

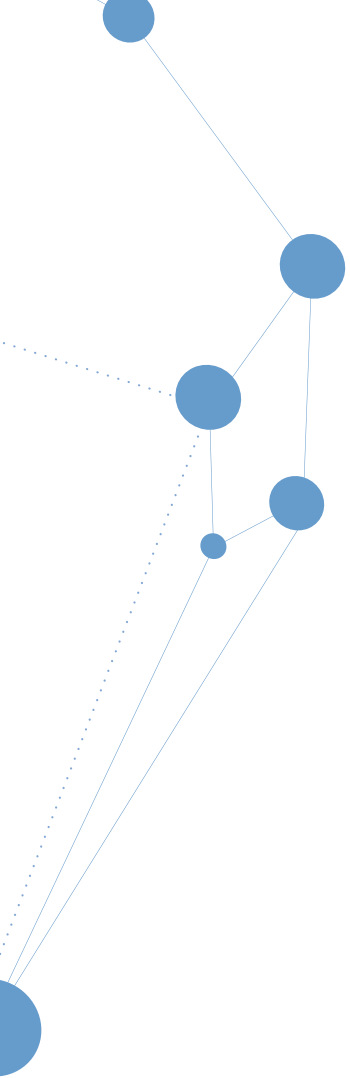
Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano

Institucionalidad para el funcionamiento del modelo propuesto y su articulación con los actores
|Propuesta|



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





COMITÉ DIRECTIVO

LILIANA CABALLERO DURÁN

DIRECTORA

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

CLAUDIA MARCELA FRANCO DOMÍNGUEZ

DIRECTORA NACIONAL (E)

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO

COMISIONADO

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|



COMITÉ DE SEGUIMIENTO

FRANCISCO CAMARGO SALAS

DIRECTOR DE EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

ALEXANDER CRUZ MARTÍNEZ

SUBDIRECTOR DE PROYECCIÓN INSTITUCIONAL

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

SONIA PATRICIA CRUZ ORTEGA

DIRECTORA ADMINISTRACIÓN DE CARRERA ADMINISTRATIVA

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

AUTORES

Equipo Proyecto Competencias |ESAP|

LUZ MARINA RAMÍREZ HERNÁNDEZ*

LÍDER

RUTH FANERY MENDOZA NEIRA**

PROFESIONAL PROYECTO

COLABORADORES

LUIS HERNANDO GARCÍA BARRETO

PROFESIONAL APOYO

OLGA ISABEL SANTAMARÍA RODRÍGUEZ

PROFESIONAL DE 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: 978-958-652-447-6



* Psicóloga (Universidad Católica de Colombia), especialista en Gerencia de Recursos Humanos (Universidad EAN), magister en Gestión de Organizaciones (Universidad de Quebec, Universidad EAN). Doctora en Educación (Universidad de la Salle, San José de Costa Rica). Consultora empresarial desde 1996.

** Psicóloga (Universidad Santo Tomás), especialista en Gerencia de Talento Humano (Universidad Externado de Colombia), magister en Educación (Pontificia Universidad Javeriana). Estudiante de doctorado en Educación (Universidad de la Salle, San José de Costa Rica). Ha trabajado en temas de proyección, gestión e implementación de procesos de modernización del empleo público en Colombia.

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
Introducción	12

Nodo 1. Marco conceptual	14
---------------------------------	----

Nodo 2. Consideraciones generales acerca de la propuesta de SGTHxCL para el sector público colombiano	18
Consideraciones que sustentan la creación del sistema	19
Finalidades del sistema	22
Principios que orientan el sistema	23
Campo de aplicación del sistema	24
Actores	25

Nodo 3. Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano: institucionalidad asociada a sus componentes	28
Organización general del sistema	30
Entorno del SGTHxCL	31
Nivel político	32
Nivel directivo	34
Nivel ejecutivo	34
Nivel operativo	35
Componente 1. Reconocimiento de capacidades en el sector público	36
1.1. Normalización	36
1.2. Evaluación con propósito de certificación de NCL y empleos tipo	41
1.3. Acreditación de la entidad(es) certificadoras	43
1.4. Acreditación de la entidad acreditadora - CNSC	45
1.5. Cualificación	47
Componente 2. Subsistema de la gestión del talento humano	49
2.1. Planificación	49
2.2. Organización del trabajo	51
2.3. Gestión del empleo	55
2.4. Gestión del rendimiento	57
2.5. Gestión del desarrollo	59
2.6. Gestión de la compensación	61
2.7. Gestión de las relaciones humanas y sociales	63

Bibliografía	65
Referencias	67
Anexo: Matriz resumen de responsabilidades institucionales	70

Índice de gráficos

Gráfico 1. Institucionalidad del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales para el sector público	30
Gráfico 2. Responsabilidades institucionales frente al proceso de normalización: Mapa funcional	37
Gráfico 3. Responsabilidades institucionales frente al proceso de normalización: Identificación, estructuración y estandarización de normas de competencia laboral	39
Gráfico 4. Responsabilidades institucionales frente a la evaluación con propósito de certificación	41
Gráfico 5. Responsabilidades institucionales frente a la acreditación de entidades certificadoras	43
Gráfico 6. Responsabilidades institucionales frente a la acreditación del ente acreditador.	45
Gráfico 7. Responsabilidades frente a la cualificación	47
Gráfico 8. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de planificación	49
Gráfico 9. Responsabilidades institucionales. Organización del empleo: estructuración de empleos tipo (ET)..	51
Gráfico 10. Responsabilidades institucionales. Organización del empleo: estructuración de cuadros funcionales.	53
Gráfico 11. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión del empleo	55
Gráfico 12. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión del rendimiento	57
Gráfico 13. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de Gestión del desarrollo	59
Gráfico 14. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión de la compensación	61
Gráfico 15. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales	63

Índice de tablas

Tabla 1. Responsabilidades institucionales relacionadas con el empleo público en Colombia	27
Tabla 2. Responsabilidades institucionales frente al proceso de normalización: mapa funcional	38
Tabla 3. Responsabilidades institucionales frente al proceso de normalización: Identificación, estructuración y estandarización de normas de competencia laboral	40
Tabla 4. Responsabilidades institucionales frente a la evaluación con propósito de certificación de NCL y empleos tipo	42
Tabla 5. Responsabilidades institucionales frente a la acreditación de la entidad (es) certificadoras	44
Tabla 6. Responsabilidades institucionales frente a la acreditación del ente acreditador	46
Tabla 7. Responsabilidades institucionales frente a la cualificación	48
Tabla 8. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de planificación . .	50
Tabla 9. Responsabilidades institucionales frente a organización del empleo: estructuración empleos tipo (ET)	52
Tabla 10. Responsabilidades institucionales frente a organización del empleo: estructuración de cuadros funcionales (CF)	54
Tabla 11. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión del empleo	56
Tabla 12. Responsabilidades institucionales frente a la gestión del rendimiento . .	58
Tabla 13. Responsabilidades institucionales y de actores frente a la gestión del desarrollo	60
Tabla 14. Responsabilidades institucionales frente a la gestión de la compensación	62
Tabla 15. Responsabilidades institucionales frente a la gestión de las relaciones humanas y sociales	64

Lista de siglas

BM: Banco Mundial

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

CIUO: Clasificación internacional unificada de ocupaciones

CNSC: Comisión Nacional del Servicio Civil

CIGERH: Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

ESAP: Escuela Superior de Administración Pública

ET: Empleos tipo

INC: Informe Nacional de Competitividad.

MNC: Marco Nacional de Cualificaciones

NCL: Normas de competencia laboral

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OIT: Organización Internacional del Trabajo

SNC : Sistema Nacional de la Acreditación

SGTHxCL: Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales.

SNCC-TI: Sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación.

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

El sistema de gestión del talento humano por competencias laborales del sector público colombiano, descrito detalladamente en los diez documentos que comprenden la propuesta elaborada por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), requiere soportarse en una institucionalidad capacitada, articulada y comprometida con sus lineamientos normativos, administrativos y metodológicos. El Departamento Administrativo de la Función Pública, como líder del sector función pública y en cumplimiento de su responsabilidad de formular, implementar, hacer seguimiento y evaluar las políticas de empleo público, se posiciona como una de las entidades líderes del sistema propuesto, y por ello, junto con la Escuela Superior de Administración Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil, constituye un punto de referencia constante en cada uno de los aspectos que se detallan en este documento.

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

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

Todo sistema de gestión pública requiere de una institucionalidad para su estructuración e implementación, por lo cual, para el caso que nos ocupa, Talento Humano por Competencias Laborales del sector público colombiano, es indispensable que todos los actores involucrados tengan claridad de las instituciones que participan, cuáles son sus roles y responsabilidades, al igual que la integración e interlocución entre estas para que se tenga y transmita una mirada concordante; así como una interpretación y proyección del sistema, para que a su vez los receptores correspondientes a entidades y funcionarios los entiendan, apliquen y aprovechen adecuadamente. Tal es el objetivo de la ESAP, el DAFP y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

Por otra parte, es de tener presente el interés constructivo de las entidades que trabajan en el presente proyecto por presentar al país un sistema con nuevas propuestas y nuevas responsabilidades institucionales y que, como otras entidades, tendría que asumir la CNSC. Dichas responsabilidades se describen a continuación para efectos de continuar aportando al mejoramiento en el desempeño de la institucionalidad pública y, por ende, del país.

PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO

COMISIONADO - PRESIDENTE

Comisión Nacional del Servicio Civil

|CNSC|

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

El proyecto “Desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias nacional”, adelantado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) con la participación y aporte técnico del Departamento Administrativo de la Función Pública (Función Pública) y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), representa una propuesta de administración del recurso humano al servicio del sector público colombiano que tiene como uno de sus objetivos principales brindar elementos que en su desarrollo permitan un manejo eficiente, eficaz y pertinente de los servidores públicos y un servicio público de calidad en beneficio de los ciudadanos.

El presente documento aborda el asunto de la institucionalidad o gobernanza que se requeriría para lograr la propuesta general de la ESAP, entendiendo que el estado actual de las cosas ofrece avances para mantener o ajustar, así como funciones y responsabilidades que se hace necesario crear, junto con las unidades de gestión o dependencias que se hagan cargo de su desarrollo.

En el enfoque de la ESAP, manifestado en su propuesta de un sistema de gestión del talento humano, la temática de las competencias es un elemento principal que, como es lógico, reclamará no solo una institucionalidad responsable, sino necesariamente un conjunto de procesos de gestión que harán realidad los objetivos perseguidos. Al respecto, es adecuado decir que el artículo 19 de la Ley 909 de 2004 indica en su párrafo único que “El Gobierno Nacional [sic] designará el organismo competente para la normalización, acreditación y certificación de las competencias laborales en el sector público.”

Lo anterior evidencia que para el Estado colombiano las competencias laborales no son un tema enteramente desconocido; testimonio de ello es la normatividad emitida en desarrollo de la cuestión, que comprende los decretos 770, 785 y 2539 de 2005, entre otros, así como los

documentos “Guía para establecer o modificar el Manual de funciones y de competencias laborales” y “Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos”. La presente contribución, entonces, suma al objetivo de reformar profundamente la gestión del talento humano en el sector público y la calidad de su servicio.

FRANCISCO CAMARGO SALAS

DIRECTOR EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública

[DAFP]

Introducción

La institucionalidad puede analizarse desde una perspectiva macro, asociada a las responsabilidades, las necesidades de coordinación institucional y la relación con otros agentes o sectores de la Administración pública; o desde una perspectiva micro, relacionada con las exigencias puntuales que se generarían al interior de cada una de las entidades y para cada uno de los actores específicos, en el cumplimiento de los objetivos que se definan. En este último nivel se requeriría la valoración de la capacidad institucional que, en términos de Tobelem (1992), citado por Enzo 2016, se refiere a aspectos como el análisis de la capacidad financiera y física de las organizaciones involucradas, de su organización interna (distribución de funciones, estructuras y procedimientos), de los sistemas de recursos humanos y, en particular, de la capacidad individual de los responsables de ejecutar las actividades de manera eficiente. Dada la complejidad del análisis de la capacidad institucional, y considerando los objetivos y alcances del proyecto de formulación del sistema de gestión del talento humano del sector público, se abordará el análisis de la institucionalidad únicamente desde una perspectiva macro.

Este documento está estructurado en tres nodos o capítulos. El nodo 1, marco conceptual, hace una breve referencia al concepto de institucionalidad y sus diferentes perspectivas de análisis; el nodo 2, aborda las consideraciones generales acerca de la propuesta del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales (SGTHxCL) para el sector público colombiano, siendo este su marco contextual. El nodo presenta una mirada a las consideraciones que sustentan la creación del sistema, finalidades, principios, campo de aplicación y actores.

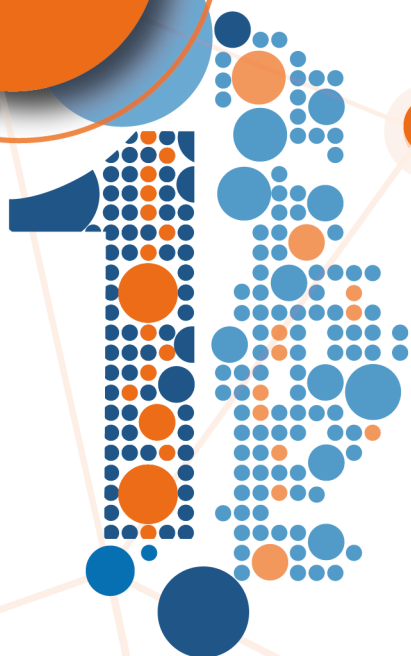
El nodo 3 presenta las implicaciones institucionales para el componente de reconocimiento de capacidades en el sector público en el cual se considera la normalización de mapas funcionales, normas de competencia laboral y empleos tipo, así como la evaluación y certificación de los mismos, la acreditación de entes certificadores, la acreditación del organismo acreditador y la cualificación; un componente adicional son los

subsistemas de gestión del talento humano desde la perspectiva macro. Cada uno de los componentes mencionados está estructurado por un gráfico que muestra quiénes intervienen, luego una tabla de responsabilidades indicando si es actual o nueva y seguidamente algunas recomendaciones con respecto del componente. Cabe anotar que las fuentes mencionadas en las gráficas hacen parte del todo de la propuesta del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, en el sector público colombiano.

Finalmente, el documento de institucionalidad presenta una matriz resumen de responsabilidades institucionales.



NODO



**Marco
conceptual**

La gobernanza es un concepto sistémico de gran interés en la gestión pública porque refleja el modo de gobernar que es capaz de movilizar el desarrollo social, económico e institucional y que considera las mejores condiciones posibles para el equilibrio del Estado, la economía y la sociedad civil. Whittinghan (2010) define este concepto de la siguiente manera:

Gobernanza es la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad. (p.222)

Como se deduce de esta definición, dentro de las condiciones esenciales de la gobernanza se encuentran, entre otros, los marcos institucionales necesarios para la coordinación de actores públicos y privados, sus recursos y su acción colectiva. Esto quiere decir que las políticas públicas no se resuelven solo desde una perspectiva instrumental que defina un “qué hacer” para atender los problemas de la población; por el contrario, deben llegar a asegurar un “cómo”, y esto implica una revisión de la organización del Estado. Sobre el tema, Martínez (2013) menciona que la estructura, el diseño, el desempeño institucional y las relaciones interinstitucionales alteran el escenario de la política porque “definen, modifican y hacen cumplir reglas, generan expectativas y determinan comportamientos e impactos sociales” (p.60).

En particular, dicho autor menciona que para potenciar la acción del Estado es necesario revisar permanentemente las estructuras del aparato estatal en general, y de las organizaciones públicas en particular, de manera que se les dote de flexibilidad y mayores posibilidades de acción frente a la diversidad y complejidad de la realidad, con el apoyo de modelos de gestión en red, mecanismos de coordinación a nivel institucional, gerencial y operativo, teniendo en cuenta las consideraciones diferenciales territoriales, ambientales y de preservación de recursos.

Las instituciones públicas están organizadas en sectores, sus decisiones y acciones se desarrollan alrededor de unos objetivos misionales designados legalmente, tienen unos recursos definidos, un diseño orgánico y de procesos que facilitan la gestión; operan afectando y viéndose afectadas por otras entidades. Este tipo de instituciones han sido importantes en el desarrollo de los Estados porque han constituido un mecanismo de estabilidad que reduce la incertidumbre propia de la economía de mercado y que facilita a los ciudadanos el cumplimiento de sus deberes y el goce de sus derechos. Para poder ejercer esta función las instituciones deben adaptarse a las exigencias de su contexto de manera permanente y por ello es posible que para que las acciones del Estado se pongan en marcha sea necesario hacer rediseños institucionales que incluyan la asignación o retiro de responsabilidades y, consecuentemente, la creación o supresión de dependencias. En la mayoría de los casos esta respuesta al contexto no exige intervenciones estructurales sino solo una reorganización interna de funciones y procesos de gestión; lo que siempre se exige, pero que no se logra fácilmente, es la coordinación de los esfuerzos interinstitucionales para hacer efectiva la gestión del Estado.

Esta desarticulación es una de las condiciones que justifica, pero también refuerza la centralización del poder del Estado. Si bien este sistema de organización estatal logra orientar, movilizar y controlar la gestión, también genera efectos indeseados como el desinterés de las entidades por vincularse y comprometerse con su contexto (pues ellas vuelcan su interés a responder a la autoridad central), y como la sobrecarga de las instancias que controlan esa centralidad. La consecuencia es la imposibilidad de las instituciones para conocer y responder rápida y eficientemente, solas y en conjunto, a las necesidades a las que deben su “misionalidad”.

Para lograr la coordinación institucional resulta fundamental el fortalecimiento de las capacidades de los miembros de la organización, pues de esta manera se potencia la capacidad institucional y la voluntad e interés para movilizar las acciones y recursos que requiere una política pública: “la habilidad de los individuos, instituciones y sociedades para desarrollar funciones, resolver problemas, definir y alcanzar objetivos de forma sostenible” (PNUD, 2010). Sin embargo, aun cuando la fuerza de trabajo que compone cada institución involucrada en una política pública esté con las capacidades y las actitudes apropiadas para facilitar la coordinación institucional, esta no es posible si las instituciones en su estructura y funcionamiento general no permiten actuar cooperativamente.

