

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

Actualización de las competencias comportamentales establecidas en el Decreto 1083 de 2015

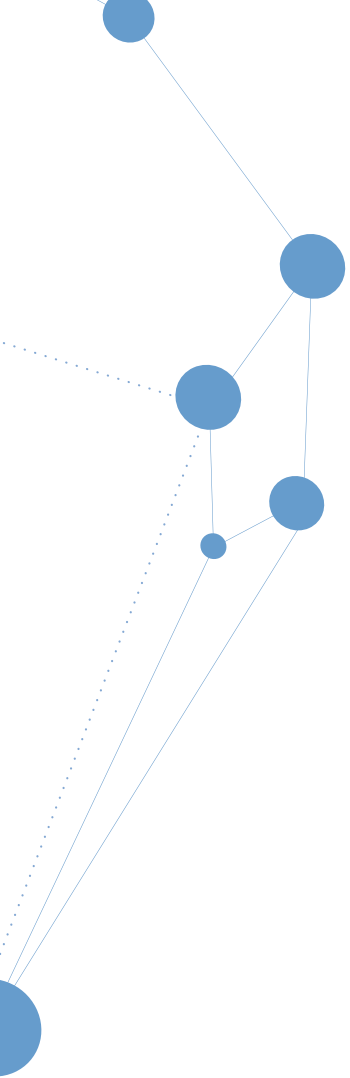
**|Propuesta|**



## 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**

PRESIDENTE

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

**CARLOS ARTURO RUIZ CASTRO**

PROFESIONAL PROYECTO

**PEDRO HUMBERTO MEDINA GARCÍA**

PROFESIONAL PROYECTO

## COLABORADORES

**MARÍA FERNANDA ORDÓÑEZ ORTÍZ**

PROFESIONAL DE APOYO

**OSCAR MIYER ORTEGA ORTIZ**

PROFESIONAL APOYO



## REVISADO POR

Equipo Mesa Técnica Proyecto Competencias |ESAP|

**EDUARDO PRADA VELÁSQUEZ**

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

**JIMMY ALEJANDRO ESCOBAR CASTRO**

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

**PAUL PULIDO PACHÓN**

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

**MARÍA DEISSY CASTIBLANCO RUIZ**

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

**CÉSAR MUÑOZ VARGAS**

Corrector de estilo

**YOLANDA NUÑEZ ARIAS**

Diseño y diagramación

**BOGOTÁ**

2018

ISBN: 978-958-652-441-4

# Índice

Presentación Escuela Superior de Administración Pública [ESAP] . . . . .	8
Presentación Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC] . . . . .	9
Presentación Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP] . . . . .	10
<b>Nodo 1. Documentos y criterios base del estudio</b> . . . . .	14
Objetivo: . . . . .	17
Objetivos específicos . . . . .	17
Método de investigación: . . . . .	17
Proceso de comparación . . . . .	18
<b>Nodo 2: Competencias comunes</b> . . . . .	21
Subnodo 2.1 Comparación Guía referencial iberoamericana de competencias laborales y Decreto 1083 de 2015 . . . . .	23
Subnodo 2.2 Decreto 1083 de 2015 (modificado) y Catálogo de competencias . . . . .	31
<b>Nodo 3: Competencias de nivel</b> . . . . .	44
Competencias de nivel. . . . .	44
Homologación de competencias de la Guía referencial iberoamericana de competencias y el Decreto 1083 de 2015. . . . .	45
Comparación y análisis de las competencias de la guía y el decreto . . . . .	50
<b>Nodo 4: Propuesta</b> . . . . .	53
Competencias comunes a los servidores públicos . . . . .	54
Competencias por nivel jerárquico. . . . .	55
Nivel directivo . . . . .	55
Nivel asesor . . . . .	58
Nivel profesional . . . . .	59
Nivel asesor . . . . .	61
Nivel asistencial . . . . .	62
Referencias. . . . .	67

# Índice de gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Esquema para la propuesta de actualización de las competencias comportamentales del Decreto 1083 de 2015 . . . . .	16
<b>Gráfico 2:</b> Etapas del proceso de actualización de competencias Decreto 1083 de 2015 . . . . .	19
<b>Gráfico 3:</b> Fuentes secundarias para la propuesta de actualización de competencias comunes y de nivel para el sector público colombiano.	22
<b>Gráfico 4:</b> Comparativo estructura de presentación para las competencias de la guía y el decreto . . . . .	23
<b>Gráfico 5:</b> Criterios de análisis para la propuesta de actualización de competencias. . . . .	25
<b>Gráfico 6:</b> Homologación de competencias guía vs. decreto. . . . .	47
<b>Gráfico 7:</b> Competencias por criterios de análisis . . . . .	51
<b>Gráfico 8:</b> Competencias a unificar . . . . .	52

# Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Comparativo entre las competencias compromiso con el servicio público (CLAD) y compromiso con la organización (Decreto 1083 de 2015) . . . . .	26
<b>Tabla 2:</b> Comparativo entre las competencias Integridad institucional (CLAD) y Transparencia (Decreto 1083 de 2015) . . . . .	28
<b>Tabla 3:</b> Competencia Desarrollo de las relaciones interpersonales (CLAD) . . . . .	30
<b>Tabla 4:</b> Competencias comunes contenidas en el Decreto 1083 de 2015. . . . .	33
<b>Tabla 5:</b> Competencias comunes contenidas en el Catálogo de competencias laborales . . . . .	34
<b>Tabla 6:</b> Resultados de comparación Decreto 1083 de 2015 con Catálogo de competencias laborales (A) . . . . .	37
<b>Tabla 7:</b> Resultados de comparación Decreto 1083 de 2015 con Catálogo de competencias laborales (B) . . . . .	38
<b>Tabla 8:</b> Hallazgos Orientación a resultados . . . . .	39
<b>Tabla 9:</b> Hallazgos Orientación al usuario y al ciudadano. . . . .	40
<b>Tabla 10:</b> Hallazgos Transparencia. . . . .	41
<b>Tabla 11:</b> Hallazgos Compromiso con la organización. . . . .	43
<b>Tabla 12:</b> Asociación competencias guía vs. decreto (nivel directivo y transversales) . . . . .	48
<b>Tabla 13:</b> Asociación competencias guía vs. decreto (nivel profesional) . . . . .	49
<b>Tabla 14:</b> Competencias no asociadas guía y decreto . . . . .	49
<b>Tabla 15:</b> Propuesta actualización competencias comunes . . . . .	55
<b>Tabla 16:</b> Propuesta actualización competencias nivel directivo . . . . .	58
<b>Tabla 17:</b> Propuesta actualización competencias nivel asesor . . . . .	58
<b>Tabla 18:</b> Propuesta actualización competencias nivel profesional . . . . .	59
<b>Tabla 19:</b> Propuesta actualización competencias nivel profesional con personal a cargo . . . . .	60
<b>Tabla 20:</b> Propuesta actualización competencias nivel técnico . . . . .	61
<b>Tabla 21:</b> Propuesta actualización competencias nivel asistencial. . . . .	62

## Lista de siglas

**DAFP:** Departamento Administrativo de la Función Pública.

**ESAP:** Escuela Superior de Administración Pública.

**GTH:** Gestión del Talento Humano.

**NCL:** Norma(s) de Competencia Laboral.

**CLAD:** Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo

## Glosario

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

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

La evolución y la dinámica evolutiva son elementos que cada día se asocian más y más a las civilizaciones, los países, las sociedades y las instituciones. La importancia de este proceso de cambio constante y mejora permanente radica en que el mundo de hoy no es estático, por el contrario, se encuentra inmerso en una corriente de cambio que no parece detenerse. Dentro de esta corriente, cada sociedad debe hallar su lugar y fijar un rumbo que le permita acoplarse a la dinámica moderna y mantenerse a la vanguardia para no tener que invertir mayores recursos en su acoplamiento tardío a las novedades.

En este contexto, las instituciones públicas y como tal, la administración del talento humano en estas instituciones, son algunos de los primeros llamados a la línea de la mejora continua. Al ser pilares del desarrollo, como garantes, generadores de política, y motores de desarrollo desde los diferentes sectores sociales y económicos de su nación, estas instituciones deben implementar los cambios que sean pertinentes para poder emparejar el ritmo que requiere el país.

Es por lo anterior que en materia de competencias laborales, y en el marco de la propuesta que lleve a evolucionar el “Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano”, se ha considerado realizar un aporte a las competencias comportamentales que actualmente rigen a las entidades del sector público colombiano y que se encuentran consagradas en el Decreto 1083 del año 2015. Estas competencias se han mantenido durante el tiempo que ha sido necesario, y ahora que la coyuntura del proyecto mencionado lo requiere, son sujeto de estudio y de considerar una aproximación a su actualización con base en la Guía referencial iberoamericana de competencias presentada por el Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo (CLAD) y la propuesta del Catálogo de competencias laborales, producto desarrollado en el marco del proyecto.

Si bien es claro que los referentes no tienen la suficiente amplitud para tomar la decisión de modificar competencias comunes y de nivel de

los servidores públicos en Colombia, la propuesta que emerge a partir de documentos con los que cuenta el proyecto, sí son base para continuar un estudio al respecto que aporte al Sistema de gestión del talento humano y a la intención de la Administración pública nacional de que Colombia entre a formar parte de la Organización de para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y cuyas características requieren que el talento humano en el sector público sea gestionado a partir de las competencias laborales.

**CLAUDIA MARCELA FRANCO DOMÍNGUEZ**

DIRECTORA NACIONAL (E)

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

|ESAP|

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

La evaluación de las competencias comportamentales son esenciales en los procesos de selección como en la permanencia de un servidor público en la carrera administrativa, al igual que para los demás cargos denominados de libre nombramiento y remoción, ya que estas competencias establecidas hace más de 12 años en el Decreto 2539 de 2005 y vigentes hoy en día, para todos los niveles asistencial, técnico, profesional, asesor y directivo, proyectan igualmente la imagen y comportamiento de las instituciones públicas para los usuarios o ciudadanos en general.

En este orden, es procedente e importante el presente estudio que efectúa una revisión a las competencias comportamentales y toma en cuenta la “Guía referencial iberoamericana de competencias laborales en sector público” del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) del 2016, de tal forma que podemos ponernos al día en esta materia e introducir ajustes teniendo en cuenta las recomendaciones que se exponen y precisan en este documento.

Igualmente es de agradecer a la Escuela Superior de Administración Pública el esfuerzo por liderar el presente estudio con el apoyo del DAFP y la CNSC, que indudablemente redundará reitero no solamente en una mejor selección de servidores públicos, sino en un mejor desempeño de estos y por ende de las instituciones públicas en la que laboran, así como una mejora importante en la calidad de los servicios que se prestan a los colombianos.

**PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO**

PRESIDENTE

Comisión Nacional del Servicio Civil

|CNSC|

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

Mediante el Decreto 1083 de 2015 se realizó la compilación de diversas normas que orientaban el campo de la función pública colombiana, uno de los componentes del mencionado decreto son las competencias laborales, abordadas en el título 4, que establece su definición, así como la diferenciación de dos tipos, las funcionales y las comportamentales. En esta última tipología el decreto estableció un conjunto de competencias vinculadas a cada nivel jerárquico y aquellas comunes a los diferentes empleos.

Como resultado del trabajo adelantado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública) en el marco del Proyecto gestión del talento humano por competencias nacional, con el que se estructuró una propuesta de Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales para el sector público, se consideró necesario actualizar las competencias comportamentales del Decreto 1083 de 2015, teniendo presente que la ampliación o ajuste del listado de opciones brindaría más elementos a las entidades públicas en el propósito de fortalecer la cualificación del personal, en otras palabras, de incrementar las exigencias al mismo requiriendo nuevas habilidades.

