



El servicio público
es de todos

Función
Pública



COMPETENCIAS LABORALES

para el Servicio Público 4.0 en Colombia



ISBN: 978-958-53074-4-5





Directivos

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Nerio José Alvis Barranco
Director General

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC)

Mónica María Moreno Bareño
Presidente

Jorge Alirio Ortega Cerón
Comisionado

Mauricio Liévano Bernal
Comisionado

Fridole Ballén Duque
Comisionado
(Diciembre 2017 - Diciembre 2021)

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Octavio de Jesús Duque Jiménez
Director Nacional

Autores

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Francisco A. Camargo Salas
Director de Empleo Público

Sandra Milena Ardila Cubides
Asesora
Dirección de Empleo Público

Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC)

Wilson Monroy Mora
Director
Dirección de Administración de Carrera Administrativa
(Noviembre 2018 - Enero 2022)

Jenny Ariza Ramos
Contratista
Dirección de Administración de Carrera Administrativa

Sara Ariza Rodríguez
Profesional Especializada
Dirección de Administración de Carrera Administrativa

Manuela Gómez Hurtado
Contratista
Dirección de Administración de Carrera Administrativa

Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Hugo Jiménez
Líder de Medición de la Dirección Técnica de
Procesos de Selección ESAP

Angie Nataly Ruiz
Asesora de la Dirección Técnica de
Procesos de Selección ESAP
(Marzo 2020 - noviembre 2021)

Sonia Patricia Cruz Ortega
Contratista ESAP

Bogotá D.C, junio 6 de 2022
CNSC - DAFP - ESAP



ISBN: 978-958-53074-4-5



Contenido

1. Presentación	3
2. Introducción	6
3. Justificación	7
4. Objetivos	8
a. Objetivo general	8
b. Objetivos específicos	8
5. Marco de referencia sobre competencias laborales y su aplicabilidad en el marco de la administración pública 4.0.....	8
5.1 Posturas teóricas relacionadas con las competencias laborales	8
5.2 Competencias laborales en el marco de la administración pública 4.0	10
5.3 Perfil del servidor público 4.0 en Colombia.....	11
6. Marco normativo	12
7. Marco metodológico para la actualización del catálogo de competencias laborales para el servidor público 4.0 en Colombia	13
7.1 Metodología para la identificación de competencias laborales para el servidor público 4.0 en Colombia	14
7.2 Metodología para definición y validación de competencias laborales	15
7.2.1 Procedimiento para la validación	16
8. Resultado de la identificación de competencias laborales para el servidor público 4.0 en Colombia.	17
8.1 Competencias para validación	23
9. Resultados	24
9.1 Categorización como habilidades y capacidades.....	29
9.2 Organización de competencias por nivel jerárquico y por área o proceso transversal.....	29
10. Glosario	30
Anexo 1.	32
Anexo 2.	34
Anexo 3.	37
Referencias.....	38

Lista de tablas

Tabla 1. Grupos de competencias genéricas agrupadas y definidas por Spencer y Spencer	9
Tabla 2. Habilidades y capacidades con mayor demanda hacia el 2030.....	17
Tabla 3. Competencias cognitivas	23
Tabla 4. Competencias sociales.....	23
Tabla 5. Competencias digitales.....	23
Tabla 6. Competencias actitudinales	23
Tabla 7. Listado de competencias validadas.....	24
Tabla 8. Competencias comunes y por nivel jerárquico	30



1. Presentación

Escuela Superior de Administración Pública – ESAP

Con el ánimo de fortalecer los niveles y estándares de servicio en la administración pública colombiana, la ESAP ha avanzado en estudios y mesas de concertación para identificar, caracterizar y determinar los procedimientos que permitan establecer los requisitos de formación académica y ocupacional de los empleos que hacen parte de las entidades públicas, tal y como lo establece el artículo 19 de la Ley 909 de 2004.

Así las cosas, de cara a la productividad y a la profesionalización en el empleo público, se han generado procesos de articulación interinstitucional con el fin de canalizar las demandas en fortalecimiento de competencias y capacidades de servidores públicos. Estos procesos se encuentran alineados con la política de empleo público y de gestión estratégica de talento humano.

Los avances son relevantes, sin embargo, es necesario seguir implementando acciones que contribuyan a mejorar la calidad y la efectividad de la gestión del talento humano en las entidades públicas.

En este sentido, la ESAP, consciente del contexto conformado por la pospandemia, la era digital y la revolución industrial 4.0, contribuye a esta iniciativa a través de la actualización del diccionario de competencias laborales del servidor público en Colombia por parte de personal experto en el tema. Este documento es clave en los procesos y herramientas que se enmarcan en el ingreso y la permanencia de los servidores públicos.

Finalmente, quiero agradecer al Departamento Administrativo de la Función Pública, a la Comisión Nacional del Servicio Civil y a la Dirección de Procesos de Selección de la ESAP y sus integrantes, quienes, con su colaboración y activa participación en el proceso de análisis de información y validación, hacen posible la actualización del diccionario de competencias laborales del servidor público 4.0 en Colombia.

Octavio Duque Jiménez
Director Nacional
Escuela Superior de Administración Pública



Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC

La realidad del entorno laboral ha sido objeto de numerosos análisis por parte de diferentes actores, tales como empresarios, gobiernos y académicos. Esto se ha debido a la variabilidad, incertidumbre y cambio de contextos de los últimos años, ocasionados principalmente por la inmersión e inclusión, en algunos casos acelerada, de las transformaciones tecnológicas y culturales que enmarcan la revolución industrial 4.0.

Las entidades públicas en Colombia no han sido ajenas a esta realidad y cada vez más demandan de sus funcionarios el uso de competencias blandas asociadas con las características propias de la revolución 4.0 y nuevas competencias laborales que permitan al sector público atender las nuevas demandas del ciudadano 4.0. Por ello se hace necesario analizar detalladamente cuáles deberían ser las competencias laborales que requiere el talento humano que desarrolla actividades públicas, en atención a las características del entorno laboral actual.

El trabajo de análisis de estas nuevas competencias laborales, que han sido catalogadas por diferentes referentes internacionales como predictoras del éxito en el desempeño de un empleado en el entorno laboral actual, genera un insumo importante en la actualización del diccionario de competencias laborales para el sector público colombiano condensado en el Decreto 815 de 2018.

De esta manera, la CNSC, el DAFP y la ESAP construimos de manera conjunta el presente documento, con el fin de establecer criterios que fortalezcan la carrera administrativa en Colombia e identificar la pertinencia de la evaluación de nuevas competencias en los procesos de selección de servidores públicos de carrera administrativa. Esperamos que estos valiosos insumos nos permitan trascender los requisitos de empleo, estudios y experiencia exigidos a los servidores, con el fin de seleccionar a los candidatos más competentes para desempeñarse en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo como el que hoy circunscribe la revolución industrial 4.0; entorno que requiere contar con un servidor que responda a estas nuevas realidades y demandas, un servidor 4.0.

Mónica María Moreno Bareño
Presidente
Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC



Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP

La cuarta revolución industrial y la pospandemia han traído consigo desafíos acerca de las dinámicas de trabajo. Es por esto que se deben fortalecer las competencias laborales y desarrollar otras que no se tienen interiorizadas, para responder efectivamente a la transformación digital, a la automatización, al uso de la inteligencia artificial, a las nuevas demandas de los ciudadanos y a las nuevas maneras de trabajar, tanto virtual, presencial e híbrida. Y así mismo para responder a los cambios que se presentan en Colombia y en el mundo.

En este sentido, la formulación de políticas públicas, el fortalecimiento y desarrollo de competencias laborales y la elaboración de la oferta de capacitación en cada una de las entidades públicas del país, son acciones necesarias para acompañar a los servidores públicos hacia estas nuevas experiencias y tendencias globales. Pero también son gestiones que se requieren para alcanzar el éxito en el desempeño laboral y el cumplimiento efectivo de los objetivos misionales, y para lograr la adaptación ágil, como respuesta a las necesidades y problemas de la ciudadanía de manera oportuna y con calidad.

De acuerdo con lo anterior, el sector público debe estar alineado hacia la construcción de la transformación digital y de los elementos que se requieren en el empleo público para responder de manera efectiva y transformar servidores públicos a servidores públicos 4.0. Esta transformación se debe dar desde las competencias funcionales y comportamentales evidenciadas en las competencias digitales y socioemocionales, que permitan apropiar herramientas tecnológicas, habilidades digitales y comportamientos asertivos en la forma de comunicación en los diferentes espacios laborales de la actual era digital. Esto sin olvidar que la ética y los valores que deben hacer parte del ADN del servicio público siempre deben estar reflejados en los comportamientos cotidianos.

En este sentido, durante el año 2021, se realizó un trabajo articulado entre el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), a través de una mesa interinstitucional por el empleo público. Esta mesa permitió trabajar con expertos en competencias, en tecnologías de la cuarta revolución industrial, en datos, en educación y en gestión pública, para construir lo que se debe tener en cuenta para lograr servidores públicos 4.0. Esto también incluyó las competencias y las conductas asociadas que permitan responder de manera efectiva al futuro inmediato.

Así que, en nombre del Departamento Administrativo de la Función Pública, los invitamos a consultar el presente documento, el cual permite mostrar el análisis que se realizó y en el cual se derivaron las competencias laborales, que como servidores públicos se deben tener en cuenta para prestar un excelente servicio a la ciudadanía. Estas competencias son componentes fundamentales en la gestión estratégica del desempeño de todos los servidores públicos del país durante su ciclo de vida laboral, en el rol donde se desempeñan, con el enfoque integral y entendimiento de los ciudadanos digitales y la población en general, siempre dando la milla extra, el interés en aprender constantemente y respondiendo al cambio de manera transparente y resiliente, con la mirada en el servicio público incluyente, productivo y ético que se debe dejar como legado en las entidades públicas del país.

Francisco Alfonso Camargo Salas
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública

2. Introducción

La administración pública colombiana ha realizado avances significativos en la cualificación de un modelo efectivo para la administración y gestión del talento humano. Este modelo busca incrementar la eficiencia de la administración y la prestación de un servicio público en condiciones de calidad, a partir de las competencias laborales de sus servidores.

En la actualidad, merecen especial atención las oportunidades y retos planteados para el ejercicio de un empleo público en el contexto de la pospandemia, la era digital y la revolución industrial 4.0, que según Font, Ceballos y Hernández (2020), representa una alternativa útil para la gestión de la administración pública. Así mismo sirve para impulsar la economía digital, la transformación digital, las alianzas público-privadas y la formación innovadora, pero que a su vez traerá consigo cambios radicales en la forma de operar de las administraciones públicas.

Aprovechar las oportunidades que representa la industria 4.0 para la administración pública implica la necesidad de adelantar esfuerzos para formar talento humano con destrezas para enfrentar las nuevas formas de aprender y hacer. Esto toma mayor importancia ante la inminente reducción de trabajos rutinarios y la creciente necesidad de servidores públicos hábiles para el desarrollo de tareas creativas y la toma de decisiones con miras a la redefinición de políticas públicas que maximicen el bienestar social y el desarrollo sostenible en los países de América Latina y el Caribe (Font, Ceballos y Hernández, 2020).

Por lo anterior, se hace necesario trabajar de manera colaborativa entre las entidades que lideran el sector de Función Pública en Colombia, con el objetivo de identificar las acciones requeridas para el fortalecimiento y desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos. Esto con el fin de que las entidades públicas, a través de su talento humano, puedan responder efectivamente a las demandas de los ciudadanos con calidad, eficiencia y oportunidad.

Es por eso que se pretende dirigir esfuerzos mancomunados que permitan en corto tiempo contar con la actualización del catálogo de competencias laborales. Y de esta forma, se busca orientar integralmente la identificación, el fortalecimiento y el cierre de brechas de competencias que se puedan requerir durante el ciclo de vida laboral de los servidores públicos, ya sea durante la planeación, el ingreso, el desarrollo o el retiro, y que responda, de igual modo, a cada uno de los procesos de selección, entrenamiento, formación y evaluación del talento humano.

Para cumplir con dicho objetivo, se adelantó una revisión de referentes nacionales e internacionales que permitió identificar 369 competencias que, en la literatura consultada, son requeridas para responder de manera efectiva a las demandas laborales, actuales y futuras.

Como resultado de un trabajo de análisis y depuración, se obtuvo un listado de 48 competencias laborales, el cual fue sometido a revisión por parte de 13 expertos temáticos en dichas competencias, quienes validaron el listado final que permitió la actualización del diccionario de competencias laborales para el sector público en Colombia. Es importante anotar que cada competencia se presenta con definición, conductas asociadas, clasificación como habilidad o capacidad y el nivel o niveles jerárquicos, así como las áreas o procesos transversales a los que es aplicable.

Este documento se desarrolla en cuatro apartados. El primero presenta un marco de referencia en el que se describen las posturas teóricas definidas en la literatura consultada, las cuales están relacionadas con el marco de la administración pública 4.0. El segundo, un marco normativo que orienta la administración del talento humano por competencias en Colombia. El siguiente apartado incluye un marco metodológico que explica el análisis en perspectiva de las competencias laborales identificadas como garantes del éxito del desempeño laboral para los próximos años. A esto se le suma el proceso para la validación de las competencias, definido para actualizar el diccionario de competencias laborales del servidor público en Colombia en el marco de la administración pública 4.0. Y finalmente, un capítulo que recopila los resultados de la validación de las competencias laborales del servidor público 4.0 en Colombia.

3. Justificación

La dinámica laboral se ha adaptado de manera permanente a nivel mundial como consecuencia de los cambios generados a partir de las revoluciones industriales. Puntualmente, la revolución industrial 4.0 (4RI) ha sido denotada como una era digital e inteligente, mediada por la inteligencia artificial, la digitalización y la hiperconectividad, logrando transformar todos los sectores de la economía global.

Como consecuencia de lo anterior, se modificaron las dinámicas organizacionales y las demandas para los trabajadores, quienes desde el fortalecimiento de sus competencias deben adaptarse y optimizar su desempeño laboral en respuesta a los cambios constantes y a las nuevas condiciones de la industria derivada de la 4RI.