Martínez Nogueira (2014) refiere que este tipo de coordinación tiene esencialmente dos obstáculos que se realimentan entre sí:

1. La tendencia de las instituciones a operar por compartimentos, generalmente concentradas en responder a sus propias lógicas e inercias.
2. El hecho de que los nuevos escenarios de política generan ambigüedades e incertidumbres sobre la operación, contexto en el que las instituciones no saben cómo actuar.

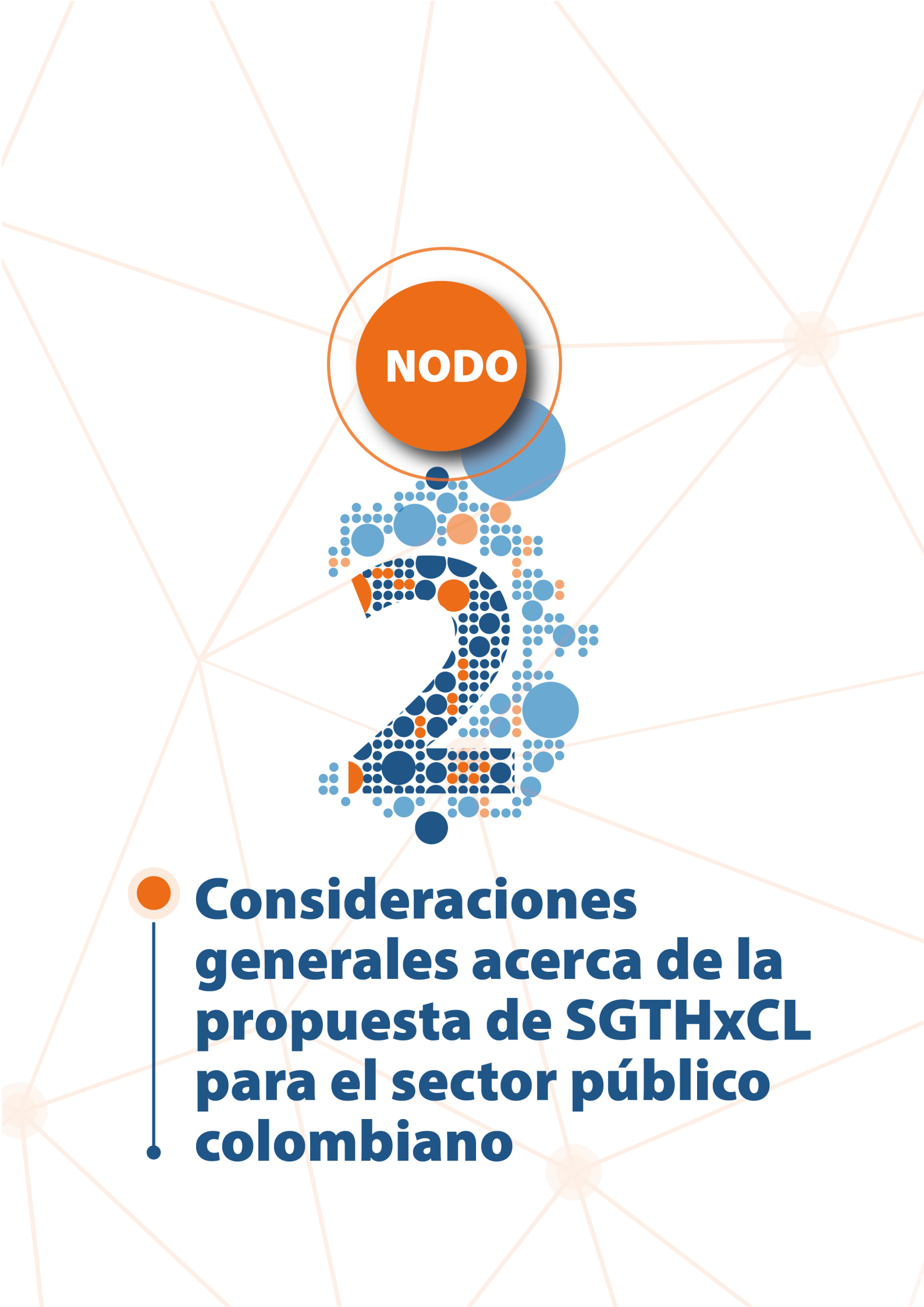
Consecuentemente, el mismo autor menciona que la materialización de cualquier política debe incluir, tanto la revisión de las estructuras del aparato estatal para que estas tengan mayor flexibilidad y mayor posibilidad de atender problemas complejos, como la creación de modelos de gestión en red con múltiples mecanismos de coordinación institucional, gerencial y operativa.

En síntesis, la coordinación interinstitucional favorece el aumento de la capacidad estatal; por ello, ante la perspectiva de implementar cualquier política pública se hace imperativo la revisión de los siguientes aspectos, referidos por Bertranou (citado por Enzo, 2016) :

Autorizaciones legales y legitimidad: marco normativo y legitimidad de las entidades involucradas para llevar adelante las acciones encomendadas, considerando que esta legitimidad debe estar dada tanto por el sistema político institucional como por actores no gubernamentales.

Organización y medios de acción: aquí se incluye la dotación, atributos y posibilidades que posee una organización para operar (capacidades de las personas que integran la organización, los recursos, infraestructura, equipamiento, estructura, procesos organizacionales y activos financieros).

Capital de acción interorganizacional: comprende el capital social de acción interorganizacional con el que cuenta la unidad gubernamental. Este capital que surge de la acción conjunta entre diferentes organismos puede subdividirse en la acción interorganizacional gubernamental, la acción interorganizacional interjurisdiccional (por ejemplo, Nación-territorio) y la acción interorganizacional público-privada.



NODO

**Consideraciones
generales acerca de la
propuesta de SGTHxCL
para el sector público
colombiano**

En este apartado se detallarán los elementos claves que permiten sustentar la necesidad de un sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público, elementos que podrán servir de apoyo a la construcción de los decretos que decida elaborar el Departamento Administrativo de la Función Pública sobre este tema.

Consideraciones que sustentan la creación del sistema

El enunciado *a.* del artículo 14 de la Ley 909 de 2004, señala que el Departamento Administrativo de la Función Pública tiene como función, entre otras, bajo la orientación del presidente de la República, la formulación de la política, la planificación y la coordinación del recurso humano al servicio de la Administración pública a nivel nacional y territorial.

El numeral *e.* del mismo artículo establece que el Departamento Administrativo de la Función Pública tiene como función la responsabilidad de impulsar, coordinar y, en su caso, ejecutar los planes, medidas y actividades tendientes a mejorar el rendimiento en el servicio público, la formación y la promoción de los empleados públicos.

El párrafo del artículo 19 de la citada ley refiere que la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) liderará los estudios y las mesas de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación, apoyada en metodologías reconocidas. Los resultados de las mismas permitirán al Gobierno nacional establecer los requisitos de formación académica y ocupacional de los cargos; asimismo, el Gobierno Nacional designará el organismo competente para la normalización, acreditación y certificación de las competencias laborales en el sector público.

La recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos realizada por la OIT en el 2004 señala, entre otras estrategias, que los países miembros deberían:

- Promover la identificación de las competencias que necesitan las personas para aportar de manera eficiente a los objetivos de sus instituciones y, por ende, de su país.
- Promover el desarrollo de políticas y oportunidades de formación equitativas para todos los trabajadores del sector público.
- Desarrollar una serie de métodos de evaluación objetivos, no discriminatorios y vinculados a normas.
- Establecer un marco para el reconocimiento y la certificación de competencias que sea confiable y que garantice la cualificación.
- Recopilar información sobre las competencias y las tendencias emergentes en el mercado de trabajo que no se limiten a la clasificación tradicional de ocupaciones.

El Conpes 3527 de 2008 definió que para enfrentar la necesidad de aumentar la productividad y la competitividad del país es necesario establecer esquemas de movilidad que tengan como eje la normalización, evaluación y certificación de competencias laborales.

El Conpes 3674 de 2010 reconoce que es necesario aumentar el valor del capital humano, pues este es un elemento crucial para el desarrollo y el progreso del país. Dentro de sus estrategias establece la necesidad de diseñar, regular y desarrollar acciones que permitan al Estado ejecutar la Estrategia de gestión del recurso humano en Colombia, al menos en cuatro áreas, y que tiendan a:

1. Mejorar la disponibilidad y articulación de la información acerca de la dinámica del recurso humano del país.
2. Mejorar la capacidad de análisis de la información disponible, con el fin de convertirse en un Estado informado de la dinámica del recurso humano del país, lo cual fomentará su capacidad para ser el ente regulador de los diversos aspectos inmersos en el sistema de formación de capital humano, así como en la gestión del recurso humano.
3. Propiciar la coordinación entre instituciones teniendo en cuenta las competencias que la legislación colombiana ha delegado en cada una de las entidades del estado a nivel nacional y local, pero aunando esfuerzos para ejercer con total fluidez el compromiso de garantizar a la población colombiana el acceso a mecanismos de formación y a empleos de buena calidad; de forma tal que se procure una mejor calidad de vida para todos los ciudadanos.

4. Fomentar la ampliación de la capacidad de los gobiernos locales, así como de agentes no gubernamentales involucrados en los procesos de producción y formación a nivel local para que participen en la implementación de la Estrategia nacional para la gestión del recurso humano, siendo este nivel la base y sostén de la estrategia en el nivel nacional.

El Decreto 1953 de 2012 creó la Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano (Cigerh) y formuló una serie de estrategias orientadas a materializar las disposiciones del Conpes 3674 de 2004, todas ellas focalizadas en el fortalecimiento de los sectores educativo y productivo. Aun cuando el sector público es fundamental para movilizar esta estrategia, solo está incluido como generador de empleo como un actor invitado con voz, pero sin voto, en la toma de decisiones.

El sector público colombiano necesita optimizar la gestión de su talento humano de manera que tenga las condiciones para:

1. Dar cumplimiento a los lineamientos de ley asociados al empleo público.
2. Dar soporte al país en sus esfuerzos de mejora en la competitividad, a través de la mejora de su propio talento humano. El sector público es el soporte de los demás sectores de la economía y, por tanto, no es conveniente que mientras se estructura un esquema de desarrollo laboral y de formación cualificado para el sector productivo, el primero quede rezagado en su cualificación y en la organización de su talento humano, condiciones necesarias para integrarse a la dinámica nacional y dar adecuado respaldo.
3. Fortalecer las competencias laborales de los trabajadores del servicio público atendiendo a las particularidades de la carrera administrativa, dado que muchas de las disposiciones establecidas por la Cigerh relacionadas con sus estrategias claves (construcción de un marco nacional de cualificaciones, diseño e implementación de un modelo de predicción de necesidades de recurso humano, observatorio laboral) no pueden ser fácilmente transferibles al sector público sin generar conflictos con la carrera administrativa.
4. En primera instancia, fortalecer la gestión del talento humano al interior de las organizaciones públicas haciendo énfasis en las condiciones que permiten asegurar un mejor desempeño del servidor público y, a partir de este ejercicio, ir consolidando

sus propias necesidades de cualificación para eventualmente alimentar el marco nacional de cualificaciones o estructurar lo específico para el sector público; en cualquier escenario reconociendo al aprendizaje, el mejoramiento continuo y la gestión del conocimiento como pilares del empleo público.

Finalidades del sistema

El SGTHxCL tiene como objetivo optimizar la gestión del talento humano de las entidades públicas con fundamento en el mérito, la equidad, la mejora continua y la racionalidad en el uso de los recursos públicos. Con tal objetivo, esta propuesta de sistema se fundamenta en los siguientes ejes:

La estructuración de empleos tipo, los cuales buscarán estandarizar no solo el ejercicio de las funciones de acuerdo con unos criterios técnicos, sino también sus exigencias en términos de competencias laborales; de manera que el contenido y los requisitos de los empleos tengan condiciones objetivas que faciliten su administración y les blinde de cambios por intereses particulares.

- La estructuración de unos cuadros funcionales que, dando cumplimiento al artículo 20 de la Ley 909 de 2004, permitan orientar de mejor manera los esquemas de organización del empleo al interior de las entidades y sectores de la Administración pública, optimizar los esfuerzos de formación y, eventualmente, establecer rutas que faciliten la movilidad en el desarrollo de la carrera administrativa.
- Incorporar los empleos tipo y los cuadros funcionales a cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano, en el marco de las metodologías y lineamientos que se encuentran vigentes. En asocio con este eje de la propuesta, se hacen precisiones sobre requerimientos de cambio, tanto en esas metodologías y lineamientos, como en la institucionalidad que sustentaría el sistema, si es el caso.
- Fundamentar un esquema de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales que tenga como eje las normas de competencia laboral aplicables al sector público, los empleos públicos y los cuadros funcionales, en el marco de las necesidades de talento humano; normas elaboradas por el ente normalizador

del sector o por otros organismos, previa validación de la pertinencia de su incorporación al empleo público.

- Las necesidades de normalización, evaluación y certificación se detectarán, consolidarán y proyectarán con la ayuda de un sistema de información que monitoree, no solo la operación que tenga el SGTHxCL en los ejes que se mencionaron anteriormente, sino también otros requerimientos de apoyo a la Cigerh o a otras disposiciones gubernamentales que exijan una mejor cualificación y desempeño de los empleos. Este esquema se acompañaría de un sistema de gestión de calidad que vincule cada uno de los ejes anteriores y el proceso de acreditación de las entidades evaluadoras y certificadoras.

Principios que orientan el sistema

Los principales aportes que hace el SGTHxCL al cumplimiento de los principios de la función pública en el marco de la Ley 909/2004, artículo 2 son:

1. Mérito: la estandarización de los requerimientos de las calidades personales y capacidades profesionales de los empleos tipo y los cuadros funcionales proporcionan condiciones técnicas para el desarrollo de procesos técnicos de selección que permitirían aumentar los niveles de correspondencia de las exigencias de los empleos, en términos de competencias laborales, y las capacidades de los ciudadanos que se vinculen al empleo público (subsistema de gestión del empleo).
2. La profesionalización de los recursos humanos al servicio de la Administración pública: los empleos tipo y los cuadros funcionales permiten consolidar en el mediano plazo un marco nacional de cualificaciones para el sector público y, en el corto plazo, una mayor eficacia en la optimización del subsistema de gestión del desarrollo. Este subsistema se encarga de la formulación y desarrollo de los planes institucionales de capacitación, los cuales son fundamentales en la profesionalización del empleo público.
3. Dicho aporte del SGTHxCL es posible gracias a que las normas de competencia laboral (NCL), que son los componentes medulares

de los empleos tipo, permiten estandarizar requerimientos de capacidades en las dimensiones del ser, del saber y del hacer y pueden vincularse a esquemas de capacitación y formación dentro de las entidades públicas, en particular, o en el sector público, en general. La profesionalización también se estimula con el componente de evaluación y certificación de competencias laborales porque evalúa de manera estandarizada y objetiva unas capacidades para el ingreso al servicio público.

4. Igualdad, transparencia e imparcialidad: principios constitucionales a los que el SGTHxCL daría respuesta al proporcionar criterios uniformes y sustentados en las normas de competencia, empleos tipo y cuadros funcionales que incidirían, tanto en la gestión del talento humano al interior de las entidades públicas, como en la certificación de competencias en la generalidad del servicio público.
5. Economía: la información que proveen los empleos tipo y los cuadros funcionales podría configurarse como elemento articulador de un esquema de provisión de talento humano que se materialice en planes anuales de vacantes, e incluso, en esfuerzos de rediseño institucional que racionalicen el manejo de las plantas de personal y de contratistas.

Campo de aplicación del sistema

Los estudios que soportan la versión inicial del SGTHxCL se fundamenta en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, específicamente en los empleos asociados a los procesos de apoyo de la gestión institucional.

Se hace necesario dar continuidad a la estandarización de normas de competencia y empleos tipo de los procesos misionales de las entidades públicas, con el concurso de los entes operadores de política y las cabezas de sector, para que el alcance de la propuesta tenga cobertura en todos los procesos de la gestión institucional.

Dado que la propuesta tiene como objetivo la optimización de la gestión del talento humano y no los derechos de carrera administrativa, en principio no se reconocen diferencias en la aplicación de la propuesta en los sistemas de carrera ordinario, especial y específico.

Actores

Los actores centrales del sistema son las entidades que en este momento tienen relación directa con el empleo público (DAFP, CNSC y ESAP). También tendrían un papel central las unidades de personal de las entidades públicas, pues ellas operan los diferentes subsistemas de la gestión del talento humano, componente sustancial del sistema. Otros actores que podrían tener relevancia son los entes normalizadores, formadores, evaluadores y certificadores.

En el nodo 3 se detallarán las responsabilidades que cada uno de estos actores asumiría en el sistema que se propone. A continuación, se presentan brevemente las responsabilidades que las tres entidades mencionadas tienen, y que se relacionan con los componentes del sistema, en el marco de la Ley 909 de 2004. Como se explicará más adelante en el documento, en el modelo propuesto se asignan funciones específicas para estos actores que incluirán estas, de las que partimos, y otras que resulten pertinentes a la naturaleza de la entidad y los requerimientos de cada componente del sistema.

Entidad	Responsabilidad
Comisión Nacional del Servicio Civil. CNSC (Órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público, de actuación nacional) <i>Título II. Artículo 11</i>	<u>Responsabilidades frente al ingreso a la carrera administrativa:</u> • Generar lineamientos para los procesos de selección de empleados públicos. • Elaborar convocatorias para estos procesos. • Acreditar y vigilar a las entidades que realizan estos procesos de selección. • Conformar, manejar y comunicar a las entidades el banco de elegibles. <u>Responsabilidades frente a la permanencia en la carrera administrativa:</u> • Establecer lineamientos frente a la evaluación del desempeño. • Administrar el registro público de empleados inscritos en carrera administrativa. • Velar por el cumplimiento de la carrera administrativa bajo los principios de mérito e igualdad.