Para las entidades rectoras, integrantes o relacionadas con el sector Función Pública es claro que las exigencias a los organismos públicos viven un permanente proceso de cambio, relacionado con las transformaciones a que se enfrenta la sociedad y por esa vía sus demandas específicas de bienes o servicios, en ese sentido la propuesta que se ofrece al lector es una alternativa para generar herramientas institucionales idóneas. Su base fundamental es la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), organismo que dada su reconocida trayectoria resulta de referencia para Función Pública.

La propuesta que se ofrece hace parte de un amplio proceso de revisión del tema de competencias que en la actualidad ocupa a Función Pública, sobre el que se adelantaran intervenciones ya no a nivel propositivo sino de tipo decisional, en esa perspectiva el presente documento es una correcta ambientación que se espera sirva de orientación a las entidades públicas, frente al que Función Pública está en condiciones de ofrecer las asesorías u acompañamiento que sea necesario.

**FRANCISCO CAMARGO SALAS**

DIRECTOR EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública

|DAFP|

# Introducción

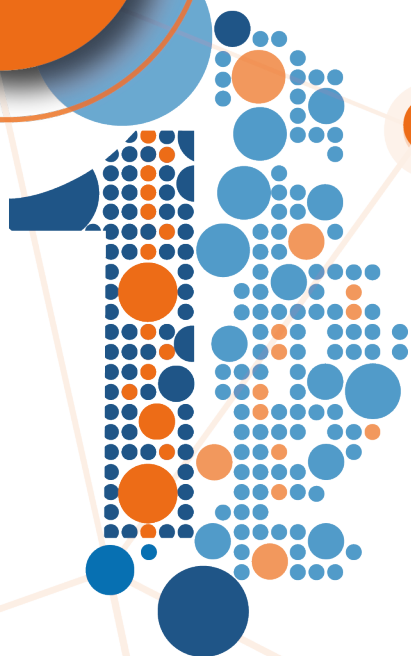
El presente documento tiene como objetivo principal presentar una propuesta de actualización para las competencias comunes y de nivel contempladas en el Decreto 1083 de 2015. Toma como documentos referentes la Guía referencial iberoamericana de competencias del CLAD, el Catálogo de competencias laborales, construido en el marco del proyecto “Desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias nacional” y la misma información del decreto vigente, cuya competencias han sido tenidas en cuenta hasta el momento, y cuya actualización se espera sea tenida en cuenta para todos los fines pertinentes de las entidades públicas del territorio nacional.

El documento se encuentra estructurado en un total de cuatro nodos principales. En el primero, se presentan todos los documentos y los criterios que constituyen la base del estudio de actualización, de donde surgirá la propuesta para la modificación del Decreto 1083 de 2015; el segundo aborda el análisis comparativo realizado sobre las competencias comunes de los tres documentos principales y expone las propuestas, específicamente sobre la actualización de las competencias comunes a los servidores públicos; el tercero utiliza una metodología de análisis similar, pero esta vez orientada a las competencias de cada nivel jerárquico. Finalmente, el cuarto nodo presenta de manera sintetizada la propuesta de actualización de las competencias del Decreto 1083 de 2015.

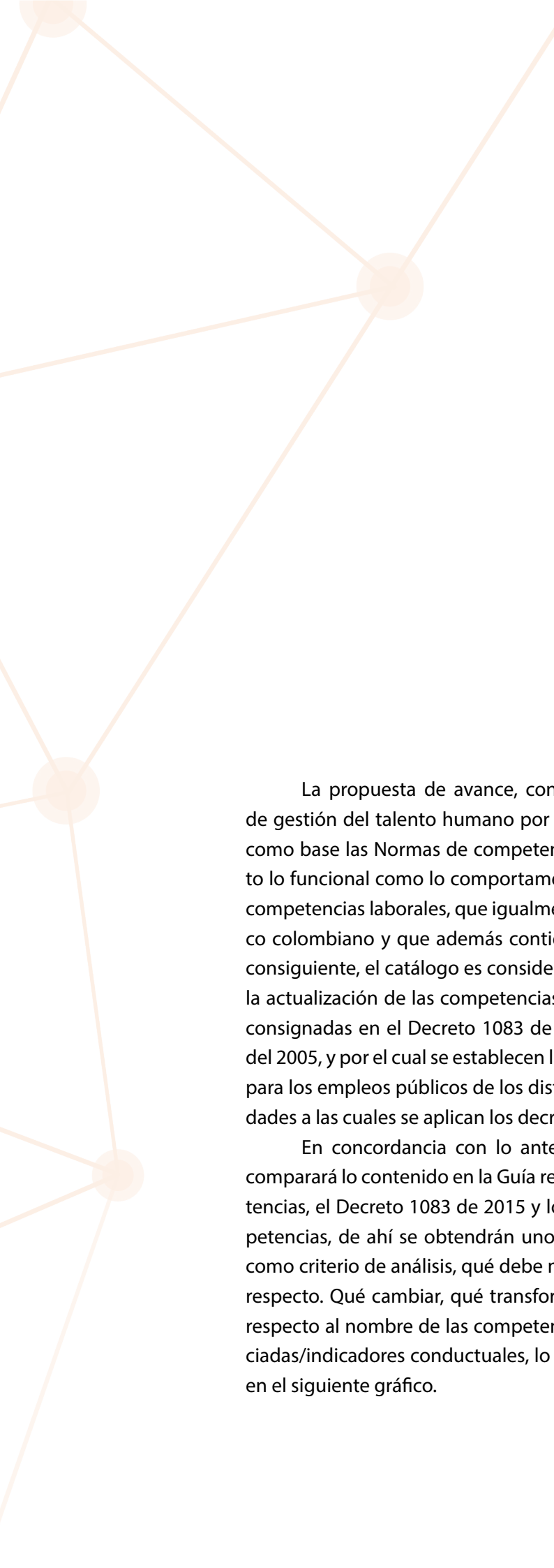
Cabe resaltar que para el desarrollo de todos los procesos comparativos y de análisis que se llevan a cabo a lo largo del documento se han mantenido unos criterios particulares: qué incluir, qué transformar, qué cambiar, qué mantener y qué eliminar. Estos criterios son la base sobre la cual se construyen todos los análisis que llevan a la presentación de cada una de las propuestas.



**NODO**



**Documentos  
y criterios  
base del  
estudio**



La propuesta de avance, con respecto al desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, ha tomado como base las Normas de competencia laboral (NCL) que integran, tanto lo funcional como lo comportamental, y hacen parte del Catálogo de competencias laborales, que igualmente se propone para el sector público colombiano y que además contiene las competencias comunes. Por consiguiente, el catálogo es considerado como el insumo para proponer la actualización de las competencias comunes y de nivel que hoy están consignadas en el Decreto 1083 de 2015, que compila el Decreto 2539 del 2005, y por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos - ley 770 y 785 de 2005.

En concordancia con lo anterior, puede decirse que el estudio comparará lo contenido en la Guía referencial iberoamericana de competencias, el Decreto 1083 de 2015 y lo propuesto en el Catálogo de competencias, de ahí se obtendrán unos resultados que permitirán indicar, como criterio de análisis, qué debe mantenerse de lo que hoy se tiene al respecto. Qué cambiar, qué transformar, qué incluir o qué eliminar con respecto al nombre de las competencias, su definición y conductas asociadas/indicadores conductuales, lo que de manera didáctica se expresa en el siguiente gráfico.

**Gráfico 1:** Esquema para la propuesta de actualización de las competencias comportamentales del Decreto 1083 de 2015  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017



Cabe anotar que el Catálogo de competencias para el sector público colombiano ha tenido en cuenta la Guía referencial iberoamericana de competencias, elaborada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), al preguntarle a los generadores de política de las áreas o procesos transversales, que hoy cuentan con NCL, qué competencia comportamental está asociada a la norma, o sea, a la función normalizada. Con base en la respuesta, se buscaba saber si dicha competencia estaba en el Decreto 1083, en la Guía referencial o en el Catálogo de competencias del generador de política (cuando lo tenía), para plasmar en la NCL, además de su nombre, la definición de la misma y su referente bibliográfico.

El estudio pretende proponer alguna concepción con respecto a la actualización de las competencias comunes y de nivel. Se vuelve, entonces, a retomar la Guía referencial iberoamericana de competencias para apoyar en algunos elementos que emergen en tal propuesta.

En cuanto se refiere al marco metodológico referencial del estudio, se presenta la siguiente información:

## Objetivo:

Identificar las relaciones que existen entre las competencias comunes y de nivel del Decreto 1083 de 2015, la propuesta del Catálogo de competencias y la Guía referencial iberoamericana de competencias, con el propósito de sustentar una propuesta para la actualización de competencias comportamentales del mencionado decreto.

## Objetivos específicos

- Analizar la información de los documentos base del estudio.
- Realizar comparaciones entre los documentos base de estudio
- Enunciar una propuesta de actualización de las competencias del Decreto 1083 de 2015.

## Método de investigación:

**Inductivo:** “Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de hechos y se formulan conclusiones [...] que se postulan como [...] fundamentos de una teoría” (Navarro, 2014, p.27).

**Cualitativo:** este método se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación es cuantificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos del mismo dentro de una situación estudiada. Los investigadores buscan entender una situación como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y dinámicas. La investigación busca conceptualizar sobre la realidad con base en la información obtenida (Rodríguez, s.f.)

Así mismo Vasilachis *et al.* (2006) afirman que la investigación cualitativa:

[...] no puede ser reducida a un conjunto simple y prescriptivo de principios, y señala tres elementos comunes a la rica variedad de estrategias y técnicas. Así, entiende que la investigación cualitativa está: a) fundada en una posición filosófica que es ampliamente interpretativa en el sentido de que se interesa en las formas en las que el mundo social es interpre-

tado, comprendido, experimentado y producido, b) basada en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen, y c) sostenida por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto. (Vasilachis et al, 2006, p. 25)

El apartado anterior permite comprender por qué la investigación cualitativa termina siendo el método requerido para llevar este estudio, ya que tiene en cuenta las numerosas variables que entran en juego al comparar información tan detallada como lo son las competencias de diferentes fuentes; además, abre la puerta a la oportunidad de utilizar datos no solamente flexibles, sino también sensibles a las particularidades del sector público colombiano.

## Proceso de comparación:

El proceso que se estableció para el desarrollo del estudio consta de una serie de etapas enfocadas en la comparación y la obtención de elementos que puedan llegar a ser insumos para la actualización del Decreto 1083 de 2015, en materia de competencias comunes y competencias de nivel. Dicho esto, las etapas del proceso se presentan a continuación:

- 1. Homologación.** Dadas las particularidades de las diferentes fuentes de estudio, en especial las que constituyen diferencias entre la guía referencial y el decreto, se lleva a cabo un proceso preliminar de organización de información que permita presentar los datos de cada fuente de manera similar, para así proceder con el análisis. Esta actividad no se realiza en todas las etapas del estudio dado que no todos los datos requieren una homologación particular.
- 2. Comparación.** Una vez se tiene la información organizada y presta para su análisis, se lleva a cabo un proceso de comparación, que inicia con la guía y el decreto y continúa con el resultado de la primera y el catálogo. Este proceso de comparación se realiza manteniendo un enfoque en los criterios de análisis: qué mantener, qué transformar, qué incluir, qué cambiar o qué eliminar. Proceso que además enfatiza en los indicadores conductuales o conductas asociadas de cada competencia, posteriormente en las definiciones de cada competencia y, finalmente, en los nombres de cada competencia.

3. **Observación de hallazgos.** En esta etapa se estudia el resultado de la comparación para encontrar semejanzas y diferencias entre los datos de las diferentes fuentes. Acto seguido, se resaltan esas diferencias y semejanzas de manera clara.
4. **Análisis y propuesta.** Una vez se tienen los hallazgos, es momento de estudiar los resultados y, a partir de los criterios de análisis mencionados anteriormente, realizar una propuesta de actualización en donde se establezca claramente lo que se sugiere mantener, incluir, transformar, cambiar o eliminar.