Del mismo modo, la administración pública deberá prepararse para los cambios y oportunidades que trae la 4RI, que, según Font, Ceballos y Hernández, (2020, p. 18) *“moverá las fibras internas de las estructuras organizativas de la administración pública, se pasará de un funcionamiento vertical a uno en redes, las funciones y responsabilidades se determinarán para garantizar agilidad, creatividad e innovación y transparencia en los procesos operativos.”*

Dichos cambios deberán acompañarse, entre otros elementos, de procesos de formación y entrenamiento que permitan reducir la brecha del capital humano con relación a las nuevas formas de operar en el escenario laboral y productivo tan fuertemente ligado a la era digital (Font, Ceballos y Hernández, 2020).

Para analizar las condiciones y retos que se presentan en el contexto laboral e identificar las competencias laborales que requieren los servidores públicos para prestar un servicio en condiciones de calidad y oportunidad, y responder a las demandas de la planta global, la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), como entidades que lideran los procesos de talento humano en el sector público colombiano, coordinaron acciones conducentes a la identificación de competencias laborales.

Las competencias laborales identificadas como resultado de estas acciones son las requeridas en los procesos relacionados con el talento humano de las entidades, tales como la planeación, el ingreso, la formación, el desarrollo, el entrenamiento, la evaluación del desempeño, entre otros.

Como resultado de este análisis, se identificó la necesidad de actualizar el catálogo de competencias laborales elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública para dar respuesta a los retos de la nueva normalidad de la pospandemia, la revolución industrial 4.0 y las demandas de la planta global. Y a esto se le suma lo planteado en la XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado (CLAD, 2016), donde se expresó la necesidad de establecer las competencias laborales como eje de la profesionalización de los servidores públicos.

La actualización del catálogo de competencias laborales unificará el lenguaje en términos de competencias de los servidores públicos, lo que permite definir y concretar las acciones tendientes a una mejor orientación de las capacidades, habilidades y conocimientos en función de los retos de la administración pública 4.0 y los contextos laborales cambiantes.

4. Objetivos

a. Objetivo general

Actualizar el Catálogo de Competencias Laborales ajustadas a las dinámicas del servidor público 4.0 en Colombia.

b. Objetivos específicos

- Hacer una revisión de las principales tendencias conceptuales en materia de competencias laborales.
- Identificar la pertinencia y aplicación de los conceptos revisados en el contexto del servidor público en Colombia.
- Seleccionar el marco conceptual para las competencias laborales que se adoptarán y que serán objeto de validación de expertos.
- Presentar el Catálogo de Competencias Laborales del servidor público 4.0 en Colombia.

5. Marco de referencia sobre competencias laborales y su aplicabilidad en el marco de la administración pública 4.0

5.1 Posturas teóricas relacionadas con las competencias laborales

A continuación, se presentan las posturas teóricas relacionadas con las competencias laborales identificadas a partir de una profunda revisión bibliográfica. Esta investigación permitió, a través de un análisis de contenido, el establecimiento de las competencias requeridas en el nuevo contexto del empleo público en Colombia.

La competencia laboral, desde los estudios de McClelland, plantea la necesidad de construir un esquema en el que los procesos formativos respondan a los requerimientos del entorno productivo. En este contexto, para el autor, los saberes procedimentales y del comportamiento, desarrollados por el individuo, deben corresponder con aquellos que tienen valor y significado en el campo laboral (McClelland, 1973).

Es importante anotar que los estudios de McClelland concluyen que el desempeño laboral exitoso se asocia en mayor medida con las características propias de la persona y sus competencias, y en menor medida con criterios de selección utilizados tradicionalmente como los conocimientos y la experiencia profesional (McClelland, 1973).

Adicional a lo anterior, autores como Bunk (1994) y Gallart y Jacinto (1997) sostienen que las competencias laborales no se limitan al conjunto de características personales, sino que hacen referencia a la interacción entre aspectos como las habilidades, aptitudes y conocimientos, y los desafíos propios del contexto laboral.

Por su parte, Bunk (1994) mencionó que la competencia laboral implica que un individuo pueda resolver problemas en su entorno laboral de forma autónoma y flexible, y que esté capacitado para colaborar en la organización del trabajo en tanto tenga los conocimientos, las destrezas (capacidades cognoscitivas, habilidades) y las actitudes (motivos, rasgos de carácter, valores) necesarias.

De otro lado, Gallart y Jacinto (1997) definieron las competencias laborales como propiedades en permanente modificación que deben estar orientadas a la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo no relacionadas con la experiencia laboral sino con la aplicación del conocimiento en circunstancias críticas.

En esta misma línea, organizaciones internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTEFOR) tienen en

común la propuesta de componentes de habilidades, aptitudes y/o conocimientos identificados como importantes para realizar ciertas tareas de manera exitosa en el contexto laboral (OIT-CINTERFOR, 2004).

Así, la competencia laboral se encuentra relacionada directamente con un contexto específico de trabajo donde el desempeño de un trabajador es producto de la relación entre sus características individuales y los elementos del contexto que le permiten ejecutar la actividad que se espera realice.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que el concepto de competencia laboral está relacionado con criterios de desempeño que se expresan en la ejecución de una tarea o tareas específicas en un contexto determinado.

De otro lado, en la literatura revisada se identificó que las competencias se han estudiado en relación con aspectos actitudinales vinculados a una visión más moderna de la denominada inteligencia emocional. Por ejemplo, en un estudio metaanalítico llevado a cabo por O'Boyle y Cols (2011) acerca de la relación entre inteligencia emocional y el desempeño laboral, este clasifica los estudios de desempeño laboral en tres grupos: aquellos que emplearon pruebas objetivas, aquellos que emplearon autoevaluación o evaluación por parte de pares y aquellos que emplearon medidas mixtas. Para estos tres grupos, los autores encontraron correlaciones positivas entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

El estudio de O'Boyle y Cols (2011) presenta una validez importante al tener en cuenta junto con la inteligencia emocional, la habilidad cognitiva y los aspectos de personalidad contemplados en el modelo de los "5 Grandes" en el que se hace referencia a cinco factores centrales de la personalidad: neuroticismo, extraversión, apertura, agradabilidad y conciencia. Los resultados respaldan la importancia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. Lo que en términos prácticos podría significar que los procesos de selección y capacitación de los trabajadores se beneficiarían al incluir la evaluación de este tipo de competencias.

De igual manera, Bartram (2005) integra en un modelo ocho competencias que considera importantes en el contexto laboral. En este se incluye la denominada "adaptación y afrontamiento", entendida como adaptarse y responder adecuadamente al cambio, es decir, manejar efectivamente la presión y afrontar bien los reveses. Dicha competencia se relaciona con lo que se ha estudiado en la literatura como "estabilidad emocional".

Por su parte, Spencer y Spencer (1993) identifican las competencias laborales relacionadas con la eficacia personal (autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad y hábitos de organización) e incluyen en las demás competencias genéricas, aspectos actitudinales. La clasificación por grupos de competencias definidas por Spencer y Spencer se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Grupos de competencias genéricas agrupadas y definidas por Spencer y Spencer

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none">– Orientación al resultado.– Atención al orden, calidad y perfección.– Espíritu de iniciativa.– Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none">– Sensibilidad interpersonal.– Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none">– Persuasión e influencia.– Conciencia organizativa.– Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none">– Desarrollo de los otros.– Actitudes al mando: asertividad y uso del poder formal.– Trabajo en grupo y cooperación.– Liderazgo de grupos.

Grupos	Competencias genéricas
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none">– Pensamiento analítico.– Pensamiento conceptual.– Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none">– Autocontrol– Confianza en sí mismo.– Flexibilidad.– Hábitos de organización.

Para ilustrar los componentes de la competencia, autores como Spencer y Spencer (1993) presentan un modelo de *iceberg* en el que los conocimientos y las habilidades de un trabajador son la parte visible en el contexto laboral; si bien estos son determinantes en el desempeño, no son suficientes para garantizar el éxito. Por el contrario, se hace necesario tener en cuenta otras características personales como las actitudes, los valores y los rasgos de personalidad en la evaluación del desempeño exitoso en un contexto laboral, cuya ubicación está por debajo de la superficie, es decir, no es observable directamente.

Para el ejercicio objeto de la mesa interinstitucional, se acoge la definición de competencia laboral establecida en el artículo 2.2.4.2 del Decreto 815 de 2018 según la cual esta se define como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.”

Adicionalmente, el artículo 2.2.4.3 establece que las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes componentes:

1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los Decretos Ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupan los empleos.
2. Las competencias funcionales del empleo.
3. Las competencias comportamentales.

5.2 Competencias laborales en el marco de la administración pública 4.0

Las competencias laborales en el marco de la administración pública 4.0 deben ser entendidas desde los cambios derivados de la 4RI en el contexto de lo denominado industria 4.0, la cual, desde la óptica de la administración, implica conocer el contexto de la nueva Revolución Industrial marcada por la globalización, el intercambio constante de información, la digitalización y la hiperconectividad (CEPAL, 2020). Estas características plantean cambios en el entorno productivo, los cuales están caracterizados por la tendencia en incremento a la automatización casi total de los procesos a fin de optimizar y mejorar la competitividad de las empresas y de los sectores.

En razón a ello, la industria 4.0 hace un uso cada vez más extensivo de herramientas y tecnologías de aplicación (KETs) como el Internet de las Cosas (IoT) para la conectividad; la Inteligencia artificial (AI) para la gobernabilidad y la productividad; los macrodatos (Big Data) para la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos; y las herramientas de Análisis de Macrodatos (Big Data Analytics) (BID, 2018).

Adicionalmente, Hecklau et al. (2016, citado por Ortega, 2020) menciona que la característica dinámica y cambiante del entorno laboral, como la rotación que se presenta a consecuencia de la creación de nuevos cargos, exige a los trabajadores de la industria 4.0 contar con:

- Habilidades técnicas que permitan el desarrollo de tareas de tipo estratégico.

- Capacidad de innovación que permita la mejora de los procesos.
- Aprendizaje continuo, a fin de estar a la vanguardia de avances tecnológicos y sus herramientas.
- Resolución de conflictos.
- Autonomía en la toma de decisiones, trabajo colaborativo y en equipo.

El reto de la implementación del trabajo virtual implica también que los empleados tengan mayor independencia en cuanto al tiempo y lugar de desarrollo de las actividades y requiere flexibilidad de su parte para admitir la rotación de tareas y las modificaciones en sus responsabilidades laborales y personales. De otra parte, el incremento de las responsabilidades y la existencia de jerarquías planas impulsan a cada trabajador a convertirse en líder.

De acuerdo con lo mencionado, las profundas transformaciones que se han dado en el desarrollo de las tecnologías y de las comunicaciones como principal característica de la cuarta revolución industrial se deben integrar con las organizaciones y las personas, y es evidente que el sector público debe también responder a esa dinámica. Así se da paso a la configuración de la administración pública 4.0 y de allí, a establecer un perfil del servidor público 4.0 que cuente con las capacidades para atender los nuevos retos del país y su transformación económica, social y tecnológica, y en consecuencia de todos los entornos que debe gestionar en su desempeño laboral y aplicar las metodologías que se han planteado desde el Gobierno para tal fin (DAFP, 2020).

En relación con la importancia de desarrollar y/o fortalecer las competencias laborales en el servidor público, es fundamental entender que los entornos acelerados y cambiantes como el actual conducen rápidamente a identificar cuáles son esas competencias que den como resultado servidores públicos impulsados a mejorar permanentemente sus capacidades, habilidades y destrezas para responder oportunamente a las demandas de la ciudadanía, de su área de trabajo y de su entidad.

En efecto, para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias del talento humano de las entidades públicas se requiere de trabajo colaborativo y responsabilidad compartida entre las entidades y el trabajo individual de cada servidor público, para la adecuada implementación de las estrategias y el fortalecimiento de los aspectos requeridos para mejorar su desempeño. Para ello se requiere de innovación, creatividad, un pensamiento sistémico y el compromiso de autoaprendizaje, autogestión, autodisciplina y liderazgo, características predominantes en la industria 4.0, como lo indica la revisión de la literatura.

En conclusión, con el propósito de profundizar en las competencias laborales requeridas en el marco de la administración pública 4.0, se pudieron identificar dos aspectos generales:

1. Desarrollo de competencias digitales para incrementar la productividad laboral y la calidad del trabajo, lo que permite disminuir los tiempos de respuesta a sus grupos de valor y transformar de manera eficiente su desarrollo profesional integral (OCDE, 2016).
2. Aprendizaje de habilidades socioemocionales para desempeñarse tanto en escenarios virtuales como presenciales, lo que posibilita manejar adecuadamente los niveles de estrés, ansiedad e incertidumbre, y permite servidores públicos saludables y productivos (OCDE, 2019).

En este contexto, es importante mencionar que el aprendizaje y desarrollo de competencias no está únicamente enmarcado en el saber hacer, sino que se requiere de la integralidad del saber, saber ser, saber hacer y querer hacer (Berrocal y Pereda, 2001).

5.3 Perfil del servidor público 4.0 en Colombia

En respuesta a las competencias laborales requeridas para la administración pública 4.0, es necesario definir el perfil del servidor público 4.0, para lo cual es importante dar una mirada al contexto en el que este se desempeña. Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2017) afirma que el sector público se enfrenta a sociedades cada vez más diversas y demandantes, por lo que debe ser planificado, atractivo para quienes buscan trabajo y gestionado de tal forma que los servidores públicos sean ubicados de acuerdo con sus habilidades y competencias en las áreas que se requieren y sean capaces de administrar la velocidad del cambio (Mazo-Mejía, 2014).

Ahora bien, de acuerdo con Nurbaity (2019), dado el rápido desarrollo de las tecnologías de la información, la 4RI es una oportunidad para acelerar la aplicación del Gobierno en línea, con el fin de optimizar el desempeño de las organizaciones gubernamentales. En este escenario, los funcionarios públicos tienen un papel importante en la mejora de la calidad de la planificación y la sinergia entre los planes de desarrollo centrales y regionales.

Aunado a lo anterior, se requiere que el servicio civil se base en el mérito, que sea capaz de integrar habilidades blandas, ética y manejo del talento humano, que sea orientado al futuro, con capacidad de respuesta, con una cultura abierta, colaborativa, móvil, diversa y orientada al aprendizaje (OCDE, 2017).

