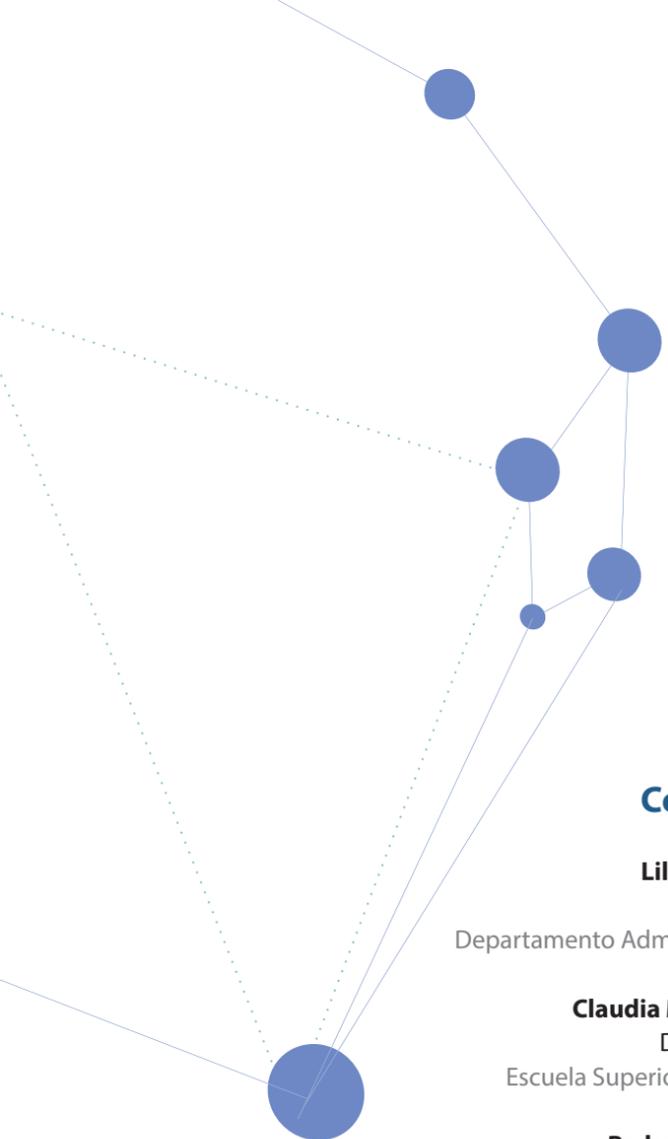


Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano.

Catálogo de competencias laborales
| Propuesta |

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





Comité Directivo

Liliana Caballero Durán

Directora

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

Claudia Marcela Franco Domínguez

Directora Nacional (E)

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

Pedro Arturo Rodríguez Tobo

Comisionado

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

Comité de Seguimiento

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

Diana Patricia Grueso Zúñiga

Subdirectora de Proyección Institucional

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

Sonia Patricia Cruz Ortega

Directora Administración de Carrera Administrativa

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

Autores

Equipo Proyecto Competencias |ESAP|

Luz Marina Ramírez Hernández

| Líder del Equipo |

Carlos Arturo Ruiz Castro

Carmen Elisa Martínez Bautista

Clara Inés Villarejo Vanegas

Laura Marcela Ruiz Villarreal

Olga Isabel Santamaría Rodríguez

Revisado por

Humberto Jaime Guapacha Trejo

Equipo Técnico DAFP.

Corrector de estilo

Imprenta Nacional

Diseño y Diagramación

Julio César Cárdenas Rozo

ISBN: 978-958-652-440-7

BOGOTÁ

2017

Agradecimientos

[A las personas de las entidades participantes]



Glosario

Arquitectura empresarial: Práctica estratégica que consiste en analizar integralmente las entidades desde diferentes perspectivas o dimensiones, con el propósito de obtener, evaluar y diagnosticar su estado actual y establecer la transformación necesaria. El objetivo es generar valor a través de las tecnologías de la información para que se ayude a materializar la visión de la entidad (...) (Arquitectura TI Colombia, 2016).

Arquitectura de negocio: Describe los elementos de una institución que le permiten implementar su misión. Esta arquitectura incluye el catálogo de servicios misionales; el modelo estratégico; el catálogo de procesos misionales, estratégicos y de soporte; la estructura organizacional y el mapa de capacidades institucionales (Arquitectura TI Colombia, 2016).

Arquitectura de TI: Describe la estructura y las relaciones de todos los elementos de TI de una organización. Se descompone en arquitectura de información, arquitectura de sistemas de información y arquitectura de servicios tecnológicos (Arquitectura TI Colombia, 2016).

Catálogo de competencias: Agrupación organizada de competencias laborales del sector público colombiano, categorizada por competencias comunes, por familias y por nivel jerárquico.

Familia de competencias por áreas o procesos: Comprende el conjunto de competencias¹ (funcionales y comportamentales) que se derivan de las funciones productivas de las diferentes áreas o procesos.

Generador de política: "(...) cabeza de sector, tiene como función la formulación, orientación y coordinación de las políticas, planes, programas y proyectos; en consecuencia, para lograr el cumplimiento de dicha función se requiere estandarización de los procedimientos asociados con la formulación en el marco del ciclo de las políticas públicas (...)" (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009, pág. 3).

Nodo: Núcleo central conceptual que aglutina ideas aceptadas como coherentes, que generan un cuerpo de ideas que transmiten una comprensión mayor. En el tema de competencias laborales para el sector público, agrupar por nodos permite el ordenamiento y estructuración de los documentos.

¹ Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.4.3.

Índice

Lista de siglas

AE:

Arquitectura Empresarial.

NCL:

Normas de Competencia Laboral.

NCLSP.CI:

Norma de Competencia Laboral del Sector Público para Control Interno.

NCLSP.DJ:

Norma de Competencia Laboral del Sector Público para Defensa Jurídica.

NCLSP.GF:

Norma de Competencia Laboral del Sector Público para Gestión Financiera.

NCLSP.GT:

Norma de Competencia Laboral del Sector Público para Gestión Tecnológica.

NCLSP.PE:

Norma de Competencia Laboral del Sector Público para Planeación Estatal.

NCLSP.SC:

Norma de Competencia Laboral del Sector Público para Servicio al Ciudadano.

PETI:

Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.

PQRSFD:

Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Felicitaciones, Denuncias.

TI:

Tecnologías de la información.