Entidad	Responsabilidad
Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP (Órgano de dirección de la Función Pública. Tiene responsabilidades frente a los siguientes aspectos del empleo público) <i>Título II. Artículo 14</i>	<u>Frente a la Planeación:</u> • La formulación de la política, la planificación y la coordinación del recurso humano al servicio de la Administración pública a nivel nacional y territorial. • La formulación de políticas e instrumentos encaminados a optimizar y modernizar la organización de las entidades públicas. • Formular planes estratégicos de talento humano • Formular el plan de vacantes.
	<u>Frente a la organización del empleo:</u> • Determinar parámetros para la elaboración del manual de funciones. • Definir nomenclatura y clasificación de empleos. • Diseñar y gestionar un sistema de información en materia de empleo público que facilite la gestión del empleo público.
	<u>Frente a la gestión de la compensación:</u> • Definir orientaciones relacionadas con la compensación directa (sistema salarial y prestacional de los empleos pertenecientes a la rama ejecutiva). • Definir orientaciones relacionadas con la compensación indirecta (bienestar e incentivos).
	<u>Frente a la gestión del desarrollo:</u> • Definir las políticas generales de capacitación y formación del talento humano, y apoyar las unidades de personal en la implementación de las mismas.
	<u>Frente a la gestión del rendimiento:</u> • Gestionar estrategias que conlleven a la mejora del rendimiento de los trabajadores en el servicio público. • Frente a la gestión de las relaciones sociales: • Definir políticas de relaciones laborales en el marco del empleo público. • Orientar mecanismos para medir y mejorar el clima organizacional al interior de las entidades públicas.

Entidad	Responsabilidad
Escuela Superior de Administración Pública. ESAP (Establecimiento público de carácter universitario creado por la Ley 19 de 1958, adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública, cuya misión esencial es formar ciudadanos y ciudadanas en los conocimientos, valores y competencias del saber administrativo público)	<u>Frente a la planeación:</u> • Actuar como órgano consultivo para diagnosticar y proponer soluciones a problemas de racionalización y modernización de la Administración pública. • Frente a la organización del trabajo • Liderar los estudios y las mesas de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación, apoyada en metodologías reconocidas. (Ley 909, parágrafo artículo 19). <u>Frente a la gestión del empleo</u> • Realizar concursos para el ingreso a la carrera administrativa, según sea designada para ello por la CNSC • Frente a la gestión del desarrollo: • Formular el Plan Nacional de Capacitación de Servidores Públicos de acuerdo con las directrices emitidas por el DAFP. • Capacitar a los empleados públicos en los temas de interés de la Administración pública

Tabla 1. Responsabilidades institucionales relacionadas con el empleo público en Colombia
Fuente: Síntesis de la Ley 909/2004. Título II y Decreto 219 de 2004.



NODO



**Institucionalidad
asociada a sus
componentes**

La propuesta de institucionalidad del sistema nacional de competencias del sector público colombiano se fundamenta en las funciones que en este momento por ley se encuentran asignadas a las entidades que operan los temas de empleo público en Colombia, sin perjuicio de que se incluyan otras funciones u otras entidades y organismos. La idea planteada es que estas entidades se organicen en cuatro niveles de gestión: político, ejecutivo, operativo y directivo, este último rango busca diferenciar los organismos que inciden y ejercen poder en el sistema en forma general y que harían parte del nivel político de los que se encargan de liderarlo y tomar decisiones directas.

Así mismo, se incluyen las posibles responsabilidades frente a los aspectos nucleares del sistema (definición de normas de competencia, de empleos tipo y cuadros funcionales), el sistema de gestión del talento humano y sus subsistemas (planificación, organización del empleo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas (Longo, 2004); así como las responsabilidades sobre los procesos del sistema: normalización, evaluación y certificación de competencias laborales, y acreditación de organismos evaluadores y certificadores y, finalmente, las responsabilidades frente a la gestión de la información.

Organización general del sistema

CONTEXTO DEL SGTHxCL [ORGANISMOS INTERNACIONALES]

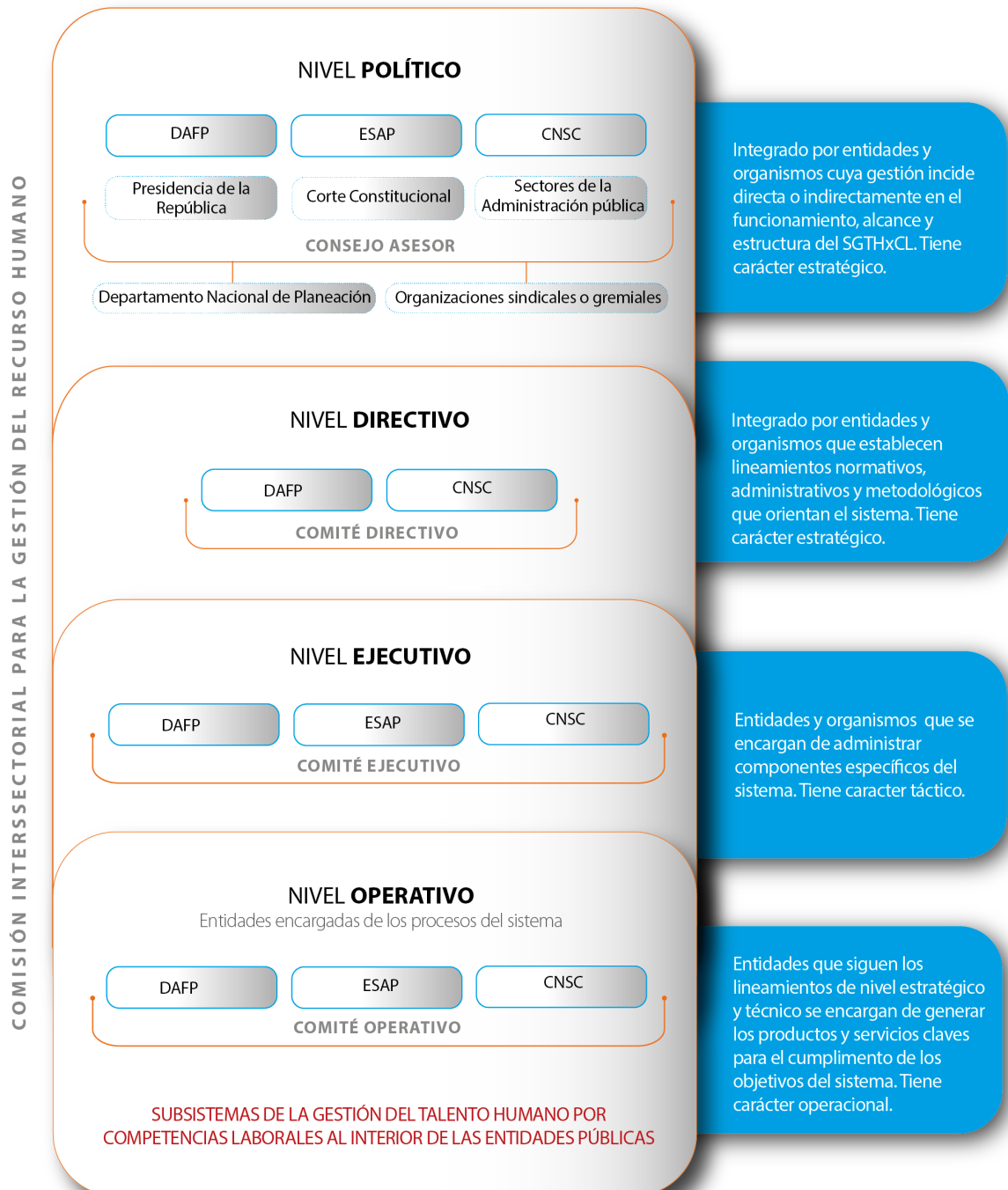


Gráfico 1. Institucionalidad del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales para el sector público

Fuente: Elaboración equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Con el fin de presentar el esquema de organización del sistema, se explica el marco de acción de las instituciones que se encuentran vinculadas a cada uno de los niveles de gestión:

Entorno del SGTHxCL

- **Organismos internacionales.** Las recomendaciones realizadas por organismos internacionales como la OCDE, el BID, el BM y el CLAD, entre otros, resaltan la necesidad de fortalecer el talento humano del sector público con el fin de mejorar la gestión de las entidades, así mismo dar respaldo a las estrategias orientadas a la mejora en la competitividad del país; estas recomendaciones ejercen presión sobre el Estado colombiano para que emprenda cambios en la estructura, en la estrategia y en funcionamiento general de la Administración pública. Representan especial presión internacional: el BID, con el diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina que evalúa comparativamente cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano de la región; y la OCDE, con sus recomendaciones de mejora en la gobernanza como requisito de ingreso a su organización.
- **Cigerh.** El Informe Nacional de Competitividad INC 2016-2017 refiere que diversos autores “caracterizan la escasez de capital humano calificado como uno de los principales cuellos de botella que limitan el proceso de transformación de una economía” (p.23). Este cuello de botella ha sido identificado en diferentes estudios diagnósticos que han sustentado la creación de distintos Conpes: el 3674 (Fortalecimiento del sistema de formación del capital humano), el 3527 (Política nacional de competitividad y productividad) y el 3582 (Política nacional de ciencia, tecnología e innovación).

En consonancia, el INC 2016-2017 realiza recomendaciones claves que son recogidas por la Cigerh dentro de sus prioridades de gestión inmediata, entre otras: fortalecer la educación terciaria, desarrollar diagnósticos que permitan identificar brechas de capital humano en las regiones y reorganizar el Sistema Nacional de Certificación de Competencias. Se hace necesario que la Administración pública, el empleador más grande del país y el

que sustenta la competitividad de todo el sector productivo, se asegure de que su SGTHxCL tenga consonancia con las disposiciones que establece la Cigerh, de manera que contribuya a los retos que ella se ha planteado desde las particularidades del empleo público y, al mismo tiempo, tenga puntos de conexión en sus componentes: de un lado, la normalización, evaluación y certificación de competencias laborales y, de otro, los subsistemas de gestión del talento humano.

A continuación, se realiza una propuesta de las responsabilidades que tendrían las entidades que conformarían cada nivel. Vale la pena resaltar que prácticamente en todos los niveles se encuentran las mismas entidades claves para el empleo público del país: DAFP, CNSC y la ESAP, y que por ello podría parecer excesiva una desagregación por niveles como la que se presenta a continuación; sin embargo, en aras de la organización del sistema, resultaría conveniente que las entidades establecieran las responsabilidades a su interior para atender los requerimientos de gestión que correspondan a cada nivel.

Nivel político

En este nivel se ubican las entidades cuya gestión incide directa o indirectamente en las políticas, metodologías y metas que se establecen al interior del sistema. Su carácter es estratégico, porque se encuentran muy vinculadas a las decisiones jurídicas, administrativas, financieras y de empleo público en el país. Algunas de las entidades que se ubican en este nivel son:

- **Presidencia de la República:** Promueve el desarrollo y seguimiento de los temas estratégicos en materia de empleo público, considerando el plan de gobierno vigente y fortalece la institucionalidad a través de mejores prácticas en la gestión de procesos administrativos.
- **Corte Constitucional.** Emite directrices legales o jurisprudencia que afectan directamente la carrera administrativa y las posibilidades del empleo público en general.
- **Sectores de la Administración pública.** Los diferentes sectores tienen unas metas específicas que deben materializarse a través de

su talento humano. El Ministerio de Hacienda tiene implicaciones específicas frente a la viabilidad presupuestal de poner en marcha cualquiera de los temas asociados al empleo público.

- **Organizaciones sindicales y gremiales:** La Administración pública cuenta con sindicatos de empleados públicos, de trabajadores oficiales y mixtos; adicionalmente, la complejidad de algunas entidades públicas y su dispersión en el territorio hace que en una misma entidad pública coexistan varios sindicatos. Otra parte, la gran absorción de profesionales de todas las disciplinas hace que las organizaciones gremiales que reúnen personas naturales, jurídicas, o ambas, ejerzan presión dentro del sector público con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de las conexas a dichas actividades comunes.
- **Departamento Nacional de Planeación:** Identifica demandas nacionales y territoriales asociadas a los planes de desarrollo, a los CONPES, a los requerimientos institucionales y otros aspectos claves que deben ser tenidos en cuenta dentro de las normativas, metodologías y aspectos administrativos que hagan parte del SGTHxCL. Cabe destacar que el DNP ha estructurado una mesa de competencias transversales que quiere involucrar en la educación terciaria a través de la Cigerh; por recomendación del INC 2016-2017, estas competencias deben ser evaluadas y certificadas.

Este nivel contaría con un “Consejo Asesor” que teniendo como miembros permanentes al DAFP, la ESAP y la CNSC, podría vincular a representantes de estas entidades de nivel político, o de otras que, en razón de su importancia frente a temas estratégicos del país, requieran ser consultadas. Son funciones del Consejo Asesor:

1. Realimentar y asesorar al SGTHxCL, respecto de los cambios que se producen en el entorno económico, social, político, laboral y académico del país, que afectan el sector público.
2. Contribuir a la integración y coordinación de los sectores de la Administración pública en lo concerniente a la optimización del desempeño y cualificación del empleo público en Colombia.

3. Proponer al Consejo Directivo áreas, medidas normativas, administrativas y técnicas que permitan al SGTHxCL un mejor cumplimiento de sus objetivos.
4. Contribuir al posicionamiento del sector público como soporte de la competitividad del país y promover la coordinación y cooperación con organismos internacionales y con el Cigerh.
5. Proponer orientaciones estratégicas encaminadas a la mejora del sistema en sus componentes.

Nivel directivo

En este nivel se ubican las entidades que establecen lineamientos normativos, administrativos y metodológicos que orientan el sistema: el DAFP y la CNSC. Se considera que son específicamente estas entidades las llamadas a configurar tal nivel, por las atribuciones que la normatividad colombiana les ha dado sobre la carrera administrativa; sin embargo, podrían ser parte permanente de este comité representantes de otras entidades que resulten de importancia estratégica para definir y monitorear el funcionamiento del SGTHxCL. Juntas conforman un “Comité Directivo” que tiene las siguientes funciones:

1. Regular su propio funcionamiento.
2. Aprobar decisiones claves para el funcionamiento del SGTHxCL en sus componentes, frente a aspectos normativos, administrativos y técnicos.
3. Definir las metas sobre la cuales debe trabajar el sistema y sus responsables.
4. Presentar los resultados del sistema ante las instancias que se requiera.

Nivel ejecutivo

En este nivel se ubican las entidades e instancias que tienen responsabilidades directas sobre los componentes del sistema (DAFP, CNSC y ESAP). El nivel ejecutivo se encarga esencialmente de estructurar los

referentes normativos, administrativos y técnicos que se definan en el comité directivo; además, y con el fin de operar eficientemente, conformará un “Comité Ejecutivo” que tendrá las siguientes funciones:

1. Reglamentar su funcionamiento.
2. Formular los términos de los planes de mejoramiento para cada uno de los componentes del SGTHxCL.
3. Formular los requerimientos e instruir sobre los usos de los recursos del proyecto, previamente aprobados por el Comité Directivo.
4. Monitorear el cumplimiento de los compromisos que se encuentran en cabeza de los componentes del sistema.
5. Definir los esquemas de control, información y calidad del sistema.

Nivel operativo

En este nivel se ubican las entidades encargadas de desplegar las acciones y lineamientos que defina el nivel ejecutivo. Conformará un “Comité Operativo” que tendrá por los menos las siguientes funciones:

1. Ejecutar las acciones directas que son responsabilidad de cada componente, sin desconocer los lineamientos normativos, administrativos y técnicos que correspondan.
2. Enmarcar su gestión en el sistema de calidad y en el sistema de información que da soporte al SGTHx CL.
3. Realizar informes a otros niveles del SGTHxCL de acuerdo con los requerimientos.

En este nivel se conciben dos componentes esenciales. El primero, el de reconocimiento de capacidades del sector público, el cual incluye la propuesta de institucionalidad para la normalización de mapas funcionales, normas de competencia laboral y empleos tipo; así mismo, lo considerado en tal sentido para la evaluación y certificación de competencias laborales y la acreditación.

El segundo componente es el de los subsistemas de la gestión del talento humano, e incluye la institucionalidad para la planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del desarrollo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación y gestión de las relaciones humanas y sociales.

Componente 1. Reconocimiento de capacidades en el sector público

1.1 Normalización

La normalización de competencias laborales comprende dos momentos claves: la elaboración del mapa funcional del proceso/área de desempeño, y la identificación de competencias a partir de la información del mapa funcional y su normalización de competencias.

A continuación, se presentan las responsabilidades institucionales de cada momento.