Por otra parte, se espera que el servicio civil cuente con servidores públicos cualificados, independientes, proactivos, vinculados a redes, interactuantes, letrados en manejo de datos, curiosos e innovadores, éticos, y orientados al ciudadano, a resultados y por la evidencia (OCDE, 2017).

En este contexto, de acuerdo con Mazo Mejía (2014), se puede analizar el desempeño sobresaliente de un servidor desde las diferencias entre cumplir funciones y asumir responsabilidades, producir y trabajar, permanecer y estar, rendir informes y evidenciar tareas cumplidas. Además, el autor menciona que la implementación de tecnologías de la información requiere de trabajadores con una mentalidad ágil, flexible y arriesgada, para lo cual identifica tanto oportunidades como potencialidades en las cosas y situaciones actuales, mediante el uso de sus capacidades de iniciativa, creatividad e innovación.

En conclusión, se define al servidor público 4.0 como aquel cuyas capacidades y habilidades sociales, actitudinales, cognitivas y digitales, le permiten adaptarse exitosamente a entornos laborales cambiantes para realizar sus funciones, con la vivencia de la integridad y la filosofía del servicio.

El servidor público que requiere hoy el país es aquel que se adapta rápidamente a los cambios y que comprende la importancia de una gobernanza ágil. Y aunque está enfocado en la orientación a resultados, tiene una visión sistémica, que le permite transformarse de manera integral y que posibilita mejorar o cambiar las formas de hacer las cosas con nuevas maneras de pensar, hacer e innovar hacia la trascendencia en el conocimiento.

6. Marco normativo

En Colombia se han realizado avances en materia normativa para la identificación y definición de las competencias laborales en el sector público, entre ellas, el artículo 19 de la Ley 909 de 2004 que estipula que “El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública”. En este sentido, el empleo debe contener las funciones, tareas y responsabilidades que deben realizar los servidores públicos del país, así como las competencias para su ejercicio de acuerdo con cada perfil, de tal manera que se responda a las políticas definidas para el cumplimiento de los fines del Estado.

Del mismo modo, el artículo 2.2.4.2 del Decreto 815 de 2018 define las competencias como: “La capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público”.

Adicionalmente, el artículo 2.2.4.3 del Decreto 815 de 2018 menciona que: “Las competencias laborales se determinan con base en el contenido funcional de los empleos según el nivel jerárquico en que se ubiquen, y deben incluir competencias funcionales y competencias comportamentales, las cuales pueden ser específicas para el cargo, transversales, directivas y profesionales, por áreas o procesos transversales”.

Las competencias laborales en el sector público colombiano son definidas a partir de los conocimientos básicos, habilidades y aptitudes laborales, la responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones, la iniciativa de innovación en la gestión y el valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Adicionalmente, en el año 2018, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) elaboraron la primera versión del catálogo de competencias funcionales y comportamentales comunes y por nivel jerárquico, así como las competencias laborales para las áreas o procesos transversales. En este documento se resaltan las contenidas en cada una de las áreas como son: compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, planeación estatal y servicio al ciudadano.

De otra parte, en la Resolución 0667 de 2018 del DAFP, “Por medio del cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas”, se destacan entre otras competencias relacionadas con el liderazgo efectivo, planeación, toma de decisiones, resolución de conflictos, creatividad e innovación, comunicación efectiva, negociación, argumentación e integridad institucional.

En efecto, existe normatividad específica para el sector del orden nacional y territorial, como las mencionadas anteriormente. Pero también hay otras normas como el Decreto Ley 785 de 2005, el cual hace referencia al sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales y el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 ‘Pacto por Colombia, pacto por la equidad’, que detalla la importancia de continuar profesionalizando los servidores públicos en todo el país.

Del mismo modo, se encuentra el Decreto 989 de 2020, “Por el cual adiciona el capítulo 8 al título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias y requisitos específicos para el empleo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial”.

De otro lado, no se puede desconocer que hay unas directrices que pueden incidir en la definición de este catálogo de competencias, como son las establecidas en la Ley 1221 de 2008 “por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones”, dado que hay servidores públicos desempeñando sus funciones bajo esta modalidad. También están las normas contempladas en la Ley 2088 de 2021 “por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones”, que habilita el trabajo en casa como una forma de ejercicio laboral en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral.

7. Marco metodológico para la actualización del catálogo de competencias laborales para el servidor público 4.0 en Colombia

Con el fin de actualizar el diccionario de competencias laborales para el servidor público 4.0 en Colombia, se realizó una revisión bibliográfica que permitió la identificación de las competencias más recurrentes que, según los referentes mencionados en este documento, requieren los trabajadores para desempeñarse exitosamente en sus empleos de cara a los retos actuales y futuros que plantea el escenario productivo. El ejercicio permitió concretar una lista de competencias laborales alineadas a las necesidades actuales del servidor público 4.0, las cuales se sometieron a un ejercicio de validación por pares de jueces expertos.

Los objetivos que orientaron la validación de las competencias que fueron sometidas al juicio de pares de jueces expertos, fueron:

1. Validar la pertinencia de las competencias identificadas en el contexto laboral público.
2. Revisar o generar acuerdos frente a las definiciones conceptuales de las competencias.
3. Categorizar las competencias en Habilidades o Capacidades.
4. Clasificar las competencias en comunes/por nivel y por área/proceso transversal.

5. Identificar las conductas asociadas a las competencias reconocidas como pertinentes para el servidor público 4.0.
6. Validar las conductas asociadas a las competencias identificadas como pertinentes para el servidor público 4.0.

El resultado de este ejercicio de validación permitió la actualización del diccionario de competencias laborales para el sector público colombiano, el cual deberá ser promulgado a través de un acto administrativo formal que posibilite su adopción y oriente los procesos relacionados con la gestión del talento humano en las entidades donde se aplique.

7.1 Metodología para la identificación de competencias laborales para el servidor público 4.0 en Colombia

Con el fin de consolidar un diccionario de competencias laborales para el sector público colombiano, que permita actualizar las competencias acogidas en el marco normativo, se realizó una búsqueda de artículos con referentes nacionales e internacionales que describieran las competencias laborales que se proyectan como garantes del desempeño laboral exitoso en el futuro próximo.

Esta búsqueda permitió generar un listado de las competencias a nivel de habilidades y capacidades, consideradas por los citados referentes como imprescindibles para el éxito en el desempeño laboral en atención a las necesidades actuales del sector productivo y su impacto a nivel social, económico, político y cultural. El listado se depuró para determinar aquellas más generales y aplicables a todos los servidores públicos sin importar el tipo de entidad, sector administrativo del Estado colombiano al que pertenece o actividades misionales que desarrolle.

Para lo anterior, se diseñó una matriz en Excel, que se anexa a este documento, en la que se diligenció la información aportada por los referentes consultados con los siguientes campos: nombre del referente, nombre original de la competencia, nombre traducido, definición de la competencia, y fuente y nombre definitivo de la competencia para agrupar aquellas con significado similar.

Al identificar que varios referentes aportaban la misma competencia, se hizo una revisión detallada de las definiciones propuestas y su relación con el catálogo de ejes temáticos de la CNSC. En consecuencia, se depuró el listado dado que aparecían varias veces las mismas competencias con diferente definición o definiciones similares bajo distintos nombres de competencia.

La depuración de competencias se realizó de la siguiente manera:

1. Traducir aquellas competencias que se encontraban en un idioma diferente al español.
2. Se adelantó una primera depuración del listado para descartar aquellas competencias que no fueran pertinentes para el ejercicio del empleo público, que no fueran transversales para cualquier empleo en los diferentes niveles jerárquicos o que tuvieran información incompleta (competencias nombradas por el referente, pero carentes de definición). Como resultado de esta primera depuración, se descartaron 78 competencias, dejando así un listado de 289.
3. Se propuso un nombre definitivo para las competencias como forma de agrupación inicial.
4. Se hizo una comparación cruzada para determinar la similitud frente al catálogo de la CNSC, relacionando el nombre del indicador y la definición correspondiente en la matriz. 143 indicadores coincidían con los del catálogo de la CNSC.
5. Se consignó una decisión para cada competencia, entre dos opciones: 1. Descartar por falta de pertinencia para el servicio público o por tener información incompleta (78 filas con datos en la matriz); 2. Revisar la posible inclusión en el listado preliminar a validar con expertos (146 filas con datos en la matriz).

6. Cada una de las competencias fue asignada a un grupo de expertos para revisión preliminar, entre siete posibilidades: habilidades cognitivas, sociales, socioemocionales, tecnológicas, comportamentales y socioculturales.
7. Una vez preasignado el grupo de validación de expertos, se procedió a identificar el listado acotado de competencias a validar. Esto consistió en hacer el análisis de los indicadores asignados a cada grupo de expertos.
8. A fin de hacer más eficiente el proceso de validación con expertos, se adelantó una nueva revisión de las categorías de validación. Entonces se identificó que las siete agrupaciones definidas inicialmente podrían ser reducidas a cinco grupos, teniendo en cuenta el perfil requerido de los expertos: competencias cognitivas, actitudinales, sociales y digitales.

7.2 Metodología para definición y validación de competencias laborales

De acuerdo con lo anterior, y para efectos de la validación de las competencias por parte de los jueces expertos, se establecieron cuatro categorías que responden exclusivamente a la necesidad de crear grupos de expertos por tipo de competencia, organizados según su campo de experticia.

Las categorías de validación se presentan a continuación:

Competencias cognitivas: hacen referencia a la variación entre los individuos en el desempeño exitoso de tareas que involucran principalmente procesamiento de información (Pilipczuk, 2020).

Competencias sociales: hacen referencia a una combinación de ciertos conocimientos, capacidades, habilidades y conductas para establecer y mantener relaciones saludables y gratificantes con distintos grupos e individuos. Tiene que ver con la capacidad de comunicarse con claridad, escuchar, cooperar con otros, resistir presión social inadecuada, negociar conflictos de manera constructiva y buscar y ofrecer ayuda cuando es necesario (Yoder, et al., 2020; Olenich1, Mekushkin, Mamchits & Ugrekheldze, 2020).

Competencias digitales: hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que las personas emplean para comprender y conocer los componentes de *software* y *hardware* de la tecnología actual y futura en lo que respecta a fabricación, aplicaciones prácticas, así como la capacidad para emplear ese conocimiento de forma práctica (Jerman, Bertancelj, Dominici, Pejić Bach & Trnavčević1, 2020).

Competencias actitudinales: hacen referencia a las características subyacentes que permiten a las personas ofrecer un desempeño superior en un trabajo, función o situación. En el contexto del servicio público tiene que ver con los comportamientos que se requieren para tener éxito; estos ayudan a las personas a alcanzar altos estándares de desempeño (Alberta Government, 2013).

Para las cuatro categorías anteriores se conformó un grupo de validación con expertos temáticos que revisaron a profundidad las competencias. Estos expertos, de manera colegiada, hicieron la revisión desde los objetivos formulados en la metodología de validación y emitieron concepto sobre el contenido temático de los indicadores y sobre la pertinencia y aplicabilidad de la competencia laboral en el sector público colombiano.

7.2.1 Procedimiento para la validación

Para el proceso de validación de las competencias por parte de los jueces expertos y con base en los objetivos formulados metodológicamente para el sometimiento al juicio de estos mismos, se estableció el siguiente procedimiento para la validación:

1. Cada experto tuvo a su cargo un grupo de competencias que fueron objeto de su validación, las cuales fueron tipificadas acorde a las categorías presentadas en el capítulo anterior.
2. Se creó un protocolo de validación, con indicadores de cada una de las fases del proceso. Con base en este protocolo, los expertos debían calificar, clasificar y validar el conjunto de competencias (Ver Anexo 1).
3. Se diseñaron dos fases para el proceso de validación, una individual y una grupal. En la primera fase de validación, que corresponde al ejercicio individual, cada experto tuvo acompañamiento de un psicólogo previamente capacitado metodológicamente para orientar el trabajo. En esta fase se diligenció el protocolo de validación de manera virtual haciendo uso de la plataforma Fast Test (Ver Anexo 2), para la cual cada experto recibió un usuario y contraseña de ingreso. Cabe anotar que la fase grupal tuvo otro procedimiento de validación que se describe más adelante.

En la plataforma se alojó la información relacionada con las competencias laborales identificadas como relevantes para el servidor público 4.0 en Colombia, así como las instrucciones para su diligenciamiento.

Para cada competencia se presentó una definición y cada experto evaluó si la competencia era o no pertinente para el servicio público, y si su definición era clara y suficiente. Si la definición propuesta no cumplía con los anteriores criterios, el experto formuló una definición, que a su juicio era más apropiada.

Posteriormente, el experto debió determinar si la competencia analizada podría ser clasificada como habilidad o capacidad. De igual forma, determinó si la competencia era común a todos los niveles jerárquicos o identificó los niveles a los que esta es aplicable, es decir: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial, como están tipificados en el sector público colombiano.

Por último, se debió identificar si la competencia era aplicable a un área o proceso transversal. Las diez áreas o procesos transversales identificados en el Plan Nacional de Competencias Laborales del Departamento Administrativo de la Función Pública son: (1) Compra Pública, (2) Control Interno, (3) Defensa Jurídica, (4) Gestión Documental, (5) Gestión Financiera, (6) Gestión de Servicios Administrativos, (7) Gestión del Talento Humano, (8) Gestión Tecnológica, (9) Planeación Estatal y (10) Servicio al Ciudadano del Sector Público.

4. Finalizada la fase individual de validación, se hizo un análisis comparativo de la información de los distintos expertos que permitió identificar los acuerdos y desacuerdos en cada aspecto evaluado. Esto dio lugar a un formato para la segunda fase de validación que fue entregado únicamente a los psicólogos, quienes orientaron la siguiente fase del ejercicio (Ver Anexo 3).
5. La segunda fase de validación consistió en buscar un acuerdo total entre los evaluadores sobre si la competencia se debía incluir o no dentro de las seleccionadas para la actualización del catálogo, así como sobre sus definiciones y su clasificación en capacidad o habilidad, en área o proceso transversal y según nivel jerárquico.
6. Para la segunda fase, el ejercicio de validación se llevó a cabo de manera grupal. En esta se realizó la socialización de las diferencias identificadas en las valoraciones dadas por los distintos expertos, con el fin de buscar acuerdos unánimes frente a las definiciones requeridas. En los casos en que no hubo acuerdos unánimes, se eliminó la competencia, es decir, que no se tuvo en cuenta para conformar el catálogo. Una vez validadas las competencias en las dos fases anteriormente mencionadas, las conductas asociadas con los criterios de relevancia, suficiencia y claridad se identificaron y validaron con apoyo de los psicólogos.

