo	Conector	Condición
El	informe	cumple con	las técnicas de redacción.
El	software	está acorde con	las políticas de seguridad informática

**CASO 2. Con objeto intangible.** En el CDE, el objeto no se considera una evidencia de producto, sino que se refiere al desarrollo de una actividad que cumple una persona.

Para un mejor manejo de la estructura gramatical, es importante tener en cuenta las siguientes observaciones:

**Objeto.** Se refiere a la acción que hace la persona como soporte técnico, protección de información, pago de cuentas, etc.

**Se.** Pronombre personal reflexivo que debe usarse antes del verbo en todos los CDE con objeto intangible.

**Verbo.** El verbo debe ir en presente. Pueden usarse verbos como elabora, diseña, estructura, aplica, entre otros.

**Conector.** Los conectores deben articular al verbo con la condición de calidad. Ejemplo: con base en, de acuerdo con, teniendo en cuenta, en concordancia con, entre otros.

**Condición.** Es el referente frente al cual se evalúa el desarrollo de la actividad como lineamientos, protocolos, normas, entre otros.

**A+B**

Objeto + Verbo + "Se" Conector + Condición (Cd)

Aquí un ejemplo:



El verbo debe estar conjugado en presente



O "se" V Cn Cd

El soporte técnico se presta de acuerdo con los procedimientos establecidos.



## Estructura gramatical y redacción de los criterios de desempeño generales

### Algunas pautas gramaticales



**Objeto.** Se relaciona con el cumplimiento de los lineamientos de los subsistemas de gestión.

**Se.** Pronombre personal reflexivo que debe ir antes del verbo en todos los CDG.

**Verbo.** El verbo debe usarse en presente especificando la acción.

**Conector.** Los conectores deben articular al verbo con la condición de calidad. Ejemplo: con base en, de acuerdo con, teniendo en cuenta, en concordancia con, entre otros.

**Condición.** Es el referente frente al cual se evalúa el desarrollo de la actividad como lineamientos, protocolos, normas, entre otros.



Para comprender mejor la forma de elaborar un CDG, se ilustra con un ejemplo:

Para la actividad clave “registrar operaciones económicas y financieras de la entidad, de acuerdo con normatividad y procedimientos”, un criterio de desempeño general (CDG) sería:

Ej.:

O "se" V Cn Cd

La información se custodia teniendo en cuenta normas de seguridad.

Esto quiere decir que el CDG está relacionado con el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y que las operaciones económicas y financieras, además de ser registradas, su información debe estar protegida. No obstante, la persona que realice la actividad, sin demostrar este CDG, no podría ser considerada competente.

A continuación se describe cada uno de los sistemas con los que se pueden asociar los CDG:



**Modelo Estándar de Control interno ( MECI):** "Se establece para las entidades del Estado, proporciona una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las entidades del Estado, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado" (MECI, 2005).

**Seguridad y Salud en el Trabajo:** "Salud Ocupacional. Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones" (Ley 1562 de 2012).

**Sistema de Gestión de Calidad:** es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios (UCC, 2015).

**Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información:** parte del sistema de gestión global, basado en un enfoque hacia los riesgos globales de un negocio, cuyo fin es establecer, implementar, operar, hacer seguimiento, revisar, mantener y mejorar la seguridad de la información (Icontec, 2006).

**Sistema de Gestión Ambiental:** parte del sistema de una organización para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales (Icontec, 2015).

**Responsabilidad Social Empresarial:** responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente (Icontec, 2010).

**Gestión Documental:** es el conjunto de actividades administrativas y técnicas tendientes a la planificación, procesamiento, manejo y organización de la documentación producida y recibida por los sujetos obligados, desde su origen hasta su destino final, con el objeto de facilitar su utilización y conservación (Ley 594 de 2000).

**4** En relación con los conocimientos esenciales, estos están asociados a los criterios de desempeño específicos y generales de la NCL.



**Conocimientos esenciales.** Estos conocimientos básicos o esenciales no se refieren a los certificados o títulos de un determinado estudio formal, aluden a las competencias funcionales propias del empleo, para atender de manera eficiente y eficaz las funciones esenciales del empleo (Función Pública, 2015).



Los conocimientos se relacionan con los CDE y CDG en los que se requieran mediante su identificador alfanumérico (criterios de desempeño específicos) o su ícono (criterios de desempeño general) y se enumeran consecutivamente (1. 2.). Tener en cuenta que estos no corresponden a títulos de estudios formales.

**5** Las evidencias de desempeño permiten identificar hasta qué nivel el servidor público ha alcanzado o cumple la NCL. Estas son de dos tipos: las primeras, las evidencias de desempeño, que a su vez están clasificadas en desempeño y en producto; y las segundas, las evidencias de conocimiento.



**Evidencias** se refiere a las distintas formas para demostrar el dominio de la competencia y a través de ellas se puede evaluar el desempeño de la persona que cumple la función productiva, de manera objetiva. Su recolección se hace en el contexto laboral y pueden ser de desempeño o conocimiento.



**Evidencias de desempeño:** son resultados de desempeño que se pueden observar directamente durante la ejecución de la función productiva que establece la actividad clave, en situación real o simulada o mediante un resultado tangible que se concreta en un producto.





**Evidencias de conocimiento:** son resultados de conocimientos esenciales que se aplican en el desempeño de la función productiva que establece la actividad clave cuando el conocimiento no se evidencia durante el desempeño.



**Competencias comportamentales:** descripción de las habilidades, actitudes o valores que respaldan el desempeño del servidor público en la función productiva que establece la norma de competencia laboral.



**Norma: NCLSP.GF.001**

**Área o proceso transversal.** Gestión financiera

**Nombre de la NCL.** Estructurar el presupuesto de la entidad de acuerdo con normatividad vigente y criterios establecidos

**Glosario de términos técnicos para esta NCLSP**

**Denominaciones de empleo relacionadas con el nivel jerárquico o roles del sector público colombiano.**

Profesional

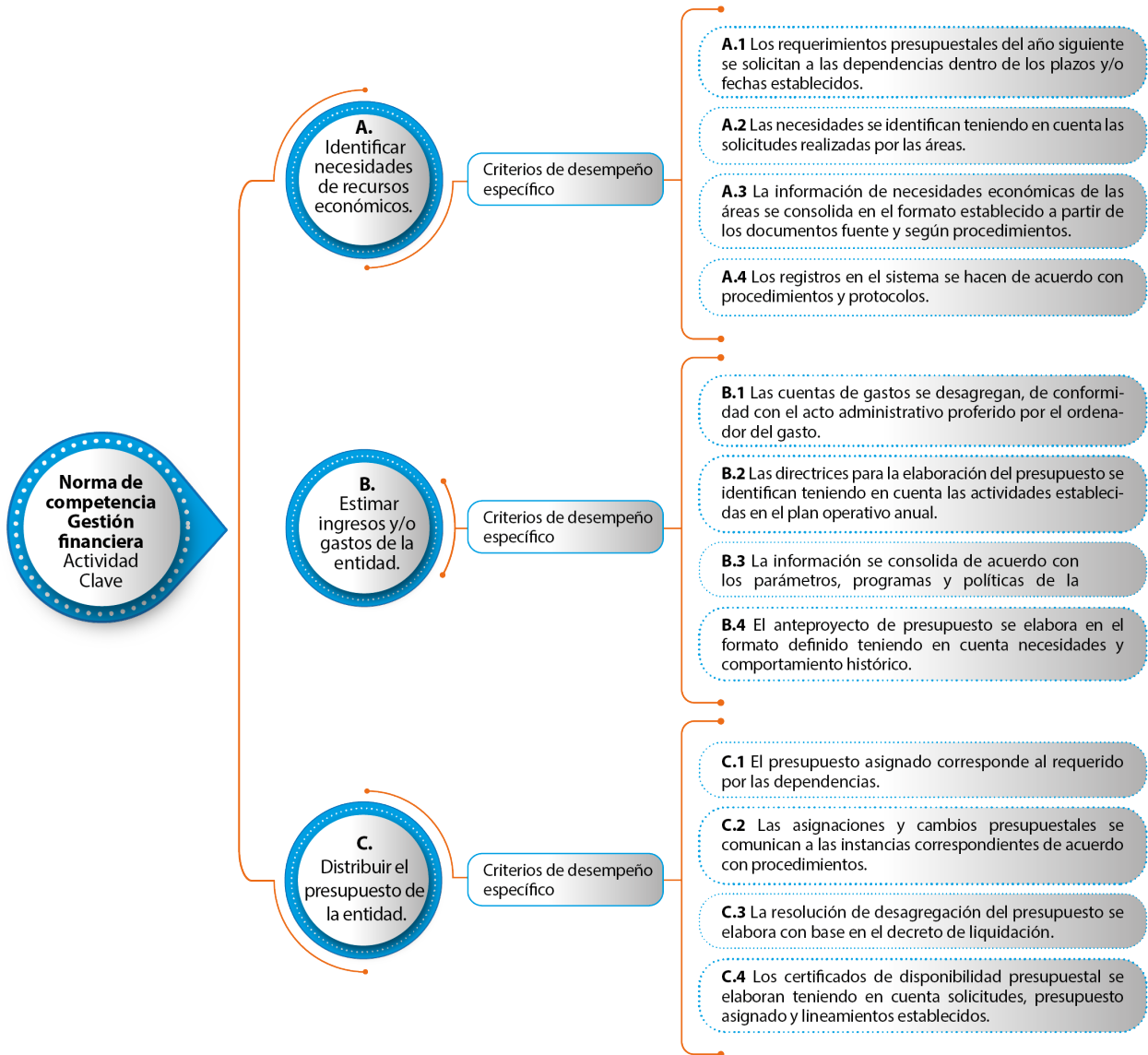
**Entidades que participaron en la elaboración de esta NCLSP**