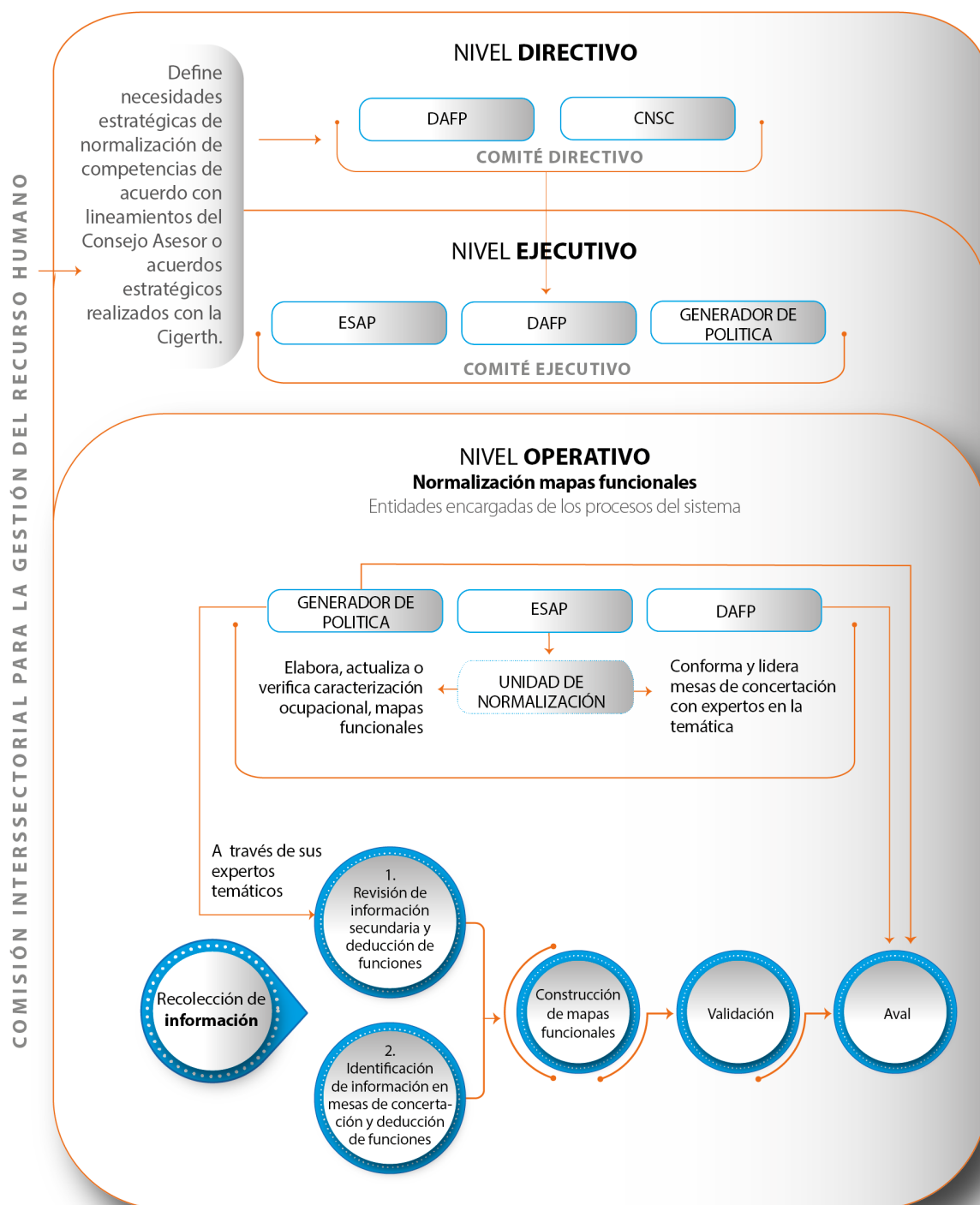


Gráfico 2. Responsabilidades institucionales frente al proceso de normalización: Mapa funcional

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016 - 2017.

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
Consejo asesor	Analizar necesidades estratégicas de normalización teniendo en cuenta requerimientos o retos de la Administración pública. Consideraría recomendaciones de los organismos internacionales, de la Cigerh y de los planes de gobierno.		X
Comité directivo	Tomar decisiones respecto a los análisis del Consejo Asesor.		X
Comité ejecutivo	Definir tiempos y responsables dentro de los miembros del Comité Ejecutivo y sus dependencias internas.		X
ESAP (unidad normalizadora) icontec u otros organismos autorizados	Elaborar, actualizar o verificar con el generador de política, según sea el caso, la caracterización ocupacional y los mapas funcionales.		X
	Conformar una mesa de concertación con expertos en la temática, un representante de la Función Pública y expertos temáticos que ha considerado el generador de política.		X
	Liderar proceso de construcción de mapa según indicaciones del documento técnico correspondiente, hasta llegar al aval por parte del generador de política.		X
DAFP	Avala la versión final del mapa para seguir con el proceso de normalización.		X

Tabla 2. Responsabilidades institucionales frente al proceso de normalización: mapa funcional
Fuente: Equipo de competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- Crear una unidad normalizadora al interior de la ESAP que se encargue de adelantar los procesos de elaboración de mapas funcionales, la normalización propiamente dicha y que monitoree otros entes normalizadores cuando se les autorice para la realización de este tipo de actividades con el propósito de asegurar los parámetros de calidad establecidos para el estándar.
- Definir criterios de calidad que deberán ser tenidos en cuenta por los entes normalizadores para la realización de los mapas funcionales.
- A continuación, se expone de manera separada el nivel operativo del proceso de elaboración de normas de competencias laborales. Se ilustra el componente de manera separada porque en este proceso se mantienen los niveles político, directivo y ejecutivo del sistema de normalización presentado en la gráfica anterior.

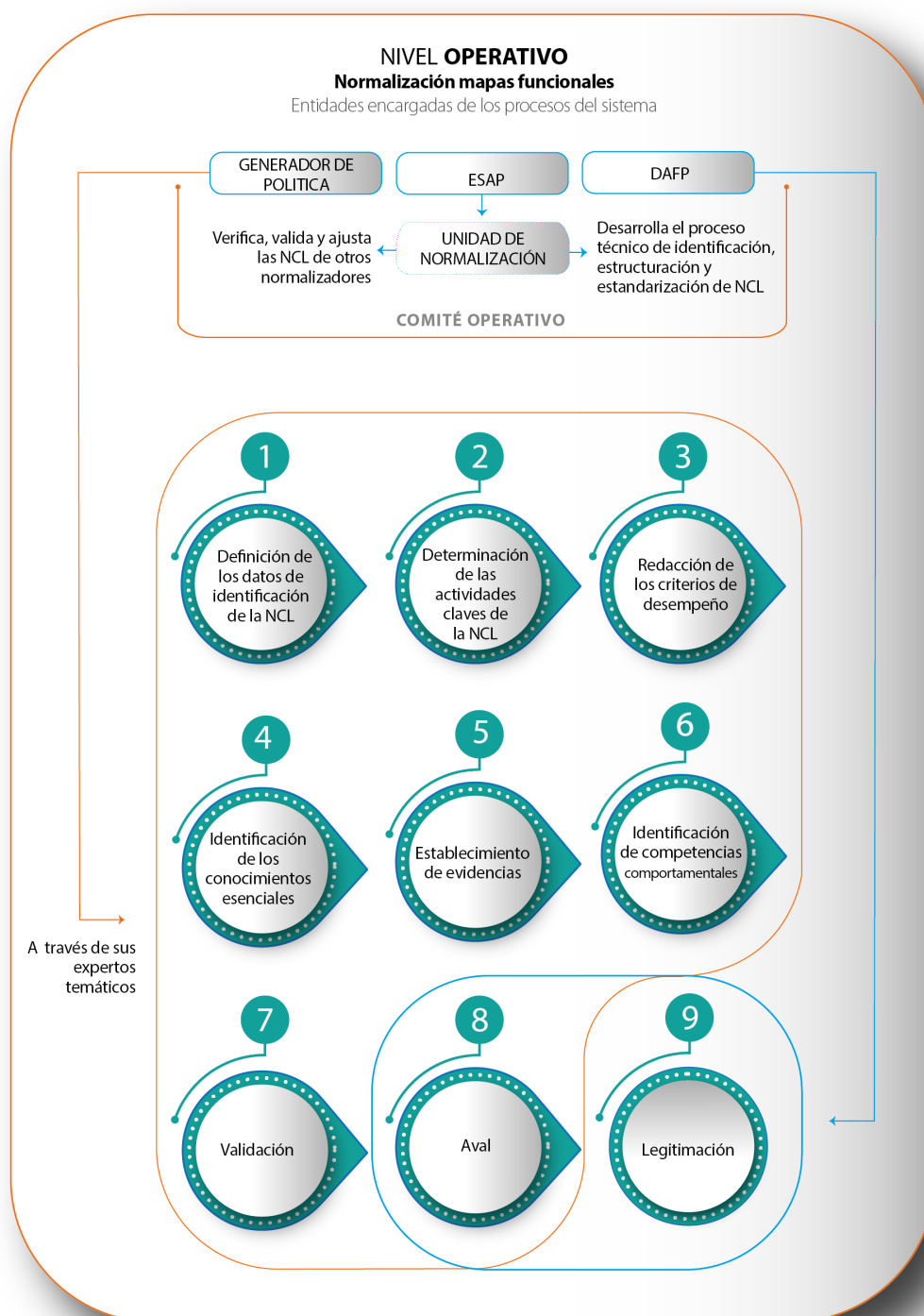


Gráfico 3. Responsabilidades institucionales frente al proceso de normalización:

Identificación, estructuración y estandarización de normas de competencia laboral

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016 - 2017.

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
Comité ejecutivo	• Seguimiento a las metas de revisión/ estructuración de mapas de acuerdo con el plan establecido.		X
	• Verificar resultados y monitorear gestión de calidad de las normas y su tiempo de vigencia para revisión.		X
ESAP (unidad normalizadora) Icontec u otros organismos autorizados	• Seguir el proceso de construcción de NCL según indicaciones del documento técnico correspondiente.		X
ESAP	• Verifica la pertinencia de adoptar o ajustar NCL creadas por el SENA u otros operadores.		X
Generador de política DAFP	• Prioriza la elaboración de NCL. • Participa con expertos que establece deben participar. • Avala la versión final de las NCL.		X
	• Avala la versión final de las NCL • Las incorpora al catálogo de NCL y las vincula al sistema de información para consulta de las entidades públicas.		X

Tabla 3. Responsabilidades institucionales frente al proceso de normalización: Identificación, estructuración y estandarización de normas de competencia laboral
Fuente: Equipo de Competencias ESAP 2017

Recomendaciones: Dado que el proceso de estructuración de NCL es costoso en términos de tiempos y esfuerzos institucionales, es pertinente estar revisando la producción de normas que hacen otros entes autorizados en el país, o incluso las NCL de carácter técnico, que son producidas por organismos internacionales (especialmente útiles para procesos misionales). De igual manera, realizar ejercicios de validación, ajustar y avalar (cuando sea el caso), e incorporar en el catálogo de NCL que estén disponibles en el sistema de información.

Nota: Los empleos tipo tienen como base las NCL y tienen también un proceso de normalización y aval. Dado que estos productos se vinculan directamente con la organización del empleo, se incluyen en este documento junto con la explicación de la institucionalidad de ese subsistema.

1.2. Evaluación con propósito de certificación de NCL y Empleos tipo

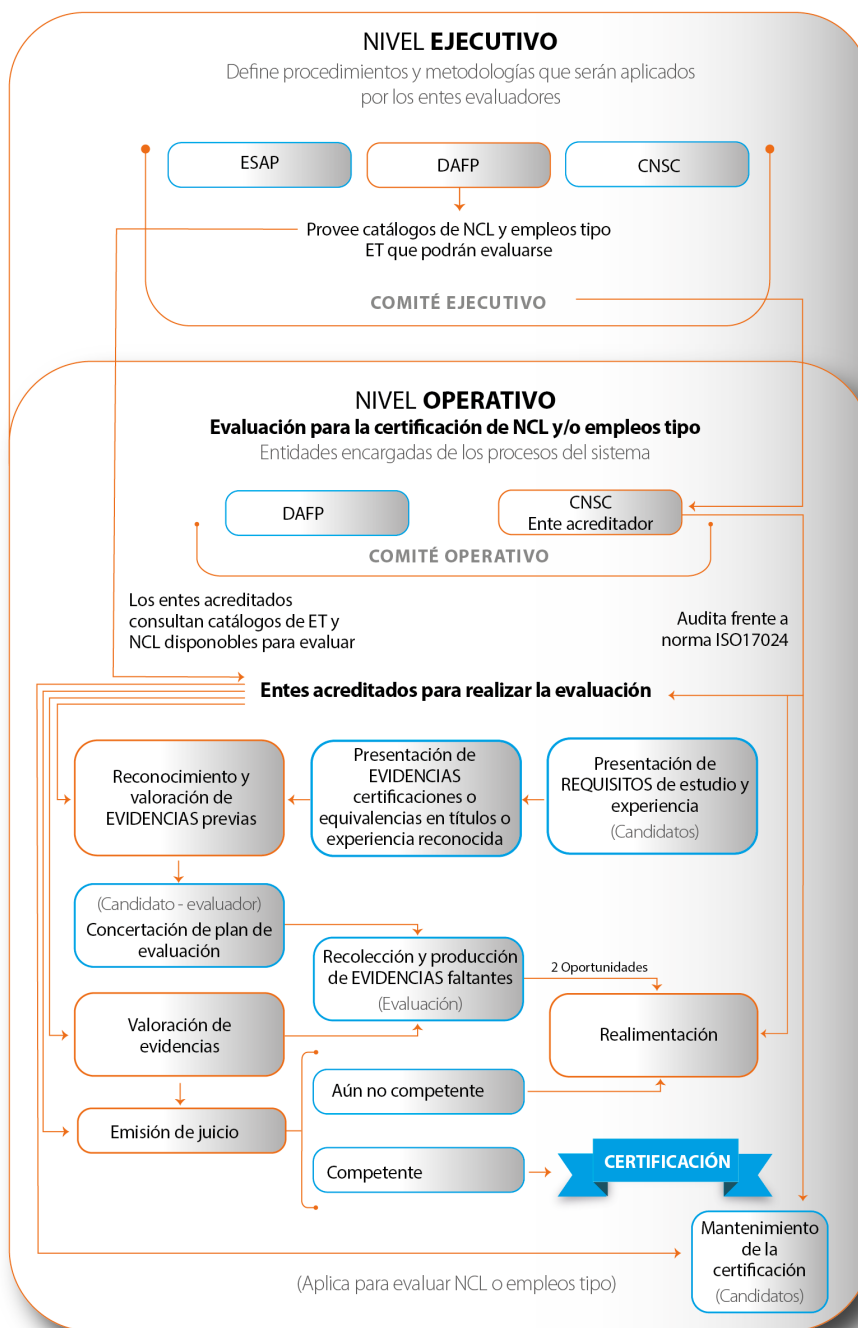


Gráfico 4. Responsabilidades institucionales frente a la evaluación con propósito de certificación

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Procesos de normalización, evaluación y certificación, acreditación y cualificación de competencias laborales. Equipo Proyecto CompetenciasESAP 2017

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
Comité ejecutivo	• Avala procedimientos de calidad de los procesos de certificación formulados por la CNSC		X
	• Realiza los procesos para acreditar organismos evaluadores y certificadores de competencias laborales y comportamentales.		X
	• Vigila los procesos de certificación teniendo en cuenta los criterios de calidad aprobados.		
CNSC	• Monitorea/verifica la validez de los procesos de certificación realizados por entes no pertenecientes al SGTHxCL del sector público (SENA, ONAC...), o de otros entes que certifican al interior del sector público (Procuraduría, por ejemplo).		X
	• Verifica la incorporación de los candidatos certificados al sistema de información del SGTHxCL que maneja el DAFP.		X
DAFP	• Verifica información de los certificados frente al monitoreo del sistema y condiciones de calidad bajo el esquema de que los certificadores operen y se acrediten ante la CNSC con la norma ISO/IEC 17024: 2013 y la CNSC opere según la norma NTC ISO/IEC 17011:2005.		X
Entidades certificadoras acreditadas	• Orientan el proceso		
	• Aprueban		
	• Evalúan		X
	• Certifican		

Tabla 4. Responsabilidades institucionales frente a la evaluación con propósito de certificación de NCL y empleos tipo

Fuente: Equipo de Competencias ESAP 2017

Recomendaciones:

- La CNSC establecerá criterios de calidad bajo los cuales se desarrollen los procesos de evaluación y certificación
- El DAFP y la CNSC establecerán los esquemas de certificación que deben utilizar y aplicar los organismos certificadores.
- El Estado debe ser el propietario de los esquemas en términos de lo previsto en la norma internacional ISO/IEC 17024: 2013
- La CNSC podrá establecer criterios bajo los cuales son válidos los procesos de certificación realizados fuera del SGTHxCL del sector público o dentro del sector público que vienen trabajando antes de la entrada en vigencia del sistema.