8. Resultado de la identificación de competencias laborales para el servidor público 4.0 en Colombia

Como resultado de la revisión bibliográfica adelantada, se identificaron 369 competencias laborales que, de acuerdo con los referentes nacionales e internacionales consultados, son requeridas para responder de manera efectiva a las demandas laborales actuales y futuras. Este apartado muestra un resumen de lo encontrado a partir de dicha revisión.

Para iniciar se acotaron las descripciones realizadas por los referentes consultados y bajo la conceptualización de las competencias laborales, se encontraron las siguientes recurrencias:

Big Data, tecnologías 4.0, integración de sistemas TI, ciberseguridad, diseño de experiencia de usuario, diseño de modelos de flujo de trabajo y datos, diseño de productos inteligentes (integración de sensores, antenas, chips y otros componentes), diseño de sistemas de mantenimiento predictivo (sensores, flujos de datos y analítica), diseño y construcción de redes de suministro digital, colaboración virtual, gestión de redes de suministro digital concurrentes, gestión digital, formación en datos, creatividad, monitoreo remoto del sistema y supervisión de las intervenciones de mantenimiento, protocolos de comunicación de datos y estándares relacionados con la industria 4.0, transformación digital, y uso de tecnologías de fabricación aditiva.

En esta misma línea, un estudio desarrollado en Oxford Martin School en 2017, titulado “The Future of Skills Employment in 2030” (“El futuro de las habilidades laborales en 2030”), tuvo como objetivo determinar los posibles cambios sobre el empleo hacia el año 2030 y las implicaciones que dichos cambios tendrían sobre las habilidades que deban demostrar los trabajadores. Todo esto, desde una perspectiva que toma en cuenta siete tendencias clave: (1) la sostenibilidad ambiental, (2) la urbanización, (3) el aumento de la desigualdad, (4) la incertidumbre política, (5) el cambio tecnológico, (6) la globalización y (7) el cambio demográfico.

Desde esta mirada, los autores esperan entregar información relevante que permita orientar al sector educativo, a los formuladores de políticas y a la población en general, para que usen el insumo para prepararse de manera correcta para los retos del futuro (Bakhshi, et al.,2017).

Los autores hacen uso de los datos aportados por una encuesta desarrollada por el US Department of Labor (Departamento de Trabajo de los Estados Unidos) denominada Occupational Information Network–O*NET (Red de información ocupacional), la cual contiene información de más de mil ocupaciones y ha venido actualizándose desde el año 1998, a partir de un análisis de los puestos de trabajo y de encuestas realizadas a los trabajadores.

Dentro del cuestionario elaborado por O*NET, se indaga sobre las capacidades, habilidades, conocimientos y actividades propias de los empleos. Quienes responden la encuesta, informan sobre las competencias más relevantes dentro de sus empleos y qué tan capacitado debe estar un individuo para desempeñarlos (Bakhshi, et al.,2017).

Para el estudio, se hace un análisis de la economía de Estados Unidos y el Reino Unido, a partir del cual se busca identificar las habilidades, capacidades y conocimientos para los que se espera una mayor demanda hacia el año 2030. Como resultado, se entrega un listado de 120 competencias, entre habilidades, capacidades y conocimientos, organizados de mayor a menor probabilidad de incremento en su demanda. Para efectos de este documento, se extrajeron únicamente las habilidades y capacidades que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Habilidades y capacidades con mayor demanda hacia el 2030

Evaluación de sistemas	Expresión oral	Originalidad
Análisis de sistemas	Flexibilidad de cierre	Pensamiento crítico
Aprendizaje activo	Fluidez de ideas	Percepción social
Atención auditiva	Fuerza explosiva	Estrategias de persuasión
Atención selectiva	Gestión de recursos financieros	Flexibilidad categorial
Ciencia	Gestión de recursos materiales	Razonamiento deductivo
Claridad del discurso	Habilidades matemáticas	Razonamiento inductivo
Reconocimiento de discurso	Habla	Razonamiento matemático

Comprensión oral	Instruir	Resolución de problemas complejos
Comprensión lectora	Manejo del recurso humano	Sensibilidad a los problemas
Coordinación	Expresión escrita	Tiempo compartido
Diseño de tecnologías	Manejo del tiempo	Toma de decisiones y juicio
Programación	Memorización	Velocidad de cierre
Escucha activa	Monitoreo	Visión de cerca
Estrategias de aprendizaje	Negociación	Visión de lejos
Escritura	Ordenamiento de información	Orientación al servicio

El artículo presenta al respecto un análisis del énfasis que se hace en las competencias interpersonales, hallazgo que soporta lo que la evidencia demuestra en relación con el aumento de casi un 10% en los requerimientos de habilidades sociales para la fuerza laboral en los Estados Unidos entre 1980 y 2012 (Deming, 2015, citado por Bakhshi, et al.,2017). Los autores mencionan que, de acuerdo con los estudios de Tett (2017, citado por Bakhshi, et al.,2017), se espera que la tendencia siga en aumento a consecuencia de los cambios culturales producto de la globalización, el posicionamiento de la tecnología y la digitalización (Bakhshi, et al.,2017).

Adicionalmente, los resultados demuestran la importancia de las habilidades cognitivas superiores, como la originalidad y la fluidez de ideas, las estrategias de aprendizaje y el aprendizaje activo (Bakhshi, et al.,2017).

El mencionado estudio de Bakhshi, et al. (2017) no es el único que da relevancia a los retos que resultan de los cambios generados a nivel político y económico en el siglo XXI. En este sentido, el Baltic Institute of Social Sciences y O.D.A. (2015) hace un análisis desde la administración pública, en el que se menciona que estos cambios obligan a que se encuentre un balance para los funcionarios entre la eficacia y la productividad, y el ejercicio de sus funciones desde la democracia y la ética.

Adicionalmente, afirman que el sector público debe reaccionar efectivamente a los cambios que se generan y, al mismo tiempo, seguir siendo competitivo en el mercado laboral ante el limitado talento humano. Así, competencias que históricamente han correspondido al sector privado, como la flexibilidad, la innovación, la iniciativa, la eficiencia y la productividad han cobrado importancia también dentro del sector público (Baltic Institute of Social Sciences y O.D.A., 2015).

Este estudio tuvo por objetivo encontrar información que permita identificar las tendencias de la administración pública en el futuro en términos de gestión de recursos humanos, y elaborar propuestas para hacer la administración pública más atractiva para los empleados, los empleados potenciales y la sociedad en Letonia (Baltic Institute of Social Sciences y O.D.A., 2015).

Para dar cumplimiento al objetivo, los autores proponen una serie de valores organizados en cuatro categorías como se muestran a continuación. Al hablar de valores, se hace referencia a las guías que determinan las actitudes y comportamientos deseados, en concordancia con los objetivos y actividades de la organización (Baltic Institute of Social Sciences y O.D.A., 2015).

- **Valores éticos y morales:** honestidad, justicia, responsabilidad, lealtad, excelencia, apertura, respeto e integridad.
- **Valores democráticos:** ajuste a la ley, neutralidad, apertura, sensibilidad, representación, legalidad, y nuevamente, responsabilidad y lealtad que también se encuentran contenidas en la categoría “Valores éticos y morales”.
- **Valores profesionales:** eficiencia, efectividad, provisión de servicios, liderazgo, innovación, calidad, creatividad y excelencia, que también se encuentra en la categoría “Valores éticos y morales”.
- **Valores orientados a las personas:** cuidado, tolerancia, asertividad, compasión, coraje, benevolencia, humanidad, y justicia, que también se encuentra en la categoría de “Valores morales éticos”.

Es de destacar que estas cuatro categorías incluyen exclusivamente habilidades blandas, lo cual marca una diferencia con la concepción tradicional en la cual las habilidades duras han sido predominantes históricamente en los procesos de contratación y de promoción. Se anota de lo anterior, que es la misma conclusión a la que llegaron

las autoras de un estudio desarrollado en 2014 en la Escuela de Gobierno de la Universidad de Melbourne, donde se hizo una revisión de los cambios que sufriría el servicio público australiano y las nuevas habilidades que tendrían que desarrollar para asumir las nuevas dinámicas del trabajo (Dickinson y Sullivan, 2014).

Para la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 27 individuos de los países federales, estatales y gobiernos locales de Australia, junto con ex funcionarios públicos y representantes de organismos de primer nivel, organizaciones comunitarias y empresas consultoras. En estas entrevistas se indagó acerca del futuro del servicio público, incluidas preguntas relacionadas con los principales desafíos, roles, habilidades, desarrollo, contratación y atracción de la próxima generación de servidores públicos (Dickinson y Sullivan, 2014).

A partir de una revisión de literatura y de una validación cualitativa por parte de las personas participantes en el estudio, las autoras definieron una lista de catorce habilidades organizadas en tres grandes grupos a saber: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales (Dickinson y Sullivan, 2014).

Dentro de las habilidades técnicas se encuentran el análisis, la toma de decisiones, la administración, las habilidades profesionales y las comerciales. Por otra parte, dentro de las habilidades humanas se encuentran la comunicación, las relaciones interpersonales, el manejo de personas, el conocimiento internacional, la colaboración y la coproducción. Finalmente, dentro del grupo de las habilidades conceptuales se encuentran el diagnóstico, la flexibilidad y el diseño (Dickinson y Sullivan, 2014).

Según lo anterior, las autoras concluyen que se estaría haciendo un mayor énfasis en la forma como el individuo percibe el mundo y no tanto en aquellas habilidades técnicas y especializadas al hacer un énfasis especial en habilidades blandas (Dickinson y Sullivan, 2014).

Sobre las habilidades blandas, el Observatorio de Recursos Humanos de Madrid publicó en 2019 un artículo denominado “10 habilidades blandas que debes dominar para triunfar en 2020”. Esto en razón a uno de los principales retos ya mencionados por varios autores previamente: la realidad del mercado laboral tiene cada vez una mayor automatización, está más digitalizado y, “según diversos estudios, cada día será más frecuente encontrar entornos laborales en los que convivan las personas y los robots” (Observatorio de Recursos Humanos, 2019).

Al respecto, los autores exponen que una de las principales respuestas a este reto viene de la mano de las habilidades blandas o *soft skills*, aquellas relacionadas con los ámbitos sociales de las personas y que permiten diferenciar a los humanos de los robots. De acuerdo con el citado informe, las 10 habilidades que marcarán la diferencia son la capacidad de concentración, la concienciación de las diferentes culturas, la creatividad, los dotes de comunicación, la innovación, la inteligencia emocional, el liderazgo, la mentalidad de desarrollo, el pensamiento crítico y las técnicas de *storytelling* (Observatorio de Recursos Humanos, 2019).

En una línea similar de análisis, un artículo desarrollado por Whiting (2020), el cual contiene las discusiones adelantadas en el marco de la Cumbre para el Reinicio Laboral adelantada por el Foro Económico Mundial en 2021, menciona que aproximadamente el 50% de los empleados requerirán volver a capacitarse o reestructurar sus habilidades (*reskilling*) para el año 2025, a consecuencia de los cambios tecnológicos. También se estima que unos 85 millones de puestos de trabajo podrían ser desplazados por un cambio en la división del trabajo entre los humanos y las máquinas, pero que a su vez pueden surgir unos 97 millones de empleos adicionales que se adapten mejor a la nueva división del trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos.

En función de esto, se indica que una mayor adopción de la tecnología significará que las habilidades en demanda en todos los empleos cambien en los próximos cinco años y las brechas de habilidades continuarán siendo altas (Whiting, 2020).

El estudio identifica las habilidades principales que tendrían que desarrollar los empleados en los próximos años para adaptarse correctamente al nuevo entorno productivo. Estas son las siguientes: pensamiento analítico, innovación, aprendizaje activo, estrategias de aprendizaje, resolución de problemas complejos, pensamiento crítico, análisis, creatividad, originalidad, iniciativa, liderazgo, influencia social, uso de la tecnología, monitoreo y control, diseño de tecnologías y programación, resiliencia, tolerancia al estrés, flexibilidad, razonamiento, resolución de problemas e ideación (Whiting, 2020).

A la luz del mismo reto de la digitalización, en enero de 2020, la BBC News publicó “las 10 habilidades laborales más demandadas en el mundo según LinkedIn”, indicando que, por primera vez, la habilidad de manejar la tecnología *blockchain* (cadena de bloques) saltó al primer lugar de la lista. Esta es una tecnología que surgió hace una década y que está asociada a las criptomonedas que en sus inicios parecía tener un alcance limitado. Sin embargo, los expertos en *blockchain* están entre los profesionales más demandados en el mundo, en áreas que incluyen servicios financieros y legales, sector energético, sanitario, agrícola y comercio minorista (BBC News, 2020).

La plataforma LinkedIn midió la demanda laboral mediante el análisis de los perfiles de sus usuarios para determinar la frecuencia en que son contratados según sus capacidades, arrojando así un listado de las 5 habilidades más demandadas en el mundo, a saber:

- Manejo de tecnología *blockchain*.
- Computación en la nube: tecnología que permite almacenar y administrar datos en internet. Implica la arquitectura, el diseño y la entrega de sistemas en la nube.
- Razonamiento analítico: la capacidad de dar sentido a los datos y descubrir ideas que ayuden a tomar decisiones comerciales.
- Inteligencia artificial: la combinación de algoritmos para que las máquinas desarrollen capacidades similares a las del ser humano.
- Diseño UX: diseño con enfoque en la experiencia de los usuarios de los productos, en particular la tecnología, análisis comercial, marketing, ventas, computación científica y producción de video (BBC News, 2020).