Presentación Escuela Superior de Administración Pública...	11
Presentación Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC	13
Presentación Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP	15
Para tener en cuenta....	17
Introducción.	19

NODO 1: Competencias Laborales. 27

Subnodo 1.1: Competencias comportamentales comunes

a los servidores públicos 28

Propuesta conductas asociadas/indicadores conductuales 29

Subnodo 1.2: Competencias laborales por familias. 32

1.2.1 Área o proceso transversal: Compra Pública 32

Familia competencias laborales para el área o proceso

Compra Pública 33

Familia de competencias comportamentales específicas
del área o proceso transversal: Compra Pública. 35

1.2.2 Área o proceso transversal: Control Interno. 40

Familia competencias laborales para el área o proceso

Control Interno 41

Familia de competencias comportamentales específicas
del área o proceso transversal: Control Interno 43

1.2.3 Área o proceso transversal: Defensa Jurídica 48

Familia competencias laborales para el área o proceso

Defensa Jurídica. 49

Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Defensa Jurídica	51
1.2.4 Área o proceso transversal: Gestión Documental	56
Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión Documental	57
Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión Documental	60
1.2.5 Área o proceso transversal: Gestión Financiera	67
Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión Financiera	68
Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión Financiera	70
1.2.6 Área o proceso transversal: Gestión de Servicios Administrativos	72
Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión de Servicios Administrativos	73
Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión de Servicios Administrativos	75
1.2.7 Área o proceso transversal: Gestión del Talento Humano	79
Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión del Talento Humano	80
Familia de competencias comportamentales específicos del área o proceso transversal: Gestión del Talento Humano	84
1.2.8 Área o proceso transversal: Gestión Tecnológica	90
Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión Tecnológica	91
Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión Tecnológica	94
1.2.9 Área o proceso transversal: Planeación Estatal	101
Familia competencias laborales para el área o proceso Planeación Estatal	102

Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Planeación Estatal	104
1.2.10 Área o proceso transversal: Servicio al Ciudadano	108
Familia competencias laborales para el área o proceso Servicio al Ciudadano	109
Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Servicio al Ciudadano	111
Subnodo 1.3: Competencias comportamentales por nivel jerárquico	115
NODO 2. Operacionalización	119
Subnodo 2.1. Ubicación y Consulta del Catálogo de Competencias Laborales	120
Subnodo 2.2. Utilidad del Catálogo	121
Subnodo 2.3. Usuarios del Catálogo.	122
Referencias	124

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Clasificación de las competencias laborales	22
Gráfico 2. Conductas Asociadas/Indicadores conductuales.	23
Gráfico 3. Criterios para presentar la propuesta del equipo.	23
Gráfico 4. Competencias laborales por familias de áreas o procesos transversales	24
Gráfico 5. Familia competencias laborales o comportamentales para el área o proceso específico	25
Gráfico 6. Competencias comunes.	28
Gráfico 7. Clasificación de las competencias laborales.	29
Gráfico 8. Familia de Competencias comportamentales Compra Pública	35
Gráfico 9. Familia de competencias comportamentales Control Interno.	43
Gráfico 10. Familia de competencias comportamentales Defensa Jurídica	51
Gráfico 11. Familia de competencias comportamentales Gestión Documental.	60
Gráfico 12. Familia de competencias comportamentales Gestión Financiera	70
Gráfico 13. Familia de competencias comportamentales Gestión de Servicios Administrativos	75
Gráfico 14. Familia de competencias comportamentales Gestión del Talento Humano	84
Gráfico 15. Familia de competencias comportamentales Gestión Tecnológica	94
Gráfico 16. Familia de competencias comportamentales Planeación Estatal.	104
Gráfico 17. Familia de competencias comportamentales Servicio al Ciudadano.	111
Gráfico 18. Consulta del Catálogo	120
Gráfico 19. Aplicación del catálogo en procesos de talento humano	121
Gráfico 20. Posibles usuarios de Catálogo de Competencias Laborales	123

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

La ESAP, en cumplimiento del párrafo único del artículo 19 de la Ley 909 de 2004, que establece: “La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) liderará los estudios y las mesas de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación, apoyada en metodologías reconocidas [...]”, viene liderando y siendo protagonista constante a través de la asignación de recursos y aportes para la producción de material especializado en lineamientos de competencias laborales para el sector público colombiano.

De conformidad con lo anterior, y con la necesidad de modernización de la Administración Pública, se presenta la propuesta del **Catálogo de competencias laborales**, construido con las competencias comunes a los servidores públicos, competencias por familias de áreas o procesos transversales y las de nivel jerárquico.

La propuesta hace parte del proyecto “Desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias nacional” y recoge las normas de competencia laboral avaladas por empleo público y por los generadores de política de las áreas o procesos transversales del sector público como compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, gestión financiera y planeación estatal. Convergieron así un alto nivel de compromiso que invita a pensar que lo planteado, de ser institucionalizada la propuesta, puede motivar cambios en la directriz de la construcción del *Manual de funciones y competencias*.

El **Catálogo por competencias laborales** es una fuente de consulta clave para la gestión del talento humano por competencias y por ende para los perfiles ocupacionales, así como para diseñar empleos tipo y cuadros funcionales. Es, igualmente, de valor para la formación por competencias en el “Marco nacional de cualificaciones” y, por qué no decirlo, para llegar a certificar competencias de personas, ya que contiene la base de tal proceso.

Por lo anterior, estamos seguros de que cumplimos con orgullo lo que establece para la ESAP el párrafo único inicialmente mencionado y, en esta oportunidad, para que los generadores de política en gestión del talento humano tomen decisiones con respecto a lo que implica organizar el trabajo bajo el enfoque de competencias laborales.

Bienvenidas y bienvenidos a la lectura de este valioso documento que, como verán, ha tomado propuestas del Centro Latinoamericano de Administración (CLAD).

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

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

Las competencias laborales constituyen uno de los referentes primordiales sobre los cuales se desarrolla el mérito, pues a través de la demostración de las competencias se mide la capacidad de una persona para desempeñar, en términos de calidad y resultados esperados, las funciones propias de un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Los procesos de selección de servidores públicos de carrera administrativa que adelanta la CNSC, a través de los concursos de méritos van más allá de que el servidor cumpla con unos requisitos del empleo, de estudios y experiencia, ya que se aplican pruebas de competencias básicas, funcionales y comportamentales, entre otras, para escoger al mejor de los mejores o al más competente de los competentes.

En este momento sabemos, que hay que ir más allá de revisar el cumplimiento de requisitos mínimos de estudio y experiencia, y se necesita que las personas tengan unas competencias especiales y particulares para el ejercicio de un empleo con el Estado, y es allí donde el presente trabajo de competencias laborales, que desarrolla la ESAP con la participación y apoyo de la CNSC; es fundamental para tener servidores públicos más competentes y comprometidos con los objetivos y fines del Estado.