Este proceso ha sido ejemplificado en un gráfico que muestra el comportamiento de cada etapa y el producto que se obtiene, cuando sea requerido:



**Gráfico 2:** Etapas del proceso de actualización de competencias Decreto 1083 de 2015  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Como se puede apreciar, el estudio se basa en la comparación de los tres insumos y a partir de estas comparaciones se obtiene la información necesaria para poder construir la propuesta de actualización de las competencias en el Decreto 1083 de 2015. En las siguientes páginas se observa el análisis realizado y su resultado.

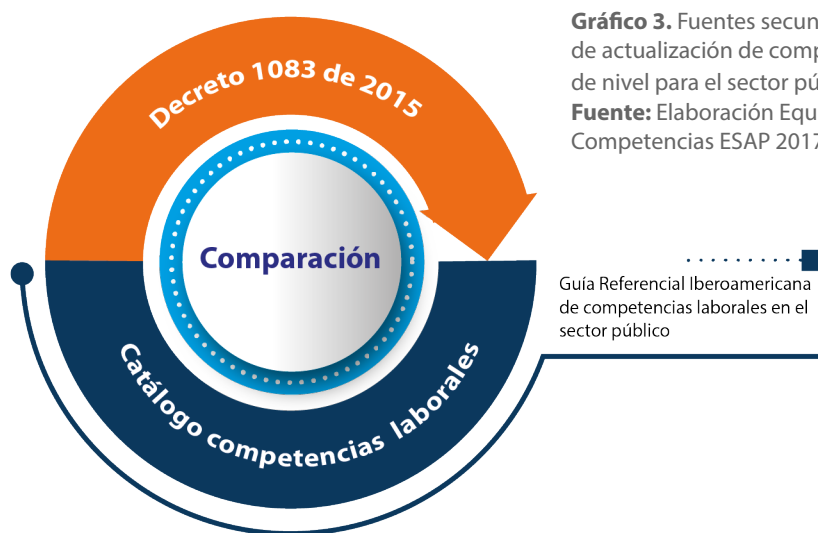


**Competencias  
comunes**

Como fue mencionado anteriormente, este nodo contiene el análisis comparativo entre las competencias transversales y comunes de la Guía referencial iberoamericana de competencias y el Decreto 1083 de 2015. Para iniciar este proceso, a continuación se presentan las competencias del decreto:

- Orientación al usuario y al ciudadano.
- Transparencia.
- Compromiso con la organización.
- Orientación a resultados.

Teniendo esta información presente, se da comienzo a un proceso de comparación entre las tres fuentes designadas para poder homologar los contenidos de cada competencia y poder presentar una propuesta sobre competencias comunes a los servidores públicos.



**Gráfico 3.** Fuentes secundarias para la propuesta de actualización de competencias comunes y de nivel para el sector público colombiano.

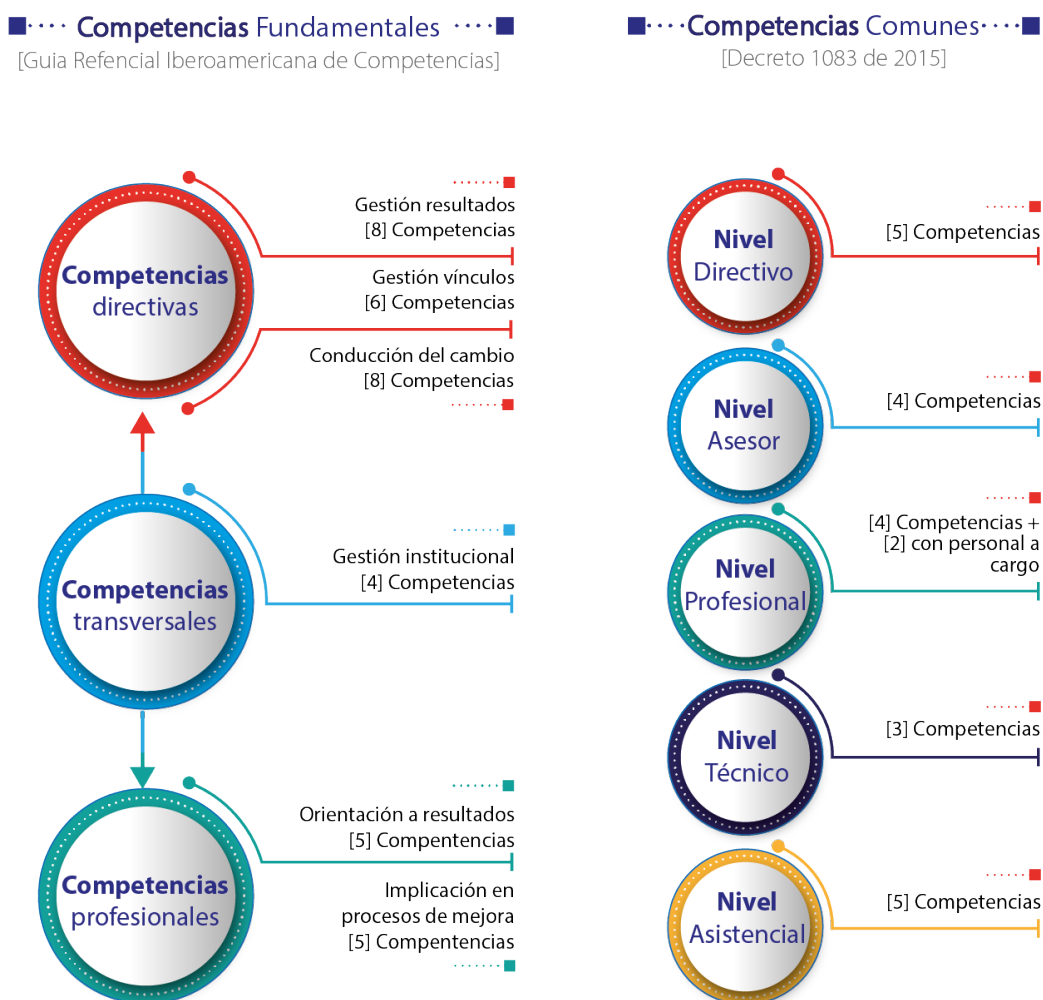
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

La primera actividad a realizar es homologar las competencias presentadas por la Guía referencial iberoamericana de competencias del CLAD, dentro de las que se encuentra un grupo de competencias transversales, con las competencias comunes a los servidores públicos, contenidas en el Decreto 1083 de 2015.

Una vez realizada esta homologación, y habiendo propuesto las modificaciones pertinentes, se desarrolla la comparación de ese nuevo compendio con las competencias transversales contempladas en el Catálogo de competencias laborales, para así lograr tener alineada la información de los tres documentos.

## Subnodo 2.1 Comparación Guía referencial iberoamericana de competencias laborales y Decreto 1083 de 2015

Para ahondar un poco más en la estructura de competencias que contempla cada una de las dos fuentes, a continuación se presenta un esquema comparativo de la distribución de competencias tanto para la guía referencial como para el decreto.



**Gráfico 4:** Comparativo estructura de presentación para las competencias de la guía y el decreto

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Ahora que se tiene clara la estructura de los documentos, se toma la primera parte de cada uno, correspondiente a las competencias comunes; se encuentra que en cada documento hay cuatro competencias que deberían ser aplicables a cualquier servidor público.

GUÍA REFERENCIAL IBEROAMERICANA	DECRETO 1083 DE 2015
Compromiso con el servicio público	Compromiso con la organización
Integridad institucional	Transparencia
Desarrollo de las relaciones interpersonales	Orientación al usuario y al ciudadano
Aprendizaje continuo	Orientación a resultados

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Para el análisis de las competencias se han establecido algunos criterios de análisis que van orientados a cinco acciones principales así: qué mantener, qué incluir, qué transformar, qué cambiar y qué eliminar. A estas cuatro acciones principales se les vinculan los criterios:

1. Validar semejanzas o diferencias entre indicadores conductuales o conductas asociadas.
2. Verificar que los indicadores conductuales o conductas asociadas puedan ser sujetos de cambio por cuenta de la metodología de redacción contemplada en el Catálogo de competencias.
3. Validar semejanzas o diferencias entre las definiciones de cada competencia.
4. Validar semejanzas y diferencias entre los nombres de cada competencia.

Dichos criterios permiten verificar cuál competencia se debe mantener, cambiar, transformar, incluir o eliminar junto con qué definición y cuáles indicadores de desempeño o conductas asociadas.

Como filtro preliminar, se toma la competencia aprendizaje continuo de la guía de referencia del CLAD, como el fruto necesario de la actividad diaria de cada servidor público. Por tanto, se infiere que más que una competencia, este debe ser un elemento inherente al desarrollo de las actividades del servidor; lo que nos lleva a pensar que incluirla como competencia resultaría redundante dentro de la propuesta. El aprendizaje forma parte de la labor.

Por último, antes de presentar las competencias y los frutos del análisis, es importante tener en cuenta que, para facilitar la visualización

de los contenidos, se va a utilizar una serie de tablas en las cuales se presentará el nombre de la competencia, su definición y sus indicadores o conductas asociadas sombreadas con un color específico y dependiendo del resultado del análisis, así:

<b>Verde</b>	●	Para la información que se sugiere mantener, porque aparece en las dos fuentes de comparación.
<b>Azul</b>	●	Para la nueva información que debe ser incorporada en la propuesta, porque aparece solo en una de las fuentes y es relevante para la actualización.
<b>Rojizo</b>	●	Para la información que se sugiere eliminar, porque aunque aparece en alguna de las fuentes, no ayuda a fortalecer la competencia.
<b>Morado</b>	●	Para la información que se sugiere transformar, porque es su base, tiene información que complementa la actualización, aun así, requiere de información adicional.
<b>Amarillo</b>	●	Para la información que se sugiere cambiar, porque contiene datos similares a los de la otra fuente, pero requiere de un ajuste más amplio como para poderla transformar.

Fuente: Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Realizando un análisis más en detalle sobre los indicadores conductuales y las definiciones de cada competencia, se obtienen los siguientes resultados, siempre considerando los criterios de análisis que representan a continuación:

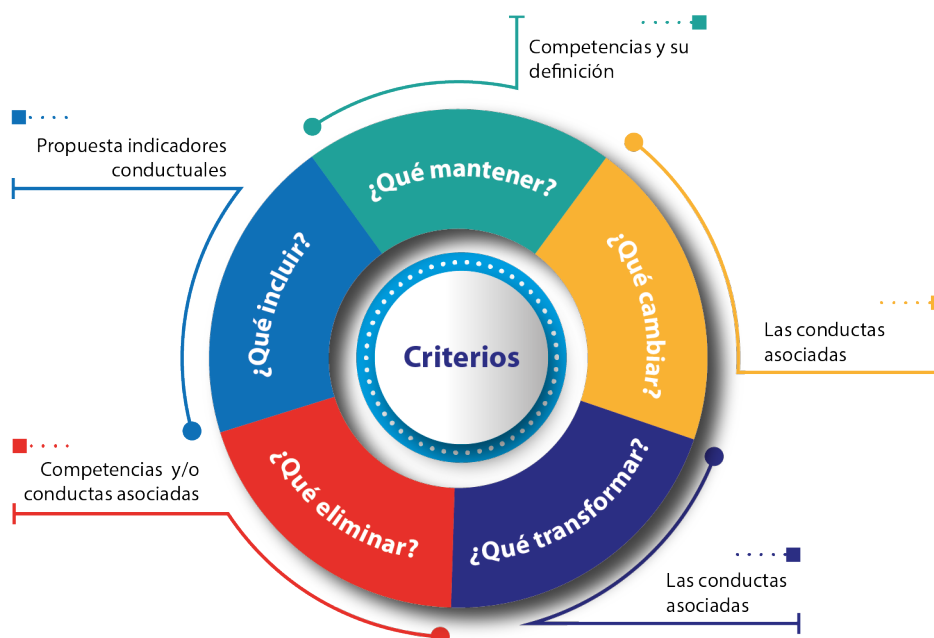


Gráfico 5: Criterios de análisis para la propuesta de actualización de competencias

Fuente: Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Cabe resaltar que la aplicación de estos criterios se requiere para poder establecer un camino que permita clasificar las coincidencias y diferencias de las competencias en las tres fuentes de comparación, para de esta manera tomar decisiones sobre la información encontrada.