Un siguiente estudio que tuvo en cuenta los retos relacionados con la ciencia y la tecnología fue el desarrollado por el Instituto de Investigaciones de la Universidad de Phoenix, el cual publicó en 2011 un artículo denominado “Future Work Skills 2020” (“Las habilidades laborales del futuro 2020”). A lo largo de su historia, el Instituto para el Futuro (ITFF) ha sido líder en el avance de metodologías de previsión. En esta oportunidad, mediante la aplicación del método Delphi, un mecanismo de obtención de opiniones de expertos, los autores tomaron una lista de organizaciones, gobiernos y fundaciones para abordar el futuro de las organizaciones y el futuro de la educación (Davies, Fidler y Gorbis, 2011).

Como resultado del análisis realizado, se presentó un informe de los resultados de un taller de expertos en una amplia gama de disciplinas y antecedentes profesionales, involucrándolos en ejercicios de lluvia de ideas para identificar los factores clave del cambio y cómo estos darán forma a los requisitos de habilidades para desempeñarse adecuadamente en el trabajo. Se consolida, entonces, un listado de competencias entre las que se resaltan la alfabetización en nuevos medios, la colaboración virtual, la creación de sentido, la gestión de carga cognitiva, la inteligencia social, la mentalidad de diseño, el pensamiento computacional, el pensamiento innovador y adaptativo y la transdisciplinariedad (Davies, Fidler y Gorbis, 2011).

En el mismo escenario de los cambios que han revolucionado el sector productivo, no se puede desconocer lo ocurrido a consecuencia de la pandemia de la COVID-19. En este sentido se han elaborado varios estudios como el desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2020, denominado “Desarrollo de habilidades para el mercado laboral en el contexto de la COVID-19”, en el que se aborda la situación de los mercados laborales alrededor del mundo como consecuencia del aislamiento social producto de la COVID-19 y la forma como se han generado nuevas realidades en el ámbito de las habilidades del siglo XXI (Aguerverre, et al., 2020).

El estudio menciona que dichas habilidades son transversales, es decir, centrales para el desarrollo del individuo, reutilizables y no específicas para una ocupación. Dentro de ellas menciona habilidades digitales como el pensamiento computacional; habilidades cognitivas avanzadas, como el pensamiento crítico o la resolución de problemas; habilidades relacionadas con la cognición y la función ejecutiva, como la autorregulación y la metacognición, y las habilidades socioemocionales como la autoestima, la perseverancia o la empatía (Aguerverre, et al., 2020).

A pesar de lo anterior, las autoras hacen énfasis en las habilidades digitales y las socioemocionales. Sobre las primeras, el artículo rescata los esfuerzos de empresas que han ofrecido sus productos o servicios por primera vez a través de plataformas online, expandiendo así el uso de la tecnología en ámbitos poco comunes, o han

incrementado su oferta a través de medios tecnológicos gracias a la creciente demanda. Lo anterior, no solo ha presentado un reto para las empresas sino para los usuarios quienes han visto limitadas sus habilidades digitales en los ámbitos personal y laboral (Aguerverre, et al., 2020).

Por otro lado, el artículo enfatiza la relevancia que han cobrado las habilidades socioemocionales a consecuencia de la pandemia causada por el coronavirus. Estamos hablando de habilidades como la creatividad, la resiliencia, el trabajo en equipo, el manejo de emociones, la autorregulación, el manejo del tiempo y la empatía, claves no solo para este periodo de aislamiento, sino también para los próximos periodos de recesión y recuperación económica, que requerirá que los trabajadores y emprendedores se adapten y actualicen a las nuevas condiciones del mercado laboral (Aguerverre, et al., 2020).

Para terminar, el artículo escrito por Agueverre, et al. (2020) hace una serie de recomendaciones alrededor de las necesidades de capacitación en habilidades requeridas para las operaciones empresariales a consecuencia del aislamiento social en el marco de la COVID 19, y de cara a la reactivación económica en la cual las empresas y los trabajadores deberán retomar operaciones.

Ante esto, se propone formación en torno a habilidades para el teletrabajo y plataformas digitales, programas de aprendizaje acelerado (*fast track learning*, en inglés) para equipar rápidamente a los trabajadores con las habilidades requeridas para volver al mercado laboral. Entre estas se identifican habilidades básicas de cuidado (prevención y control de contagio, seguridad de salud y obligaciones de cuidado), digitales (alfabetización digital, manejo de información y uso de herramientas digitales para servicios en línea) y socioemocionales (resolución de conflictos, manejo de emociones y ansiedad, y comunicación).

En esta misma línea, un estudio desarrollado por el Foro Económico Mundial en 2020, titulado “The Future of Jobs Report 2020” (“Reporte del futuro de los trabajos 2020”) aborda la misma situación relacionada con el impacto de la pandemia sobre el mercado laboral alrededor del mundo y analiza la perspectiva frente a la tecnología y las habilidades para el empleo que deberán desarrollar los individuos como respuesta a la nueva normalidad.

Para llegar a las recomendaciones que el artículo entrega, se hace una revisión de información de 15 sectores industriales y 26 países del mundo (entre avanzados y emergentes), y se hace un análisis cualitativo de las opiniones de líderes empresariales y directores de recursos humanos en primera línea de toma de decisiones en organizaciones de carácter público y privado.

El artículo resalta la aceleración en la adopción de la tecnología, la computación en la nube, el *big data* y el comercio electrónico, así como el interés por la robótica y la inteligencia artificial. Lo anterior, podría implicar una disminución en la fuerza laboral, debido a la doble disrupción generada por el aislamiento social y la introducción de nuevas tecnologías. Al respecto, los autores predicen que para el año 2025, el tiempo dedicado a las tareas del trabajo por parte de los humanos y las máquinas será el mismo.

Adicionalmente, el estudio entrega un listado de las 15 habilidades y capacidades que serán necesarias hacia el año 2025, así: análisis y evaluación de sistemas; aprendizaje activo; creatividad, originalidad e iniciativa; diseño de tecnologías y programación; inteligencia emocional; liderazgo e influencia social; orientación al servicio; pensamiento analítico e innovación; pensamiento crítico; persuasión y negociación; razonamiento, resolución de problemas e ideación; resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad; resolución de problemas complejos; solución de problemas y experiencia del usuario, y uso de tecnología, monitoreo y control.

En el contexto estatal, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016) desarrolló la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. En ella se desarrollan tres secciones en las que se pueden agrupar las competencias requeridas para desempeñarse de manera adecuada en una entidad del sector público o estatal:

Sección 1

Competencias transversales: son las que refieren al orden institucional y apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público. Se trata de las competencias inherentes al servicio público, independientemente de su función, jerarquía y modalidad laboral, en un contexto profesionalizado (CLAD, 2016).

Son estas competencias transversales las que dan cuenta de la responsabilidad en el autodesarrollo, la aplicación de los protocolos, normas, lenguajes, lógicas de proceso y de decisión del sector público, así como el compromiso con el servicio público que implica la conciencia de sus impactos, la capacidad relacional y la integridad institucional (CLAD, 2016).

Ejemplos de competencias transversales son el aprendizaje continuo, compromiso con el servicio público, desarrollo de las relaciones interpersonales e integridad institucional (CLAD, 2016).

Sección 2

Competencias directivas estratégicas: esta sección se refiere a las conductas críticas que aseguran la eficacia de la función de liderazgo en la franja del personal de conducción: directores de área, de programas, de proyectos, coordinadores o equivalentes. Hace énfasis en las capacidades que apuntan centralmente a la esfera política, metodológica, motivacional, de liderazgo, de control del rumbo de una organización y también de sus cambios (CLAD, 2016).

Estas competencias son clave, pues los puestos directivos constituyen el talón de Aquiles de todo proceso de reforma y modernización de las administraciones públicas, así como del sostén y persistencia de la cultura de la calidad para la mejora continua (CLAD, 2016).

Por esta razón, en el nivel directivo cobran mayor importancia los requerimientos de competencias estratégicas con relación a las específicas, puesto que el saber disciplinar o técnico cede prioridad en este nivel al liderar equipos, orientarse a resultados y enfocarse en los servicios al ciudadano (CLAD, 2016).

Entre las competencias directivas estratégicas están: administración de políticas, comunicación interpersonal, construcción de redes, gestión de la calidad, gestión de la participación ciudadana, gestión del cambio, gestión del desarrollo de las personas, gestión digital, innovación, liderazgo efectivo, manejo de recursos, negociación, orientación al ciudadano, planificación, proactividad, relaciones con directivos, relaciones institucionales, resolución/mitigación de problemas, toma de decisiones, trabajo bajo presión, trabajo en equipo y visión estratégica (CLAD, 2016).

Sección 3

Competencias profesionales estratégicas: con relación a los puestos profesionales, técnicos y administrativos, es decir, aquellos que no implican responsabilidad de conducción sobre otras personas, corresponden perfiles cuyo peso recae con mayor énfasis en las especificidades de sus puestos de trabajo. Hay que buscar en ellos mayores evidencias de competencias específicas para las actividades, operaciones y funciones asignadas a sus puestos (CLAD, 2016).

No obstante, se destacan algunas competencias de estos profesionales, técnicos y administrativos, como las siguientes: aporte técnico-profesional, atención de problemas, comunicación efectiva, creatividad, gestión de procedimientos de calidad, instrumentación de decisiones, manejo emocional, programación del trabajo, respuesta a requerimientos y uso de tecnologías de la información y la comunicación (CLAD, 2016).

Lo planteado por el CLAD (2016) concuerda con lo que menciona el informe titulado “Skills for a High Performing Civil Service” (“Habilidades para el alto desempeño en el servicio civil”), desarrollado por la Dirección de Asuntos Públicos de la OECD en 2017. Este pone de manifiesto los retos de los funcionarios públicos de hoy, quienes deben lograr adaptarse a sistemas y herramientas de gobernanza cada vez más digitales, abiertas y en red. En este sentido, existe un doble desafío. Primero, frente a la identificación de las habilidades que son y serán requeridas en el servicio civil; y segundo, frente a la forma en que las entidades llevarán a cabo sus procesos de selección, contratación y desarrollo de personal en el marco de dichas habilidades.

A partir de la identificación de estos dos retos, el informe propone un marco para que los países miembros de la OCDE evalúen las habilidades que han identificado hasta el momento y las brechas que puedan existir. Adicionalmente, mediante el uso de datos de la OCDE, el informe identifica las tendencias e innovaciones prometedoras en la gestión del servicio civil a fin de establecer lineamientos adecuados para mejorar las políticas de empleo.

Como parte de lo propuesto por la OCDE (2017), el artículo enlista 14 competencias con las que un servidor público podría responder a las innovaciones del servicio civil. Estas son: (1) Identificar problemas en la definición de políticas, (2) influenciar la agenda para el diseño de políticas, (3) construcción de relaciones, (4) creatividad, (5) diseño de soluciones, (6) flexibilidad, (7) innovación, (8) innovación mediante la cocreación, (9) orientación al futuro, (10) prestación de servicios complejos, (11) ajuste al cambio, (12) trabajo colaborativo entre dependencias, (13) transformación digital y (14) visión de futuro.

8.1 Competencias para validación

Posterior a la identificación y depuración de las competencias más recurrentes que, según los referentes mencionados en este documento, requieren los trabajadores para desempeñarse exitosamente en sus empleos de cara a los retos actuales y futuros que plantea el escenario productivo, se concretó una lista de 47 competencias laborales que se sometieron a un ejercicio de validación por pares de jueces expertos.

A continuación, se presenta el listado de competencias a validar en cada una de las categorías tipificadas para el ejercicio de validación:

Tabla 3. Competencias cognitivas

Análisis y evaluación de sistemas	Orden	Razonamiento inductivo
Atención selectiva	Ordenamiento de información	Razonamiento matemático
Comprensión oral	Pensamiento analítico	Resolución de problemas
Comprensión lectora	Pensamiento crítico	Sensibilidad a los problemas
Estructuración de textos	Pensamiento estratégico	Tareas compartidas
Lectura crítica	Planificación y programación	Visualización
Memorización	Razonamiento deductivo	

Tabla 4. Competencias sociales

Ajuste a la ley	Empatía	Negociación
Argumentación	Escucha activa	Orientación al servicio
Asertividad	Integridad	Persuasión
Autoeficacia	Inteligencia emocional	Resiliencia
Autoestima	Inteligencia social	Tolerancia
Concienciación de las diferentes culturas		

Tabla 5. Competencias digitales

Comunicación digital / Gestión digital	Gestión de la seguridad digital
Gestión de la información digital	Liderazgo en red

Tabla 6. Competencias actitudinales

Atención al detalle	Manejo del tiempo
Atención de requerimientos	Monitoreo
Atender instrucciones	Instruir
Conciencia organizacional	

9. Resultados

Como se explicó en el apartado anterior, se llevó a validación por expertos un listado de 48 competencias que, a la luz de una revisión de literatura, responden mejor a las demandas laborales de la administración pública 4.0. Como se mencionó anteriormente, los expertos adelantaron la validación en dos fases, individual y grupal, donde se llegó a acuerdos del 100% entre los jueces frente a cada aspecto evaluado.

Cada competencia que integra el listado que se muestra en este apartado fue calificada como pertinente para el ejercicio del servicio público, y su definición y conductas asociadas fueron producto de revisión y acuerdos. Metodológicamente, no se tienen en cuenta en este listado aquellas competencias que no se consideraron pertinentes a la luz de la validación de los expertos o sobre las cuales primó el desacuerdo.

Como resultado del ejercicio, se generó un listado definitivo de 25 competencias laborales que, bajo el escenario de la administración pública 4.0, requieren los servidores públicos para lograr adaptarse y mantener la prestación del servicio en condiciones de calidad y oportunidad.

Con el fin de actualizar el diccionario de competencias laborales del servidor público 4.0 en Colombia, cada competencia en el diccionario contiene:

- a. Competencia.
- b. Definición.
- c. Conductas asociadas.
- d. Clasificación como habilidad o capacidad.
- e. El nivel o niveles jerárquicos a los que corresponde.
- f. Las áreas o procesos transversales para los que es aplicable.

La Tabla 7 muestra el listado de competencias producto del ejercicio de validación con su respectiva definición y conductas asociadas.