Ministerio de hacienda




Término	Definición
N/A	N/A

**Fecha de aprobación:**

**Vigencia:** Cinco (5) años a partir de la fecha de aprobación



### Conocimientos esenciales

- 0 1 Plan estratégico y plan operativo de la entidad (A1, B2, C1)
- 0 2 Presupuesto público (A1, B4, C1, C2, C3)
- 0 3 Manejo de Excel avanzado y herramientas ofimáticas (A3, A4, B3)
- 0 4 Manejo del software de información financiera (A4, B3)
- 0 5 Normatividad para el manejo de recursos públicos (A2, A3)
- 0 6 Ley general de presupuesto (A1, C3)
- 0 7 Certificado de disponibilidad presupuestal (C4)
- 0 8 Contabilidad básica (B1, B4, C3)
- 0 9 Tipos de presupuesto (A4, B1)
- 1 0 Procesos y procedimientos de presupuestos 
- 1 1 Seguridad de la información 
- 1 2 Gestión documental 

### Evidencias requeridas

Evidencias de desempeño	Evidencias de conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de consolidación y priorización de necesidades presupuestales.</li> <li>• Informe de clasificación presupuestal por ordenadores del gasto.</li> <li>• Documento de presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba escrita sobre normativa presupuestal vigente.</li> <li>• Caso sobre análisis y cálculo de variaciones presupuestales.</li> </ul>

### Competencia (s) Comportamental (es)

Integridad institucional	Identificar, analizar, jerarquizar y aplicar el marco normativo, orgánico y procedimental que hacen a la cultura laboral pública, los derechos y obligaciones emergentes, las tradiciones y las prácticas correctas en uso. (CLAD, 2015).
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizando el acceso a la información gubernamental (Decreto 1083, 2015).

Criterios de desempeño general		Crítico	
		SI	NO
	Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	<input checked="" type="checkbox"/>	
La estructuración del presupuesto está acorde con los lineamientos del sistema de gestión de calidad de la entidad			
	Sistema de Control Interno (SCI)	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SSST)	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Sistema de Seguridad de la Información (SSI)	<input checked="" type="checkbox"/>	
La información se protege de acuerdo con lineamientos de seguridad y privacidad de la entidad.			
	Sistema de Gestión Ambiental (SGA)	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Sistema de Responsabilidad Social (SRS)	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Sistema de Gestión Documental (SGD)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Los archivos se almacenan de acuerdo con las tablas de retención documental.			



Se utiliza como técnica de recolección de información en mesas de concertación, integradas por los expertos técnicos para la normalización. Ya sea con la participación de un grupo de personas o de manera individual, estos escenarios conversacionales permiten, como mencionan Estupiñán et al. (2003), poner en marcha principios operadores de reflexividad, conexionismo, autorreferencia y la contextualidad, generando procesos emergentes del participante. Estos cuatro conceptos llevan a que cada participante tendrá un contexto preciso y generará una visión propia de su quehacer, aportando información base para la construcción de normas de competencia laboral.



### Validación

En esta etapa se somete la norma a consideración de expertos de la entidad generadora de política participante. Para lograr esto:

- Establezca comunicación con la dirección de las entidades generadoras de política y firme acta de compromiso que garantice la participación de los expertos en el proceso de validación.
- Convoque los expertos que participaron en el diseño y ratifique si la estructura de la norma construida con ellos responde a los requerimientos técnicos del área o proceso.
- Seleccione la o las técnicas que más se ajusten para la actividad. Estas pueden ser entrevista personal o panel de expertos.
- Confirme el perfil del experto en el formato establecido (anexo 1).
- Recoja los aportes de los expertos una vez revisada por ellos la norma.
- Realice los ajustes en la norma si los hay.

### Aval

Se recoge la aprobación por parte del líder responsable de formular la política o establecer lineamientos, para tal fin:

- Presente las normas de competencia con anticipación al líder generador de política.
- Consigne la decisión en el acta respectiva.

## Legitimación

Esta pauta indica la legalización de las normas de competencia laboral. Culmina cuando se:

- Verifica que las NCL tienen el aval correspondiente por el ente establecido.
- Demuestra el cumplimiento del proceso técnico y metodológico de normalización con los respectivos soportes.
- Cuenta con la legitimación de los productos por parte del comité establecido.
- Levanta acta de legitimación con las respectivas firmas.

## Aplicabilidad de las NCL

Se constituyen en prácticas exitosas cuando:



- Son incluidas en los perfiles ocupacionales y proporcionan bases para la selección de personal idóneo en las entidades públicas colombianas.
- Proporcionan la base para la evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes de comparación entre un periodo y otro.
- Son insumo para detectar necesidades de capacitación y formación a la medida, que respondan al cierre de brechas puntuales encontradas en la evaluación.
- Indican la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, dentro un plan de desarrollo y de carrera de los servidores públicos.
- Posibilitan un reconocimiento social con la certificación de las competencias de los servidores públicos; reconocimiento otorgado por el organismo acreditado para este fin.
- Contribuyen en la definición de políticas para gestionar el talento humano en las entidades públicas.





**NODO**

**Competencias  
comportamentales**

## Concepciones de competencia comportamental

En este punto se tienen en cuenta dos orientaciones fundamentales para resumir la comprensión y aplicación del término competencia comportamental: una es la concepción del generador de política de talento humano, la función pública, que se expresa en lo que al respecto declara la normatividad; la segunda es el alineamiento de otros conceptos, incluido el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Martha Alles, Spencer y Spencer.



Las competencias comportamentales y comunes hacen referencia al conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad (Decreto 2539, 2005, art. 7, compilado en el Decreto 1083, 2015, Art. 2.2.4.7).