1.3 Acreditación de la entidad(es) certificadoras

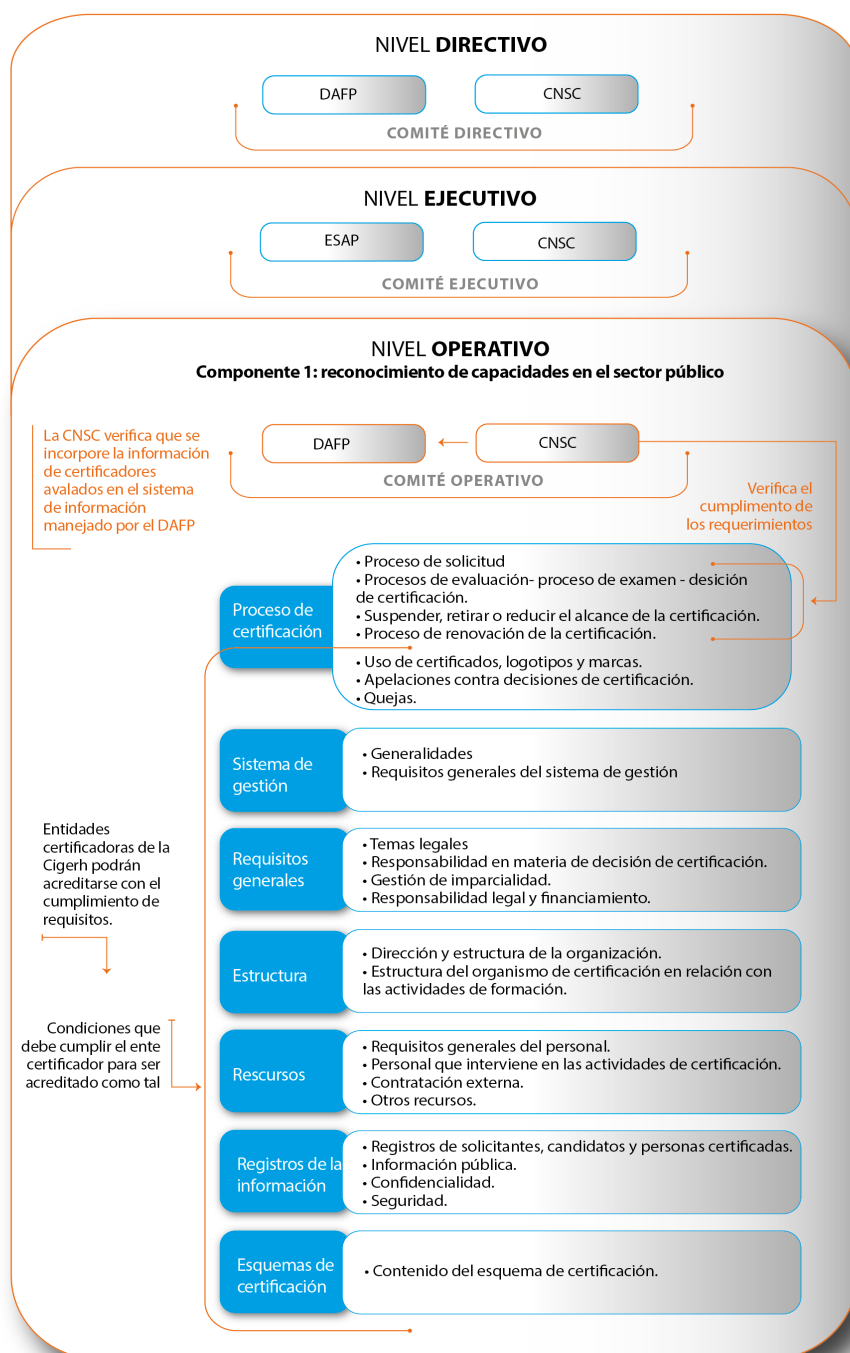


Gráfico 5. Responsabilidades institucionales frente a la acreditación de entidades certificadoras

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Procesos de normalización, evaluación y certificación, acreditación y cualificación de competencias laborales. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
CNSC	Define mecanismos de acreditación de entidades evaluadoras.		X
	Realiza proceso de verificación de las condiciones necesarias para convertirse en evaluador de competencias.		
	Alimenta el sistema de información que maneja el DAFP con los evaluadores de competencias autorizados, las especificaciones de tal autorización (por ejemplo, tiempo de vigencia o temas autorizado a certificar).		X
Entes evaluadores potenciales	Verifican requisitos de evaluación y se someten al proceso. Podrían constituirse como certificadoras las entidades que acreditan para la Cigerh, siempre que cumplan con los requisitos correspondientes.		X

Tabla 5. Responsabilidades institucionales frente a la acreditación de la entidad (es) certificadoras

Fuente: Equipo de Competencias ESAP 2017

Recomendaciones:

- La CNSC es la autoridad nacional del sector público propuesta para los procesos de acreditación de entidades certificadoras de NCL y ET, que ha de ajustar de acuerdo con las particularidades del SC-THxTH del sector público colombiano.

1.4 Acreditación de la entidad acreditadora |CNSC|

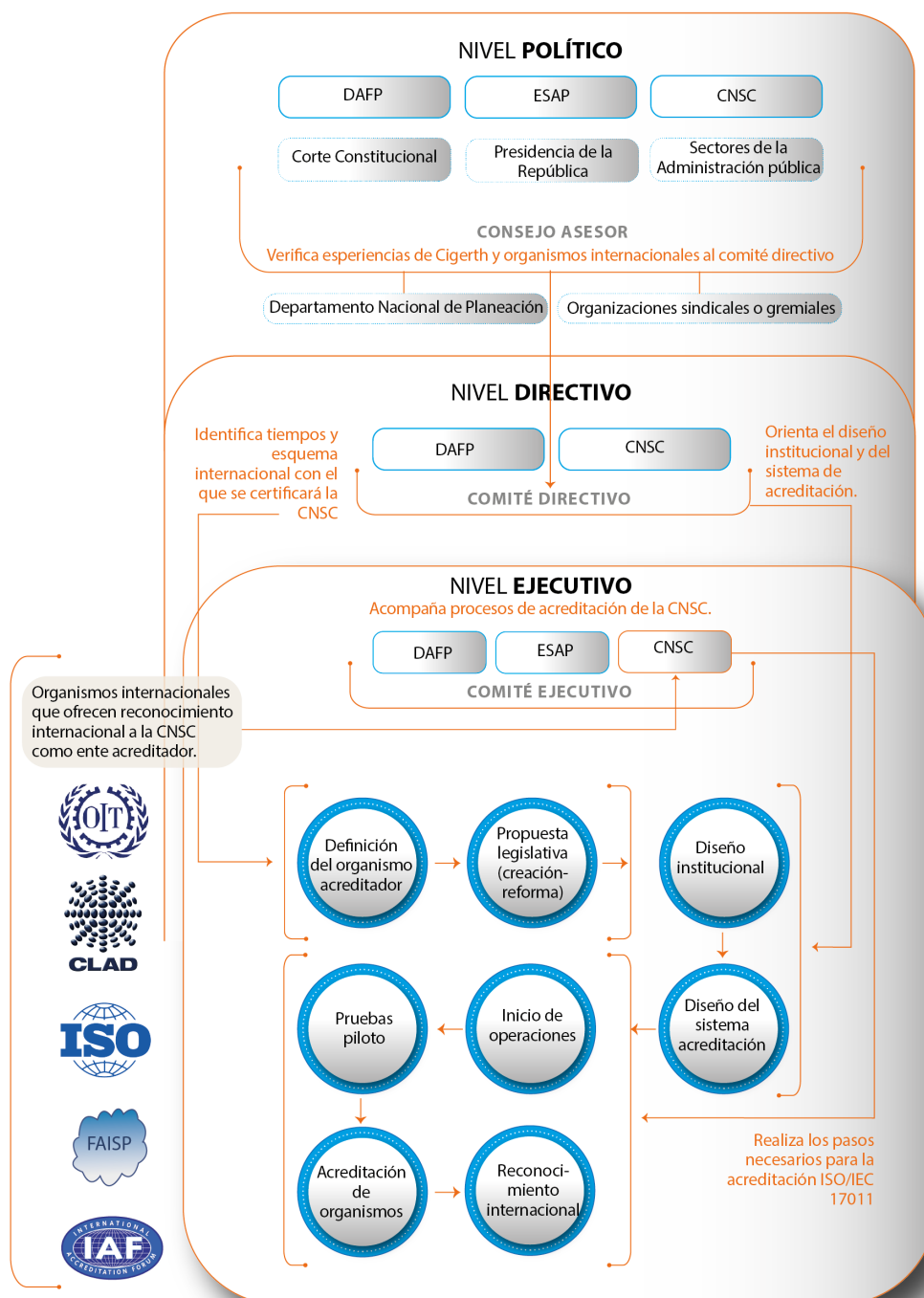


Gráfico 6. Responsabilidades institucionales frente a la acreditación del ente acreditador
Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Procesos de normalización, evaluación y certificación, acreditación y cualificación de competencias laborales. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
Consejo asesor	• Verifica experiencias de la Cigerh y organismos internacionales, y realiza recomendaciones al Comité Directivo.		X
	• Identifica tiempos y esquema internacional con el que se certificará la CNSC.		X
Comité directivo	• Tramita la propuesta legislativa de la creación del ente acreditador de entidades certificadoras para el sector público.		X
	• Tramita propuesta legislativa sobre los aspectos de la carrera administrativa que deben ser ajustados para que la certificación tenga validez e importancia (requisitos de ingreso y movilidad).		X
	• Orienta el diseño institucional y del sistema de acreditación.		X
Comité ejecutivo	• Acompaña a la CNSC en el proceso de acreditación		X
CNSC	• Define mecanismos de acreditación de entidades evaluadoras y certificadoras de competencias laborales y comportamentales.		X
	• Realiza proceso de verificación y cumplimiento de las condiciones necesarias para convertirse en evaluador de competencias.		X

Tabla 6. Responsabilidades institucionales frente a la acreditación del ente acreditador

Fuente: Equipo de Competencias ESAP 2017

Recomendaciones:

- La designación de la CNSC tiene que estar acompañada no solo de cambios normativos sino de los recursos necesarios, financieros, técnicos y humanos, para que pueda liderar adecuadamente la labor de los entes certificadores.

1.5 Cualificación

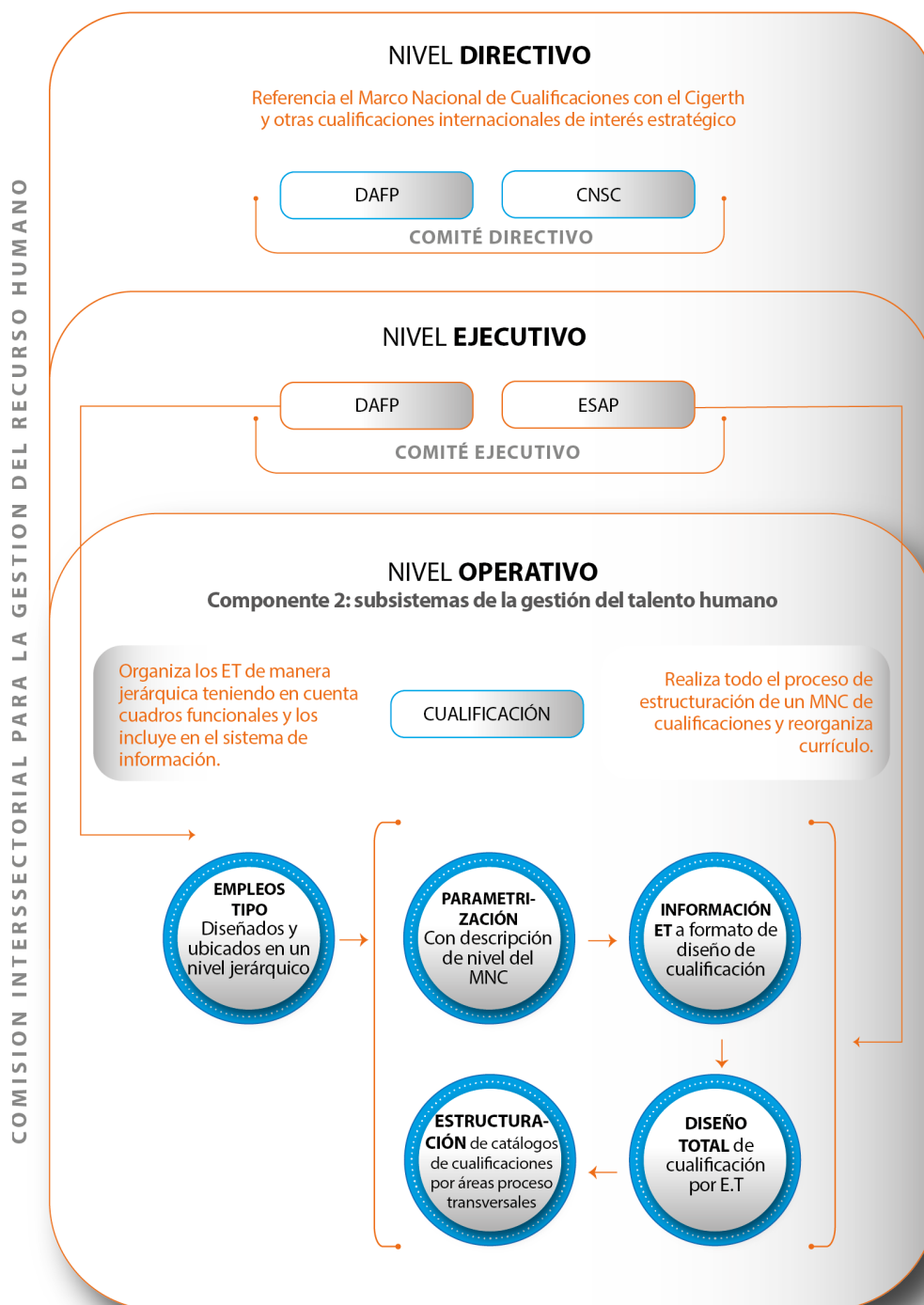


Gráfico 7. Responsabilidades frente a la cualificación

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Procesos de normalización, evaluación y certificación, acreditación y cualificación de competencias laborales. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
Comité directivo	Referencia en el MNC y en organismos internacionales cualificaciones de carácter estratégico de acuerdo con los intereses nacionales.		X
Generador de política	Realiza recomendaciones sobre las cualificaciones de especial interés en las que es necesario trabajar para asegurar las capacidades que las entidades públicas requieren.		X
DAFP	Proporciona manuales de funciones de empleos tipo y catálogo de normas de competencia laboral para apoyar la elaboración de los currículos de las respectivas cualificaciones.		X
ESAP	. Estructura el MNC para el sector público, estructura cualificaciones y reorganiza los currículos. . Cualifica a los ciudadanos siguiendo los currículos establecidos.		X

Tabla 7. Responsabilidades institucionales frente a la cualificación
Fuente: Equipo de Competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- El sistema de información que contenga los manuales de empleos tipo debería actualizarse permanentemente, de manera que la CNSC tenga certeza de los requerimientos específicos de empleos para movilizar la evaluación y acreditación de empleos tipo.

Componente 2. Subsistema de la gestión del talento humano

2.1 Planificación

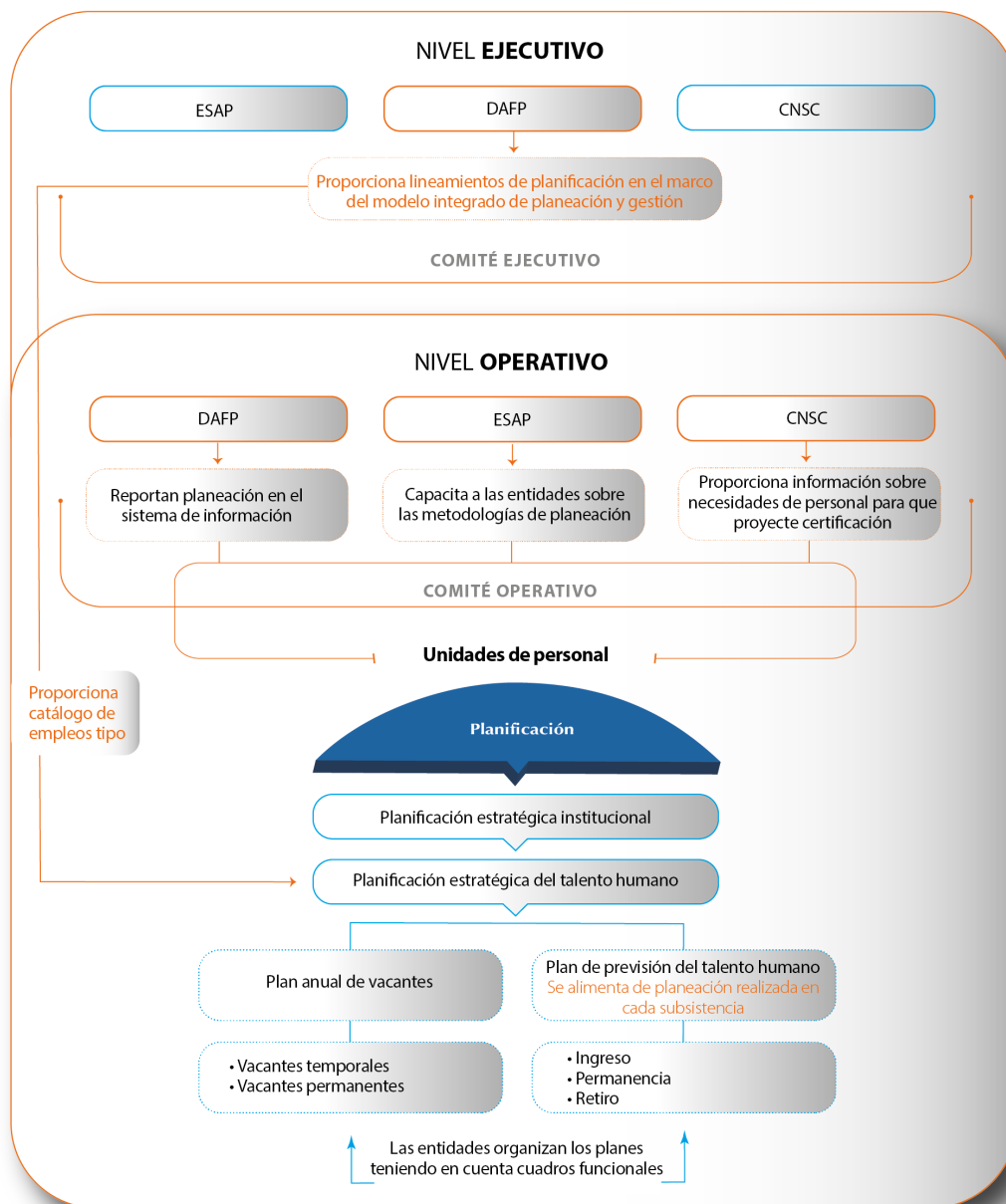


Gráfico 8. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de planificación

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
DAFP	• Proporciona lineamientos de planificación en el marco del MIPG.	X	
	• Proporciona manual de funciones de empleos tipo y catálogo de NCL como referente de las entidades en su proceso de planificación de vacantes.		X
	• Reporta a la CNSC las vacantes para que proyecte evaluaciones y certificaciones.		X
ESAP	• Capacita a las entidades sobre metodologías de planificación.	X	
Unidades de personal	• Realizan plan anual de vacantes y plan de previsión de talento humano teniendo en cuenta la planeación de cada subsistema y los lineamientos del DAFP.	X	

Tabla 8. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de planificación

Fuente: Equipo de Competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- El sistema de información que contenga el manual de cuadros funcionales por empleos tipo y el catálogo de competencias laborales deberían actualizarse de manera permanente, de tal forma que la CNSC tenga certeza de los requerimientos específicos de empleos para movilizar la evaluación de empleos tipo y acreditación de entidades certificadoras.