Tabla 7. Listado de competencias validadas

Competencia	Definición	Conductas asociadas
Atención al detalle	Identificar los aspectos esenciales de una tarea y ejecutarla de manera consistente, efectiva, pertinente y orientada al resultado esperado, independientemente del volumen de tareas que estén bajo su responsabilidad.	Identifica los aspectos que deben tenerse en cuenta para entregar productos de acuerdo con los resultados esperados.
		Hace seguimiento a la ejecución de las tareas o actividades que se encuentran bajo su responsabilidad, evaluando aspectos relacionados con la calidad y el tiempo de ejecución.
		Verifica la calidad de las actividades realizadas y las compara con los resultados esperados.
Atender instrucciones	Comprender instrucciones, escritas o verbales, y ejecutarlas de la manera que se requiere.	Muestra disposición para atender a las instrucciones que se le dan y busca resolver las dudas que le surgen, independientemente del canal de comunicación que se use para ello.
		Planifica la forma de dar cumplimiento a las instrucciones que recibe.
		Cumple con eficiencia y oportunidad con las actividades que se le encomiendan bajo las instrucciones recibidas.
Manejo del tiempo	Planificar y tener control del tiempo empleado en sus tareas o labores para	Hace un plan y traza objetivos para cumplir con sus responsabilidades en el tiempo establecido y con los resultados esperados.

Competencia	Definición	Conductas asociadas
	ejecutarlas de manera eficiente y productiva.	Hace seguimiento al avance de sus actividades y lo contrasta con los planes diseñados para cumplir con sus responsabilidades. Prioriza las actividades que requieren mayor atención para ejecutarlas con calidad y oportunidad.
Monitoreo	Monitorear o medir el desempeño propio o de otros individuos o grupos en el desarrollo de sus tareas o labores, a partir de estándares establecidos y con el fin de realizar mejoras o tomar acciones correctivas.	Hace un plan y traza objetivos para cumplir con sus responsabilidades en el tiempo establecido y con los resultados esperados. Hace seguimiento al avance de sus actividades y lo contrasta con los planes diseñados para cumplir con sus responsabilidades. Prioriza las actividades que requieren mayor atención para ejecutarlas con calidad y oportunidad.
Instruir	Transmitir conocimiento a pares o subordinados, en relación con la manera de llevar a cabo sus labores o actividades.	Comparte con pares o subordinados sus conocimientos, ideas o experiencias. Comparte con pares o subordinados información relevante que les permita adquirir nuevos conocimientos o habilidades para el desarrollo de las labores diarias. Fomenta espacios de aprendizaje en contenidos relevantes para el desarrollo de las labores diarias.
Estructuración de textos	Organizar la información de un texto de forma coherente de manera que sea comprensible para el lector.	Presenta ideas en un texto de manera ordenada y progresiva a partir de una estructura global, previamente definida. Hace buen uso de conectores para relacionar párrafos o elementos de un mismo párrafo. Hace buen uso de las normas gramaticales, de ortografía y de puntuación propias del idioma en el que está escribiendo.
Lectura crítica	Evaluar el contenido de un texto según la validez de los argumentos presentados, analizando los componentes que brindan información relevante y pertinente para el desarrollo de las funciones en el contexto laboral.	Evalúa el contenido de un texto a partir de su formación, criterio y conocimientos previos con el fin de contrastar las afirmaciones del autor con la posición propia. Comprende y sintetiza la información contenida en un texto, identificando los elementos relevantes. Relaciona información de dos o más textos o fragmentos de texto para llegar a una conclusión.
Orden	Disponer de manera sistemática información, elementos, tareas o actividades, teniendo en cuenta características y/o categorías determinadas.	Relaciona el objetivo de las responsabilidades que se le asignan con una forma lógica de disponer información, elementos, tareas o actividades hacia el cumplimiento de los resultados esperados. Depura la información o los elementos que no son de utilidad e identifica las tareas que no requieren atención, para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Genera categorías que le permiten organizar información, elementos, tareas o actividades con base en criterios determinados.
Planificación y programación	Formular objetivos, anticipar eventos futuros y establecer actividades, recursos,	Evalúa las condiciones de su entorno en busca de posibles oportunidades o debilidades y sus posibles consecuencias.

Competencia	Definición	Conductas asociadas
	responsables y formas para medir el avance en el cumplimiento.	Establece objetivos que le permitan responder a las demandas actuales o futuras en su entorno. Diseña planes de acción y seguimiento para responder a las demandas actuales o futuras de su entorno.
Resolución de problemas	Capacidad para detectar cuando es probable que se presente un problema. Identificar y analizar una situación a resolver, generar opciones de solución y seleccionar e implementar la más adecuada, en función de los objetivos propios del contexto laboral.	Reconoce los problemas que se presentan en su entorno. Identifica diferentes rutas de acción encaminadas a la solución del problema. Selecciona y ejecuta la ruta de acción más conveniente para dar solución a una problemática. Diseña estrategias que le permiten hacer seguimiento al avance en los objetivos y hace ajustes de verlo necesario.
Pensamiento analítico	Hacer uso del razonamiento lógico para identificar fortalezas y debilidades de soluciones alternativas, conclusiones o aproximaciones a problemas que se presenten durante la realización de sus tareas o labores.	Identifica el objetivo principal de las labores que se le encomiendan o las solicitudes que le realizan. Descompone las partes de un problema para entender su estructura y la manera como se interrelacionan sus componentes, diferenciando lo relevante de lo irrelevante. Estudia las particularidades de una situación para realizar generalizaciones e identificar tendencias o patrones de funcionamiento.
Comunicación digital / Gestión digital	Hacer uso de herramientas y tecnologías digitales para procesos colaborativos. Comunicarse teniendo en cuenta las normas de netiqueta (etiqueta o código de comportamiento que debería tener una persona en un ambiente virtual) mientras se utilizan las tecnologías digitales y se interactúa en entornos digitales.	Comprende los beneficios y las limitaciones de las diferentes tecnologías digitales e identifica su utilidad en función del contexto del servicio público. Participa activamente en la comunicación en línea con su grupo de trabajo a través de medios digitales, transmitiendo la información de manera efectiva y haciendo uso de diversos medios (correo electrónico, presentación de diapositivas, etc.). Analiza a su público destinatario y adapta la comunicación en función del mismo, adoptando las normas de netiqueta y respeto con la diversidad cultural en el ámbito de la comunicación digital.
Gestión de la información digital.	Identificar las necesidades de información, y buscar y procesar datos y contenido en entornos digitales. Acceder, navegar y evaluar críticamente la credibilidad y fiabilidad de las fuentes de datos, información y contenido digital.	Evalúa la validez de los contenidos e información que obtiene a partir de las búsquedas que realiza en las diferentes fuentes de datos y entornos digitales, determinando su relevancia y procedencia para el cumplimiento de las tareas que se le asignan. Procesa la información que obtiene de diversas fuentes de datos y entornos digitales y la convierte en conocimiento de valor para el desempeño de sus labores. Contrasta e integra información de diferentes fuentes a partir de una evaluación de su utilidad, puntualidad, precisión e integridad con el fin de suplir las necesidades de información identificadas en cumplimiento de sus labores.
Gestión de la seguridad digital	Comprender las amenazas y riesgos en entornos digitales y	Conoce los principios de privacidad en línea aplicables a la información propia de su puesto de

Competencia	Definición	Conductas asociadas
	la importancia de la seguridad de la información, la protección de los datos y su privacidad. Adicionalmente, aplicar las medidas de protección y de seguridad y garantizar la privacidad en el manejo de la información.	<p>trabajo, su información personal y de otros, y toma acciones para protegerla.</p> <p>Reconoce los beneficios y riesgos asociados al uso de las tecnologías en línea en el desempeño de sus labores.</p> <p>Toma medidas para disminuir amenazas y riesgos en entornos digitales y mitigar su posible impacto, mediante la protección de los diferentes dispositivos y el uso de contraseñas seguras.</p>
Liderazgo en entornos digitales.	Dirigir y coordinar equipos de trabajo colaborativo haciendo uso de tecnologías digitales.	<p>Fomenta la utilización de herramientas digitales entre sus pares y/o personas a cargo para el desarrollo de sus actividades o labores.</p> <p>Mantiene una comunicación constante y efectiva con sus pares y/o personas a cargo, y fomenta su participación en la toma de decisiones, a partir del uso de aplicaciones y plataformas virtuales.</p> <p>Hace uso de canales virtuales para hacer entrega de información relevante a sus pares o personas a cargo para dar cumplimiento a los objetivos del equipo de trabajo.</p>
Argumentación	Demostrar o probar una proposición, manteniendo una estructura lógica.	<p>Identifica y evalúa objetivamente diversos puntos de vista que le permitan comprender ampliamente un problema y tener una postura holística.</p> <p>Participa con razonamiento y objetividad en los espacios institucionales o interinstitucionales que le competen para la solución de problemas o creación de ideas hacia la mejora de la prestación del servicio.</p> <p>Demuestra mediante razonamientos lógicos, los puntos de vista sobre los temas que le competen para la mejora continua en el servicio público.</p>
Asertividad	Interactuar con un lenguaje claro y respetuoso en los espacios virtuales y físicos, expresando opiniones, sentimientos, actitudes o deseos sin ofender al otro y reconociendo sus derechos individuales y colectivos.	<p>Comunica sus opiniones, deseos o sentimientos, respetando distintas posturas.</p> <p>Participa en espacios laborales, expresando sus diferencias con objetividad y respetando las opiniones de los demás.</p> <p>Soluciona las diferencias y los conflictos de manera tranquila y objetiva, sin tomarse nada personal y pensando en la construcción colectiva y el aprendizaje constante.</p>
Respeto diferencial*	Reconocer y respetar la diversidad, las costumbres y tradiciones de los grupos étnicos, de personas de otras nacionalidades o con diversas características o circunstancias.	<p>Reconoce la diferencia de pensamiento y la diversidad, promoviendo en su actuar el respeto por las características o circunstancias especiales.</p> <p>Comprende las necesidades de los diversos grupos étnicos, personas con otras nacionalidades o con diversas características o circunstancias y procura soluciones diferenciales a partir del diálogo y la asertividad.</p> <p>Valora la diferencia y promueve el respeto por la diversidad.</p>
Empatía	Comprender las emociones, pensamientos y acciones del	Entiende los sentimientos de las personas, buscando prestar un servicio equitativo y de calidad.

Competencia	Definición	Conductas asociadas
	otro en pro de la prestación de un servicio de calidad.	Identifica las diferencias que tiene con los demás y actúa manteniendo el respeto por sus acciones, comportamientos y pensamientos. Propicia las condiciones para generar y mantener relaciones personales y laborales enmarcadas en el respeto por la diferencia.
Escucha activa**	Buscar activamente entender el punto de vista de su interlocutor, permitirle transmitir su idea y compartir opiniones desde el respeto, la empatía y la solidaridad.	Busca entender el mensaje que se transmite y ofrece una retroalimentación eficiente. Utiliza técnicas y estrategias de comunicación para comprender las necesidades o solicitudes de su interlocutor. Mantiene su atención enfocada en el interlocutor, permitiendo la expresión de sus ideas o mensajes.
Regulación emocional***	Reconocer las emociones propias, gestionarlas y expresarlas de manera asertiva en diferentes entornos, ya sea sociales, laborales, educativos, personales y/o familiares.	Identifica sus fortalezas y oportunidades de mejora en el ámbito personal, laboral y social. Reconoce las emociones propias y logra comunicarse adecuadamente, evitando que estas interfieran negativamente en sus relaciones personales, sociales y laborales. Gestiona las emociones propias, evitando que estas interfieran negativamente en la ejecución de sus tareas o labores.
Negociación	Trabajar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes, a partir del diálogo colaborativo y la identificación de los puntos de coincidencia, enfocándose en los resultados de la negociación para las partes.	Expresa de manera integral sus puntos de vista frente a una situación concreta, brindando información concisa y completa que le permita llegar a acuerdos con su interlocutor. Realiza preguntas que animan a su interlocutor a explicar su postura. Resume y concreta las ideas principales en una negociación, brindando neutralmente la información para lograr acuerdos.
Orientación al servicio	Guiar y apoyar a quien lo requiera en la solución de una necesidad o inquietud, brindando información pertinente y actualizada sobre los procedimientos de la entidad.	Muestra interés por conocer las necesidades y expectativas de las personas con quienes interactúa en el ámbito personal, social y laboral para el desarrollo de sus funciones. Mantiene una actitud proactiva en sus interacciones, con diligencia, respeto y amabilidad. Valora y atiende las necesidades y peticiones que le realizan para brindar un servicio con oportunidad y calidad.
Resiliencia	Hacer uso de los recursos propios o externos para recuperarse positivamente de situaciones adversas, de amenaza o estresantes, ya sean de tipo personal, social o laboral.	Conoce sus principales fortalezas y habilidades, así como las limitaciones y debilidades, y las utiliza para trazar metas objetivas y realistas hacia el cumplimiento del propósito de su empleo. Reconoce la importancia de sus redes de apoyo y sabe pedir ayuda cuando la necesita. Se adapta con facilidad a los cambios de su entorno, buscando aprender de sus experiencias, sean estas positivas o negativas.

Competencia	Definición	Conductas asociadas
Tolerancia	Comprender la existencia de diferencias individuales y ejercer autocontrol ante algo con lo que no se está de acuerdo o ante lo que se tiene una actitud negativa. Lo anterior con el objeto de mantener y promover la armonía en un grupo.	Acepta las diferencias entre individuos, reconociendo el valor de los aportes de todos los involucrados en el ámbito social, personal y laboral.
		Reconoce que en su grupo de trabajo pueden existir diversos puntos de vista y establece acuerdos para aportar al cumplimiento de objetivos y procurar la prestación de un servicio público de calidad.
		Escucha a las partes involucradas en situaciones de conflicto o desacuerdo, antes de emitir algún juicio o tomar alguna decisión.

(*) Por recomendación de los expertos validadores, la competencia “Concienciación de las diferentes culturas” se denominó “Respeto diferencial”.

(**) Por recomendación de los expertos validadores, la competencia “Escucha activa/comunicación efectiva” se denominó “Escucha activa”.

(***) Por recomendación de los expertos validadores, las competencias “Inteligencia emocional” e “Inteligencia social” se unieron y pasaron a denominarse “Regulación emocional”.