Ahora bien, el trabajo de las 110 competencias laborales desarrolladas en los tipos de bloques transversales y comportamentales constituye una solución importante que podríamos decir que coadyuva en resolver en el orden del 90% el problema relevante de las competencias laborales.

Es de resaltar que las competencias comportamentales son fundamentales para el trabajo en el sector público, en particular tres principios sobre los cuales se debe desempeñar un servidor: la vocación de servicio, la honestidad y los valores. El resto, y me refiero a las competencias funcionales, corresponde a elementos técnicos y teóricos plasmados en los manuales de procedimientos y en los sistemas de calidad y otros como guías e instructivos que se pue-

den aprender y perfeccionar en el puesto de trabajo rápidamente si las personas cuentan con las competencias transversales y comportamentales.

Finalmente, el *Catálogo de competencias laborales* es un valioso aporte y herramienta para el desarrollo de la misión de la Comisión porque las competencias son la base de los dos procesos de nuestra responsabilidad: el ingreso y la permanencia de los empleados, pues es bien conocido que aquellas permiten definir los requisitos tanto para la selección como para la evaluación del desempeño laboral.

PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO

PRESIDENTE

Comisión Nacional del Servicio Civil [CNSC]

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

La Función Pública como órgano rector del Empleo Público en Colombia debe generar políticas públicas innovadoras y coherentes con las necesidades del Estado y el entorno cambiante. Dentro de este quehacer, y en coordinación con la ESAP y con la colaboración de la CNSC, adelantan el Proyecto “Desarrollo del sistema de gestión del talento humano por competencias nacional” como respuesta a este nuevo contexto.

Este proyecto se enmarca en el nuevo enfoque en materia de talento humano que viene liderando la Dirección de Empleo Público a nivel nacional. Uno de los mecanismos para el fortalecimiento de la capacidad del Estado es la gestión estratégica del talento humano que trabaja para él, pues es sin duda la forma más efectiva para mejorar los niveles de productividad de las entidades públicas y crear valor público a partir del fortalecimiento y mejoramiento de los servicios a los que tienen derecho los ciudadanos. En este sentido, las capacidades de sus servidores públicos determinan el logro de los fines del Estado en conjunto. Es así como se configura una relación entre una gestión estratégica del talento humano, siempre orientada a resultados (basada en la tendencia gerencial actual), y el Modelo por Competencias Laborales.

Esta propuesta de catálogo de competencias laborales es uno de los productos en la ejecución de ese proyecto, donde se ofrece a los grupos de valor una herramienta novedosa y de fácil comprensión e implementación para la gestión. Presenta un listado de competencias estratégicamente organizadas en comun, por áreas o procesos transversales (diez en total), y por niveles jerárquicos. Su construcción parte de un estudio riguroso, realizado por el equipo técnico a cargo del proyecto y validado con los generadores de política, así como la revisión del marco legal y conceptual relacionado con el tema.

Así las cosas, esta herramienta contribuye a la unificación de criterios para las entidades públicas en la construcción de los documentos que soportan la gestión estratégica del talento humano, asegurando así una administración más eficiente, visionaria y armónica y creando puentes para la construcción de valor público evidentes para la ciudadanía.

Para la Función Pública es motivo de orgullo ofrecer a nuestros grupos de valor esta propuesta de catálogo de competencias laborales, que refleja el compromiso de las entidades partícipes del proyecto para seguir construyendo e innovando en los temas relacionados con el empleo público como elemento de competitividad del Estado.

FRANCISCO CAMARGO SALAS

DIRECTOR EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública | DAFP |

Para tener en cuenta...

Buscando que el catálogo sea amigable con el lector y facilite la comprensión de las pautas y concepciones que en él se presentan, se han desarrollado una serie de gráficos que incorporan información útil. Estos gráficos orientarán al lector con respecto a las concepciones, estructuras gramaticales, ejemplos y llamados de atención. A continuación se presenta cada gráfico con una breve descripción de su uso:



Introducción

El presente documento forma parte de la propuesta Diseño e Implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, que, con base en el abordaje del proyecto 2015 y 2016, "Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional", contribuye a la Gerencia del proceso de Gestión del Talento Humano y por ende a sus subprocesos: Planificación del Talento Humano, Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión del Desarrollo, Gestión de la Compensación, Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales.

El catálogo se ha creado considerando cinco documentos enunciados a continuación: Fundamentación del Sistema, está organizado en tres nodos, uno de antecedentes, otro de conceptualización y uno más de normatividad del sistema; una Guía Metodología para la elaboración de mapas funcionales, NCL, y Perfiles Ocupacionales, como elementos que aportan a los diversos subsistemas de Gestión del Talento Humano; el Documento Pautas para la Transferencia de Competencias Laborales a los Subsistemas de Gestión del Talento Humano; el Documento de Referentes de Experiencias Internacionales y Nacionales que se seleccionaron en el estudio de estas, porque ofrecieron pautas para el desarrollo del proyecto, y un Catálogo de Competencias Laborales, el cual compila de forma didáctica competencias (funcionales y comportamentales).

La propuesta del Catálogo de Competencias Laborales para el sector público colombiano es un documento que recoge las normas de competencia laboral para áreas o procesos transversales del sector público construidas con los generadores de política o con la entidad de mayor jerarquía para establecer funciones productivas en Compra pública, Control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, gestión financiera, planeación estatal y servicio al ciudadano, quienes a la vez dieron el aval de los productos junto con empleo público. Para el desarrollo de esta propuesta se tuvieron en cuenta mapas funcionales elaborados previamente por equipos técnicos y metodológicos en mesas de concertación en los años 2010, 2013, 2014 y mediados de 2015. Como fuentes secundarias se consultaron Decretos Únicos Reglamentarios (para casos en los que aplicaba), Decretos que dictan la estructura de las entidades, la normativa asociada a cada proceso, el Plan Nacional de Desarrollo, el marco de referencia de arquitectura



empresarial para el Estado colombiano, caracterizaciones del proceso y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, entre otros, de los cuales se extrajeron funciones asociadas a las áreas procesos o transversales en mención.

El Catálogo de Competencias que se presenta se estructuró con base en productos como el mapa funcional de las áreas o procesos mencionados, sus NCL, las competencias comportamentales específicas de cada una de ellas, las competencias comunes a los empleados públicos, las competencias de nivel jerárquico, el diccionario de competencias preliminar del Centro Latinoamericano de Desarrollo (CLAD), saberes y comprensiones del equipo de competencias de la ESAP establecido para el proyecto Desarrollo del Sistema Nacional de Gestión del Talento Humano por Competencias.