2.2 Organización del trabajo

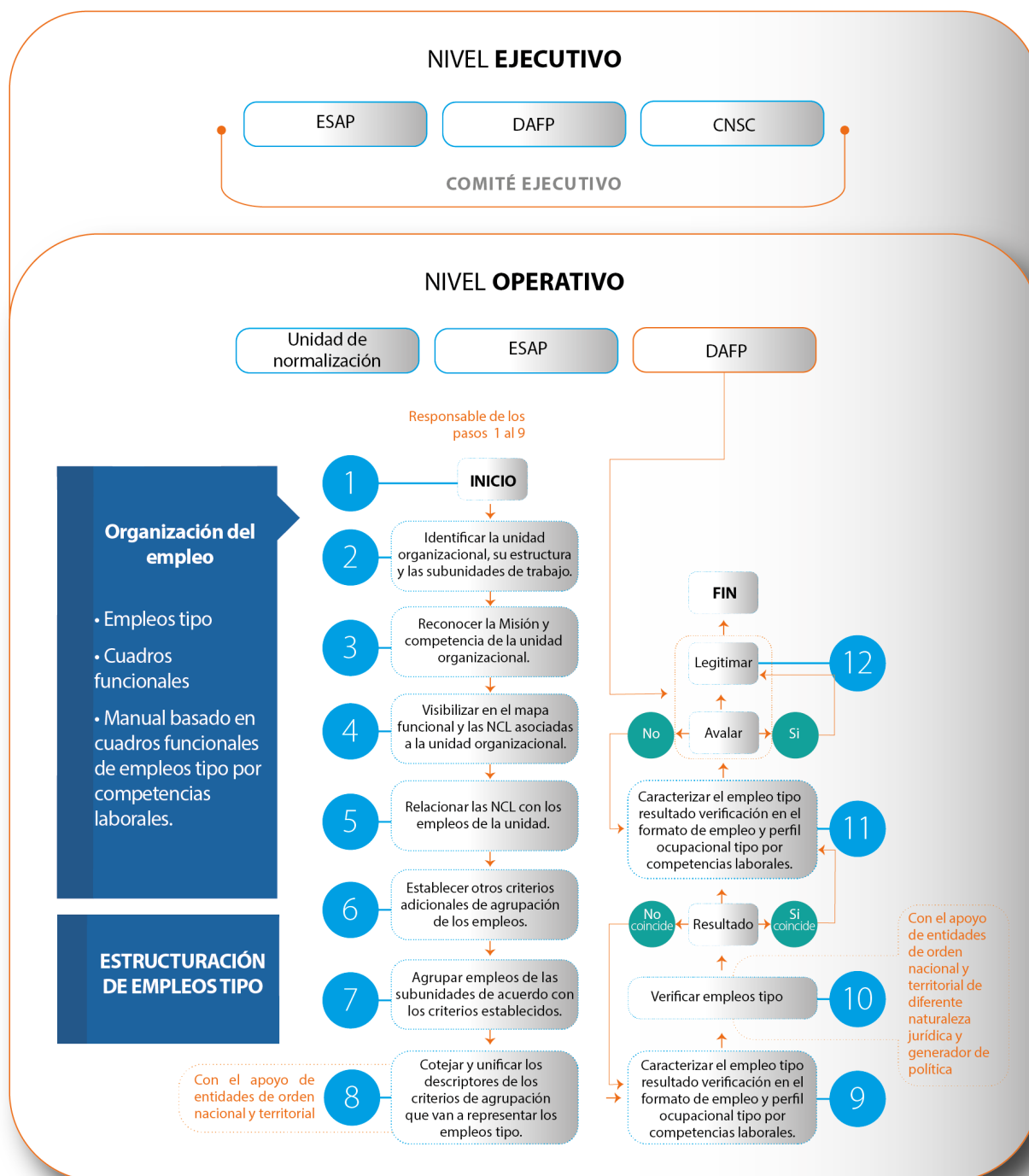


Gráfico 9. Responsabilidades institucionales. Organización del empleo: estructuración de empleos tipo (ET)

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Institución	Responsabilidades	Actual	Nueva
Comité ejecutivo	Los miembros del Comité Ejecutivo referencian experiencias internacionales o de la Cigerh de estructuración de ET para ajustar metodologías y procedimientos.		X
ESAP	Como entidad normalizadora elabora, revisa y actualiza empleos tipo de acuerdo con la prioridad establecida por el DAFP y siguiendo los lineamientos dados para tal labor.		X
DAFP	Acompaña la labor de estructuración de ET realizada por las entidades que han participado en tal actividad en la llamada unidad de normalización. Podría decidir ET estratégicos de manera directa, con el apoyo de la ESAP que lidera la unidad mencionada.		X
	Verifica ET y avala.		X
	Asegura que el o los catálogos de empleos tipo se mantengan actualizados.		X

Tabla 9. Responsabilidades institucionales frente a organización del empleo: estructuración empleos tipo (ET)

Fuente: Equipo de Competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- Se requeriría que el DAFP hiciera un fuerte ejercicio de capacitación y acompañamiento a las entidades para que el proceso de estructuración de empleos tipo siga los lineamientos de gestión de calidad que se establezcan.
- Las unidades de personal pueden participar en la elaboración de los empleos tipo que organiza la unidad de normalización. Pueden proponer empleos tipo que hagan falta, pero no deben elaborarlos de manera independiente para su entidad.
- Tener presente que la base de los empleos tipo son las normas de competencia laboral, y que para continuar elaborando tales empleos, es necesario igualmente elaborar las NCL requeridas.
- Se puede pensar en varios catálogos de empleos tipo, podría ser el Nacional, el Territorial y quizás podrían aparecer otras variables de peso que dieran la posibilidad de contar con otras clasificaciones de catálogos de empleos tipo.

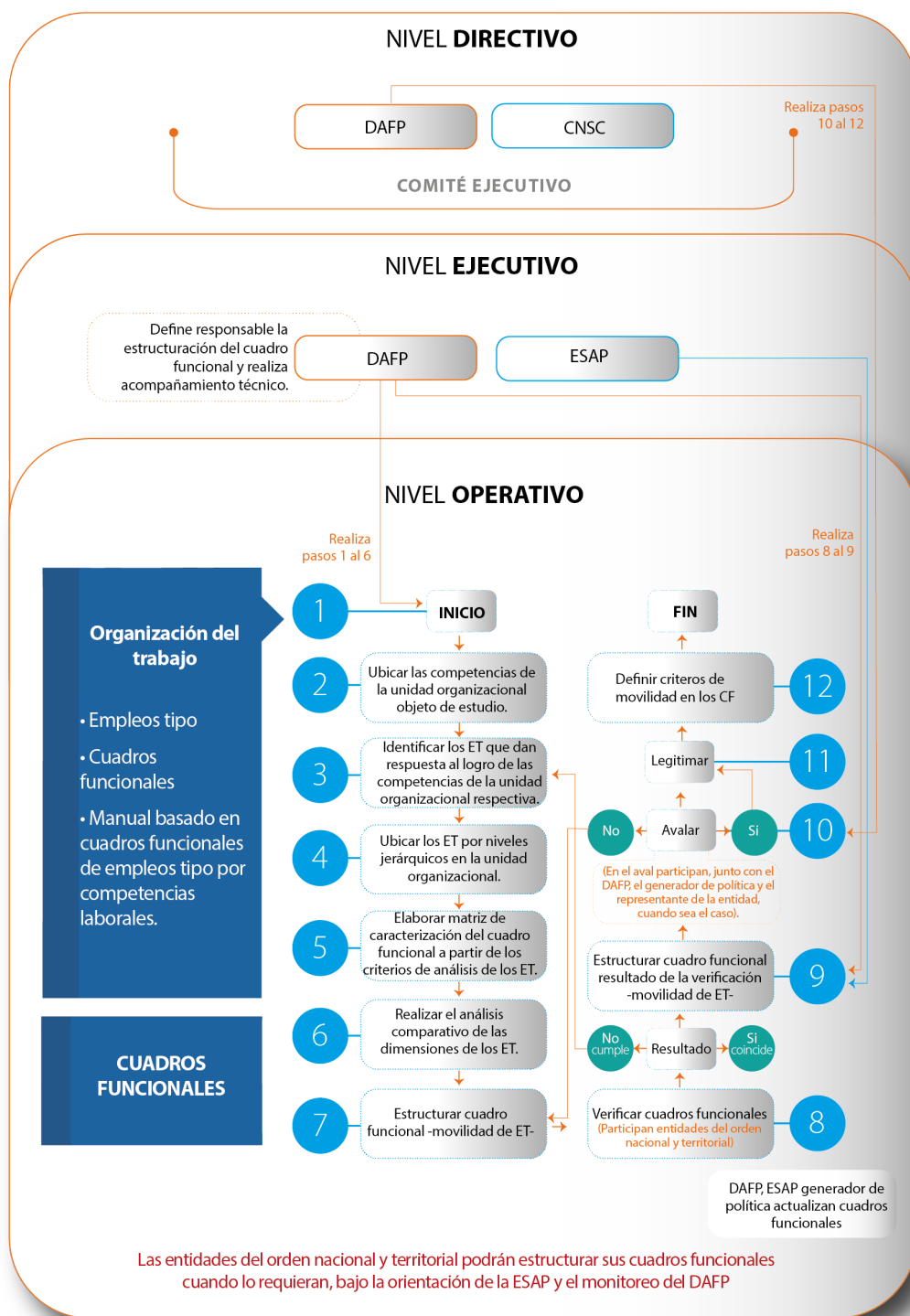


Gráfico 10. Responsabilidades institucionales. Organización del empleo: estructuración de cuadros funcionales

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Metodología para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. -Propuesta- Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
Comité directivo	Avala, legitima y define criterios de movilidad de los cuadros funcionales.		X
	Define responsable de la estructuración del cuadro funcional y realiza acompañamiento técnico.		X
DAFP	Estructura cuadros funcionales y los incluye en el sistema de información.		X
DAFP	Avala los cuadros.		X
DAFP	Estructura tablero de administración de cuadros funcionales por entidades y sectores para facilitar movilidad.		X
ESAP	Estructura cuadros funcionales de acuerdo con metodologías y/o acompaña técnicamente a las entidades para realizar los cuadros funcionales de sus empresas o sectores, según sea el caso.		X
Unidades de personal	- Sigue criterios definidos por el DAFP para organizar los cuadros funcionales de su planta de personal. - Verifican en la presentación de cuadros funcionales a directivos y profesionales expertos de las unidades organizacionales objeto de verificación, si aplican o no a las entidades, con el acompañamiento técnico de la ESAP.		X

Tabla 10. Responsabilidades institucionales frente a organización del empleo: estructuración de cuadros funcionales (CF)

Fuente: Equipo de Competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- Los cuadros funcionales pueden ser elaborados por las unidades de personal con la ayuda de la unidad organizativa¹ interesada en tener su cuadro funcional de empleos tipo por competencias laborales.
- Reemplazar los manuales de funciones por competencias laborales, si es el caso, por el manual de cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales.

¹ La unidad organizativa corresponde al nombre del sector, entidad, área o proceso, o subárea o subproceso (subunidad) objeto de estudio en la definición de empleos tipo y cuadros funcionales (Equipo Proyecto Competencias, 2017).

2.3 Gestión del empleo

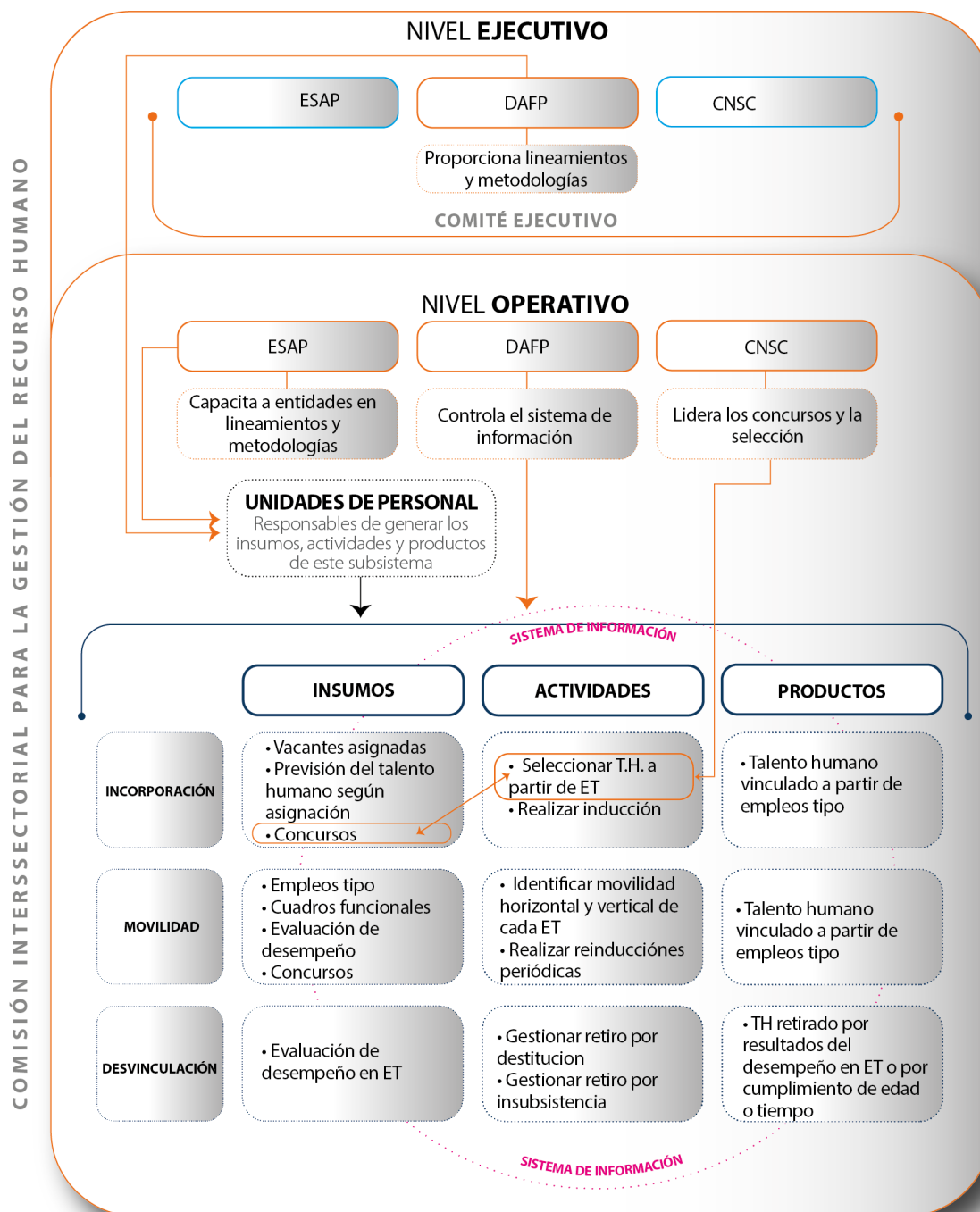


Gráfico 11. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión del empleo

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
Comité directivo	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la gestión del empleo de las entidades.		X
DAFP	Define metodologías y lineamientos necesarios para el tratamiento de los insumos, el desarrollo de las actividades y la verificación de calidad de cada uno de los productos que se generen en este subsistema.		X
	Controla el sistema de información, orienta a las entidades en los reportes que deben hacer y verifica la consistencia de la información.		X
ESAP	Capacita en los lineamientos establecidos por el DAFP para el desarrollo de este subsistema.	X	
CNSC	Lidera los concursos y procesos de selección señalados en la Ley 909 de 2004.	X	
Unidades de personal	Son responsables de asegurar los insumos con los que opera este subsistema, de desarrollar sus actividades y generar sus productos siguiendo los lineamientos del DAFP.		X
Comisiones de personal	Verifican que los encargos (movilidad horizontal) respeten los derechos de carrera.	X	

Tabla 11. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión del empleo

Fuente: Equipo de competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- Si se cuenta con un sistema robusto que tenga información actualizada de los cuadros funcionales de las entidades de los diferentes sectores, se facilita la movilidad horizontal de los funcionarios en empleos tipo.

2.4 Gestión del rendimiento

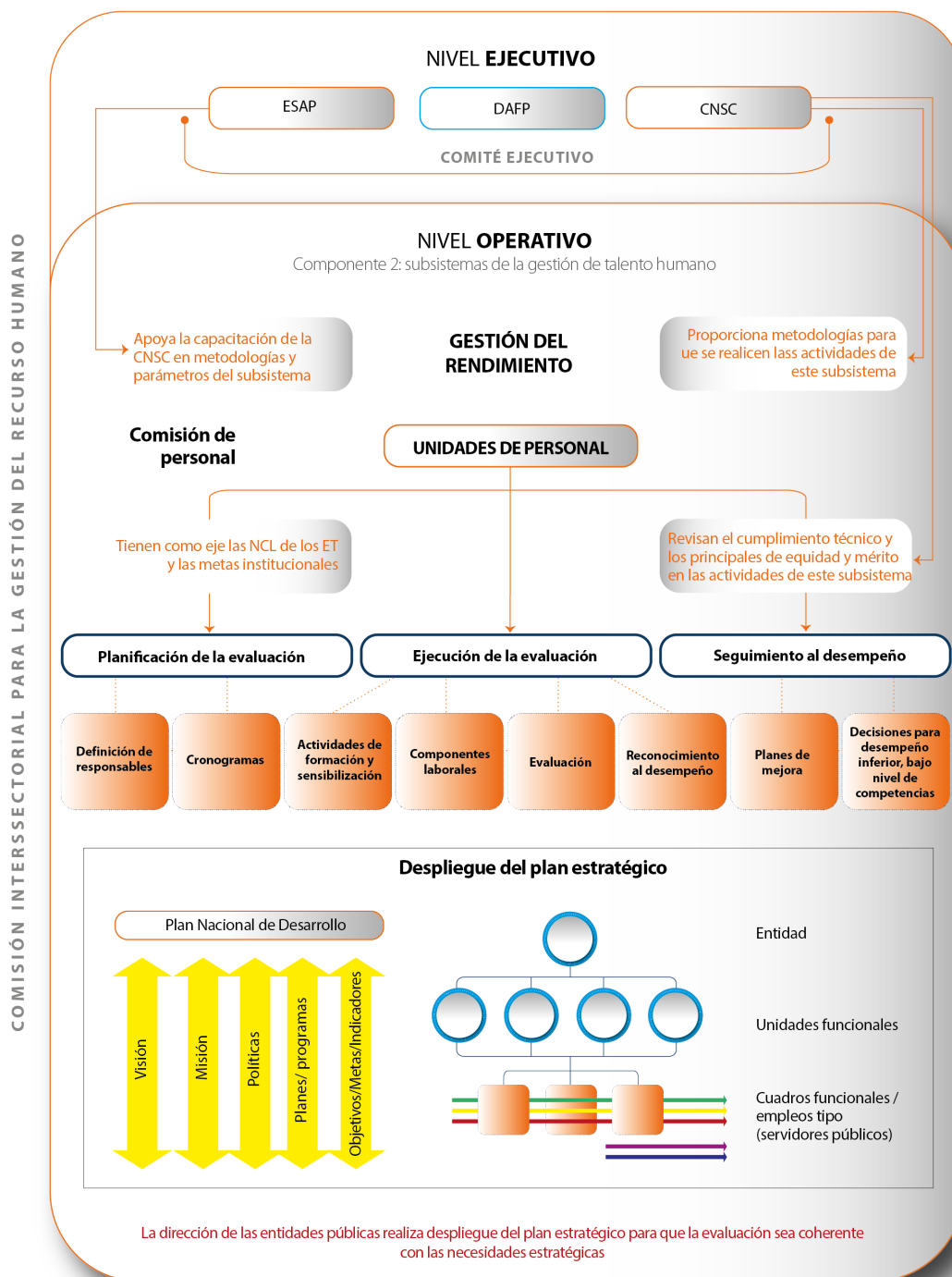


Gráfico 12. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión del rendimiento

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
ESAP	• Capacita en metodologías y parámetros del sistema de acuerdo con lineamientos de la CNSC.	X	
	• Proporciona metodologías para que se realicen las actividades del sistema.	X	
CNSC	• Revisa el cumplimiento técnico y los principios de equidad y mérito en las actividades de este subsistema.	X	
Unidades de personal	• Realizan todo el ciclo de la evaluación del rendimiento, teniendo como eje las NCL (sus criterios de desempeño), de los ET, así como los CF y las metas institucionales; para ello, debe recibir información clara y concisa del plan estratégico.		X
Comisiones de personal	• Verifican que la evaluación del rendimiento se realice cuidando los principios de la carrera administrativa, de acuerdo con los ET, CF y las metas institucionales.		X

Tabla 12.. Responsabilidades institucionales frente a la gestión del rendimiento
Fuente: Equipo de competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- La CNSC tendría que ajustar los lineamientos metodológicos de su esquema de evaluación, de manera que pueda integrar los elementos de los ET y los cuadros funcionales.