9.1 Categorización como habilidades y capacidades

Como resultado del ejercicio de validación, se organizaron las competencias por habilidades y capacidades, entendiendo las habilidades como las competencias para ejecutar una tarea específica que puede ser desarrollada por la experiencia (APA, 2020), y las capacidades como el potencial de un individuo para desempeñarse en tareas físicas o cognitivas independientemente del contexto laboral (APA, 2020).

De este modo, las competencias que fueron categorizadas como habilidades son: Monitoreo, Instruir, Estructuración de textos, Lectura crítica, Planificación y programación, Comunicación digital/Gestión digital, Gestión de la información digital, Gestión de la seguridad digital, Liderazgo en entornos digitales, Argumentación, Asertividad, Respeto diferencial, Empatía, Escucha activa, Regulación emocional, Negociación, Orientación al servicio, Resiliencia y Tolerancia.

De otra parte, las competencias que fueron categorizadas como capacidades son: Atención al detalle, Atender instrucciones, Manejo del tiempo, Orden, Resolución de problemas y Pensamiento analítico.

9.2 Organización de competencias por nivel jerárquico y por área o proceso transversal

El siguiente nivel de análisis que se tuvo en cuenta en el ejercicio de validación fue el nivel jerárquico al que es aplicable cada competencia, evaluación que se realizó a la luz de la naturaleza de los niveles jerárquicos definidos en el Capítulo 2 del Decreto 1083 de 2015. Aquellas competencias aplicables a todos los servidores públicos, independientemente del nivel jerárquico al que corresponde su empleo, se denominaron competencias comunes. La Tabla 8 muestra las 25 competencias validadas y el nivel jerárquico para el que se definió su aplicabilidad.

Adicional a lo anterior, el resultado de las validaciones arrojó que las 25 competencias son aplicables a todas las áreas o procesos transversales de las entidades públicas en Colombia.

Tabla 8. Competencias comunes y por nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Competencia
Común	Atención al detalle
	Atender instrucciones
	Manejo del tiempo
	Monitoreo
	Instruir
	Estructuración de textos
	Lectura crítica
	Orden
	Resolución de problemas
	Pensamiento analítico
	Comunicación digital / Gestión digital
	Gestión de la información digital
	Gestión de la seguridad digital
	Asertividad
	Respeto diferencial
	Empatía
	Escucha activa
	Regulación emocional
	Negociación
	Orientación al servicio
Resiliencia	
Tolerancia	
Competencia por nivel: Técnico	Planificación y programación
	Argumentación
Competencia por nivel: Profesional	Planificación y programación
	Liderazgo en entornos digitales
	Argumentación
Competencia por nivel: Asesor	Planificación y programación
	Liderazgo en entornos digitales
	Argumentación
Competencias por nivel: Directivo	Planificación y programación
	Liderazgo en entornos digitales
	Argumentación

10. Glosario

Capacidades: potencial de un individuo para desempeñarse en tareas físicas o cognitivas independientemente del contexto laboral (APA, 2020).

Claridad: la competencia se comprende fácilmente, es decir, que la sintaxis, semántica y ortografía en su definición son adecuadas.

Competencia común: competencias inherentes al servicio público que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.8).

Competencia laboral: se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.2).

Competencia por área o proceso transversal: competencias que dependen del proceso y/o área en las que vayan a ser aplicadas. Las áreas o procesos transversales son: compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, planeación estatal y servicio al ciudadano del sector público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

Competencia por nivel: competencias que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos. Cada entidad podrá adicionarlas con fundamento en sus particularidades (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.8).

Conductas asociadas: corresponden a los comportamientos o indicadores conductuales que presenta una persona en relación con su entorno.

Definición ajustada: definición de una competencia proporcionada por un experto, luego de haber determinado que la definición aportada inicialmente no cumple con los criterios de pertinencia, claridad y suficiencia.

Definición aportada: definición extraída de referentes nacionales e internacionales que permiten la comprensión de una competencia.

Habilidades: competencia para ejecutar una tarea específica que puede ser desarrollada por la experiencia (APA,2020).

Pertinencia: la competencia es necesaria para la prestación del servicio público en Colombia.

Nivel jerárquico directivo: comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Nivel jerárquico asesor: agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Rama Ejecutiva del orden nacional. (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Nivel jerárquico profesional: agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Nivel jerárquico técnico: comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Nivel jerárquico asistencial: comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Servidor público 4.0: se refiere al servidor cuyas capacidades y habilidades sociales, actitudinales, cognitivas y digitales, le permiten adaptarse exitosamente a entornos laborales cambiantes para realizar sus funciones, con la vivencia de la integridad y la filosofía del servicio.

Suficiencia: la definición de la competencia es precisa para determinar si una persona cuenta o no con una cualidad específica.

Anexo 1.

EXPERTOS VALIDADORES

La siguiente tabla muestra un listado de los grupos de expertos que participaron en las mesas de validación de competencias laborales y psicólogos que acompañaron el ejercicio. Como se explicó en el apartado de metodología, se conformaron cuatro grupos con al menos un psicólogo, un experto en administración pública y un experto temático.

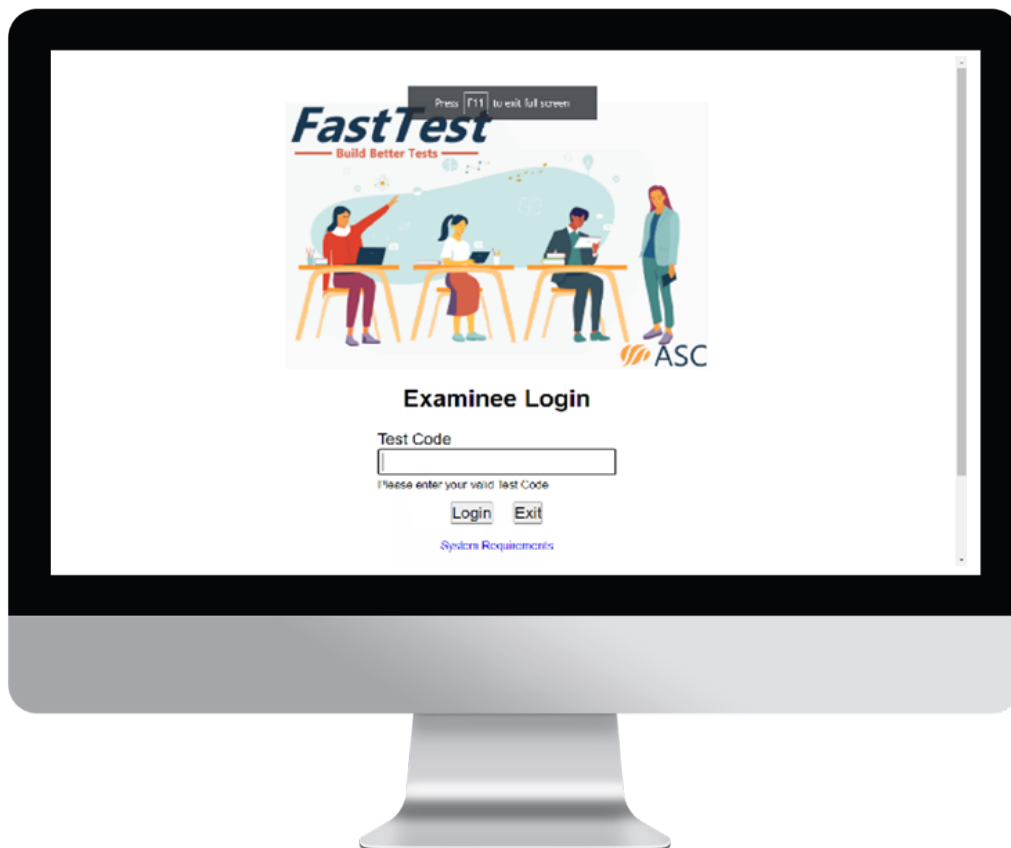
Categoría de validación	Rol	Nombre completo	Perfil
Competencias actitudinales	Psicólogo	Ángela María Vargas Rodríguez	Psicóloga de la Universidad Nacional de Colombia y Magíster en Psicología. Candidata al título de Doctora en Psicología dentro de la línea de investigación sobre "Desarrollo social, comunidad y salud". Amplia experiencia en investigación cualitativa. Experiencia en evaluación, especialmente en concursos de méritos, docencia e investigación. Experiencia laboral en el sector público y privado. Conocimientos sobre procesos de calidad y acreditación de programas curriculares.
	Experto temático	Pablo Sanabria Pulido	Economista de la Universidad Nacional, Magíster en Políticas Públicas y Doctor en Administración y Políticas Públicas. Profesor de diseño, formulación e implementación de políticas públicas.
	Experto en función pública	Blanca Clemencia Romero Acevedo	Ex Comisionada de la CNSC. Se ha desempeñado durante más de 20 años en el sector público, en donde ha ocupado, entre otros, los siguientes cargos: Asesora del Alcalde Mayor de Bogotá, Directora de Urbanización y Vivienda de la Alcaldía Mayor de Bogotá, Asesora de la Personería de Bogotá, Personera Delegada (E), Asesora del Ministro de Justicia y Jefe de Oficina de Control Interno Disciplinario del ICBF. En esta última entidad también se desempeñó como Secretaria General (E), Jefe de Oficina Jurídica (E) y Jefe de Control Interno (E). Ingresó a la CNSC en el año 2008 como contratista de prestación de servicios. En enero de 2009 fue nombrada Asesora de Despacho del Comisionado Frídoles Ballén Duque. Ha ocupado en encargo los empleos de Secretaria General, Asesora Jurídica y Comisionada. Es docente en temas de Conciliación en Derecho y Derecho Disciplinario en diferentes universidades a nivel nacional.
Competencias cognitivas	Psicólogo	Mishell Marcela Ramos De La Hoz	Psicóloga con conocimiento en procesos de construcción y validación de instrumentos objetivos, fundamentos de psicometría, estadística descriptiva e inferencial y manejo de <i>software</i> para el análisis de datos cuantitativos. Experiencia en la elaboración de pruebas objetivas en concursos de méritos, validación y análisis de datos.
	Experto temático	Mariana Milena Pino Melgarejo	Psicóloga, Especialista en trastornos cognitivos y del aprendizaje, Doctora en Psicología con Orientación en neurociencia cognitiva aplicada, y formación Posdoctoral en Psicología económica y del consumo. Actualmente se desempeña como docente e investigadora de instituciones de educación superior, es líder del grupo de investigación sobre cerebro, cognición y procesos sociales y se encuentra categorizada por Colciencias como investigadora asociada en la última medición.
	Experto en función pública	Ayda Martínez	Experta en elaboración de procedimientos para la conformación de instancias de concertación, ajuste a la metodología para la normalización de competencias laborales, formación de metodólogos de normalización a nivel nacional,