	GUÍA REFERENCIAL IBEROAMERICANA	DECRETO 1083 DE 2015
<b>Nombre</b>	Compromiso con el servicio público	Compromiso con la organización
<b>Definición</b>	Desempeñarse proactivamente en el marco de los valores, misión y objetivos de la organización y de su colectivo profesional. Evidencia su conciencia sobre el impacto público de las actuaciones de la administración.	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
<b>Indicadores</b>	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Apoya a la organización en situaciones difíciles.
	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.
	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	
	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	

**Tabla 1:** Comparativo entre las competencias compromiso con el servicio público (CLAD) y compromiso con la organización (Decreto 1083 de 2015)

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 201

En la tabla anterior se puede apreciar la comparación entre dos competencias similares de ambas fuentes, y de ella se puede concluir que:

HALLAZGO	ANÁLISIS
La competencia del decreto tiene cuatro conductas asociadas.	La información contenida en las dos competencias es similar, aunque no equiparable, aun así los indicadores contenidos por compromiso con el servicio público, significan un aporte valioso a los indicadores de la competencia Compromiso con la organización.
La competencia de la guía tiene seis conductas asociadas.	
Todos los criterios se encuentran orientados al mismo resultado, el impacto positivo y el enfoque en los intereses de la organización y de los grupos de profesionales cercanos.	

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

**Propuesta.** Realizar las siguientes transformaciones a los indicadores de la competencia Compromiso con la organización, tomando como base la guía referencial ajustando el texto de acuerdo con los parámetros establecidos en el Catálogo de competencias (verbo en tercera persona + objeto + complemento), que serán tenidos en cuenta en el nodo Propuesta de este documento.

### Transforma

TEXTO ANTERIOR EN EL DECRETO	NUEVO TEXTO EN EL DECRETO
Antepona las necesidades de la organización a sus propias necesidades.	Muestra responsabilidad y conciencia del impacto público del desempeño individual y de la organización.
Apoya a la organización en situaciones difíciles.	Sostiene las decisiones y actos administrativos adoptados por su organización y afronta sus efectos.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

### Mantener

En el decreto, las conductas asociadas “promueven las metas de la organización y respetan sus normas.” y “demuestran sentido de pertenencia en todas sus actuaciones”. Ya que son más acordes con el nombre y la definición de la competencia y son similares a la información de la Guía referencial iberoamericana.

	GUÍA REFERENCIAL	DECRETO 1083 DE 2015
<b>Nombre</b>	Integridad institucional	Transparencia
<b>Definición</b>	Obrar con la rectitud y probidad consistentes con los valores organizacionales hacer uso responsable y transparente de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización.	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.
<b>Indicadores Conductuales</b>	Proporciona información oportuna, veraz, objetiva y basada en hechos.	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y el servicio de la entidad en la que se desempeña.	Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.
	Mantiene la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos y no obtiene beneficio personal derivado del manejo de información.	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
	Preserva la razonabilidad, integridad, formalidad, validez, conservación e inteligibilidad y transparencia de los actos administrativos en los que participa.	Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
	Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración pública, su organización y su contrato de empleo.	Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
	Resguarda los activos y utiliza los recursos en las condiciones de funcionamiento y prestación, en que le fueron entregados.	

**Tabla 2:** Comparativo entre las competencias Integridad institucional (CLAD) y Transparencia (Decreto 1083 de 2015)  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Con respecto de las dos competencias anteriores se obtiene que:

HALLAZGO	ANÁLISIS
El número de conductas asociadas en ambas competencias es mayor que en el caso anterior y nuevamente la competencia del CLAD tiene un número mayor de conductas (seis) que la competencia del decreto (5)	Estas dos competencias presentan un alto nivel de congruencia, incluso parece que hubieran sido basadas la una en la otra. Esto permite evidenciar un alto nivel de emparejamiento que facilita la complementación de la competencia del decreto con la competencia del CLAD, basándose en las conductas asociadas.
Las dos primeras conductas de la competencia del decreto tienen una redacción altamente equiparable a la competencia del CLAD, salvo algunas palabras.	
La definición de las competencias tiene una orientación similar, hacia la responsabilidad, la honestidad y la buena fe en el actuar del servidor.	
Los indicadores o conductas asociadas también tienen un enfoque similar al de las definiciones.	

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

**Propuesta:** realizar las siguientes transformaciones al nombre y los indicadores de la competencia Transparencia, tomando como base la Guía referencial:

**Transformar**

TEXTO ANTERIOR EN EL DECRETO	NUEVO TEXTO EN EL DECRETO
Demuestra imparcialidad en sus decisiones.	Demuestra objetividad en sus decisiones y no obtiene beneficio personal derivado del manejo de información.
Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.	Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración pública, su organización y su empleo.
Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.	Utiliza los activos y utiliza los recursos en las condiciones de funcionamiento y prestación en que le fueron entregados.

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

## Mantener

En el decreto, los indicadores “proporcionan información veraz, objetiva y basada en hecho” y “facilitan el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.” Coinciden en gran medida con la información del CLAD y aportan información congruente a la definición de la competencia del decreto.

### GUÍA REFERENCIAL

#### Desarrollo de las relaciones interpersonales

Desempeñarse con disposición activa hacia otros, esperable de los servidores públicos al servicio de los mejores resultados para su organización, evitando el aislamiento y el “secretismo”, proporcionando un trato igualitario que además impida las desventajas de ciudadanos que integran minorías vulnerables.

Considera las perspectivas de terceros como insumo para elaborar diagnósticos y decisiones (jefes, integrantes del equipo, usuarios).

Aporta a la comprensión de perspectivas diversas, a la resolución de diferencias de opinión, de valoración, de jerarquización de cuestiones pendientes.

Informa fundamentación, argumentación, jerarquización de los actos propios, los de su organización y los que le sean consultados.

Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, en terminología que pueda ser comprendida por los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales.

Activa, difunde y pone a disposición para uso de colegas y ciudadanos toda la información de carácter público.

Aporta a la calidad del clima organizacional, evitando agresiones o desniveles emocionales ante problemas o conflictos.

**Tabla 3:** Competencia Desarrollo de las relaciones interpersonales (CLAD)

**Fuente:** Guía referencial iberoamericana de competencias – CLAD 2016

Con respecto a la competencia Desarrollo de las relaciones interpersonales es oportuno mencionar que, en las competencias comunes del Decreto 1083 de 2015, no hay alguna que contenga información se-

mejante con la cual sea posible hacer una comparación. No obstante, el decreto sí presenta una similar en las competencias asociadas al nivel asistencial. Teniendo en cuenta esta información, y considerando que la construcción de las buenas relaciones interpersonales debería estar presente en cada servidor público y dada la dinámica de equipo requerida por las entidades para cumplir los objetivos, en este punto se propone incluir esta competencia como parte de las comunes a los servidores públicos, tomándola de su lugar en el nivel asistencial y comparándola con su par en la Guía de referencia. Esta actividad se desarrollará en el siguiente nodo y sus resultados se presentarán en el nodo Propuesta del documento.

En cuanto a las competencias Orientación a resultados y Orientación al usuario y al ciudadano, que están presentes en el Decreto 1083 de 2015, no se realiza una comparación con la guía del CLAD dado que aunque algunos de los indicadores contenidos en otras competencias podrían llegar a coincidir con las contempladas en el decreto, estas son muy particulares y complementan el actuar del servidor público. Las comparaciones se harán más adelante con sus semejantes presentes en el diccionario de competencias; entre tanto, se mantienen con las modificaciones que emerjan de esa última comparación.

Ahora que se ha realizado la comparación entre las primeras dos fuentes, se procede a realizar la misma actividad, pero esta vez entre el Decreto 1083 de 2015 y el Catálogo de competencias laborales, siempre sobre las competencias comunes.

## Subnodo 2.2 Decreto 1083 de 2015 (modificado) y Catálogo de competencias

En las siguientes páginas se presentará el resultado de las actividades de comparación y homologación realizadas entre las competencias comunes del Decreto 1083 de 2015, una vez modificado por el análisis del primer subnodo y el Catálogo de competencias creado en el marco del proyecto.

Para el estudio, se ha iniciado el manejo de la información a través de la construcción de tablas que permitan comparar los resultados del

análisis de la Guía referencial frente al Decreto 1083 de 2015 con el Catálogo de competencias laborales. De esta forma, mostramos a continuación el Decreto 1083 de 2015 en la primera tabla, con las modificaciones a las dos competencias ya incluidas:

<b>DECRETO 1083 DE 2015</b>		
<b>ARTÍCULO 2.2.4.7 Competencias comunes a los servidores públicos.</b> Los servidores públicos regidos por los decretos ley 770 y 785 de 2005 deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:		
<b>Competencias comunes</b>	<b>Definición de la competencia</b>	<b>Conductas asociadas</b>
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.
		Asume la responsabilidad por sus resultados.
		Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
		Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
		Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.
		Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.
		Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
		Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Demuestra imparcialidad en sus decisiones y no obtiene beneficio personal derivado del manejo de información.

<b>DECRETO 1083 DE 2015</b>		
<b>ARTÍCULO 2.2.4.7 Competencias comunes a los servidores públicos.</b> Los servidores públicos regidos por los decretos ley 770 y 785 de 2005 deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:		
<b>Competencias comunes</b>	<b>Definición de la competencia</b>	<b>Conductas asociadas</b>
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Resguarda los activos y utiliza los recursos en las condiciones de funcionamiento y prestación en que le fueron entregados.
		Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración pública, su organización y su contrato de empleo.
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
		Muestra responsabilidad y conciencia del impacto público del desempeño individual y de la organización de pertenencia.
		Sostiene las decisiones y actos administrativos adoptados por su organización y afronta sus efectos.
		Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

**Tabla 4:** Competencias comunes contenidas en el Decreto 1083 de 2015

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017, con base en el Decreto 1083 de 2015

De la misma manera se muestran a continuación las competencias comunes contenidas en el Catálogo de competencias laborales para presentar, posteriormente, todos los elementos que se mantienen, se transforman o se cambian.





CATÁLOGO DE COMPETENCIAS		
Competencias comportamentales comunes	Definición de la competencia	Conductas asociadas / Indicadores
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	Asume la responsabilidad por sus resultados.
		Compromete recursos para ser más productivo.
		Adopta medidas para minimizar riesgos.
		Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.
		Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	Actúa ante previstos que interfieran con la consecución de los resultados.
		Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
		Responde oportunamente las solicitudes
		Aplica los protocolos de servicio
		Supera barreras institucionales
		Crea puentes entre áreas, procesos, entidades
		Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos
		Reconoce el impacto del servicio que presta
		Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información
		Muestra disposición del servicio
Transparencia	Garantizar el acceso a una información gubernamental veraz, objetiva y basada en hechos (Adaptada del Decreto 1083 de 2015)	Ofrece información veraz
		Proporciona información basada en hechos.
		Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
		Orienta sus acciones bajo principios éticos
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Utiliza los recursos en beneficio de la entidad
		Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
		Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
		Apoya a la organización en situaciones difíciles.
		Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

**Tabla 5:** Competencias comunes contenidas en el Catálogo de competencias laborales  
**Fuente:** Catálogo de competencias laborales

A partir de estas tablas, se realizan las comparaciones de contenidos, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- ¿Qué mantener? Las competencias y su definición.
- ¿Qué incluir? Propuesta indicadores conductuales.
- ¿Qué cambiar? Las conductas asociadas.
- ¿Qué transformar? Las competencias comunes manteniendo la competencia y su definición, y cambiando las conductas asociadas.