**Competencias comunes**  
(Art. 2.2.4.7. del Decreto 1083 del 2015)

Compromiso con la organización

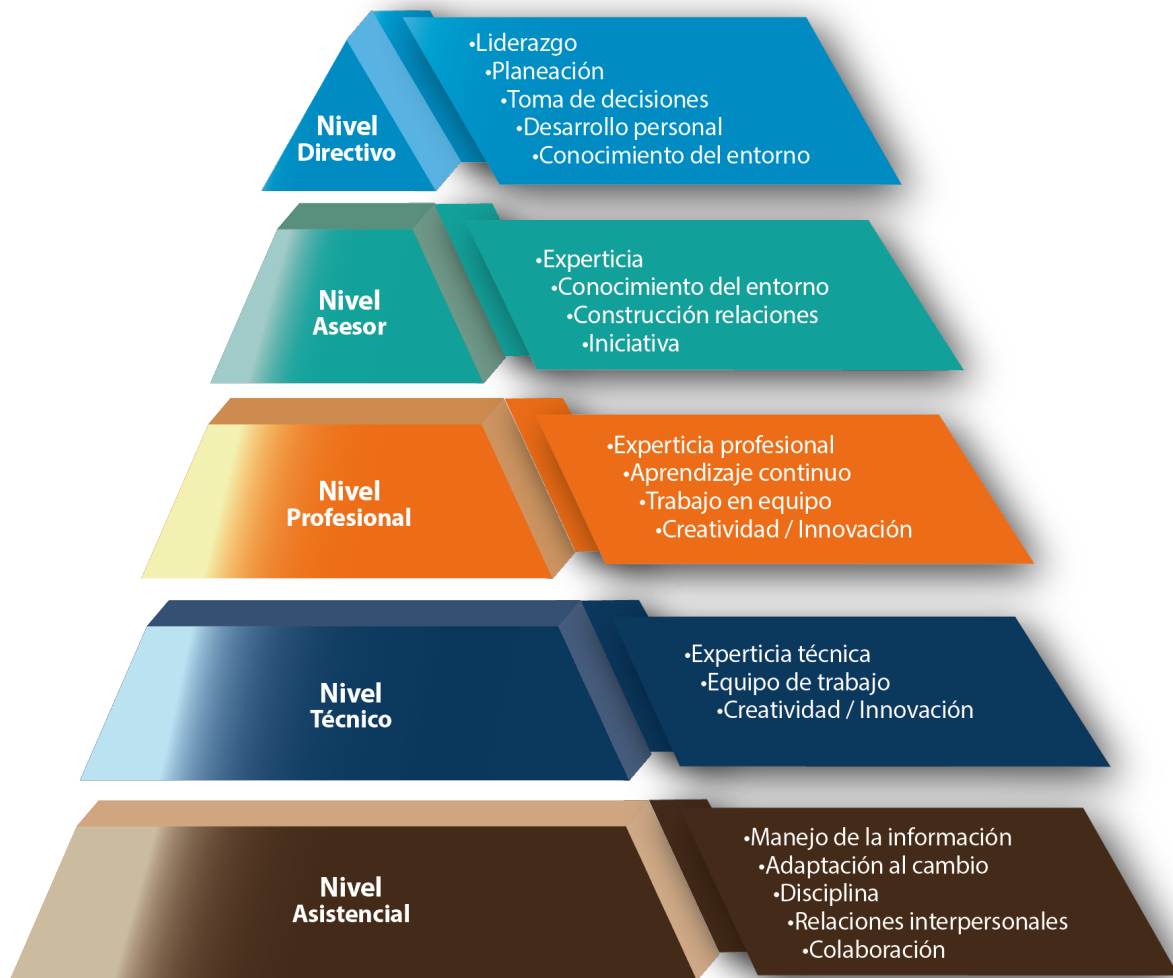
Orientación a resultados

Transparencia

Orientación al usuario y al ciudadano

**Gráfico 10.** Competencias comunes

**Fuente:** Adaptado de Decreto 1083 de 2015



La definición de las competencias y las conductas asociadas se encuentran dentro del artículo 2.2.4.8 del Decreto 1083

**Gráfico 11.** Competencias comportamentales por niveles jerárquicos  
**Fuente:** Adaptado de Decreto 1083 de 2015, art. 2.2.4.8.

De acuerdo con la resolución 680 de 2016, entre las competencias para acceder al empleo de gerente o director de las empresas sociales del Estado están: compromiso con el servicio público, orientación a los resultados, manejo de las relaciones interpersonales, planeación, manejo eficaz y eficiente de recursos.

Para el CLAD las competencias se expresan en la acción [...] las acciones o comportamientos “emergen de las personas [...], conformado por los valores que han adquirido en su trayectoria vital (saber ser), los conocimientos que han incorporado (saber saber), las destrezas y habilidades que han desarrollado (saber hacer) y la empatía, saber relacional e inteligencia emocional (saber convivir)” (Unesco, 1997, citado por Iacoviello, M.; Pulido, N., 2016, pp. 6-7).



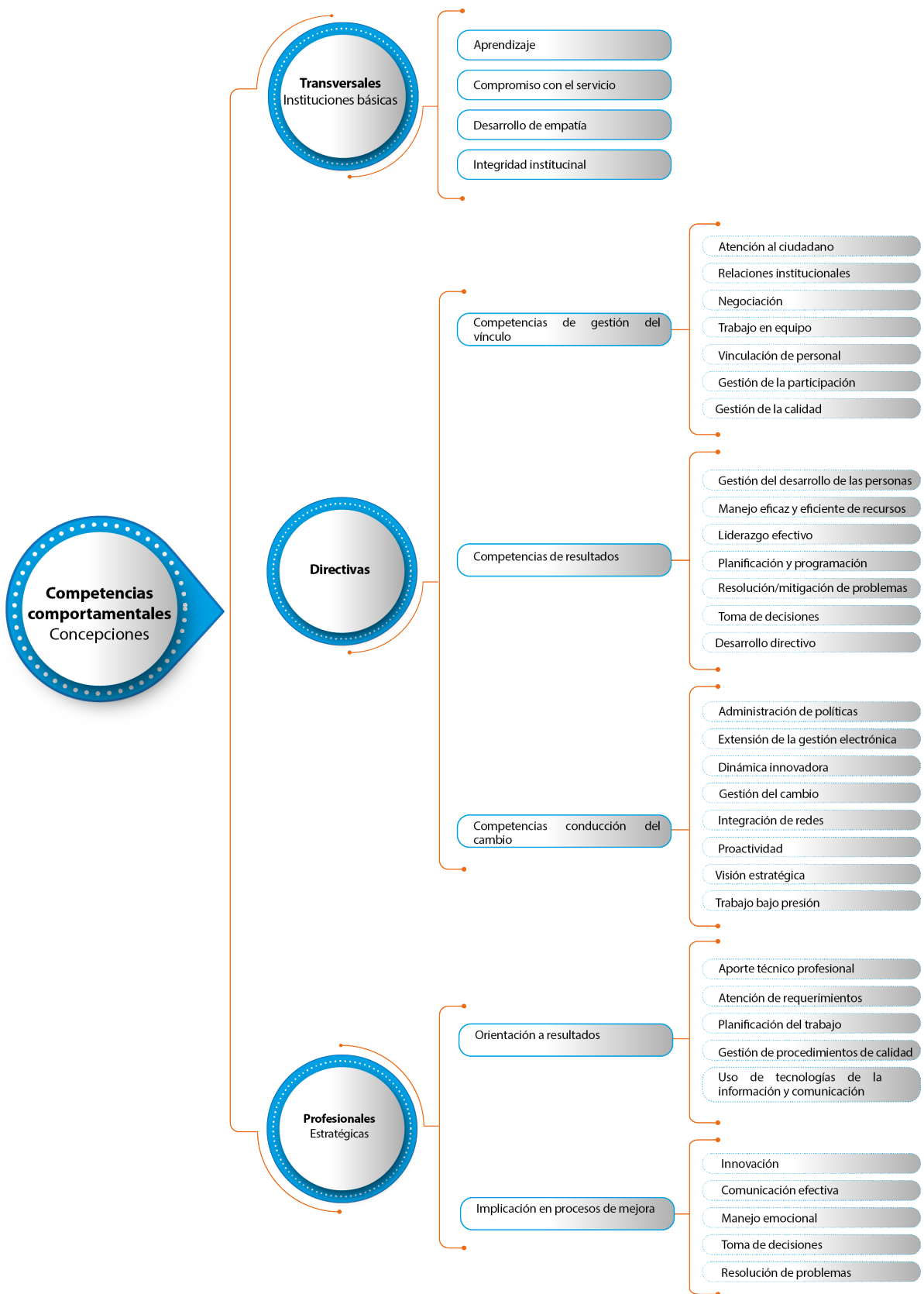
Para el CLAD. Las competencias “es la capacidad de un desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organización real” (Iacoviello, M.; Pulido, N. 2016, p. 7).