Un reconocimiento especial a las personas que participaron en la construcción del catálogo que se propone para el Sector Público. Fruto de la dedicación, compromiso, del querer, poder, hacer, de muchas horas de trabajo, semanas, un sinnúmero de personas que “trabajando con entusiasmo en esta tarea que contribuye de manera significativa al impulso del cumplimiento de la Ley General de Archivos y la Ley de la Transparencia y Acceso a la Información” (Clara Inés Beltrán, encargada de la Subdirección del Sistema Nacional de Archivo).

Se comparten los siguientes comentarios que han recibido acerca del proceso: “En términos generales, fue una experiencia positiva, productiva, sabiendo que esto va a incidir realmente en el empleo público, con la claridad de que se van a lograr objetivos para profesionalizar labores del servicio al ciudadano (...). Fue un gusto, esa es la labor del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, dar directrices (...)” (Karla Neira, Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, Departamento Nacional de Planeación). “Envío un saludo muy especial, te escribo para agradecerte por habernos puesto a (...) liderar el proyecto de normas de competencias de nuestra área, se hizo un excelente trabajo, ella es una niña muy juiciosa y muy pila, de verdad que de no ser por su dedicación y entrega, este ejercicio no hubiera salido así de bien. Aportó muchísimo, adelantaba hasta donde su conocimiento se lo permitía, así que nos facilitó mucho la tarea, quedamos muy contentos con los resultados del proyecto al haber superado finalmente todos los inconvenientes que se presentaron el año pasado; de verdad que es un logro para celebrar”. (Diana Marcela Pinzón. Profesional Especializado en el Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, asignada por el doctor Jorge Bejarano, Director de Estándares y Arquitectura de TI, para coordinar con la ESAP lo requerido en el proyecto).

Gracias a todo esto, se ha hecho posible confeccionar la propuesta Catálogo de Competencias Laborales. He aquí un breve resumen de lo que encontrará en este texto y la narración de algunos aspectos que son de valor en esta red evolutiva, entramada y enriquecida para las conexas dimensiones de la vida.

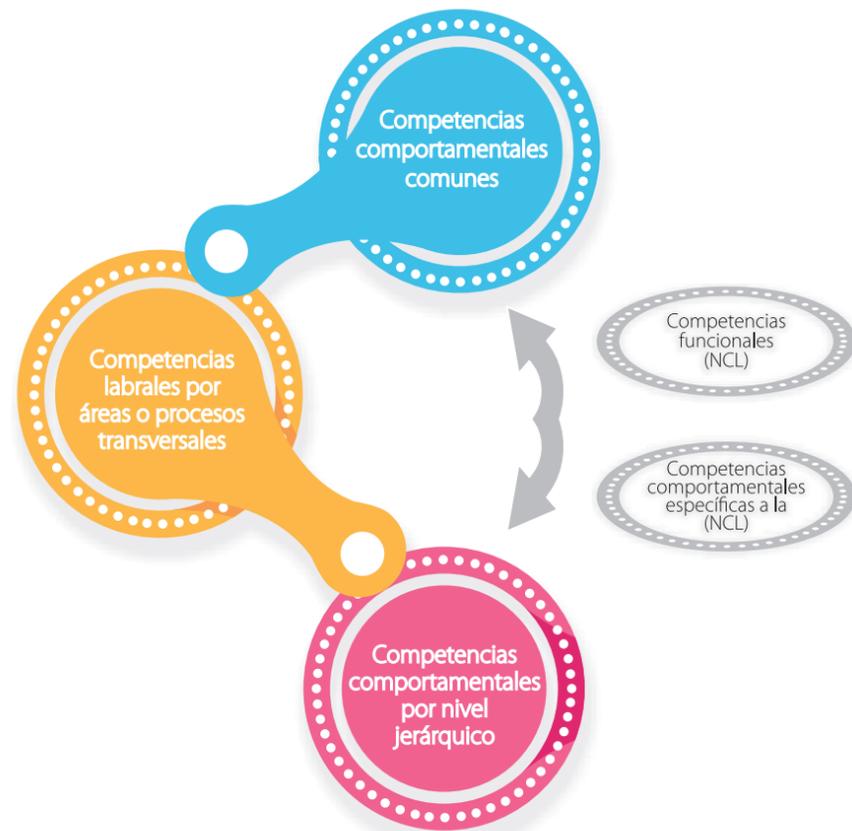


En esta propuesta de catálogo se encuentra el listado de las competencias laborales (funcionales y comportamentales), las cuales están clasificadas en competencias comportamentales comunes, algunas de las cuales fueron modificadas manteniendo la competencia y su definición y cambiando las conductas asociadas por indicadores conductuales elaborados por el equipo.

Las competencias laborales por familias de áreas o procesos transversales que se construyeron y validaron con los generadores de política o las entidades de mayor nivel jerárquico, siguiendo la metodología de análisis funcional. Asimismo, las competencias comportamentales específicas para cada norma, que se ilustran en una gráfica de iceberg y conforman la familia de competencias comportamentales específicas. La última es la propuesta de competencias comportamentales por nivel jerárquico, como se muestra a continuación.



Gráfico 1.
Clasificación de las competencias laborales



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

El gráfico anterior representa la estructura del catálogo, el cual inicia con la presentación de las actuales **competencias comunes establecidas** por decreto para los servidores públicos; por lo tanto, tienen gran impacto en el Sistema de Gerencia del Talento Humano por Competencias Laborales. Continúa con la descripción de las **Competencias Laborales**, que incluyen en su definición las competencias funcionales y las conductas asociadas/indicadores conductuales. Finalmente, se presenta la propuesta de las **competencias comportamentales por nivel jerárquico**.

En el gráfico 2 se presentan las competencias comportamentales en el cuerpo del trabajo. En ellas se registra la descripción de las competencias comunes a los empleados públicos de acuerdo con el Decreto 1083 de 2015. Además, recoge el espíritu del comportamiento esperado de las personas que laboran en el sector público de carrera administrativa, son de libre nombramiento o por estar provisionalmente en cargos de carrera y se representan en el catálogo así:

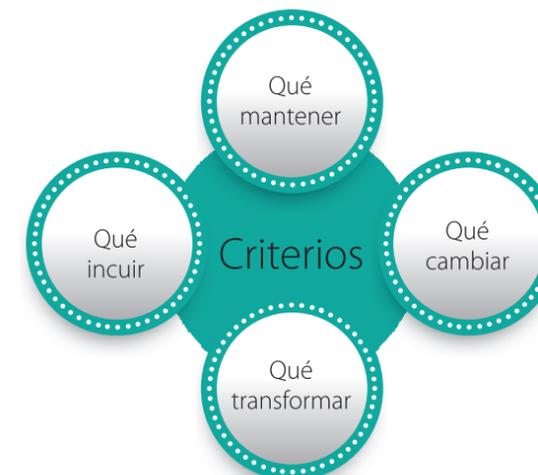
Gráfico 2.
Conductas asociadas/Indicadores conductuales



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Al respecto de las competencias comportamentales (comunes, específicas y por nivel jerárquico), se ha realizado un análisis a partir de los criterios que se presentan en el gráfico 3 para proponer qué mantener, cambiar, transformar e incluir sobre las competencias, con lo cual se presenta la propuesta del equipo, que está basada en lo que hoy día se tiene y lo que se propone incluir.