Antes de proceder con la comparación es pertinente mencionar las convenciones de color para cada uno de los diferentes eventos que emergen:

<b>Verde</b>		Muestra los elementos que se mantienen iguales en los dos documentos comparados
<b>Blanco</b>		Conductas asociadas que figuran en el catálogo y no en el decreto.
<b>Rojizo</b>		Conductas asociadas que figuran en el Decreto 1083 más no en el catálogo.
<b>Azul</b>		Conductas asociadas que fueron incluidas en el decreto con el análisis comparativo CLAD- decreto

Con las convenciones claras, se procede a realizar el análisis comparativo y se obtienen las siguientes tablas:

DECRETO 1083 DE 2015		
Competencias Comportamentales Comunes	Definición de la competencia	Conductas asociadas / Indicadores
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.
		Asume la responsabilidad por sus resultados.
		Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.
		Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.

DECRETO 1083 DE 2015		
Competencias Comportamentales Comunes	Definición de la competencia	Conductas asociadas / Indicadores
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
		Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.
		Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.
		Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.
		Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Integridad institucional	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
		Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.
		Demuestra objetividad en sus decisiones y no obtiene beneficio personal derivado del manejo de información.
		Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración pública, su organización y su contrato de empleo.
		Utiliza los recursos en las condiciones de funcionamiento y prestación en que le fueron entregados.

DECRETO 1083 DE 2015		
Competencias Comportamentales Comunes		
Compromiso con el servicio público	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
		Muestra responsabilidad y conciencia del impacto público del desempeño individual y de la organización de pertenencia.
		Sostiene las decisiones y actos administrativos adoptados por su organización y afronta sus efectos
		Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.
		Mantiene en reserva frente al público, usuarios y terceros los problemas, y conflictos internos de su organización.

**Tabla 6:** Resultados de comparación Decreto 1083 de 2015 con Catálogo de competencias laborales (A)  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Ahora se presentan las competencias comunes del Catálogo de competencias laborales:

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS		
Competencias Comportamentales comunes	Definición de la competencia	Conductas asociadas / indicadores
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	Asume la responsabilidad por sus resultados.
		Compromete recursos para ser más productivo.
		Adopta medidas para minimizar riesgos.
		Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.
		Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.
		Actúa ante previstos que interfieran con la consecución de los resultados.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS		
Competencias comportamentales comunes	Definición de la competencia	Conductas asociadas / indicadores
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</li> <li>Responde oportunamente las solicitudes</li> <li>Aplica los protocolos de servicio</li> <li>Supera barreras institucionales</li> <li>Crea puentes entre áreas, procesos, entidades</li> <li>Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos</li> <li>Reconoce el impacto del servicio que presta</li> <li>Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información</li> <li>Muestra disposición del servicio</li> <li>Ofrece información veraz</li> </ul>
Transparencia	Garantizar el acceso a una información gubernamental veraz, objetiva y basada en hechos (Adaptada del Decreto 1083 de 2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporciona información basada en hechos.</li> <li>Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</li> <li>Orienta sus acciones bajo principios éticos</li> <li>Utiliza los recursos en beneficio de la entidad.</li> </ul>
Compromiso con la organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</li> <li>Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</li> <li>Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> </ul>

**Tabla 7:** Resultados de comparación Decreto 1083 de 2015 con Catálogo de competencias laborales (B)

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

**Principales hallazgos.** A partir de la comparación del Catálogo de competencias laborales y el Decreto 1083 modificado. En lo que respecta a competencias comunes encontramos:

1. Las cuatro competencias y sus denominaciones son iguales en los dos documentos por lo que se deben mantener.
2. En lo que respecta a las conductas asociadas, veamos por cada competencia común:

DECRETO 1083 DE 2015	CATÁLOGO DE COMPETENCIAS
Conductas asociadas / Indicadores	Conductas asociadas / Indicadores
Cumple con oportunidad las funciones que le son asignadas en relación con estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad.	Asume la responsabilidad por sus resultados.
Asume la responsabilidad por sus resultados.	Compromete recursos para ser más productivo.
Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.	Adopta medidas para minimizar riesgos.
Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.	Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.
	Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.
	Actúa ante previstos que interfieran con la consecución de los resultados.

**Tabla 8:** Hallazgos Orientación a resultados

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

**Se observa:**

1. En el Decreto 1083 de 2015 aparecen cuatro conductas asociadas/ indicadores conductuales.
2. Aparecen seis conductas asociadas/ indicadores conductuales en el Catálogo de competencias.
3. En el Decreto 1083 de 2015 aparecen dos conductas asociadas/indicadores conductuales (en verde), también aparecen en el Catálogo de competencias (en verde).
4. En el Decreto 1083 de 2015 aparecen dos conductas asociadas /indicadores conductuales del decreto (en rojizo) no aparecen en el Catálogo de competencias.
5. Cuatro conductas asociadas /indicadores conductuales del catálogo (en blanco) no aparecen en el Decreto 1083.

Con base en los hallazgos mencionados anteriormente y en los criterios de análisis que ya han sido mencionados, se sugiere tomar las siguientes determinaciones.

**Propuesta:**

- Mantener. Las dos conductas asociadas/ indicadores conductuales (en verde).
- Incluir en el decreto. Los cuatro indicadores asociados (en azul) que aparecen en el catálogo.
- Eliminar. Las dos conductas asociadas/indicadores conductuales que aparecen en el decreto, mas no en el catálogo.

DECRETO 1083 DE 2015	CATÁLOGO DE COMPETENCIAS
Conductas asociadas / Indicadores	Conductas asociadas / Indicadores
Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.	Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.
Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.	Responde oportunamente las solicitudes.
Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.	Aplica los protocolos de servicio.
Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.	Supera barreras institucionales.
Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.	Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.
	Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.
	Reconoce el impacto del servicio que presta
	Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.
	Muestra disposición del servicio.
	Ofrece información veraz.

**Tabla 9:** Hallazgos Orientación al usuario y al ciudadano

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

**Se observa:**

1. En el Decreto 1083 de 2015 aparecen cinco conductas asociadas/ indicadores conductuales.
2. Aparecen diez conductas asociadas/ indicadores conductuales en el Catálogo de competencias.
3. En el Decreto 1083 de 2015 aparece una conducta asociadas/indicador conductual (en verde), también aparecen en el Catálogo de competencias (en verde).

4. En el Decreto 1083 de 2015 aparecen cuatro conductas asociadas / indicadores conductuales (en rojizo) que no aparecen en el Catálogo de competencias.
5. Nueve conductas asociadas / indicadores conductuales del catálogo (en azul) no aparecen en el Decreto 1083
6. Teniendo en cuenta los hallazgos mencionados anteriormente y los criterios de análisis que ya han sido mencionados, se sugiere tomar las siguientes determinaciones.

**Propuesta:**

- Mantener. La conducta asociada/ indicador conductual (en verde), dado que aparecen en el Decreto 1083 y en el Catálogo de competencias.
- Incluir en el decreto. Los nueve indicadores asociados (en blanco) que aparecen en el catálogo.
- Eliminar. Las cuatro conductas asociadas (en rojizo) que aparecen en el decreto y no en el catálogo.

Decreto 1083 de 2015	Catálogo de Competencias
Conductas asociadas / Indicadores	Conductas asociadas / Indicadores
Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.	Proporciona información basada en hechos.
Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.	Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración pública, su organización y su contrato de empleo.	Orienta sus acciones bajo principios éticos.
Resguarda los activos y utiliza los recursos en las condiciones de funcionamiento y prestación en que le fueron entregados.	Utiliza los recursos en beneficio de la entidad.
Mantiene la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos y no obtiene beneficio personal derivado del manejo de información.	

**Tabla 10:** Hallazgos Transparencia

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

### Se observa:

1. En el Decreto 1083 de 2015 hay tres indicadores (en azul) que han sido modificados a partir de la guía del CLAD y que no aparecen en el catálogo.
2. En el Decreto 1083 de 2015 aparece una conducta asociadas/indicador conductual (en verde), también aparecen en el Catálogo de competencias (en verde).
3. En dicho documento se plantea una conducta asociada /indicador conductual del decreto (en rojizo) que no aparece en el Catálogo de competencias.
4. Tres indicadores conductuales / conductas asociadas aparecen en el catálogo y no en el decreto.
5. Con base en los hallazgos mencionados anteriormente y en los criterios de análisis que ya han sido citados, se sugiere tomar las siguientes determinaciones.

### Propuesta:

- Mantener: un indicador/conducta asociada (en verde) que aparece en el decreto y en el catálogo.
- Eliminar: una conducta del decreto (en rojizo) que no aparece en el catálogo.
- Transformar: las conductas asociadas (en blanco): “Demuestra imparcialidad en sus decisiones.” y “Orienta sus acciones bajo principios éticos”, que aparecen en el catálogo, con base en el indicador “Actúa con transparencia y ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración pública, su organización y su contrato de empleo.” (en azul) que aparece en el decreto ya modificado con base en el CLAD.
- Transformar: la conducta (en blanco) “Utiliza los recursos en beneficio de la entidad”, con base en el indicador (en azul) “Resguarda los activos y utiliza los recursos en las condiciones de funcionamiento y prestación en que le fueron entregados”, indicador que aparece en el decreto modificado con base en el CLAD.
- Incluir: el indicador/conducta asociada (en azul) “Mantiene la confidencialidad de los asuntos propios o ajenos y no obtiene beneficio personal derivado del manejo de información”, establecido en el decreto modificado con base en el CLAD y que no aparece en el catálogo.

Decreto 1083 de 2015	Catálogo de competencias
Conductas asociadas / Indicadores	Conductas asociadas / Indicadores
Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.	Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
Muestra responsabilidad y conciencia del impacto público del desempeño individual y de la organización de pertenencia.	Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
Sostiene las decisiones y actos administrativos adoptados por su organización y afronta sus efectos.	Apoya a la organización en situaciones difíciles.
Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.
Mantiene en reserva frente al público, usuarios y terceros los problemas y conflictos internos de su organización.	