Ej.: El CLAD presenta en el 2016 las competencias en un diccionario preliminar que se enmarca en la Carta iberoamericana de la función pública.



El diccionario define las competencias estratégicas, directivas y de gestión bajo una metodología de desarrollo en multinivel, vinculadas a las estrategias de un gobierno abierto que facilita el cumplimiento de sus finalidades, la aproximación entre gobiernos iberoamericanos y sus respectivas administraciones. Por esta razón, son tenidas en cuenta en la propuesta de competencias comportamentales en las áreas o procesos transversales de las entidades del sector público colombiano, adaptándolas a las necesidades y requerimientos o manteniendo su versión original. A continuación se presenta la estructura de las competencias laborales por secciones y su agrupamiento.



**Gráfico 12.** Competencias comportamentales

**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016 a partir del diccionario iberoamericano de competencias laborales en el sector público, Lacoviello y Pulido (2015).

### Otras concepciones:



Para McClelland, (citado por Alles, 2007), “la competencia es una característica subyacente a un individuo que está causalmente relacionada a un estándar y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (p. 80).

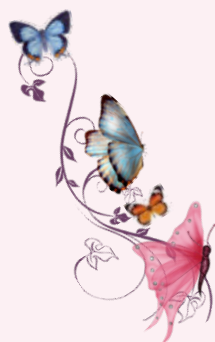


Spencer y Spencer considera las competencias muy en línea con lo mencionado por McClelland e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo [sic]” (Alles, 2007, p. 81).



De acuerdo con el Decreto 1083 (2015, p. 51) las competencias comportamentales se describen teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Responsabilidad por personal a cargo
- Habilidades y aptitudes laborales
- Responsabilidades frente al proceso de toma de decisiones
- Iniciativa de innovación en la gestión
- Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad



Para este contexto, las competencias comportamentales son comportamientos observables en la vida laboral de los empleados públicos. Se toman las características del ser, saber estar, saber convivir y saber hacer desde la existencia de sí mismo, desde las necesidades humanas enfocadas en el logro y la motivación. Las competencias soportan el desempeño de las personas, el desarrollo de las funciones, la gestión de las personas en las organizaciones y contribuyen así a la estrategia y resultados del área o proceso, organización o sector.

## Componentes de las competencias comportamentales

En la búsqueda de expresiones de las competencias comportamentales, el DAFP, el CLAD y otros pensadores ensayan unas y otras formas que faciliten su uso y su puesta en escena en la vida del trabajo. Algunas de esas aproximaciones se presentan en la siguiente propuesta:



Para la Función Pública, los componentes de las competencias son:

- La competencia
- Definición de la competencia
- Conductas asociadas

(Decreto 1083, 2015, p. 51)



El Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo (CLAD) propone un catálogo con:

- La competencia
- Definición de cada competencia
- Indicadores conductuales

(Iacoviello, M.; Pulido, N., 2016, p. 17)



Para Ramírez (2005), su experiencia le llevó a proponer para la concepción de las competencias comportamentales:

- La competencia
- Definición de la competencia
- Indicadores conductuales





Los componentes de las competencias conllevan:

- Identificación del área o proceso
- Nombre de la competencia
- Definición de la competencia
- Indicadores conductuales generales



**Indicador conductual general.** Es un descriptor que indica las características asociadas a los comportamientos de la competencia definida en cualquier nivel jerárquico.

Equipo Consultor ,2016



## Estructura de indicadores conductuales

Los indicadores conductuales sirven para “operacionalizar” la definición de la competencia comportamental y tienen que ver con los posibles comportamientos que se esperan de una determinada persona en su función. Para establecer indicadores conductuales, se propone una estructura y una forma de redactarlos que se exponen a continuación:



La redacción del indicador conductual inicia con un **VERBO** conjugado en tercera persona singular+ **OBJETO** que recae sobre el verbo.

Los indicadores conductuales son el todo de la competencia comportamental, no son partes de la misma.

Para el diseño de la estructura de los indicadores, se aclara lo siguiente:



En la estructura de los indicadores conductuales se recomienda no incluir cualidades o adjetivos, ya que son subjetivos, en términos de medidas; y evitar el uso de condiciones o conectores.



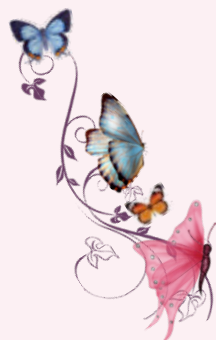
Como criterio, los indicadores conductuales se **redactan de forma genérica** para cada competencia comportamental, dado que ello facilita su utilización en los subprocesos de gestión del talento humano y se interpretan de manera integrada.



**Área o proceso:** Servicio al Ciudadano  
**Competencia:** comunicación



**Definición.** Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual (CLAD, 2016).

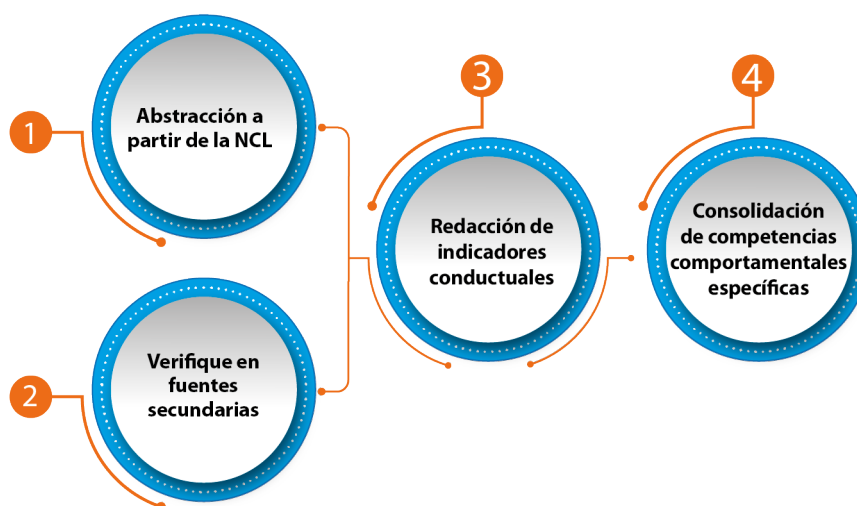


**Indicadores conductuales:**

- Mantiene escucha activa.
- Comprende lo leído.
- Captura la atención del interlocutor.
- Modula el tono de voz.
- Realimenta en las conversaciones los mensajes o información recibida.
- Utiliza un lenguaje preciso y conciso en la información.
- Alinea la comunicación verbal y gestual.

## Pautas para identificar las competencias comportamentales

Para la identificación de competencias comportamentales asociadas a las NCL se requiere concebir que la competencia comportamental esté asociada al desempeño laboral, o sea que desarrollar una función requiere comportamientos específicos. Por lo que la competencia comportamental se identifica a partir de lo mencionado en el gráfico 14.



**Gráfico 13.** Pautas para la identificación de competencias comportamentales desde el enfoque funcional

**Fuente:** : Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

### Abstracción a partir de la NCL

Observando el todo de la norma que expresa lo que un funcionario o funcionaria debe estar en capacidad de hacer, se indaga con los participantes sobre la competencia comportamental para esa norma. Cabe anotar que la competencia hay que considerarla en ambientes complejos, cambiantes y en situaciones de incertidumbre.

Conocimientos esenciales	
Evidencias requeridas	
Evidencias de desempeño	Evidencias de conocimiento
Competencia (s) comportamental (es)	
Competencia	Definición: si se toma de alguna fuente, debe citarse.



Para definir la competencia, puede apoyarse en un diccionario, se presenta para aprobación o ajuste a la máxima autoridad y se avala la definición.



Identificar máximo dos competencias comportamentales asociadas a las existentes en la normatividad y en las fuentes reconocidas para tal propósito, así como de aquellas que emergen de forma propositiva por quienes son responsables de su identificación y definición, teniendo en cuenta el marco de referencia que se ofrezca.