Gráfico 3.
Criterios para presentar la propuesta del equipo



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En el subnodo siguiente a las competencias comunes están las competencias laborales por familias de áreas o procesos transversales; en cuanto a lo funcional, se reconocen las funciones productivas y anida las actividades¹ claves. A diferencia de todas las normas publicadas

¹ Actividades: Se retoman del mapa funcional el verbo y el objeto sin conector y sin condición.

en Latinoamérica, como en Conocer México y Chile Valora, entre otras, lleva incorporado el nivel jerárquico al que se aplica y una o dos competencias comportamentales específicas de la NCL. Las normas serán alojadas para su consulta en la plataforma de la Función Pública y, cuando sea oportuno, se indicará cómo consultarlas.

Gráfico 4.
Competencias laborales por familias de áreas o procesos transversales



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En el subnodo 1.2 del catálogo se encuentra la tabla que reúne las NCL por área o proceso, luego se sintetiza la información de las competencias comportamentales específicas, las cuales se presentan en un iceberg por bloques. Las puntas del iceberg representan la frecuencia de asociación de las competencias a las NCL; entre más alta es la competencia, mayor frecuencia tiene en la asociación a las NCL en esa familia, y además muestra en qué niveles jerárquicos se requiere la competencia. Posteriormente se despliega, en una ilustración, la competencia, su definición y los indicadores conductuales generales. En la siguiente ilustración encontrará la estructura explicada anteriormente.

Gráfico 5.
Familia competencias laborales o comportamentales para el área o proceso específico

Familia de competencias laborales para el área o proceso ...

Área o Proceso Transversal	Nivel Jerárquico	Norma de Competencia Laboral		Actividades Claves	Competencias Comportamentales
		Código	Nombre		

Familia de competencias comportamentales para el área o proceso ...



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Cabe anotar que en la identificación de las competencias específicas se ha partido de esta pregunta orientadora hecha a quien participa en la construcción de NCL y que representa al generador de política o al responsable de ello: ¿Qué competencia comportamental es fundamental para que un empleado público desempeñe lo descrito en la NCL? Una vez respondida, el profesional del proyecto identificó conjuntamente con el o la participante si la competencia está en el Decreto 1083 de 2015 o en el Diccionario de Competencias del Centro Latinoamericano de Desarrollo (CLAD). De no estar en ninguna de las fuentes mencionadas, se redacta, se presenta al Generador de Política y la aprueba. A partir de ellas se indaga sobre los **indicadores conductuales**, o se adaptan, o se mantienen, de acuerdo con la necesidad de la definición o descripción de la competencia en **términos de indicadores conductuales**, el que se ha definido como



Indicadores conductuales: Una descripción general que indica las características asociadas a los comportamientos de la competencia definida en cualquier nivel jerárquico. Concepción que se puede ampliar en el libro de la propuesta de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales.

En la última clasificación de competencias laborales se vinculan las competencias comportamentales de nivel jerárquico, se relacionan las del Decreto 1083 de 2015 y se hace el mismo análisis y se emplean los mismos criterios que se hicieron a las competencias comportamentales. El resultado, la presentación en alguna de ellas con modificación de las conductas asociadas, ahora denominados en la propuesta indicadores conductuales, redactados como ya se ha mencionado.



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

”

A+B

*Verbo (conjugado en tercera persona) +
Objeto (en el que recae la acción)*

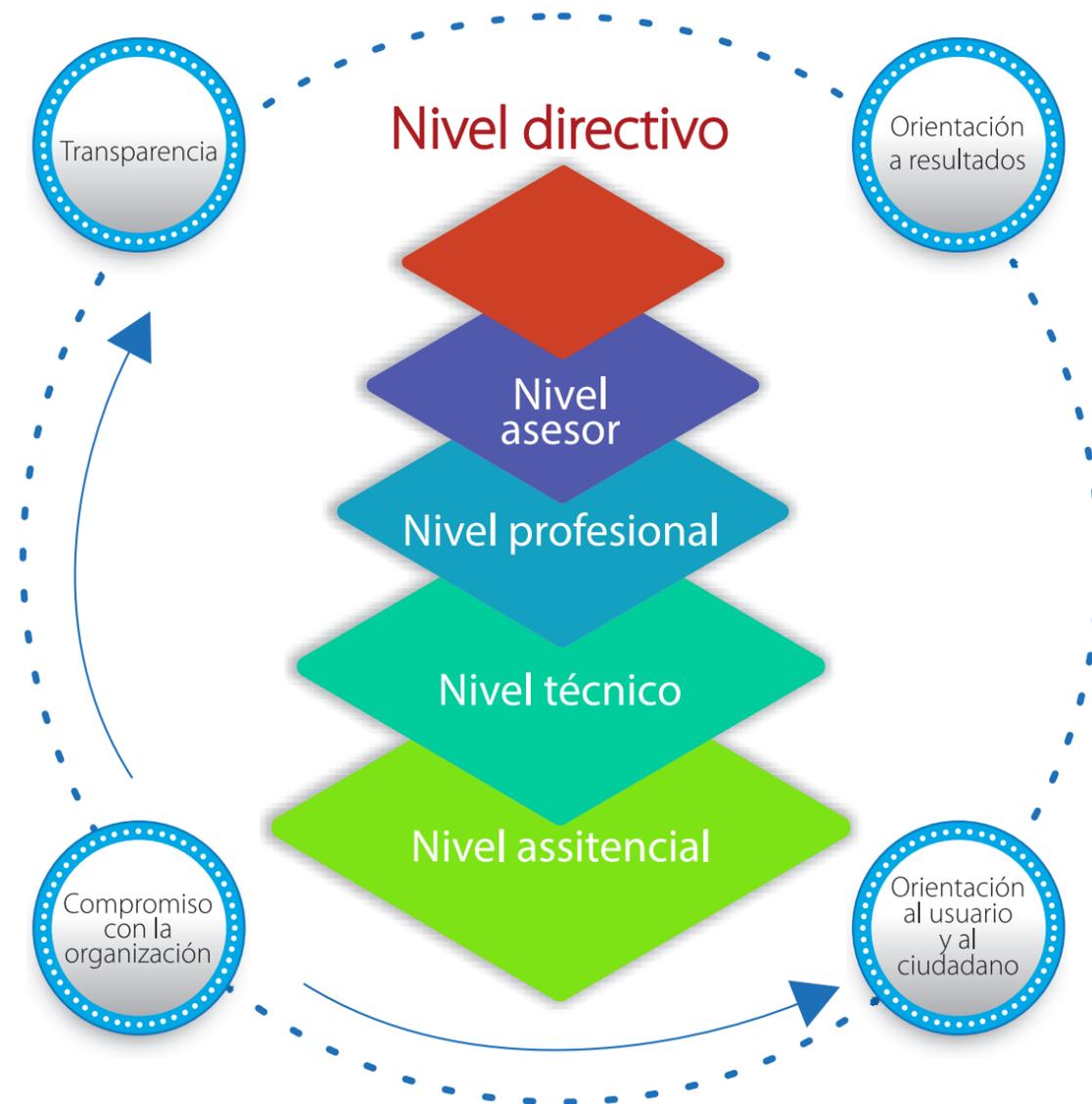
”