**Tabla 11:** Hallazgos Compromiso con la organización

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

**Se observa:**

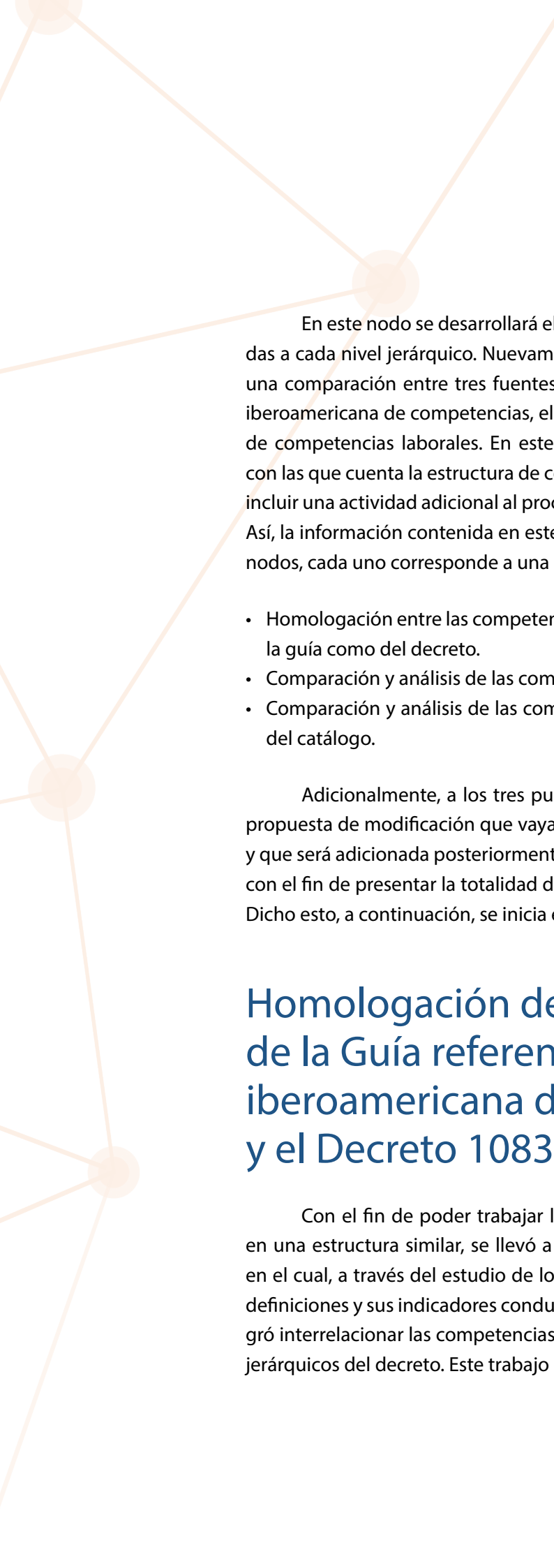
1. Dos de las conductas asociadas aparecen tanto en el decreto como en el catálogo.
2. Tres de las conductas incluidas en el nuevo decreto no aparecen en el catálogo.
3. Dos de las conductas que aparecían en el decreto y en el catálogo ya no aparecen en la propuesta del decreto.

**Propuesta:**

- Mantener: las dos conductas asociadas en color verde ya que coinciden en ambos documentos.
- Cambiar: las conductas en color amarillo y que ahora solo aparecen en el catálogo por las de color azul, las cuales se encuentran en el mismo lugar de la tabla ya que provienen de la comparación con la guía del CLAD.
- Incluir: la conducta en color azul que aparece en el nuevo decreto y no en el catálogo.
- Ahora que se ha realizado el análisis para las competencias comunes, se procede a aplicar la metodología para el análisis y la propuesta de actualización para las competencias de cada uno de los niveles jerárquicos. Este trabajo se encuentra contenido en el siguiente nodo.



• **Competencias  
de nivel**



En este nodo se desarrollará el análisis de las competencias asociadas a cada nivel jerárquico. Nuevamente el trabajo a realizar consiste en una comparación entre tres fuentes de información, la Guía referencial iberoamericana de competencias, el Decreto 1083 de 2015 y el Catálogo de competencias laborales. En este escenario, dadas las características con las que cuenta la estructura de competencias de la guía, es necesario incluir una actividad adicional al proceso que se ha venido desarrollando. Así, la información contenida en este nodo se ha distribuido en tres subnodos, cada uno corresponde a una actividad específica, así:

- Homologación entre las competencias asociadas a los niveles, tanto de la guía como del decreto.
- Comparación y análisis de las competencias de la guía y el decreto.
- Comparación y análisis de las competencias del decreto modificado y del catálogo.

Adicionalmente, a los tres puntos anteriores se les incorporará la propuesta de modificación que vaya surgiendo en cada fase del proceso y que será adicionada posteriormente a las propuestas del nodo anterior, con el fin de presentar la totalidad de los cambios en el nodo propuesta. Dicho esto, a continuación, se inicia el primer subnodo.

## Homologación de competencias de la Guía referencial iberoamericana de competencias y el Decreto 1083 de 2015

Con el fin de poder trabajar las competencias de las dos fuentes en una estructura similar, se llevó a cabo un proceso de homologación en el cual, a través del estudio de los nombres de las competencias, sus definiciones y sus indicadores conductuales o conductas asociadas, se logró interrelacionar las competencias de la guía con los diferentes niveles jerárquicos del decreto. Este trabajo se describe a continuación:

1. Asignación de indicadores numéricos a cada competencia de la guía cuyos elementos presentaran semejanzas con algunas competencias del decreto, y a las cuales se les añadía el mismo indicador numérico. Por ejemplo, si en la guía se encontraba una competencia con el nombre Toma de decisiones y en el decreto se encontraba una competencia similar en cuanto a sus indicadores conductuales, se agregaba el número 1 para ambas.
2. Verificación de resultados no esperados mediante una revisión detallada de los indicadores conductuales de cada competencia. Por ejemplo, si una competencia de nivel directivo se encontraba asociada a una de nivel asistencial.
3. Asignación de niveles jerárquicos del decreto a las competencias asociadas de la guía. Por ejemplo, si la guía tenía una competencia de nivel directivo asociada a una competencia del decreto presente en los niveles directivo y asesor, se asoció la primera a los niveles jerárquicos de la segunda.

El fruto de dicha comparación se presenta a continuación de manera gráfica, en donde es posible apreciar el número de competencias de la guía, de un determinado nivel, que se asociaron a las competencias de los diferentes niveles jerárquicos del decreto.

**Nota.** Dado que se presentó el caso en el que una sola competencia de la guía se logró asociar a varias del decreto, y por tanto a diferentes niveles jerárquicos, la sumatoria de todas las competencias asociadas de un determinado grupo no será necesariamente igual al número original de competencias de ese grupo. Así, si las competencias directivas de la guía son 22, es posible que existan más de 22 coincidencias.



**Gráfico 6:** Homologación de competencias guía vs. decreto  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

El gráfico anterior muestra una distribución numérica de las competencias de la Guía referencial iberoamericana de competencias dentro de las competencias contenidas por el Decreto 1083 de 2015; sin embargo, no brinda el detalle específico de cuáles competencias son semejantes entre sí. Para resolver este interrogante, las siguientes tablas muestran de manera detallada los nombres de las competencias de la guía que se asociaron con las competencias del decreto, igual que sus niveles jerárquicos. De la misma forma, muestran cuáles fueron las competencias que no pudieron ser asociadas a ninguna del decreto.

GUÍA REFERENCIAL		DECRETO 1083 DE 2015	
Directivo	Gestión del desarrollo de las personas	Directivo	Dirección y desarrollo de personal
Directivo	Innovación	Profesional	Creatividad e innovación
		Técnico	Creatividad e innovación
Directivo	Construcción de redes	Asesor	Construcción de relaciones
Directivo	Relaciones con directivos		
Directivo	Relaciones institucionales		
Directivo	Comunicación interpersonal		
Directivo	Liderazgo efectivo	Directivo	Liderazgo
		Profesional	Liderazgo de grupos de trabajo
Directivo	Toma de decisiones	Directivo	Toma de decisiones
		Profesional	Toma de decisiones
Directivo	Trabajo en equipo	Profesional	Trabajo en equipo y colaboración
		Técnico	Trabajo en equipo
		Asistencial	Colaboración
Directivo	Orientación al ciudadano	Común	Orientación al usuario y al ciudadano
Directivo	Planificación	Directivo	Planeación
Directivo	Gestión de la calidad	Asesor	Experticia
		Profesional	Experticia profesional
		Técnico	Experticia técnica
Directivo	Visión estratégica	Directivo	Conocimiento del entorno
		Asesor	Conocimiento del entorno
Transversal	Aprendizaje continuo	Profesional	Aprendizaje continuo
Transversal	Desarrollo de las relaciones interpersonales	Asistencial	Relaciones interpersonales
		Común	Transparencia
		Común	Compromiso con la organización

**Tabla 12:** Asociación competencias guía vs. decreto (nivel directivo y transversales)

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

GUÍA REFERENCIAL		DECRETO 1083 DE 2015	
Profesional	Aporte técnico-profesional gestión de procedimientos de calidad	Asesor	Experticia
		Profesional	Experticia profesional
		Técnico	Experticia técnica
Profesional	Creatividad	Profesional	Creatividad e innovación
		Técnico	Creatividad e innovación
Profesional	Instrumentación de decisiones	Directivo	Toma de decisiones
		Profesional	Toma de decisiones
Profesional	Programación del trabajo	Directivo	Planeación

**Tabla 13:** Asociación competencias guía vs. decreto (nivel profesional)

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

GUÍA REFERENCIAL		DECRETO 1083 DE 2015	
Directivo	Administración de políticas	Asistencial	Adaptación al cambio
Directivo	Gestión de la participación ciudadana	Asesor	Iniciativa
Directivo	Gestión digital	Asistencial	Manejo de la información
Directivo	Manejo de recursos	Asistencial	Disciplina
Directivo	Negociación	Común	Orientación a Resultados
Directivo	Proactividad		
Directivo	Resolución/mitigación de problemas		
Directivo	Trabajo bajo presión		
Profesional	Atención de problemas		
Profesional	Comunicación efectiva		
Profesional	Manejo emocional		
Profesional	Respuesta a requerimientos		
Profesional	Uso de tecnologías de la información y la comunicación		

**Tabla 14:** Competencias no asociadas guía y decreto

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Con toda la información organizada y las coincidencias debidamente identificadas se puede dar paso al análisis de las competencias.

## Comparación y análisis de las competencias de la guía y el decreto

El proceso de comparación y análisis se realizó por cada una de las competencias que fueran congruentes entre sí, teniendo en cuenta que existía la posibilidad de que varias competencias de las dos fuentes tuvieran coincidencias que les permitieran ser comparadas en una sola tabla. El proceso se desarrolló de manera separada por cada competencia, mientras que en el caso de aquellas que no pudieron ser asociadas entre sí, se analizaron de manera independiente.

Para el análisis, nuevamente se siguieron los criterios de qué mantener, qué cambiar, qué transformar, qué incluir y qué eliminar. Dado que el número de competencias es considerable y que el proceso de análisis requirió de un espacio mayor, el detalle se podrá encontrar en el anexo Comparativo competencias nivel, mientras que en el documento se presentarán los resultados.

Para el abordaje de los resultados en esta segunda etapa es importante tener en cuenta que:

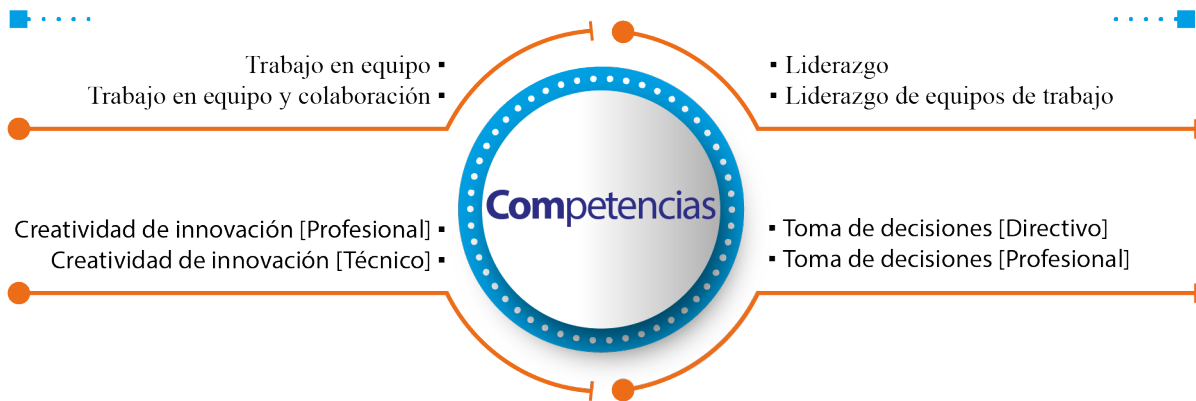
- Las competencias que se mantienen conservan su nombre, definición e indicadores intactos.
- Las competencias que se transforman conservan al menos uno de los tres componentes intactos.
- Las competencias que se cambian recibieron transformaciones en todos los componentes.
- Las competencias que se eliminan fueron retiradas en su totalidad.