Si su definición se toma de alguna fuente, requiere citarse, lo que igual aplica si se adapta la definición.



## Verifique en fuentes secundarias la existencia de la competencia comportamental

Apóyese en la normatividad, en competencias definidas por el generador de política, en la *Guía referencial iberoamericana de competencia laboral en el sector público* (CLAD), o en otro ente reconocido a nivel nacional o internacional. Ejemplo: Sena, Chile Valora, Conocer, entre otros, para establecer la definición de la competencia comportamental.

El CLAD ha propuesto desarrollar un diccionario multinivel que contempla en primer plano la naturaleza de la Administración pública iberoamericana que, en los sucesivos niveles, se complete con las competencias que responden a las singularidades de la esfera pública en las organizaciones de cada uno de los países de la región.

## Redacción de indicadores conductuales

Se leen los indicadores conductuales de la competencia comportamental de la fuente de donde se toma la competencia y se analiza si esos indicadores describen lo que se pretende en la competencia. De ser necesario, se ajustan o se redactan de acuerdo con la visión de quien tenga autonomía para la propuesta y conforme a la estructura gramatical anteriormente indicada.

## Consolidación de competencias comportamentales específicas/NCL sector, entidad, áreas o procesos



- Se organizan y consolidan las competencias comportamentales por NCL de cada área o proceso con el generador de política y/o por quienes han sido asignados para ello.
- Se hace el inventario de competencias comportamentales según la fuente.
- Con el inventario se establece el número de competencias por cada fuente.
- Se determina el nivel jerárquico al que está asociada la competencia.



Lo anterior, con el propósito de consolidar la propuesta denominada “Catálogo de competencias laborales para el sector público colombiano”.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de cómo se pueden organizar las competencias:

CONSOLIDADO COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NORMA DE COMPETENCIAL Y NIVEL JERÁRQUICO PARA EL SECTOR PÚBLICO SEGÚN CAMPO DE ESTUDIO										CÓDIGO: 170.1370.05.16				
										VERSIÓN: 10				
										FECHA: 01 de Abril 2016				
Área o proceso														
Objetivo	Consolidar competencias comportamentales por NCLSP de acuerdo a normatividad o referencias propositivas de ellas para conocer que se mantiene, cambian o proponen para el Diccionario de Competencias por nivel jerárquico.													
Instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificar el área o proceso o campo requerido sobre el que se desarrolla el objetivo.</li> <li>• En la columna "Norma de competencia laboral del sector público". Se relacionan tantas normas se requieran de acuerdo con el área o proceso o el campo de estudio".</li> <li>• En los campos correspondientes a "Tipos de Competencias" se registra la competencia y su definición de acuerdo con la abstracción que se haga de la competencia que mejor expresa el desempeño a partir del todo relacionado en la Norma y se registra en respectiva celda.</li> <li>• Si las competencias comportamentales que se encuentran en las fuentes definidas en este formato no aplican, se debe proponer una competencia comportamental que sea precisa para esta norma.</li> <li>• Diligenciar el nombre de la competencia y la descripción de la misma en su respectiva celda.</li> <li>• En la fila de resultados, se debe contar en número de competencias comportamentales que se aplicaran a cada norma según tipo de competencias.</li> <li>• Marque con una X el nivel jerárquico correspondiente a la norma de competencia.</li> </ul>													
Norma de competencia laboral sector público	TIPOS DE COMPETENCIAS													
	Competencias comunes a los servidores públicos (Decreto 1083 de 2015)		Competencias por nivel jerárquico (Decreto 1083 de 2015)		Competencias Diccionario CLAD 2015		Competencias propuestas		NIVEL JERÁRQUICO					
	Competencia	Definición	Competencia	Definición	Competencia	Definición	Competencia	Definición	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	
NCLSP--01														
NCLSP--02														
NCLSP--03														
NCLSP--04														
NCLSP--05														
NCLSP--														
Resultado	Número Normas asociadas a competencias comunes		Número Normas asociadas por nivel jerárquico		Número Normas asociadas al CLAD		Número Normas propuestas		Número de competencias					
	Σ		Σ		Σ		Σ		Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	

**Tabla 6.** Consolidado competencias comportamentales por norma de competencia laboral y nivel jerárquico para el sector público, según campo de estudio  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.



# Propuesta metodológica para actualizar perfiles

## Concepción de perfiles

Antes de precisar una posible definición de perfil ocupacional para el sector público colombiano es conveniente mirar la concepción de empleo utilizada en el mismo:



**Empleo:** conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarla a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado (Artículo 19, Ley 909 de 2004).



Para desempeñar un empleo es necesario describirlo, especificar su contenido, y de la misma manera definir las características que requiere este, dando la base para las competencias que debe poseer quien esté llamado a ocuparlo. Estas últimas constituyen el perfil ocupacional.



**El diseño de cada empleo debe contener:**

- a) La descripción del contenido funcional del empleo, de tal manera que permita identificar con claridad las responsabilidades exigibles a quien sea su titular.
- b) El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo.
- c) La duración del empleo, siempre que se trate de empleos temporales (artículo 19, Ley 909 de 2004).



Así mismo, en la gestión del talento humano, el subsistema de organización del trabajo se encarga, por una parte, del diseño del empleo y, por otra, de la definición de los perfiles de los ocupantes de los empleos, los cuales consisten en la identificación de las competencias básicas que aquellos deben reunir (Longo, 2002, p. 23).



**Diseño de los puestos de trabajo.** Implica la descripción de las actividades, funciones, responsabilidades y finalidades que la organización asigna al puesto, y que, conjuntamente, configuran el marco en el que el ocupante del mismo deberá desarrollar su contribución y obtener los resultados esperados (Longo, 2002, p. 23).





**Perfil de competencias.** Un perfil de competencias es una selección de las competencias básicas para garantizar la idoneidad del titular de un puesto de trabajo. Podríamos decir que es un “retrato-robot” del ocupante ideal (Longo, 2002, p. 62).



De acuerdo con las concepciones anteriores, el perfil de competencias está estrechamente relacionado con el diseño del empleo. Por tanto, en la medida en que se describen las actividades y funciones del empleo, con base en normas de competencia laboral con sus componentes funcional y comportamental específicos para el desarrollo de la función, se está definiendo el estándar de competencias que debería poseer el ocupante de dicho empleo.



Los empleos diseñados con base en normas de competencia laboral permiten constituir, de manera más directa y específica, el perfil de competencias que menciona la Ley 909 de 2004.

## Componentes de los perfiles

Para el diseño del empleo y la elaboración de un perfil ocupacional, se propone la utilización de un formato que incluya las siguientes variables:

Los componentes del diseño de empleo y perfil ocupacional conllevan las siguientes variables:



- I. Identificación del empleo
- II. Dimensión del empleo
- III. Área o proceso específico
- IV. Propósito principal del empleo
- V. Requisitos de estudio y experiencia
- VI. Competencias funcionales del área o proceso específico
- VII. Competencias funcionales de otras áreas o proceso
- VIII. Competencias comportamentales
- IX. Resultados esperados

## Pautas para la estructuración de los perfiles con base en NCL

Las pautas a seguir para la estructuración de los perfiles de empleo son las siguientes:



**Gráfico 14.** Pautas para la estructuración de perfiles  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

Teniendo en cuenta la “Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales” (DAFP, 2015), se realizó un análisis a la misma a partir de estos criterios que señala la siguiente gráfica:



**Gráfico 15.** Criterios de análisis  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

Poniendo en práctica los criterios para el diseño de la descripción de funciones y competencias laborales de los empleos, se mantiene lo correspondiente a la variable I, se incluye en esta propuesta la variable II aprobada por Desarrollo Organizacional de la Función Pública, se transforma la variable de los “conocimientos básicos esenciales” en razón a que aparecen asociados a cada NCL. Por último, se presenta el formato como aparece a continuación para darle uso más ampliamente a las competencias laborales en las variables que conforman los perfiles.