**Competencias
laborales**

Subnodo 1.1 Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos

Gráfico 6.
Competencias comunes



Propuesta conductas asociadas/ indicadores conductuales

Con base en los criterios presentados en el gráfico 6, se mantienen las competencias comunes y su definición, se modifican las conductas asociadas por indicadores conductuales y la construcción de ellos por parte del equipo, dado que esas competencias han sido elegidas como competencias específicas para algunas de las Normas de Competencia Laboral, y los Generadores de Política han contribuido desde ahí con su concepción.

Gráfico 7.
Clasificación de las competencias laborales



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Orientación a resultados

Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad (Decreto 1083, 2015).



Conductas asociadas/
Indicadores conductuales

- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Adopta medidas para minimizar riesgos.
- Compromete recursos para ser más productivo.
- Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.
- Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.
- Actúa ante previstos que interfieran con la consecución de los resultados.

Orientación al usuario y al ciudadano

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad (Decreto 1083 de 2015).



Conductas asociadas/
Indicadores conductuales

- Atiende y valora las peticiones y las necesidades.
- Responde oportunamente las solicitudes.
- Aplica los protocolos de servicio.
- Supera barreras institucionales.
- Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.
- Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.
- Reconoce el impacto del servicio que presta.
- Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.
- Muestra disposición del servicio.
- Ofrece información veraz.

Transparencia

Garantizar el acceso a una información gubernamental veraz, objetiva y basada en hechos (adaptada del Decreto 1083 de 2015).



Conductas asociadas/
Indicadores conductuales

- Proporciona información basada en hechos.
- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Orienta sus acciones bajo principios éticos.
- Utiliza los recursos en beneficio de la entidad.

Compromiso con la organización

Analizar el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales (Decreto 1083 de 2015).



Conductas asociadas/
Indicadores conductuales

- Promueve las metas de la organización y respeta las normas.
- Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
- Apoya a la organización en situaciones difíciles.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Subnodo 1.2 Competencias laborales por familias



1.2.1 Área o proceso transversal: Compra pública

Entidades que avalaron



- Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente.

Empleo público

FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público.



- Departamento Administrativo de la Función Pública.

Generador de política

MARÍA MARGARITA ZULETA GONZÁLEZ
Directora General.

Familia competencias laborales para el área o proceso Compra Pública

Tabla 1.
Competencias laborales Compra Pública

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Rol	Norma de competencia laboral			
			Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
COMPRA PÚBLICA	Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial	Técnico Generador de la Necesidad	NCLSPCP01	Establecer las necesidades de compra pública teniendo en cuenta los requerimientos de operación de la entidad estatal.	Identificar las necesidades de aprovisionamiento, de acuerdo con el plan de acción de la entidad y los requisitos de operación. Elaborar los estudios de sector con base en la demanda y oferta.	Atención al detalle Visión estratégica
	Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial	Comprador	NCLSPCP02	Estructurar el Plan Anual de Adquisiciones de acuerdo con las necesidades de compra.	Ajustar necesidades en función de prioridades, presupuesto, estrategias, inventario y contratos en ejecución. Elaborar el plan en el Sistema Electrónico de Contratación Pública (Secop) según procedimiento.	Trabajo en equipo y colaboración Planeación
	Asesor, Profesional	Especialista de Categoría	NCLSPCP03	Diseñar la estrategia de aprovisionamiento de acuerdo con el plan de acción de la entidad.	Categorizar bienes, obras y servicios de la Entidad Estatal de acuerdo con las necesidades de la entidad. Establecer estrategias de abastecimiento con base en el análisis de categorías.	Trabajo en equipo y colaboración. Capacidad de análisis.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Rol	Norma de competencia laboral			
			Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
COMPRA PÚBLICA	Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial	Técnico Generador de la Necesidad	NCLSP.CP.04	Seleccionar proveedores, teniendo en cuenta la normativa y la obtención de mayor valor por dinero.	Definir las condiciones de selección y contratación con base en las necesidades de la entidad y la normativa.	Negociación. Comunicación efectiva.
		Comprador			Atender las solicitudes y observaciones de los participantes de la Contratación Pública.	
COMPRA PÚBLICA	Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial	Técnico Generador de la Necesidad	NCLSP.CP.05	Administrar la categoría de acuerdo con las necesidades de la entidad y el contrato.	Supervisar la ejecución del contrato de acuerdo con las necesidades de la entidad, el contrato y la normativa.	Innovación. Resolución de problemas.
		Comprador			Implementar programas de mejora con proveedores según necesidades de la entidad.	
					Gestionar los riesgos del aprovisionamiento de acuerdo con las condiciones del mercado y la normativa.	

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Familia de competencias comportamentales específicas del Área o proceso transversal: Compra Pública

Gráfico 8. Familia de Competencias Comportamentales Compra Pública



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia se tienen siete (7) competencias comportamentales para todos los niveles jerárquicos y los roles Técnico Generador de la Necesidad y Comprador.

En la base, dos (2) competencias específicas para el rol de especialista de categoría para los niveles asesor y profesional.

Trabajo en equipo y Colaboración

Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Fomenta la cultura de la colaboración.
- Comparte la información.
- Realimenta los aportes del equipo.
- Promueve la comunicación asertiva.
- Coopera en el desarrollo de las actividades.
- Respeta criterios y opiniones diversas.
- Aporta conocimientos y experiencias al equipo.
- Media situaciones de desacuerdo.
- Apoya las decisiones del equipo.

Atención al detalle

Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjunto complejos y amplios de información de cualquier tipo, con la que el funcionario ha de trabajar, procurando evitar el error y la duplicidad.