De acuerdo con las aclaraciones anteriores, seguidamente, se presentan las competencias que fueron trabajadas desde cada uno de los criterios establecidos:



**Gráfico 7:** Competencias por criterios de análisis  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Al respecto de estos resultados debe tenerse en cuenta que algunas competencias del Decreto 1083 de 2015 tienen el mismo nombre y difieren en sus indicadores o tienen nombres e indicadores similares. Para el caso de estas competencias, las transformaciones a partir de la guía referencial permiten proponer una eventual unificación, de tal forma que, en lugar de tener dos o tres competencias con nombres diferentes, los indicadores de una sola competencia sean globales, de tal forma que pueda ser incluida en los niveles jerárquicos que las requieran. Estas competencias son:



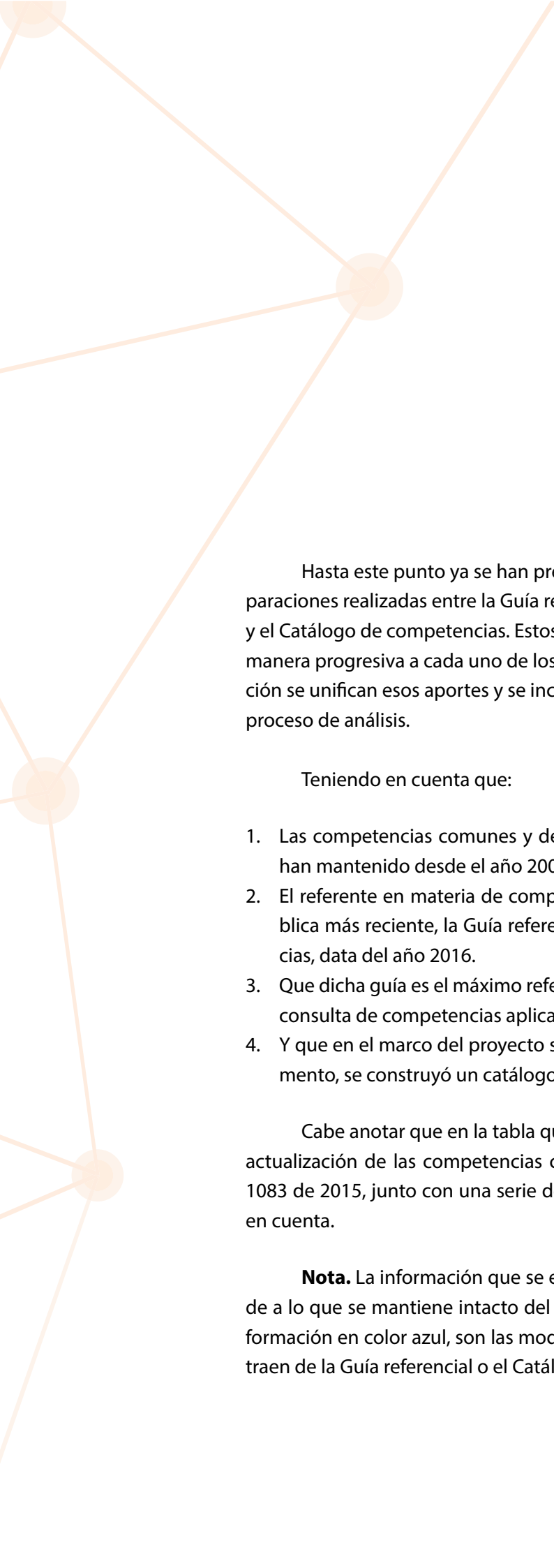
**Gráfico8:** Competencias a unificar

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017



! **Propuesta**

**NODO**



Hasta este punto ya se han presentado los resultados de las comparaciones realizadas entre la Guía referencial, el Decreto 1083 de 2015 y el Catálogo de competencias. Estos resultados se han incorporado de manera progresiva a cada uno de los nodos. No obstante, a continuación se unifican esos aportes y se incorpora el resultado final de todo el proceso de análisis.

Teniendo en cuenta que:

1. Las competencias comunes y de nivel del Decreto 1083 de 2015 se han mantenido desde el año 2005.
2. El referente en materia de competencias para la Administración pública más reciente, la Guía referencial iberoamericana de competencias, data del año 2016.
3. Que dicha guía es el máximo referente a nivel iberoamericano para la consulta de competencias aplicables al sector público.
4. Y que en el marco del proyecto sobre el cual se desarrolla este documento, se construyó un catálogo de competencias.

Cabe anotar que en la tabla que sigue se presenta la propuesta de actualización de las competencias comunes y de nivel para el Decreto 1083 de 2015, junto con una serie de recomendaciones para ser tenidas en cuenta.

**Nota.** La información que se encuentra en color negro corresponde a lo que se mantiene intacto del decreto original, mientras que la información en color azul, son las modificaciones que se incorporaron y se traen de la Guía referencial o el Catálogo de competencias.

## Competencias comunes a los servidores públicos

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>• Compromete recursos para ser más productivo.</li> <li>• Adopta medidas para minimizar riesgos.</li> <li>• Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.</li> <li>• Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.</li> <li>• Actúa ante previstos que interfieran con la consecución de los resultados.</li> </ul>
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</li> <li>• Responde oportunamente las solicitudes.</li> <li>• Aplica los protocolos de servicio.</li> <li>• Supera barreras institucionales.</li> <li>• Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.</li> <li>• Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.</li> <li>• Reconoce el impacto del servicio que presta.</li> <li>• Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.</li> <li>• Muestra disposición del servicio.</li> <li>• Ofrece información veraz.</li> </ul>
Integridad institucional	Garantizar el acceso a una información gubernamental veraz, objetiva y basada en hechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona información basada en hechos.</li> <li>• Actúa con ética en el marco de la normativa vigente que regula el funcionamiento de la Administración pública, su organización y su contrato de empleo.</li> <li>• Resguarda los activos y utiliza los recursos en las condiciones de funcionamiento y prestación, en que le fueron entregados.</li> <li>• Demuestra imparcialidad en sus decisiones y no obtiene beneficio personal derivado del manejo de información.</li> </ul>
Compromiso con el servicio público	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</li> <li>• Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> <li>• Muestra responsabilidad y conciencia del impacto público del desempeño individual y de la organización de pertenencia.</li> <li>• Sostiene las decisiones y actos administrativos adoptados por su organización y afronta sus efectos.</li> </ul>

**Tabla 15:** Propuesta actualización competencias comunes

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

# Competencias por nivel jerárquico

## |Nivel directivo|

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Liderazgo	Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores.</li><li>• Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte a esta en un entorno participativo y de toma de decisiones.</li><li>• Establece de forma clara y equilibrada los objetivos del grupo.</li><li>• Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.</li><li>• Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades por seguir.</li><li>• Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.</li><li>• Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</li><li>• Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</li></ul>
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza dificultades y desvíos comprobados o informados, y produce los ajustes necesarios.</li><li>• Evita improvisar decisiones de gestión previsible, planificando con sus colaboradores cómo proceder frente a problemas identificados y oportunidades detectadas.</li><li>• Programa, proyecta y presupuesta en cada ciclo las metas a las cuales aplicar los recursos con indicadores preestablecidos sobre cantidad y calidad de resultados, en el marco de las estrategias y planes de su organización.</li><li>• Planifica la organización de los equipos de trabajo de los colaboradores en términos de las metas a alcanzar y de las competencias necesarias para lograrlas. Asigna recursos, delega decisiones y controla sus avances y resultados.</li><li>• Define junto con los colaboradores los indicadores de eficacia y eficiencia para el seguimiento y control de los planes y procesos de trabajo, poniendo en sus manos controles internos recíprocos.</li><li>• Produce decisiones sobre asuntos no planificados, imprevistos, excepcionales o eventualidades a resolver.</li><li>• Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</li><li>• Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</li><li>• Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</li><li>• Distribuye el tiempo con eficiencia.</li></ul>

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Toma de decisiones	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados.</li> <li>• Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.</li> <li>• Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo.</li> <li>• Requiere y produce información técnica que respalda la decisión adoptada o recomendada.</li> <li>• Participa de la toma de decisiones en el ámbito inter pares o con superiores que se lo solicitan.</li> <li>• Se hace cargo del impacto de las decisiones adoptadas.</li> </ul>
Dirección y desarrollo de personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.</li> <li>• Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.</li> <li>• Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo.</li> <li>• Hace uso de las habilidades y recursos de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</li> <li>• Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.</li> <li>• Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.</li> </ul>
Construcción de redes	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza sus contactos para conseguir objetivos.</li> <li>• Comparte información para establecer lazos.</li> <li>• Fomenta y facilita la colaboración mutua mediante canales de comunicación, encuentro, invitaciones, entre distintas organizaciones, unidades o personas.</li> <li>• Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.</li> </ul>
Visión estratégica	Comprender y estar al tanto del entorno político y organizacional y de las dinámicas y tendencias que lo afectan, para anticipar problemas y hallar oportunidades que faciliten la consecución de los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende y dimensiona la estrategia y el entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla, anticipándose y adaptándose a los cambios.</li> <li>• Recalcula resultados e introduce cambios en el plan de gestión para alcanzarlos.</li> <li>• Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.</li> <li>• Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</li> </ul>

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Relaciones institucionales	Actuar en representación de los intereses de su organización preservando la imagen corporativa. Hacer presentaciones en público planificando el mensaje a transmitir, su objetivo, y el tipo de audiencia. Sostener la calidad de los vínculos regulares y crear nuevos vínculos necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece canales de comunicación, encuentro, invitaciones, entre distintas organizaciones, unidades o personas para fomentar y facilitar la colaboración mutua.</li> <li>• Produce presentaciones públicas, resguardando los detalles que jerarquizan la imagen institucional.</li> <li>• Activa la participación de la unidad a cargo en exposiciones, congresos y seminarios con temáticas afines, para dar a conocer la labor de su organización.</li> <li>• Impulsa la formación de colaboradores conscientes de la imagen a preservar de la organización.</li> <li>• Detecta ámbitos en que su organización o área debe estar presente para contactar a los actores externos más relevantes para los fines de la institución.</li> <li>• Evalúa los contactos y resultados de las relaciones institucionales mantenidas para incluir estrategias de mejora continua.</li> </ul>

**Tabla 16:** Propuesta actualización competencias nivel directivo

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

## |Nivel asesor|

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Visión Estratégica	Comprender y estar al tanto del entorno político y organizacional y de las dinámicas y tendencias que lo afectan, para anticipar problemas y hallar oportunidades que faciliten la consecución de los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende y dimensiona la estrategia y el entorno sociopolítico y económico en el que se desarrolla, anticipándose y adaptándose a los cambios.</li> <li>• Recalcula resultados e introduce cambios en el plan de gestión para alcanzarlos.</li> <li>• Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.</li> <li>• Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</li> <li>• Evalúa escenarios y estrategias para recomendar acciones que lleven a alcanzar objetivos.</li> </ul>
Construcción de redes	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza sus contactos para conseguir objetivos.</li> <li>• Comparte información para establecer lazos.</li> <li>• Fomenta y facilita la colaboración mutua mediante canales de comunicación, encuentro, invitaciones, entre distintas organizaciones, unidades o personas.</li> <li>• Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.</li> </ul>

**Tabla 17:** Propuesta actualización competencias nivel asesor

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

## |Nivel profesional|

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Aprendizaje continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende de la experiencia de otros y de la propia.</li> <li>• Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.</li> <li>• Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.</li> <li>• Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno y área de desempeño.</li> <li>• Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.</li> <li>• Asimila nueva información y la aplica correctamente.</li> </ul>
Trabajo en equipo y colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopera en distintas situaciones y comparte información.</li> <li>• Aporta sugerencias, ideas y opiniones.</li> <li>• Expresa expectativas positivas del equipo o de sus miembros.</li> <li>• Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión para la consecución de los objetivos grupales.</li> <li>• Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</li> <li>• Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</li> <li>• Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a su consecución.</li> <li>• Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.</li> </ul>
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniza los vínculos interlaborales con aprovechamiento de los dispositivos tecnológicos</li> <li>• Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas</li> <li>• Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.</li> <li>• Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</li> <li>• Busca nuevas alternativas de solución.</li> </ul>