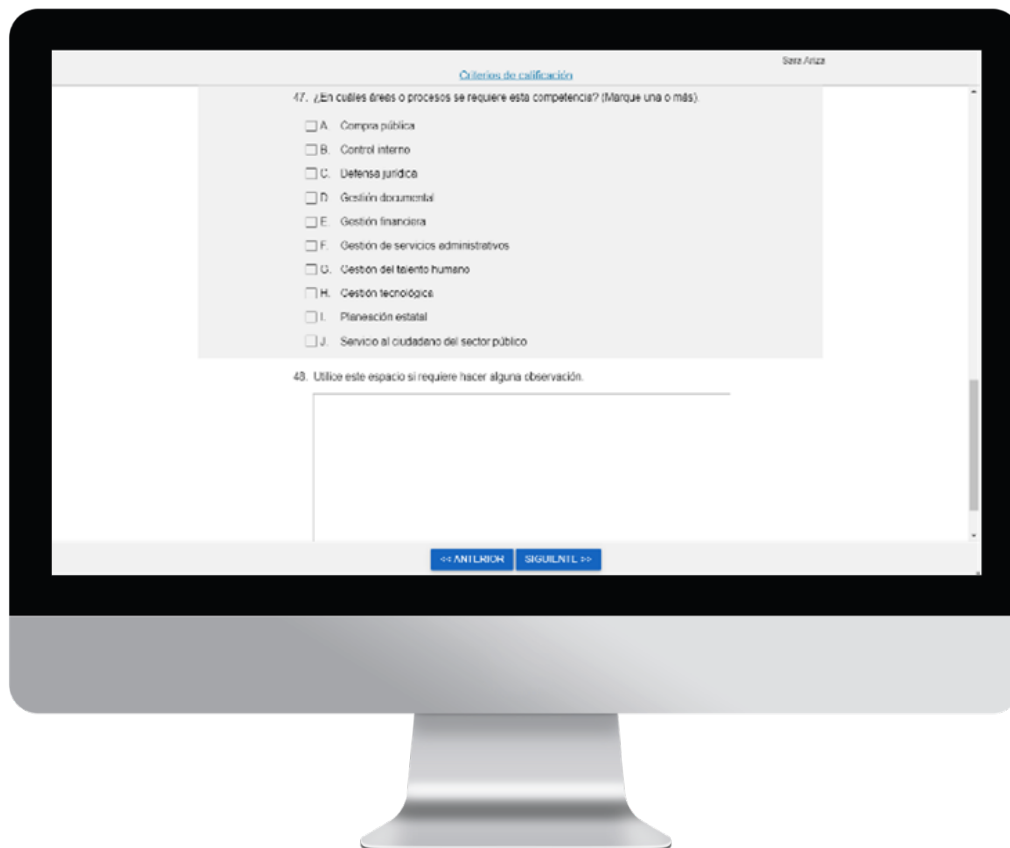
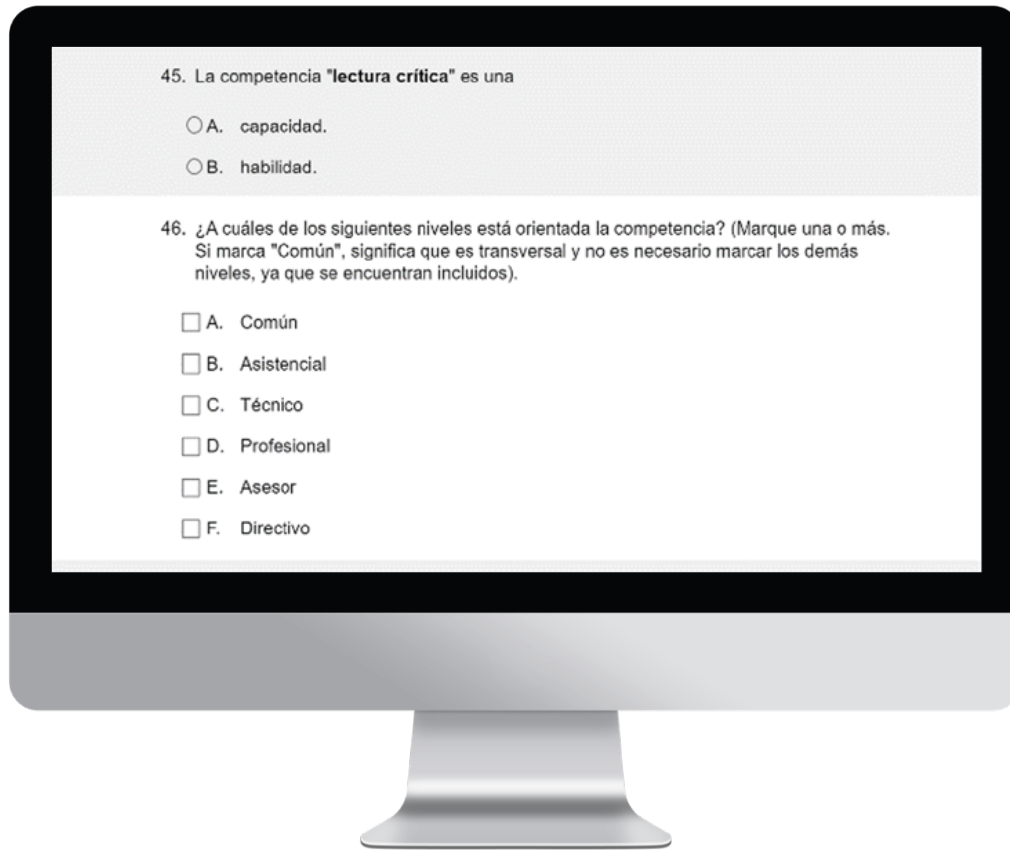
Categoría de validación	Rol	Nombre completo	Perfil
			desarrollo de evaluaciones internas de gestión, transferencia internacional de metodologías de competencias laborales, elaboración de lineamientos procedimentales a nivel nacional, y conformación y liderazgo de equipos nacionales para la implementación de procesos de normalización, certificación y gestión del talento humano por competencias laborales.
Competencias digitales	Psicólogo	Mishell Marcela Ramos De La Hoz	Psicóloga con conocimientos de los procesos de construcción y validación de instrumentos objetivos, fundamentos de psicometría, estadística descriptiva e inferencial y manejo de <i>software</i> para el análisis de datos cuantitativos. Experiencia en la elaboración de pruebas objetivas en concursos de méritos, validación y análisis de datos.
	Experto temático	Rodrigo Rocha Ajuria	Aceleración de Transformación Digital para impulsar la estrategia comercial y el <i>go-to-market</i> al implementar y adoptar soluciones cloud /SaaS para optimizar la productividad, la seguridad, la privacidad, la toma de decisiones impulsadas por datos y el análisis avanzado. Tiene más de 19 años de experiencia profesional, 12 de los cuales ha trabajado en consultoría (estrategia, gestión y TI). Tiene experiencia certificada en gestión de proyectos en planeación estratégica, estrategia de TI, transformación digital, SaaS, modelos de negocio, reestructuración organizacional, riesgo, cartera de préstamos, costos y gastos y gestión del cambio.
	Experto temático	Andrés Muñoz	Gerente de proyectos de innovación, educación y tecnología. Asesor en educación STEM, 4RI y Agencia de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la Secretaría de Educación Distrital.
	Experto temático	Miller Alarcón	Director de Planeación y proyectos de SuRed Grupo Empresarial Matrix, donde se implementaron más de 30 proyectos con metodologías PMP y SCRUM. Docente durante los 13 últimos años en universidades como la Universidad Externado de Colombia, Universidad Piloto de Colombia, Universidad del Rosario y Politécnico Granacolombiano. Desde 2004 hasta 2011, se desempeñó como Director de Ingeniería industrial del Politécnico Granacolombiano y como docente de pregrado y posgrado. Es docente investigador, director del grupo de investigación Métodos cuantitativos, categorizado en Colciencias y consultor de diferentes empresas en temas educativos, de proyectos y de planeación.
	Experto en función pública	Sonia Cruz	Administradora pública con 20 años de experiencia profesional, 15 de ellos con experiencia relacionada en gerencia y planeación estratégica, liderando procesos administrativos, financieros, de gestión estratégica del talento humano y carrera administrativa, gestión del conocimiento y la innovación, manejo de sistemas integrados de gestión, así como de planificación del territorio.
Competencias sociales	Psicólogo	Andrés Felipe Gómez Amaya	Profesional en Psicología con enfoque en Psicometría y buena comprensión y manejo del inglés intermedio (B1). Enfoque en el área de psicología experimental y psicometría, manejo de SPSS, R-Studio, SQL, Python, con orientación a resultados, enfoque a la profundización, iniciativa, innovación y aprendizaje continuo.
	Experto temático	Martha Patricia Vives Hurtado	Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia, Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana y Doctora en Sociología Jurídica e Instituciones Políticas de la Universidad Externado de Colombia. Asesora y docente en clima escolar y convivencia en instituciones educativas de Bogotá en los programas de Nivelación para la Excelencia y Formación Permanente de Docentes. Coordinó los talleres de

Categoría de validación	Rol	Nombre completo	Perfil
			Habilidades Sociales para la preparación del Semestre Social de los estudiantes de la Universidad Javeriana y fue gestora del Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Educación de Colciencias.
	Experto en función pública	Eduardo González Montoya	Ex Comisionado de la CNSC. En su trayectoria laboral ha sido Magistrado del Consejo Seccional de la Judicatura de Manizales (Caldas), asesor de la vicepresidencia de Telecom, Director del DAFP y docente de la Universidad de Caldas, entre otros. Ha participado en las juntas directivas de Seguros la Equidad, Caja de Compensación Familiar de Caldas, Fondo Nacional del Ahorro, Caja Nacional de Previsión Social, ICFES y Escuela Superior de Administración.

Anexo 2.

FORMATO PARA FASE 1 DE VALIDACIÓN







Anexo 3. FORMATO PARA FASE 2 DE VALIDACIÓN

A	B	C	D	E	F	G
Competencia	Aspecto a evaluar	Porcentaje de acuerdo	Resultar en fase 2	Observación		
	Pertinencia	100%	NO			
	Claridad	100%	NO			
	Suficiencia	50%	SI			
	Habilidad/Capacidad	100%	NO			
	Nivel	100%	NO			
	Área o proceso transversal	75%	SI			
	Pertinencia	100%	NO			
	Claridad	100%	NO			
	Suficiencia	75%	SI			
	Habilidad/Capacidad	100%	NO			
	Nivel	100%	NO			
	Área o proceso transversal	100%	NO			
	Pertinencia	100%	NO			
	Claridad	75%	SI			

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Competencia	Definición propuesta por expertos	Pertinencia (SI/NO)	Claridad (SI/NO)	Suficiencia (SI/NO)	Habilidad (SI/NO)	Capacidad (SI/NO)	Competencia (SI/NO)	Competencia (SI/NO)	Competencia (SI/NO)	Competencia (SI/NO)	Competencia (SI/NO)	Competencia (SI/NO)	Competencia (SI/NO)	Área o proceso transversal	Observación		
		SI	SI	X			X										
		SI	SI	X			X								Todos		
		SI					X								Todos		
		SI	SI												Todos		

Referencias

- Agudelo, S. (1998). Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía. Montevideo: Cinterfor/ OIT
- Aguerrevere, G., Amaral, N., Bentata, C., Rucci, G. (2020). Desarrollo de habilidades para el mercado laboral en el contexto de la COVID-19. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/desarrollo-de-habilidades-para-el-mercado-laboral-en-el-contexto-de-la-covid-19>
- Alberta Government (2013). Alberta Public Service Competency Model. Recuperado de <https://www.alberta.ca/assets/documents/psc-alberta-public-service-competency-model.pdf>
- American Psychological Association [APA], (2020). APA Dictionary of Psychology. Recuperado de <https://dictionary.apa.org>.
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M. y Schneider, P. (2017). The Future of Skills: Employment in 2030. London: Pearson and Nesta.
- Baltic Institute of Social Sciences & O.D.A., (2015). The study on the future role and development of the public administration. Recuperado de: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/03/2015_1_LV_The_Study_on_the_Future_Role_and_Development_of_the_Public_Administration.pdf
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185.
- BBC News Mundo (21 de enero de 2020). Las 10 habilidades laborales más demandadas en el mundo según LinkedIn. BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51099715>
- Berrocal, F. y Pereda, S. (2001). Formación y gestión del conocimiento. *Revista Complutense de Educación* 12, 2, 639-656
- BID, M. P. (2020). Transformación digital y Empleo Público – El Futuro del Trabajo del Gobierno. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Transformacion-digital-y-empleo-publico-El-futuro-del-trabajo-del-gobierno.pdf>
- BID. (2018). BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Industria-40-Fabricando-el-Futuro.pdf>
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*, (1), 8-14.
- CEPAL. (2020). CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45901/1/S2000401_es.pdf
- CLAD, (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Paper presented at the XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia.



- Davies, A., Fidler, D., y Gorbis, M. (2011). Future Work Skills 220. Recuperado de https://www.iff. org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf
- Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Bogotá, 26 de mayo de 2015. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Decreto 815 de 2018. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. Bogotá, mayo 8 de 2018. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>
- Decreto 989 de 2020. Por el cual adiciona el capítulo 8 al título 21 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con las competencias y requisitos específicos para el empleo de jefe de oficina, asesor, coordinador o auditor de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial. Bogotá, Julio 9 de 2020. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma. php?i=134683>
- Decreto Ley 785 de 2005. “Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.”. Bogotá, marzo 17 de 2005. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). Valores del Servicio Público – Código de Integridad. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/codigo-integridad>
- Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública y Comisión Nacional del Servicio Civil (2018). Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias laborales en el sector público colombiano. Recuperado de <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/Descargas/966/modulos-virtuales/39704/catalogo-de-competencias.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/carta-administrativa/-/debemos-siempre-ir-un-paso-adelante>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Programa Nacional de Bienestar Laboral 2020 - 2022. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/37826733
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Plan Nacional de Competencias Laborales. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2ljUBdeu/view_file/38715883
- Dickinson, H. y Sullivan, H. (2014). Imagining the 21st Century Public Service Workforce. Recuperado de <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/public-service-academy/news-events/2014/imagining-the-21st-century-public-service-workforce.pdf>
- Gallart, A. y Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación–trabajo. Cuestiones actuales de la formación. Montevideo, Cinterfor/OIT.



- Jerman, A., Bertoneclj, A., Dominici., G., Pejić Bach, M. & Trnavčević. (2020). Conceptual Key Competency Model for Smart Factories in Production Processes. *Organizacija*, 53 (1) 68-79. DOI: 10.2478/orga-2020-0005.
- Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 12 de mayo de 2021. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>
- Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Bogotá, septiembre 23 de 2004. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Llanes Font, M. Díaz de Ceballos, M. y Salvador Hernández, Y. (2020). Administración pública y cuarta revolución industrial. ¿Qué nos lleva hasta allí? Recuperado de <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/12/Menci%C3%B3n-Honor%C3%ADfica-Lorena-Mariluz-Llenez-et-al.pdf>
- Mazo Mejía, J. (2014). La Administración Frente a La Velocidad del Cambio. In *Vestigium Ire*. Vol. 8. 36-46
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence." *American Psychologist*, 28, (1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Nurbaity, S. (2019). The Importance of Improving the Quality of Civil Servants to Implement E-Government Service Delivery in Industrial Era 4.0: A Case Study Approach of Government Institutions in Jakarta. *South Asian Research Journal of Business and Management*.
- O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., y Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- Observatorio de recursos humanos, (2019). 10 habilidades blandas que debes dominar para triunfar en 2020. Recuperado de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/10-habilidades-blandas-que-debes-dominar-para-triunfar-en-2020.html>
- OCDE (2016). *Skills for a High Performing Civil Service*, OCDE Public Governance Reviews, OCDE Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>.
- OCDE. (2019). *Estrategia de competencias de la OCDE 2019*. Recuperado de <https://www.oecd.org/skills/OECD-skills-strategy-2019-ES.pdf>
- OIT y CINTEFOR (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral (Vol. 1). Montevideo: Cinterfor/ OIT.
- Olenich, T., Mekushkin, A., Mamchits, N. & Ugrekhelidze, N. (2020). On the issue of the transformation of the psychological portrait of the modern Russian youth in a socio-cultural context. *E3S Web of Conferences* 175, 15032. INTERAGROMASH 2020. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202017515032>.
- Ortega Cerón, J. (2020). *Competencias laborales para la administración pública 4.0*.



- Berrocal, P. y Pereda, S., (2001). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias.
- Pilipczuk, O. (2020). Toward Cognitive management accounting. Sustainability, 12, 5018. DOI: 10.3390/su12125108
- Resolución 0667 de 2018. Departamento Administrativo de la Función Pública. Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas. Bogotá, agosto 3 de 2018. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89259>
- Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del Psicólogo, 29, (1), 16-24 Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1534.pdf>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for superior performance: John Wiley & Sons.
- Whiting, K. (2020). Estas son las 10 principales habilidades laborales del futuro –y el tiempo que lleva aprenderlas. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2020/10/estas-son-las-10-principales-habilidades-laborales-del-futuro-y-el-tiempo-que-lleva-aprenderlas/>
- World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Yoder, N., Atwell, M., Godek, D., Dusenbury, L., Bridgeland, J & Weissberg, R. (2020). Preparing Youth for the Workforce of Tomorrow: Cultivating the Social and Emotional Skills Employers Demand. USA: CASEL. Collaborating States Initiative.