Se evalúa la capacidad de fijarse en las particularidades o circunstancias que están asociadas a algunas cosas o hechos laborales, que agreguen valor y eviten reproceso o pérdidas de recursos para la entidad (Equipo Proyecto Competencias).



Indicadores conductuales

- Maneja los datos con rigurosidad.
- Utiliza las diferentes herramientas que están al alcance.
- Centraliza con exactitud la información requerida para su trabajo.
- Evalúa cada detalle de la información, antes de hacer uso de ella.
- Identifica aspectos del contexto o situaciones.

Visión estratégica

Comprender la dinámica de las tendencias que explican el estado de las cosas; anticipar problemas y oportunidades a mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas (CLAD, 2016).



Indicadores conductuales

- Plantea estrategias ante las exigencias del entorno.
- Recalcula resultados en pro de los objetivos del plan de gestión.
- Articula acciones con actores potenciales para la organización.
- Gestiona información clave para la toma de decisiones.
- Preveé situaciones que interfieran con el plan de gestión.
- Forma al equipo en modelos de impacto para la gestión.

Negociación

Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Enfatiza en los resultados de la negociación para las partes.
- Maneja las objeciones en busca del acuerdo.
- Hace cierres parciales de la negociación y los formaliza.
- Respeta a las personas independizando su posición frente al acuerdo.
- Valora el significado de obtener acuerdos.
- Enfoca el problema o situación y no posiciones personales.
- Plantea opciones de beneficio mutuo.
- Mantiene el control de las emociones.
- Analiza los puntos de coincidencia con el objetivo de la negociación.

Comunicación efectiva

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita como en la verbal y gestual (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Mantiene escucha activa.
- Comprende lo leído.
- Captura la atención del interlocutor.
- Utiliza tono de voz adecuado.
- Establece realimentación en la conversación.
- Es conciso y preciso en la información.
- Se comunica verbal y gestualmente de manera coherente.

Innovación

Aplicar su experiencia y pericia para mejorar el uso de datos para perfeccionar metodologías e interacciones del equipo, orientadas al usuario externo o interno (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Propone métodos que minimizan recursos.
- Desarrolla iniciativas de resultados.
- Presenta soluciones no tradicionales.
- Introduce novedades de avanzada.
- Explora tendencias en el entorno.
- Se enfoca en oportunidades de mejora.

Resolución de problemas

Identificar a tiempo los problemas por resolver, los recursos para afrontarlos, las alternativas y sus costos y riesgos antes de tomar la decisión en el nivel que le compete. (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Aborda diversas fuentes de información en el análisis de problemas.
- Identifica relaciones causa-efecto en el análisis de problemas.
- Extrae lecciones de las experiencias de solución a problemas similares del pasado.
- Comparte soluciones alternas para enriquecer la toma de decisiones.
- Comparte soluciones estratégicas adoptadas, ventajas y riesgos.
- Planifica estrategias que minimicen riesgos calculados.
- Evalúa la implementación de la solución adoptada.

Planeación

Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas (Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Anticipa situaciones y escenarios futuros.
- Concreta oportunidades que generan valor a corto y a largo plazo.
- Establece objetivos coherentes con las metas organizacionales.
- Traduce los objetivos estratégicos en planes operativos.
- Optimiza el uso de los recursos.
- Se anticipa a las desviaciones.
- Busca soluciones a los problemas.
- Establece planes alternativos de acción.

Capacidad de análisis

Capacidad de comprender una situación y organizar de manera lógica el trabajo, identificando los problemas, reconociendo la información significativa y relevante, de manera sistemática, comparando sus diferentes aspectos y características, estableciendo prioridades de tiempo, relaciones causales y establecer hipótesis (Equipo Proyecto Competencias, 2016).



Indicadores conductuales

- Reconoce la información significativa.
- Interrelaciona variables de la información.
- Compara datos.
- Propone alternativas de solución y respuesta.
- Analiza dificultades y desvíos comprobados.
- Establece hipótesis.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

1.2.2 Área o proceso transversal: Control interno

Entidades que avalaron



- Departamento Administrativo de la Función Pública

Generador de política

MARÍA DEL PILAR GARCÍA GONZÁLEZ
Directora de Gestión y Desempeño Institucional
Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Empleo público

FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Familia competencias laborales para el área o proceso control interno

Tabla 2.
Competencias laborales control interno

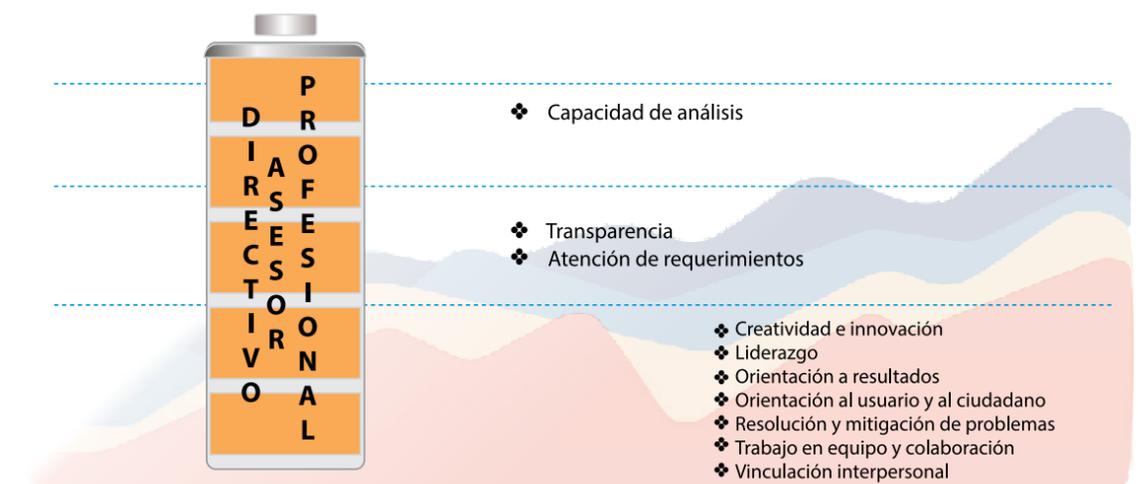
Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
CONTROL INTERNO	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.CI.01	Asesorar el desarrollo del sistema de control interno de acuerdo con la normatividad vigente.	Establecer estrategias de sensibilización y capacitación sobre la cultura de la prevención. Promover la aplicación y mejoramiento de controles.	Creatividad e innovación. Liderazgo.
	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.CI.02	Orientar a la entidad hacia la efectividad de los controles de acuerdo con las metas y objetivos.	Acompañar a las áreas en los temas de control interno. Recomendar las acciones de mejoramiento en el desarrollo de los roles de control interno.	Orientación al usuario y al ciudadano. Transparencia.
	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.CI.03	Examinar la efectividad de la gestión del riesgo de acuerdo con las metodologías establecidas.	Apoyar la gestión del riesgo a través de herramientas y técnicas para su análisis. Hacer el seguimiento a los mapas de riesgos y la efectividad de los controles.	Trabajo en equipo y colaboración. Resolución y mitigación de problemas.
	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.CI.04	Auditar los procesos y proyectos institucionales de acuerdo con el programa anual de auditorías y las normas generalmente aceptadas.	Preparar la auditoría y seguimientos. Determinar la conformidad de las evidencias. Reportar los resultados de la auditoría. Evidenciar el cumplimiento y efectividad de las acciones de planes de mejoramiento.	Transparencia.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
CONTROL INTERNO	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.CI.05	Cumplir con los requerimientos de las entidades externas de acuerdo con los parámetros y la normatividad vigente.	Resolver las solicitudes de los entes de control. Presentar los avances al plan de mejoramiento suscrito con los entes de control.	Orientación a resultados. Vinculación interpersonal.
	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.CI.06	Gestionar los informes requeridos de acuerdo con la normatividad vigente.	Recopilar la información de las áreas. Presentar el informe.	Atención de requerimientos. Capacidad de análisis.
	Directivo, Asesor	NCLSP.CI.07	Facilitar el flujo de información de acuerdo con las necesidades y requerimientos del Nominador y la Alta Dirección.	Resolver las solicitudes de información al Nominador y la Alta Dirección. Establecer comunicación permanente con el Nominador y la Alta Dirección.	Atención de requerimientos. Capacidad de análisis.
	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.CI.08	Proporcionar recomendaciones estratégicas al Nominador y la Alta Dirección de acuerdo con los resultados de los seguimientos a los diferentes procesos.	Analizar estratégicamente la información generada por la entidad. Realizar seguimiento a la implementación de las estrategias establecidas por el Nominador y la Alta Dirección.	Capacidad de análisis.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Control Interno