## Identificación del empleo

Esta variable incluye la información sobre las características del empleo según su definición y ubicación en la planta de personal de la entidad y la nomenclatura y clasificación del empleo que corresponda.

I. Identificación del empleo	
Nivel jerárquico	
Empleo tipo	
Denominación del empleo	
Número de cargos	
Código	Grado
Dependencia	
Cargo del jefe inmediato	

### ● Se mantiene lo descrito en la guía con respecto a:

**Nivel jerárquico.** El nivel en que se clasifica el empleo: directivo, asesor, profesional, técnico o asistencial.

**Denominación del empleo.** Se refiere a los nombres de los empleos existentes según la nomenclatura y clasificación de empleos que corresponda a la entidad. Se registra de acuerdo con la planta de personal establecida en la entidad.

**Código.** Corresponde a la codificación asignada a la denominación de empleo según la nomenclatura y clasificación de empleos (general orden nacional, general orden territorial o especial).

**Grado.** Corresponde a la escala salarial determinada para cada nivel jerárquico. Se encuentra determinado en los empleos de la planta de personal de cada entidad.

**Número de cargos.** Este campo permite identificar, en una entidad, la cantidad de cargos (de la misma denominación y grado) para los cuales se diseña el empleo.

**Dependencia.** Identifica el nombre de la dependencia, según la estructura organizacional de la entidad en la cual se ubica el empleo.

**Cargo del jefe inmediato.** La denominación del empleo del superior jerárquico. Guarda relación con la dependencia según estructura organizacional.

• Se incluye **Empleo tipo.** Se refiere al empleo que agrupa varios empleos que tienen competencias, responsabilidades y requisitos comunes y similares.

### Identificación del área o proceso específico y el propósito principal del empleo

#### II. Área o proceso específico

#### III. Propósito principal del empleo

Verbo + Objeto + Conector + Condición

**Identificación del área o proceso específico.** Se enuncia el área o proceso al cual corresponde el empleo. Ejemplo de ello son los siguientes:



#### Áreas o procesos transversales en el sector público

- Compra Pública
- Comunicación Estratégica
- Control Interno
- Defensa Jurídica
- Gestión de Servicios Administrativos
- Gestión de Talento Humano
- Gestión Documental
- Gestión Financiera
- Gestión Tecnológica
- Planeación Estatal
- Producción Normativa
- Servicio al Ciudadano



Propósito principal del empleo: se describe aquello que el empleo debe lograr o su razón de ser, es decir, el producto o servicio que ofrece y lo caracteriza, y en relación con el área o proceso.

Ej.:

Asesorar en la formulación del Plan Estratégico de la entidad de acuerdo con el Plan de Desarrollo y los lineamientos institucionales.

A+B

Se redacta siguiendo la estructura gramatical:  
**Verbo + Objeto + Conector + Condición.**

## ◉ Dimensión del empleo

IV. Dimensión del empleo		
<b>Procesos por los que responde</b>		
<b>Procesos en los que interviene</b>		
<b>Autonomías</b>		
<b>Comité</b>		Rol
<b>Recursos a cargo</b>		
<b>Capital humano a cargo</b>	Directo	Indirecto
<b>Riesgos laborales</b>		Públicos
<b>Riesgos ocupacionales</b>		Otros

**Procesos por los que responde.** Procesos que se encuentran directamente bajo la responsabilidad del empleo.

**Procesos en los que interviene.** Procesos adicionales en los que este empleo presta apoyo.

**Autonomías.** Actividades sobre las cuales puede decidir el ocupante del empleo sin consultar a un superior o comité.

**Relaciones externas.** Entidades o personas con las que interactúa y que son ajenas a la entidad donde se desempeña.

**Comité.** Diferentes reuniones inherentes al empleo en que participa.

**Rol.** Papel que se desempeña en el comité en que se participa.

**Recursos a cargo.** Diferentes recursos (físicos, financieros, etc.) que se encuentran bajo la responsabilidad del empleo.

Capital humano a cargo:

**Directo.** Número de personas que pueden estar a cargo de este empleo, descrita en forma de rango.

**Indirecto.** Número de personas que apoyan el desarrollo de las actividades del empleo, pero no están bajo su responsabilidad, descrita en forma de rango.

**Riesgos.** Escenarios de riesgos y salud en el trabajo asociados al desarrollo de las funciones. Están clasificados en tres tipos de riesgo:

1. Los laborales que van de I a V, donde la clase I contempla actividades consideradas de riesgo mínimo, la II actividades de riesgo bajo, la III corresponde al riesgo medio, la IV de riesgo alto y la V de riesgo máximo.
2. Los ocupacionales que corresponden a factores físicos, químicos, biológicos, psicosociales, fisiológicos o ergonómicos, arquitectónico, eléctricos y mecánicos.
3. Los públicos que corresponden a terrorismo, secuestro, sabotaje, fuga de información, corrupción, asaltos y atracos y accidentes de tránsito.

## Descripción de los requisitos de estudio y experiencia

Se mantienen en esta guía lo establecido en la normatividad e instrucciones vigentes para el registro en los perfiles de los manuales de funciones los requisitos de estudio y experiencia.



## V. Requisitos de estudio y experiencia

**Educación**

**Formación**

**Experiencia**

<b>Equivalencia alternativa</b>	Educación	Experiencia	
<b>Certificaciones NCL</b>	Código	Nombre NCL	Vigencia

**Educación.** Definida de conformidad con la “Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales” (DAFP, 2015), teniendo en cuenta que en los empleos que requieran título de educación superior se incluyen los Núcleos Básicos del Conocimiento (NBC), según el SNIES, que contengan las disciplinas académicas que se relacionen con el perfil diseñado.

**Formación.** Se propone incluir programas de educación no formal de más de cuarenta horas que evidencien o sustenten el mejor desempeño de las competencias específicas del empleo.

**Experiencia.** Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridos o desarrollados mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio (Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.2.3.7 experiencia). La experiencia se clasifica en profesional, relacionada, laboral y docente. Se registra en este campo lo establecido en la normatividad que reglamenta los requisitos de experiencia para el empleo.

**Equivalencia alternativa.** Corresponde a la descripción de una opción diferente del requisito de estudio y experiencia del empleo, siempre y cuando esté acorde con las equivalencias posibles según la normatividad<sup>1</sup>. En los campos Educación y Experiencia de esta sección se describen las alternativas a los requisitos.

**Certificación de normas de competencia laboral.** Corresponde a las certificaciones emitidas por entes acreditados para certificar personas. Lo cual puede hacerse viable cuando el ente rector acepte la propuesta mediante una normativa que dé legitimidad a lo mencionado.

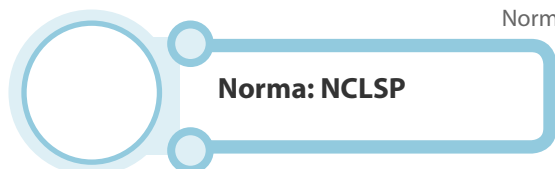
<sup>1</sup> Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.2.5.1 Equivalencias. “Los requisitos de que trata el presente decreto no podrán ser disminuidos ni aumentados. Sin embargo, de acuerdo con la jerarquía, las funciones, las competencias y las responsabilidades de cada empleo, las autoridades competentes al fijar los requisitos específicos de estudio y de experiencia para su ejercicio, podrán prever la aplicación de las siguientes equivalencias”.

## Selección de las competencias funcionales



Aquí se concentra el cambio fundamental en la construcción de perfiles ocupacionales. Las variables VI, VII y VIII del formato propuesto indican cómo se traen las competencias laborales al perfil.

**Competencias funcionales del área o proceso específico.** En la variable VI se incluyen las NCL relacionadas directamente con el área o proceso registrado en la variable II. En el formato se describe el código de la norma, el nombre (que hace referencia a la función) y las actividades claves que permiten cumplirla. Cada norma de competencia laboral a su vez contempla los criterios de desempeño específicos y generales para cumplir las actividades clave, los conocimientos, las evidencias y las competencias comportamentales requeridas para el cumplimiento de la función<sup>2</sup>.