2.5 Gestión del desarrollo

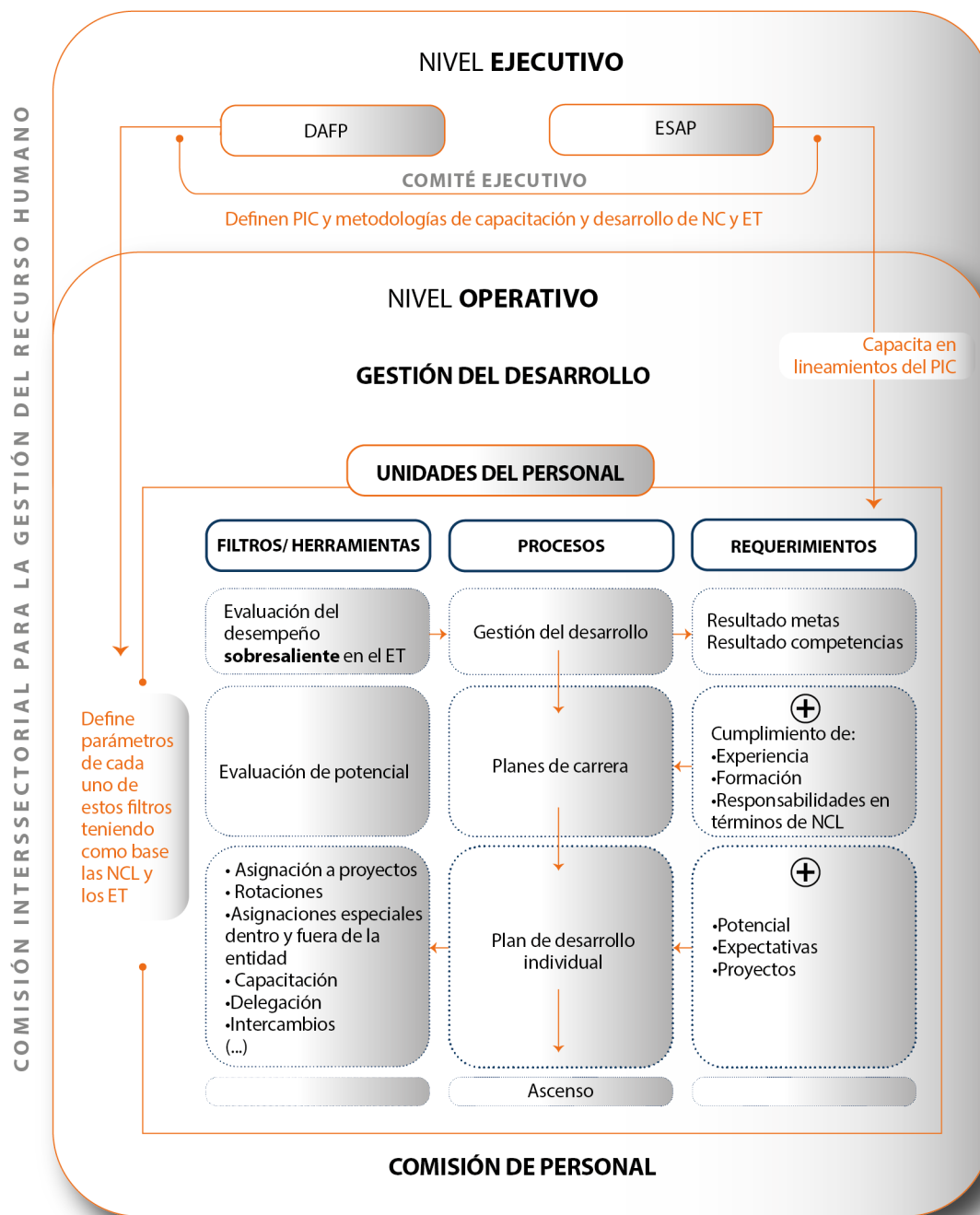


Gráfico 13. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de Gestión del desarrollo

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017.

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
DAFP	• Define metodologías para la realización del PIC, estableciendo parámetros para el desarrollo de las NCL y los empleos tipo.		X
	• Define parámetros para cada uno de los filtros de la gestión del desarrollo (evaluación del desempeño, evaluación de potencial, asignación a proyectos...).		X
ESAP	• Capacita en los lineamientos establecidos por el DAFP para el desarrollo del subsistema.	X	
	• Realiza mallas curriculares por tableros de cuadros funcionales.		X
Unidades de personal	• Establecen mallas de conocimiento por capacidades organizacionales acordes con los criterios establecidos en las NCL.		X
	• Ejecuta las actividades de cada uno de los componentes del subsistema de gestión del desarrollo teniendo en cuenta los lineamientos del DAFP sobre la incorporación de los filtros, los ET y los cuadros funcionales al PIC.		X
Comisión de personal	• Resuelve en última instancia las reclamaciones que se presenten por inconformidad con los resultados arrojados para las nominaciones a planes de carrera.		X

Tabla 13. Responsabilidades institucionales y de actores frente a la gestión del desarrollo
Fuente: Equipo de competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- Tener presente que no todo el personal puede entrar a plan de carrera porque las vacantes no se ajustan, por ello, el filtro es la evaluación de potencial², que difiere de la evaluación del desempeño y que a su vez lo que hace es sumar para la toma de decisión de quien puede ser postulado, de ahí que se requiere una alta rigurosidad en el proceso.
- Para planes de carrera juega un papel importante la evaluación de potencial y las necesidades de la organización.
- Los ejes temáticos propuestos en el Plan Nacional de Capacitación deberían ser desarrollados en los programas de capacitación que ofrece la ESAP a las entidades públicas y organizados por competencias laborales.
- Así mismo, la ESAP podría consultar el catálogo de competencias laborales en el cual están las NCL para incluirlas en sus programas de educación formal y no formal.

² Herramienta que se aplica para identificar la capacidad máxima de trabajo actual de la persona, y a partir de allí, deducir la capacidad potencial que tendrá hacia el final de la carrera laboral a través de la correlación con bandas de maduración, estándares avalados por una casuística importante y un alto nivel de fiabilidad.

2.6 Gestión de la compensación

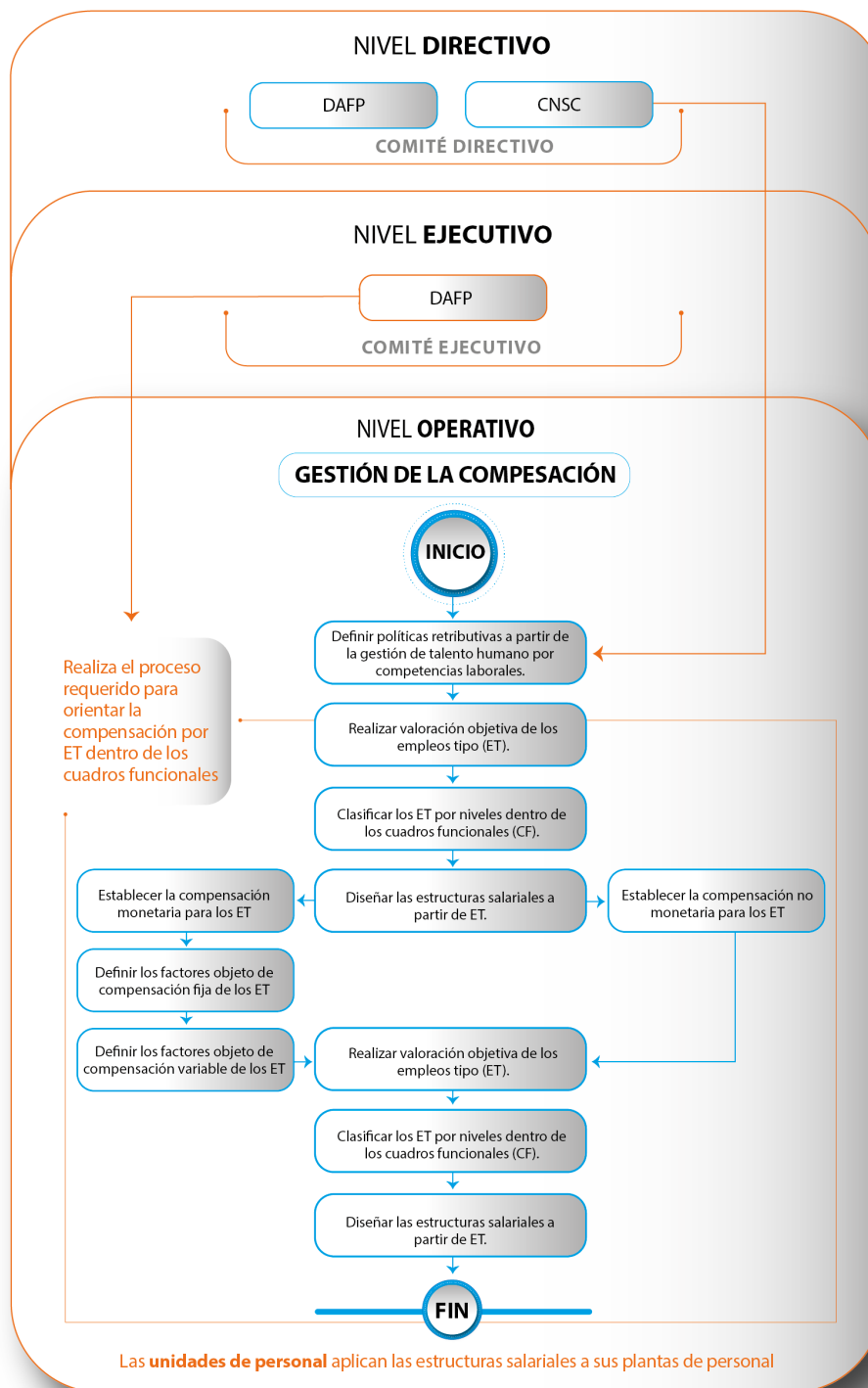


Gráfico 14. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión de la compensación

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
DAFP	Realiza el proceso requerido para orientar la compensación, desde la valuación comparativa de cargos de los ET para realizar estructuras salariales hasta establecer criterios equitativos de compensación monetaria, de acuerdo con los resultados de la valuación.		X
UNIDADES DE PERSONAL	Aplican las estructuras salariales a sus plantas de personal	X	

Tabla 14. Responsabilidades institucionales frente a la gestión de la compensación

Fuente: Equipo de competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- Se requiere establecer criterios de valuación de empleos que permitan una categorización de los ET y los CF equitativa, se sugiere definir criterios diferenciales según sectores y para contar con criterios técnicos de valuación similares por sector, particularmente frente a los procesos misionales.

2.7 Gestión de las relaciones humanas y sociales

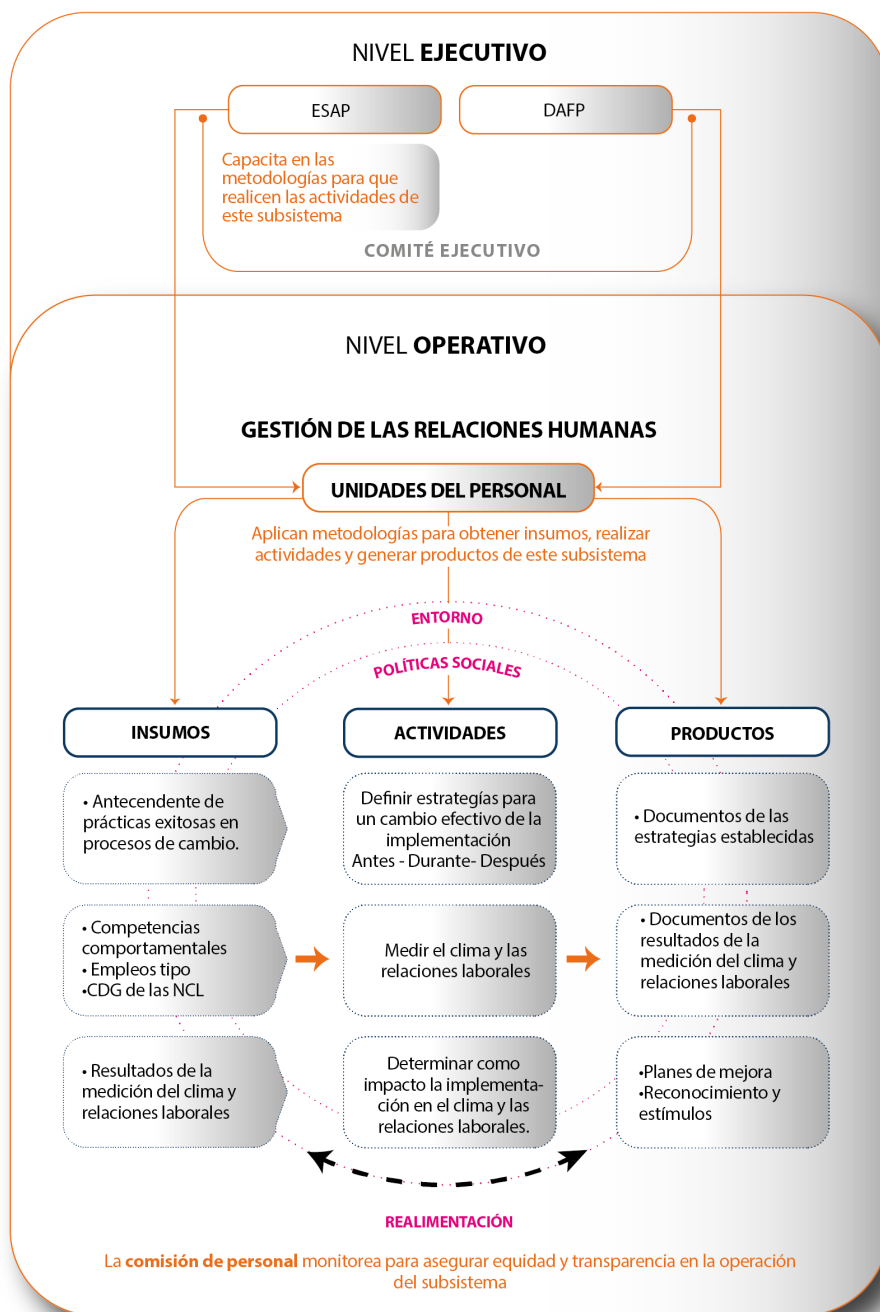


Gráfico 15. Responsabilidades institucionales frente al subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales

Fuente: Sistemas de gestión del talento humano por competencias laborales, para el sector público colombiano. Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. Propuesta. Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Institucional	Responsabilidades	Actual	Nueva
ESAP	Capacita a las entidades en las metodologías definidas por el DAFP.	X	
DAFP	Entrega a las entidades criterios técnicos para que estas realicen las actividades del subsistema, enfatizando en el vínculo entre competencias comportamentales y clima organizacional.		X
Unidades de personal	Aplican las metodologías y disposiciones que defina el DAFP para este subsistema.	X	
Comisiones de personal	Verifica que las gestiones de este subsistema respeten los derechos de carrera.	X	

Tabla 15. Responsabilidades institucionales frente a la gestión de las relaciones humanas y sociales
Fuente: Equipo de competencias ESAP 2017

Recomendaciones

- Se requeriría que el DAFP realice esfuerzos para motivar a las entidades a trabajar de manera consistente en el cuidado y desarrollo de las competencias comportamentales como mecanismo para asegurar una mejora en el clima laboral.