**Tabla 18:** Propuesta actualización competencias nivel profesional

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Se agregan cuando tengan personal a cargo:

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Liderazgo	Dirigir equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los colaboradores.</li> <li>• Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte en un entorno participativo y de toma de decisiones.</li> <li>• Establece de forma clara y equilibrada los objetivos del grupo.</li> <li>• Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.</li> <li>• Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades por seguir.</li> <li>• Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.</li> <li>• Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</li> <li>• Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</li> </ul>
Toma de decisiones	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados.</li> <li>• Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.</li> <li>• Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o que pertenecen a la esfera individual de trabajo.</li> <li>• Requiere y produce información técnica que respalda la decisión adoptada o recomendada.</li> <li>• Participa de la toma de decisiones en el ámbito inter pares o con superiores que se lo solicitan.</li> <li>• Se hace cargo del impacto de las decisiones adoptadas.</li> </ul>

**Tabla 19:** Propuesta actualización competencias nivel profesional con personal a cargo

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

## |Nivel técnico|

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Trabajo en equipo y colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopera en distintas situaciones y comparte información.</li> <li>• Aporta sugerencias, ideas y opiniones.</li> <li>• Expresa expectativas positivas del equipo o de sus miembros.</li> <li>• Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión para la consecución de los objetivos grupales.</li> <li>• Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</li> <li>• Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</li> <li>• Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a su consecución.</li> <li>• Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.</li> </ul>
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniza los vínculos interlaborales con aprovechamiento de los dispositivos tecnológicos</li> <li>• Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas</li> <li>• Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.</li> <li>• Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</li> <li>• Busca nuevas alternativas de solución.</li> </ul>

**Tabla 20:** Propuesta actualización competencias nivel técnico

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

## |Nivel asistencial|

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.</li> <li>• Responde al cambio con flexibilidad.</li> <li>• Promueve el cambio.</li> </ul>
Relaciones interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera las perspectivas de terceros como insumo para elaborar diagnósticos y decisiones (jefes, integrantes del equipo, usuarios).</li> <li>• Aporta a la calidad del clima organizacional, evitando agresiones o desniveles emocionales ante problemas o conflictos.</li> <li>• Toma la iniciativa en el contacto con usuarios.</li> <li>• Crea canales de comunicación alternativos, directos y dinámicos.</li> <li>• Transmite información, opinión y respuestas con argumentos claros y tono mesurado.</li> </ul>

**Tabla 21:** Propuesta actualización competencias nivel asistencial  
**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

## Recomendaciones adicionales

El análisis realizado sobre las competencias de nivel permitió obtener una serie de recomendaciones que podrían llegar a enriquecer las competencias del decreto. Estas recomendaciones se presentan con el fin de que puedan ser estudiadas y, dado el caso, aplicadas al decreto, previa aprobación de las autoridades competentes.

**1** Para obtener una comprensión más sencilla de las competencias, y poder aplicarlas a la gestión humana fácilmente, es importante utilizar indicadores conductuales globales que permitan incorporar la competencia a los diferentes niveles que la requieran, sin que sea necesaria una adaptación particular de los indicadores a cada nivel.

**2** Evitar la inclusión en el decreto de conductas de entrada como iniciativa y responsabilidad ya que esto requiere que se constru-

yan indicadores para dichas competencias, que en muchos casos se encuentran incluidos en otras competencias de nivel, bien sean comunes o específicas.

**3** Incluir en el decreto, para el grupo Comunes, las siguientes competencias que se encuentran en la Guía referencial iberoamericana de competencias laborales en el sector público propuesta y que han sido mencionadas en la tabla 14 como competencias no asociadas a las establecidas en el decreto.

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Manejo emocional	Manejar las emociones en pos de la calidad de los actos de gestión, evitando reacciones temperamentales en situaciones de presión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite templanza y prudencia ante situaciones imprevistas o problemáticas, e inspira a su equipo en tal sentido.</li> <li>• Expone intereses y puntos de vista con claridad sin alterar el buen trato ni interrumpir el diálogo con otros.</li> <li>• Mantiene atención sobre los puntos de vista divergentes de los propios.</li> <li>• Prioriza sus responsabilidades laborales aún en momentos de contrariedad emocional.</li> </ul>
Comunicación efectiva	Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor.</li> <li>• Comparte la información haciendo uso de los medios aplicables a su empleo.</li> <li>• Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida.</li> <li>• Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Las competencias de manejo emocional se proponen dado que las entidades del Estado existen por y para el servicio de los ciudadanos y teniendo en cuenta que estos pueden llegar a presentar requerimientos o solicitudes con base en sus necesidades. Es importante que los funcionarios puedan controlar sus emociones y estados de ánimo para poder ofrecer un servicio profesional y objetivo sin permitir que la actitud de los ciudadanos afecte o permee su tranquilidad y enfoque.

La comunicación efectiva se considera un comportamiento esencial en los servidores de las entidades públicas, así como la transparencia y el acceso fácil a la información. Esta debe llegar de manera clara, concreta y con el mensaje apropiado a cada una de las personas a las que se les comunica, sin permitir la existencia de ambigüedades o malentendidos, por lo que no es conveniente que los funcionarios presenten oportunidades de mejora importantes en su expresión oral y escrita, sino que sean competentes en ello. Cabe mencionar que esta competencia también se encuentra en la propuesta del Catálogo de competencias para el sector público colombiano.

**4** Incluir en el Decreto, para el nivel directivo, la siguiente competencia que de igual manera se encuentra en la Guía referencial asociada a este nivel. Se trata de la Administración de políticas.

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Administración de políticas	Contribuye a la coherencia estratégica de la gestión de políticas y a articular y complementar los objetivos y resultados de las organizaciones burocráticas, desempeñando la función directiva en el marco de las políticas públicas que impulsa el alto Gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce la unidad de gestión a su cargo articulando los objetivos a los resultados que busca su organización en el marco de las políticas públicas vigentes.</li> <li>• Evalúa los resultados de las políticas públicas en curso y aplica los ajustes necesarios en su área para mejorar el logro de los objetivos propuestos.</li> <li>• Planifica la transición de políticas con batería de medidas y mensajes que moderen el eventual clima de incertidumbre frente al recambio de autoridades.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Para el caso de los directivos, que tienen a cargo equipos y procesos de las entidades, es muy importante poder acoplar el rumbo de la oficina al enfoque adoptado por la entidad. Así mismo, cuando se presenten cambios en las políticas institucionales o gubernamentales que requieran ajustes en las actividades de la entidad, el directivo debería estar en capacidad de administrar el cambio de dichas políticas, mitigando el impacto y favoreciendo la adopción de los cambios y nuevas estrategias.

**5** Incluir en el decreto, para los niveles directivo y asesor, las siguientes competencias:

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Gestión del cambio	Anticipar e impulsar cambios estratégicos y/u operativos para responder a novedades del contexto. Rediseñar/modernizar enfoques, procesos, tareas y la aplicación de competencias requeridas con distribución de responsabilidades por los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa los cambios y comparte con colaboradores las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.</li> <li>• Convoca a la formulación y aplicación de ideas para cambiar procedimientos y procesos en el marco de nuevas oportunidades.</li> <li>• Incide de modo constructivo e incentiva y motiva a las personas que presentan resistencia al cambio.</li> <li>• Programa cronogramas, métodos, actividades y metas de instalación plena de los cambios anunciados.</li> </ul>
Negociación	Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta y afronta la existencia de intereses divergentes sobre un asunto a resolver.</li> <li>• Aplica la escucha atenta para producir el mapa de actores e intereses en juego y sus fuentes de poder.</li> <li>• Subraya los puntos de coincidencias y hace foco en los resultados de la negociación para las partes.</li> <li>• Planifica los puntos negociables.</li> <li>• Propone y mantiene un diálogo colaborativo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Se considera que la gestión del cambio va de la mano con la administración de políticas, aunque trasciende a todos los cambios que, por cuenta de los requerimientos de la organización, se deban implementar al interior de los equipos de trabajo. Hace referencia a la anticipación del cambio, a la definición de estrategias para su implementación, a la socialización del mismo y a la mitigación de su impacto, tanto positivo como desfavorable, en el día a día y el rumbo del equipo.

En cuanto a la competencia de negociación se refiere, las organizaciones, sean públicas o privadas, requieren de una estructura robusta de relaciones interpersonales e interempresariales para el logro de los objetivos. Esto incrementa la efectividad y la eficiencia de las acciones que se toman para cumplir con las metas establecidas. En este orden, los funcionarios de nivel directivo se ven partícipes en todo momento de reuniones en las cuales deben presentar sus propios puntos de vista y sostenerlos para que sean tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones; lógicamente, esto se presenta en cada uno de los asistentes a una reunión.

Por tanto, la capacidad de expresar clara y argumentativamente el punto de vista, poder entender el de los demás y hacer que las diferentes ideas converjan en un mismo rumbo resulta esencial para la planificación y la toma de decisiones en las entidades.

**6** Incluir en el decreto, para los niveles profesional, técnico y asistencial la siguiente competencia que se encuentra en la Guía referencial para el nivel directivo únicamente.

NOMBRE	DEFINICIÓN	INDICADORES CONDUCTUALES
Uso de tecnologías de la información y la comunicación	Optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo, para mejorar su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambia y nivela los conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y con otros equipos de la unidad de pertenencia.</li> <li>• Aplica al trabajo cotidiano presentaciones e información utilizando programas que facilitan al usuario orientación en tiempo real.</li> <li>• Adopta como dinámica propia del desempeño la aplicación de las innovaciones TIC que mejoran los resultados de la organización.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Conociendo que los niveles profesional, técnico y asistencial son los que más se encuentran en contacto con las actividades operativas de las entidades, se propone la competencia mencionada. La tecnología es un elemento cada vez más esencial para la operación de cualquier entidad, y teniendo en cuenta el interés del Estado por implementar mejores procesos a través de plataformas tecnológicas, es muy importante que las personas que se encuentran a cargo de la realización de estas actividades adquieran un manejo óptimo de las herramientas tecnológicas necesarias para el logro de sus funciones. A ello se suma la importancia de asimilar el conocimiento necesario para manejar nuevas tecnologías en un tiempo corto, lo que reduce los tiempos en la ejecución, mejora la calidad de los resultados de las mismas y explota todo el potencial de las nuevas incorporaciones tecnológicas. De esta manera se evita que los recursos invertidos en dichas herramientas se pierdan total o parcialmente.

## Referencias

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). Guía referencial iberoamericana de competencias laborales en sector público. Bogotá. Recuperado en: [https://www.clad.org/images/declaraciones/Gua\\_Ibero\\_Competiciones\\_Sector\\_Pblico\\_2016.pdf](https://www.clad.org/images/declaraciones/Gua_Ibero_Competiciones_Sector_Pblico_2016.pdf) Catálogo de competencias laborales – propuesta.

Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 1083 de 2015. Recuperado en <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/09/Decreto-1083-De-2015-Completo-%C3%A9nico-Reglamentario-De-Funci%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>

Navarro, J. (2014) Epistemología y metodología de la investigación. México: Grupo Editorial Patria.

Rodríguez, E., (s.f.) Métodos del proceso de investigación científica. Recuperado de [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion/MIO9/Metodos\\_Investig.pdf?603f00](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Metodologia_de_la_Investigacion/MIO9/Metodos_Investig.pdf?603f00)

Vasilachis, I., Ameigeiras, A., Chernobilsky, L., Giménez, V., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Naiman, G., Quaranta, G. y Soneria, A. (2006) Estrategias de investigación cualitativa. España: Gedisa.