Norma de Competencia Laboral - Sector Público (NCLSP)

**Norma: NCLSP**

Área o proceso transversal:

Nombre de la NCL:

### Glosario de términos técnicos para esta NCLSP

Denominaciones de empleo relacionadas con el nivel jerárquico o roles del sector público colombiano.

Entidades que participaron en la elaboración de esta NCLSP

Término	Definición
N/A	N/A

<sup>2</sup> El contenido de las NCL de las áreas o procesos transversales se pueden consultar en el enlace web que disponga el DAFP para tal propósito.

### VI. Competencias funcionales del área o proceso específico

Código de la NCL	Nombre	Actividades Claves

Es importante tener en cuenta que hoy puede presentarse la situación en la que un empleo no incluya la totalidad de las actividades clave de una NCL. No obstante, **el deber ser** es que el empleo las contenga, según lo descrito en la norma de competencia laboral relacionada.

**Competencias funcionales de otras áreas o procesos.** Las competencias funcionales de otra área o proceso (variable VII) también hacen parte del contenido funcional del empleo, pero a diferencia del anterior, relaciona las normas de competencia que el empleo desarrolla pero que provienen de funciones propias de otras áreas o procesos de la entidad.

### VII. Competencias funcionales de otra área o proceso específico

Área o proceso	Código de la NCL	Nombre	Actividades Claves

En esta variable se puede presentar la situación en que en el desempeño del empleo no le aplique la totalidad de las actividades claves de la NCL.

Se debe tener en cuenta que el insumo para las competencias de las variables VI y VII son Normas de Competencia Laboral (NCL) establecidas para las áreas o proceso transversales, y las que las entidades o sector establezcan para sus áreas o procesos misionales.

## Sobre las competencias comportamentales

### VIII. Competencias comportamentales

Comunes	De nivel jerárquico	Específicas por área o proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientación a resultados</li> <li>•Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>•Transparencia</li> <li>•Compromiso con la organización</li> </ul>		

**Comunes.** En este campo se incluyen los nombres de las competencias comportamentales establecidas de manera general para todos los servidores públicos en el artículo 2.2.4.7 del Decreto 1083 de 2015 que son de obligatorio cumplimiento para todos los empleos públicos; por tanto, aparecen en todos los perfiles.

**De nivel jerárquico.** Corresponden a las competencias comportamentales establecidas para el nivel jerárquico del empleo. Se escogen dos de las establecidas para cada nivel en el Decreto 1083 de 2015 que se consideren claves para el propósito del empleo.

**Específica por área o proceso.** Estas son las establecidas en las normas de competencia relacionadas en la variable VI.

### Inclusión de los resultados esperados

Se indica en este campo. Son los establecidos en las competencias funcionales, los comportamientos asociados a las competencias comportamentales y las metas o compromisos u obligaciones establecidos para el empleo.

## IX. Resultados esperados

Ej.:

#### Perfil de empleos del nivel directivo:

Competencias funcionales

- NCLSP.SC.01 Caracterizar al ciudadano, revisada.
- NCLSP.SC.06 Fijar los requerimientos tecnológicos, físicos y económicos, revisada.
- NCLSP.CE.03 Evaluar las estrategias por categoría de conformidad con el mercado, la competencia y los lineamientos de Colombia, compra eficiente.
- Competencias comportamentales
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Competencias comunes a los servidores públicos
- Orientación a resultados
- Orientación al usuario y al ciudadano
- Transparencia
- Compromiso con la organización



**Actores  
involucrados  
en el desarrollo  
de productos**

La elaboración, revisión, actualización, validación, aval y legitimación de productos obedecen a un proceso de construcción colectiva por parte de grupos de expertos técnicos en el área específica materia de análisis, con el acompañamiento y asesoría de un experto que orienta la metodología, la interacción, la documentación y la dinámica del proceso en general.

A continuación se sugiere la integración de estos equipos o mesas técnicas desde una propuesta para cada uno de los nodos anteriores (1 a 3):

Nodo	Producto	Etapas	Actor	Rol
Análisis ocupacional	Mapas funcionales	Elaboración, revisión y actualización	Generador de política	Participa en la mesa de concertación – conversación de manera directa o indirecta a través de un líder que designa para este propósito.
			Líder	Designa y convoca al equipo técnico (de su entidad y entidades que considera pertinentes).
			Equipo técnico	Expertos encargados de realizar el análisis funcional y producir el mapa funcional.
			Representante de la ESAP	Convoca al generador de política del área, proceso o sector de conformidad con la Ley 909 de 2004. Aporta la metodología por medio de un experto en análisis funcional.
			Metodólogo experto en análisis funcional	Orienta la metodología de análisis funcional y conduce a los expertos en el análisis y elaboración del mapa funcional.
		Verificación metodológica	Par metodológico	Verifica que el mapa funcional cumpla con la metodología establecida.
		Validación	Servidores públicos	Verifican que sus funciones se vean reflejadas en el mapa – verificación técnica de contenido.
			Metodólogo experto en análisis funcional	Recoge las observaciones y las documenta.
			Equipo técnico y experto en análisis funcional	Toman decisiones con respecto de las observaciones.
		Aval	Generador de política	Firma los productos terminados desde el punto de vista técnico.
Representante del DAFP	Firma los productos desde el punto de vista de empleo público.			

Nodo	Producto	Etapas	Actor	Rol
Análisis ocupacional	Mapas funcionales	Legitimación	Metodólogo experto en análisis funcional	Desde el punto de vista metodológico.
			Directivo DAFP	Oficializan los mapas para su uso en el sector público.
			Directivo ESAP	
Análisis ocupacional	Normas de competencia laboral (NCL): funcional y comportamental	Elaboración, revisión y actualización	Generador de política	Designa a su representante líder para el proceso de estandarización.
			Líder	Designa y convoca al equipo técnico (de su entidad y entidades que considera pertinentes).
			Equipo técnico	Construye desde la idoneidad las NCL y a partir del mapa funcional.
			Representante de la ESAP (Opcional)	Lidera el proceso de estandarización y organiza el desarrollo de las reuniones de conformidad con la Ley 909 de 2004.
			Metodólogo experto en construcción de NCL	Orienta la construcción de la NCL, desde la metodología de estandarización de competencias.
		Verificación metodológica	Par metodológico	Verifica que el estándar cumpla con la metodología establecida.
		Validación	Servidores públicos	Verifican que los componentes del estándar correspondan con el desempeño de sus funciones.
			Metodólogo experto en estandarización	Recoge las observaciones y las documenta.
			Equipo técnico	Toma decisiones con respecto de las observaciones.
		Aval	Generador de política	Firma los productos terminados desde el punto de vista técnico, previa validación del equipo técnico.
		Legitimación	Directivo DAFP	Establecen políticas de aplicación de las competencias laborales en el desempeño de las personas.

Nodo	Producto	Etapa	Actor	Rol
Perfiles ocupacionales por competencias laborales	Perfiles ocupacionales por competencias laborales	Revisión, diseño y actualización	Representante de Gestión del Talento Humano de la entidad	Designa el equipo técnico que elaborará los perfiles.
			Representante de Gestión del Talento Humano de la entidad	Acompaña y orienta la construcción de los perfiles desde el punto de vista técnico con una mirada global.
			Equipo técnico	Apoya la construcción de los perfiles, desde el punto de vista técnico, para cada uno de los empleos a los que se les elabora perfil, a partir de su propio conocimiento y competencia.
			Representante de la ESAP	Modera la concertación en la mesa y organiza el desarrollo de las reuniones (de conformidad con la Ley 909 de 2004).
			Metodólogo experto en perfiles ocupacionales por competencias laborales	Orienta la construcción de cada uno de los perfiles desde el punto de vista metodológico.
		Validación	Directivo de Gestión del talento Humano de la entidad	Revisa, sugiere ajustes y valida cada uno de los perfiles, desde su visión global de la entidad.
			Equipo técnico	Revisa, sugiere ajustes y valida cada uno de los perfiles, desde el punto de vista técnico.
			Metodólogo experto en perfiles ocupacionales por competencias laborales	Realiza los ajustes sugeridos preservando la línea metodológica.
		Aval	Directivo de Gestión del Talento Humano	Firma los productos terminados desde el punto de vista técnico.
			DAFP	Verifica y firma
		Legitimación	Directivo DAFP	Oficializan los perfiles para su uso en la entidad.
			Directivo ESAP	
			Directivo CNSC	

**Tabla 7.** Actores involucrados en el desarrollo de los productos de los nodos 1 a 3  
**Fuente:** Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2016.