Bibliografía

Arbizu, F. (2007). "Cualificaciones profesionales: bisagra entre el empleo y la formación". En Avance en Supervisión Educativa. Recuperado de: <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/297>

Billarou N y Vargas, F. (2010), "Herramientas básicas para el diseño e implementación de marcos de cualificaciones. Guía de Trabajo" Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR-OIT. Recuperado de: <https://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/herramientas-b%C3%A1sicas-dise%C3%B1o-e-implementaci%C3%B3n-marcos-cualificaciones-gu%C3%ADa-trabajo>

Biasco, I. (2001). "La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional. Experiencias y estrategias para la acción. Programa de Educación y Trabajo – Foro Iberoamericano de Educación y Trabajo. OEI, CINTERFOR, OIT. Recuperado de: <http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/x/index.htm>.

Cárdenas, D. (2013). Creación del sistema nacional de certificación de competencias. Presentación de PPT realizada al Comité Técnico de la Cigerh.

Caro, B. (2010). Bases para la construcción de un marco nacional de cualificaciones. Ministerio de Educación Nacional.

Carvalho, R. (2013). Reglas generales de operación y estructura básica de funcionamiento de los procesos de normalización, evaluación y certificación de competencias laborales del sistema nacional de cualificaciones. BID.

Carvalho, R. (2012), Sistema de Competencias o Sistema Nacional de Cualificaciones de Colombia.

Casas, A y otros. (2012). Hacia la Construcción de un Marco Nacional de Cualificaciones. Documento Conceptual realizado por el equipo técnico de cualificaciones de la CIGERH

Consejo Privado de Competitividad 2016-2017. Informe Nacional de Competitividad. Recuperado de: https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf

Echevarría, K. (2001). Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública, ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, noviembre. Recuperado de: <http://siare.clad.org/fulltext/0042372.pdf>

Economix. (s.f.). La evaluación del potencial, una herramienta de gran utilidad para potenciar a las organizaciones. Recuperado de: <http://www.economixtv.com/columna/la-evaluacion-del-potencial-una-herramienta-de-gran-utilidad-para-potenciar-a-las-organizaciones>

Grafe, F y Strazza, L. (2013), Producto A. Análisis de las entidades más directamente involucradas en la gestión de la EGERH.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2002). "Sistemas nacionales de cualificaciones y formación profesional. España: INCUAL. Recuperado de: <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/detalle.action?cod=14508>

Mendoza, R. (2013). Documento final contrato de prestación de servicios. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública - Dirección de Empleo Público.

OCDE (2008). Sistemas de cualificaciones. Puentes para el aprendizaje a lo largo de la vida. España: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Recuperado de: https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descargas.action?f_codigo=14510&codigoOpcion=3

OCDE (2011). Preparándose para trabajar. España. Recuperado de: http://www.oecd-ilibrary.org/fr/education/preparandose-para-trabajar_9789264118478-es;jsessionid=tlnhrlvyvi78.delta

Organización Internacional del Trabajo OIT. (2004). R195. Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos. Recuperado de: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312533

Enzo, R. (2016). "Capacidad estatal. Brechas de capacidad y fortalecimiento institucional". En revista Análisis Político No. 87. Págs. 60-76. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/60720>

Secretaría de Educación Pública. Reglas generales y criterios para la integración y operación del sistema nacional de competencias. México. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5121843&fecha=27/11/2009

Referencias

Bertranou, Julián. (2012), "Notas sobre el concepto de capacidad estatal y sus aplicaciones". En Cedet. Recuperado de: http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/Bertranou_Capacidades_Maestr%C3%ADa.pdf

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación Conpes No. 3674 (2010). Lineamientos de Política para el Fortalecimiento del Sistema de Formación del Capital Humano – SFCH. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación.

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación Conpes 3527 (2008). "Política nacional de competitividad y productividad". En Sncccti. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncccti/Documents/Conpes-3527-de-2008.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación Conpes 3582 (2009). "Política nacional de ciencia, tecnología e innovación". En Sncccti. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncccti/Documents/conpes-3582-de-2009.pdf>

Icontec (2013). Norma técnica colombiana NTC-ISO /IEC 17024. Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas, Bogotá, Icontec.

Longo, F. (2004). Mérito y Flexibilidad. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Martínez, R. (2013). "La Institucionalidad y gobernanza: ¿nuevas perspectivas para la gestión pública?" Argentina: Asociación de Administradores Gubernamentales. Revista Aportes para el Debate No. 30. Recuperado de: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/30/05%20-%20Roberto%20Martinez%20Nogueira%20-%20La%20institucionalidad%20y%20gobernanza.pdf>

Martínez, R. (2014). "La coherencia y coordinación de las políticas públicas. Aspectos conceptuales y experiencias" En Maximiliano Campos Ríos. Recuperado de: <http://maxicamposrios.com.ar/wp-content/uploads/2014/03/MARTINEZ-NOGUIERA-R.-La-coherencia-y-la-coordinaci%C3%B3n.pdf>

Repetto, F. (2005). La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales: una aproximación teórica y algunas prácticas en América Latina. Argentina. En Tecnología para la Organización Pública. Recuperado de: <http://www.top.org.ar/publicac.aspx>

República de Colombia. Decreto 219 de 2004. Se modifica la estructura de la Escuela Superior de Administración Pública. Recuperado de: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/>. Plan nacional de desarrollo 2010-2014. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/Paginas/presidencia.aspx>

República de Colombia, Ley 909/2004. En Sistema único de información normativa. Recuperado de <http://suin.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1670817>

República de Colombia. Ministerio de Trabajo Decreto 1953 de 2012. En Snctti. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncti/Documents/Decreto-1953-19-septiembre-2012.pdf>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo–PNUD (2009). Capacity development: a UNDP Primer. New York. Recuperado de: <http://www.undp.ro/download/Capacity%20Development%20PrimerReport%202010.pdf>

Uvalle, R. (2000). Institucionalización y profesionalización del servicio público en México. Retos y perspectivas. México: Editorial Plaza y Janes. 1ª. Edición.

Whittingham. M. (2010). “¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?” en revista Análisis Internacional Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/viewFile/24/26>

Páginas Web

Chile valora. <http://www.chilevalora.cl>

Incual. Instituto Nacional de Cualificaciones de España. http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_publicaciones.html

Conocer. <http://www.conocer.gob.mx/>

Consejo de Recursos Humanos para el Desarrollo de Competencias en Canadá. http://www.hrsdc.gc.ca/eng/workplaceskills/sector_councils/faq.shtml

Anexo. Matriz resumen de responsabilidades institucionales

Componente 1. Reconocimiento de capacidades

COMPONENTE INSTITUCIONALIDAD	Normalización mapas funcionales	Normas de competencia funcional	Evaluación con propósito de certificación de NCL y empleos tipo
Comité asesor	Analizar necesidades estratégicas de normalización teniendo en cuenta requerimientos o retos de la administración pública. Tendría en cuenta recomendaciones de los organismos internacionales, de la CIGERH y de los planes de gobierno.		
Comité directivo	Tomar decisiones respecto a los análisis del consejo asesor.		
Comité ejecutivo	·Definir tiempos y responsables dentro de los miembros del comité ejecutivo y sus dependencias internas.	·Seguimiento a las metas de revisión/ estructuración de mapas de acuerdo con el plan establecido. ·Verificar resultados y monitorear gestión de calidad de las normas y su tiempo de vigencia para revisión.	Asegura procedimientos de calidad de los procesos de certificación formulados por la CNSC.
ESAP	·Elaborar, actualizar o verificar con el generador de la política según sea el caso caracterización ocupacional y los mapas funcionales. ·Conformar mesa de concertación con expertos en la temática, representante de la Función Pública y expertos temáticos que ha considerado el generador de la política. ·Liderar proceso de construcción de mapa según indicaciones del documento técnico correspondiente hasta llegar al aval por parte del generador de política.	·Seguir el proceso de construcción de NCL según indicaciones del documento técnico correspondiente. ·Verifica la pertinencia de adoptar a ajustar NCL creadas por el SENA u otros operadores.	No aplica
CNSC	No aplica		·Realizar los procesos para acreditar organismos evaluadores y certificaciones de competencias laborales y comportamentales. ·Vigila los procesos de certificación teniendo en cuenta los criterios de calidad aprobados. ·Monitoreo/ verifica la validez de los procesos de certificación realizados por entes no pertenecientes al SGTHxCL del sector público (SENA, ONAC...) o de otros entes que certifican al interior del sector público (Procuraduría, por ejemplo). ·Verifica la incorporación de los candidatos certificados al sistema de información del SGTHxCL que maneja el DAFP.
DAFP	·Prioriza la elaboración de mapas funcionales. ·Participa con expertos técnicos.	·Avala la versión de las NCL	Verifica información de los certificados frente a monitoreo del sistema y condiciones de calidad bajo el esquema de que los certificadores operen y se acrediten ante la CNSC con la norma ISO/IEC 17024:2012 y la CNSC opere según la norma ISO/IEC 17011:2004
Generador de política	·Prioriza la elaboración de mapas funcionales. ·Participa con expertos técnicos. ·Avala la versión final de los mapas funcionales.	·Prioriza la elaboración de NCL. ·Participa con expertos técnicos. ·Avala la versión final de las NCL	No aplica

COMPONENTE INSTITUCIONALIDAD	Acreditación de entidades certificadoras	Acreditación del ente acreditador	Cualificación
ESAP	·Elaborar, actualizar o verificar con el generador de la política según sea el caso caracterización ocupacional y los mapas funcionales. ·Conformar mesa de concertación con expertos en la temática, representante de la Función Pública y expertos temáticos que ha considerado el generador de la política. ·Liderar proceso de construcción de mapa según indicaciones del documento técnico correspondiente hasta llegar al aval por parte del generador de política.	·Seguir el proceso de construcción de NCL según indicaciones del documento técnico correspondiente. · Verifica la pertinencia de adoptar a ajustar NCL creadas por el SENA u otros operadores.	No aplica
CNSC	No aplica	No aplica	·Realizar los procesos para acreditar organismos evaluadores y certificaciones de competencias laborales y comportamentales. ·Vigila los procesos de certificación teniendo en cuenta los criterios de calidad aprobados. ·Monitoreo/ verifica la validez de los procesos de certificación realizados por entes no pertenecientes al SGTHxCL del sector público (SENA, ONAC...) o de otros entes que certifican al interior del sector público (Procuraduría, por ejemplo). ·Verifica la incorporación de los candidatos certificados al sistema de información del SGTHxCL que maneja el DAFP.
DAFP	·Prioriza la elaboración de mapas funcionales. ·Participa con expertos técnicos.	· Avala la versión de las NCL	Verifica información de los certificados frente a monitoreo del sistema y condiciones de calidad bajo el esquema de que los certificadores operen y se acrediten ante la CNSC con la norma ISO/IEC 17024:2012 y la CNSC opere según la norma ISO/IEC 17011:2004
Generador de política	· Prioriza la elaboración de mapas funcionales. · Participa con expertos técnicos. · Avala la versión final de los mapas funcionales.	· Prioriza la elaboración de NCL. · Participa con expertos técnicos. · Avala la versión final de las NCL	No aplica
CNSC	Alimenta el sistema de información que maneja el DAFP con los evaluadores de competencias autorizadas, las especificaciones de tal autorización (por ejemplo, tiempo de vigencia o temas autorizado a certificar)	·Define mecanismos de acreditación de entidades evaluadores y certificadoras de competencias laborales y comportamentales. ·Realiza proceso de verificación y cumplimiento de las condiciones necesarias para convertirse en evaluador de competencias.	No aplica
DAFP	No aplica		Proporciona manuales de funciones de empleo tipo y catálogo de normas de competencia laboral para apoyar la elaboración de los currículos de las respectivas cualificaciones.
Generador de política	No aplica		Realiza recomendaciones sobre las cualificaciones de especial interés en las que es necesario trabajar para asegurar las capacidades que las entidades públicas requieren.

Componente 2: Subsistemas de la gestión del talento humano

Parte I

COMPONENTE INSTITUCIONALIDAD	Planificación	Organización del trabajo Estructuración de empleos tipo	Organización del trabajo Estructuración de cuadros funcionales	Gestión del empleo
Comité directivo	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la planeación de las entidades.	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la planeación de las entidades.	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la organización del trabajo de las entidades.	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la gestión del empleo de las entidades.
Comité ejecutivo	Apoyan el proceso con las metodologías y procedimientos que aseguren la coordinación de esfuerzos y el flujo de información.	- Apoyan el proceso con las metodologías y procedimientos que aseguren la coordinación de esfuerzos y el flujo de información. - Los miembros del comité ejecutivo referencian experiencias internacionales o de la CIGERH de estructuración de ET para ajustar metodologías y procedimientos.	Apoyan el proceso con las metodologías y procedimientos que aseguren la coordinación de esfuerzos y el flujo de información.	Apoyan el proceso con las metodologías y procedimientos que aseguren la coordinación de esfuerzos y el flujo de información.
ESAP	Capacita a las entidades sobre metodologías de planeación.	Como entidad normalizadora elabora, revisa y actualiza empleos tipo de acuerdo con la prioridad establecida por el DAFP, siguiendo con los procedimientos establecidos y con el apoyo de entidades del orden nacional y territorial.	Estructura cuadros funcionales de acuerdo con metodologías y/o acompañan técnicamente a las entidades para realizar los cuadros funcionales de sus empresas o sectores, según sea el caso.	Capacita en los lineamientos establecidos por el DAFP para el desarrollo de este subsistema.
CNSC	No aplica			Lidera los concursos y procesos de selección, salvo en los casos en que sean cargos de carácter meritocrático ya que estos son desarrollados por el DAFP
DAFP	- Proporciona lineamientos de planeación en el marco del MPG. - Proporciona manual de funciones de empleos tipo catálogo de NL como referente de las entidades en su proceso de planeación de vacantes. - Reporta a la CNSC, las vacantes para que proyecte sus evaluaciones y certificados.	- Acompaña la labor de estructuración de ET realizada por las entidades que han participado en tal actividad en la denominada unidad de normalización. Podría decir ET estratégicos de manera directa, con el apoyo de la ESAP que lidera la unidad mencionada. - Avala y legítima - Segura que el o los catálogos de empleos tipo se mantenga actualizados.	- Define responsable de la estructuración del cuadro funcional y realiza acompañamiento técnico. - Estructura cuadros funcionales y los incluye en el sistema de información. - Avala los cuadros. - Estructura tablero de administración de cuadros funcionales por entidades y sectores para facilitar la movilidad.	- Define metodologías y lineamientos necesarios para el tratamiento de los insumos, el desarrollo de las actividades y la verificación de calidad de cada uno de los productos que se generen en ese subsistema. - Controla el sistema de información; orienta a las entidades en los reportes que deben hacer y verifica la consistencia de la información.
Unidades de personal	Realizan plan anual de vacantes y plan de previsión de talento humano teniendo en cuenta la planeación de cada subsistema y los lineamientos del DAFP	Apoyan la labor realizada por la ESAP con sus expertos temáticos, de acuerdo con los requerimientos que reciban.	- Sigue criterios definidos por el DAFP para organizar los cuadros funcionales de su planta de personal. - Verifican en la presentación de cuadros funcionales a directivos y profesionales expertos de las unidades organizacionales objeto de verificación, si aplican o no a las entidades, con el acompañamiento técnico de la ESAP.	Es responsable de asegurar los insumos con los que para este subsistema, desarrollar sus actividades y generar sus productos, siguiendo los lineamientos del DAFP.
Comisiones de personal	No aplica			Verifica que los encargados (movilidad horizontal) respeten los derechos de carrera.

Componente 2: Subsistemas de la gestión del talento humano

Parte II

COMPONENTE	Gestión del rendimiento	Gestión del desarrollo	Gestión del la compensación	Gestión de las relaciones humanas
INSTITUCIONALIDAD				
Comité directivo	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la gestión del rendimiento de las entidades.	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la gestión de la compensación de las entidades.	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la gestión de la compensación de las entidades.	Define prioridades de nacionales y territoriales para incluir en la gestión de la relaciones humanas de las entidades.
Comité ejecutivo	Apoyan el proceso con las metodologías y procedimientos que aseguren la coordinación de esfuerzos y el flujo de información.			
ESAP	Capacita en metodologías y parámetros del sistema de acuerdo con lineamientos de la CNSC.	·Capacita en los alineamientos establecidos por el DAFP para el desarrollo del subsistema. ·Realiza mallas curriculares por tableros de cuadros funcionales.	Capacita en los alineamientos establecidos por el DAFP para el desarrollo del subsistema.	
CNSC	·Proporciona metodologías para que se realicen las actividades del sistema. ·Revisa el cumplimiento técnico y los principios de equidad y mérito en las actividades de este sub-sistema.	No aplica		
DAFP	No aplica	·Define metodologías para la realización del PIC, estableciendo parámetros para el desarrollo de las NCL y los empleos tipo. ·Define parámetros para cada uno de los filtros de la gestión del desarrollo (evaluación del desempeño, evaluación de potencial, asignación a proyectos...)	Realiza el proceso requerido para orientar la compensación, desde la evaluación de cargos para valorar comparativamente los ET y realizar estructuras salariales hasta establecer criterios equitativos de compensación monetaria de acuerdo con los resultados de la evaluación.	Entrega a las entidades criterios técnicos para que las entidades realicen las actividades del subsistema, enfatizando en el vínculo entre competencias comportamentales y clima organizacional.
Unidades de personal	Realizan todo el ciclo de la evaluación del rendimiento, teniendo como eje las NCL (sus criterios de desempeño), de los ET, así como los CF y las metas institucionales. Para ello debe recibir información clara y concisa del plan estratégico.	·Ejecuta las actividades de cada uno de los componentes del subsistema de gestión del desarrollo teniendo en cuenta los lineamientos del DAFP sobre la incorporación de los filtros, los ET y los cuadros funcionales al PIC. ·Estable mallas de conocimiento por capacidades organizacionales acordes con los criterios establecidos en las NCL.	Aplican las estructuras salariales a sus plantas de personal.	Aplican las metodologías y disposiciones que defina el DAFP para este subsistema.
Comisiones de personal	Verifica que la evaluación del rendimiento se realice cuidando los principios de la carrera administrativa, de acuerdo con los ET, CF y las metas institucionales.	Resuelve en última instancia, las reclamaciones que se presenten por inconformidad con los resultados arrojados para nominado a planes de carrera.	Verifica que las gestiones de este subsistema respeten los derechos de carrera.	