## Referencias

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Centro latinoamericano de administración para el desarrollo CLAD (2016). *Guía referencial iberoamericana de competencias laborales en el sector público*. recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/guia->

Decreto 1569 (1998). Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de las entidades territoriales que deben regularse por las disposiciones de la Ley 443 de 1998 y se dictan otras disposiciones. Colombia. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1244>

Deleuze, G. (s.f.) En internet. Recuperado de <http://api.ning.com/files/tFu4DrQFBvFp0w4zX96RTqzicaLhisPM0TtJhysKBt0rWOwVHAMagEupq3s6khuzaxXMWiW3VsVFUm3j03NvPPF1Cv8FqNhI/Deleuzemtodo.jpg>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2015). "Guía para establecer o modificar el Manual de funciones y de competencias laborales". Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales\\_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a)

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2015). "Plan Estratégico Gestión del Talento Humano 2015-2018".

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2016). Resolución 680 de 2016. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/Resolucion-680de2016FuncionPublica.pdf/e2ae6732-ee24-4ce9-89e1-f3a-689d058c4>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2016). Portal DAFP. Bogotá, Colombia. Crangel LTDA. Recuperado de <http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/portal/home/buscador>

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>

Escuela Superior de Administración Pública y DAFP (2008). *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos*.

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) (2011). "Compendio de competencias laborales. Gestión de Comunicaciones". Bogotá, Colombia.

Estupiñán, J., Hernández, A., Barragán, M., Rodríguez, D., Garzón, D., Polo, M. y Barrera, H. (2003). *Construcciones en la psicología compleja*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Gómez, R. (2004). Evolución científica y metodológica de la economía. ISBN: 84-688-0959-4. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-evol/rgl-metod.pdf>

Iacoviello, M. y Pulido, N. (2015). *Diccionario iberoamericano de competencias laborales en el sector público*. Trabajo preliminar para el CLAD.

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>

Longo, F. (2002). "Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Informe elaborado para el diálogo regional de políticas del Banco Interamericano de Desarrollo". Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/4515/Marco%20anal%C3%ADtico%20para%20el%20diagn%C3%B3stico%20institucional%20de%20sistemas%20de%20servicio%20civil.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Najmanovich, D. (2016). "Complejidad humana. Entre lo singular y lo común. Diplomado virtual". Recuperado de <http://travesiasvirtuales1.ning.com/art-clases/clase-4> el 04.06.2016

OIT, Chile Valora (2012). "Guía de apoyo para la elaboración del análisis funcional". Documento de trabajo T-Chile Valora. Recuperado de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab\\_anafuncional\\_cvalora.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/elab_anafuncional_cvalora.pdf).

SENA (2003). *Guía metodológica para la identificación y normalización de competencias laborales*. Colombia: Dirección Nacional. Recuperado de: [http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/1745/1/metodologia\\_elaborar\\_normas\\_competencias\\_2003.pdf](http://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/1745/1/metodologia_elaborar_normas_competencias_2003.pdf)

SENA (2014). *Guía para la normalización de competencias laborales*. Versión 02. Recuperado de [http://compromiso.sena.edu.co/documentos/docs\\_pdf/1406585337\\_GICL-G-002\\_Guia\\_para\\_normalizar\\_competencias\\_laborales\\_version\\_02.docx.pdf](http://compromiso.sena.edu.co/documentos/docs_pdf/1406585337_GICL-G-002_Guia_para_normalizar_competencias_laborales_version_02.docx.pdf)

Serrano, M. (2008). *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública.

Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: McMillan.

Wordreference (2016). Recuperado de <http://www.wordreference.com/definition/background>.

## Anexo 1. Formato de perfil de expertos



01/10/2015			
PROYECTO COMPETENCIAS	PERFIL DEL EXPERTO	CÓDIGO:	170.1370.05.16
		VERSIÓN:	01
		FECHA:	08/09/2015
<p><b>Fecha:</b> _____</p> <p><b>Nombre:</b> _____</p> <p><b>Correo electrónico:</b> _____</p> <p><b>Teléfono:</b> _____</p> <p><b>Entidad / Otro:</b> _____</p> <p><b>Cargo / Rol:</b> _____</p> <p><b>Nivel:</b> _____</p>			
<b>1. PERFIL DEL PARTICIPANTE</b>			
<b>2. EXPERIENCIA LABORAL</b>			
2.1. Experiencia relacionada con el área o proceso			
2.2. Experiencia relacionada con otras áreas-procesos de proyecto			
<b>3. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>			
<b>4. OBSERVACIONES</b>			

## Anexo 2. Formato de cotejo de funciones a normalizar de mapas áreas/ procesos transversales V8 vs normas de competencia laboral V1.

<b>ÁREA / PROCESO</b>				
<b>OBJETIVO</b>	Realizar el cotejo entre las funciones a normalizar de los mapas funcionales V8 correspondientes a las áreas/ procesos transversales frente a las normas de competencia laboral V1 (2010) con el fin de actualizar o general nuevas normas.			
<b>CRITERIOS GENERALES</b>	<p>1. Las funciones seleccionadas de los mapas V8 son las que se contrastan con las normas de competencia laboral versión 1, responde a, si se cuentan con normas de competencia laboral.</p> <p>2. Las normas de competencia V1 que coinciden con las funciones a estandarizar de los mapas V8, unas deben corresponder al resultado del cotejo de mapas funcionales V2 otras a funciones nuevas.</p>			
<b>CRITERIOS ESPECÍFICOS</b>	<p>Aspectos a tener en cuenta durante el cotejo:</p> <p>1. Los elementos de competencia de la norma identificada, que son similares en número y contenido a las contribuciones individuales de los mapas V8, se toman, si coinciden de forma parcial sea por número o contenido, podran retomarse una vez se trabaje con expertos; si no están relacionados, se descartan.</p> <p>2. Los componenetes normativos de los elementos de competencia que se toman, se tendrán en cuenta desde lo técnico y lo metodológico.</p>			
Lista de chequeo para el cotejo entre mapas funcionales V8 y normas de competencia laboral V1.	SI	NO	OBSERVACIONES	¿CUÁLES FUNCIONES? (Relacione solamente el código)
Respecto del criterio general No. 1, ¿ se cuenta con normas de competencia de la V1 para las funciones a normalizar del mapa V8?				
Respecto del Criterio general No. 2, ¿las normas de competencia que se toman corresponden a funciones del mapa V2?				
Respecto del Criterio general No. 2, ¿las normas de competencia que se toman corresponden a funciones nuevas del mapa V8?				
Respecto del Criterio Específico No. 1, ¿Existen elementos de competencia que se toman?				
Respecto del Criterio Específico No. 1, ¿Existen elementos de competencia que coinciden parcialmente y por lo cual no se pueda tomar una decision concreta?				
Respecto del Criterio Específico No. 1, ¿Existen elementos de competencia que se descartan?				
Respecto del Criterio Específico No.2, Los criterios de desempeño específicos están relacionados con lo que indican los elementos de competencia?				
Respecto del Criterio Específico No.2, el número de criterios de desempeño específicos corresponde a tres (3) o más por cada elemento de competencia?				<b>N.A</b>
Respecto del Criterio Específico No.2, ¿hay criterios de desempeño general?				
¿Es necesario modificar la redacción de algunos criterios de desempeño.?				
Respecto del Criterio Específico No.2 ¿se han identificado conocimientos esenciales aplicados y se relacionan con los criterios de desempeño?				<b>N.A</b>
Respecto del Criterio Específico No.2 ¿Se especifican rango de aplicación según la metodología.?				<b>N.A</b>
Respecto del Criterio Específico No.2 ¿Se han establecido evidencias de desempeño y de conocimiento.?				<b>N.A</b>