Gráfico 9.
Familia de competencias comportamentales Control Interno



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, la competencia de mayor frecuencia es capacidad de análisis, seguida por transparencia y atención a requerimientos que son competencias claves en Control Interno.

En la base están siete (7) competencias que hacen parte de esta familia para un mejor desempeño en el hacer.

Todas las competencias de esta familia son requeridas en los niveles directivo, asesor y profesional.

Capacidad de análisis

Capacidad de comprender una situación y organizar de manera lógica el trabajo, identificando los problemas, reconociendo la información significativa y relevante, de manera sistemática, comparando sus diferentes aspectos y características, estableciendo prioridades de tiempo, relaciones causales y establecer hipótesis (Equipo Proyecto Competencias, 2016).



Indicadores conductuales

- Reconoce la información significativa.
- Interrelaciona variables de la información.
- Compara datos.
- Propone alternativas de solución y respuesta.
- Analiza dificultades y desvíos comprobados.
- Establece hipótesis.

Transparencia

Garantizar el acceso a una información gubernamental veraz, objetiva y basada en hechos (ajustada a partir del Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Proporciona información basada en hechos.
- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Orienta sus acciones bajo principios éticos.
- Utiliza los recursos en beneficio de la entidad.

Atención de requerimientos

Mantener interdependencias positivas y productivas con su equipo y sus superiores (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Participa en los asuntos que le son consultados o requeridos.
- Realiza el seguimiento de sus intervenciones para reforzar la efectividad de su respuesta.
- Atiende con compromiso todos los asuntos que le son asignados.
- Apoya situaciones de imprevistos.

Creatividad e innovación

Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Propone métodos que minimizan recursos.
- Desarrolla iniciativas de resultados.
- Presenta soluciones no tradicionales.
- Introduce novedades de avanzada.
- Explora tendencias en el entorno.
- Enfoca oportunidades de mejora.

Liderazgo

Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Modela con el ejemplo a sus colaboradores.
- Fomenta la comunicación directa y concreta.
- Promueve en el equipo objetivos y metas institucionales.
- Genera un clima de seguridad en sus colaboradores.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.

Orientación a resultados

Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Adopta medidas para minimizar riesgos.
- Compromete recursos para ser más productivo.
- Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.
- Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.
- Actúa ante imprevistos que interfieran con la consecución de los resultados.

Orientación al usuario y al ciudadano

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad (Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Atiende y valora las peticiones y las necesidades.
- Responde oportunamente las solicitudes.
- Aplica los protocolos de servicio.
- Supera barreras institucionales.
- Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.
- Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.
- Reconoce el impacto del servicio que presta.
- Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.
- Muestra disposición del servicio.
- Ofrece información veraz.

Resolución y mitigación de problemas

Reconocer relaciones causa-efecto en el campo de los problemas identificados que afronta su área y organización, para centrarse en los problemas troncales hacia los cuales enfocar soluciones estratégicas. Diseñar soluciones alternativas calculando beneficios contra costos de su implementación, riesgos correlativos e impactos asociados (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Aborda diversas fuentes de información en el análisis de problemas.
- Identifica relaciones causa-efecto en el análisis de problemas.
- Extrae lecciones de las experiencias de solución a problemas similares del pasado.
- Comparte soluciones alternas para enriquecer la toma de decisiones.
- Comparte soluciones estratégicas adoptadas, ventajas y riesgos.
- Planifica estrategias que minimicen riesgos calculados.
- Evalúa la implementación de la solución adoptada.

Trabajo en equipo y colaboración

Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Fomenta la cultura de colaboración.
- Comparte la información.
- Realimenta los aportes del equipo.
- Promueve la comunicación asertiva.
- Coopera en el desarrollo de las actividades.
- Respeta criterios y opiniones diversas.
- Aporta conocimientos y experiencias al equipo.
- Media en situaciones de desacuerdo.
- Apoya las decisiones del equipo.

Vinculación interpersonal

Iniciar y mantener relaciones respetuosas y cordiales; transmitir con transparencia comportamientos previsibles, información y mensajes gestuales, orales y textuales claros, concisos, fehacientes y adecuados al receptor. Atender información, consultas, disensos y mensajes de terceros con actitud constructiva y empática (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Crea canales de comunicación alternativos, directos y dinámicos.
- Transmite en la información, argumentos con tono mesurado.
- Comunica su aprobación o su desaprobación con asertividad.
- Utiliza un lenguaje austero, preciso en informes u otros documentos que produce.
- Mantiene un trato cordial y respetuoso con superiores, colegas o ciudadanos.
- Realimenta a terceros con respeto.

1.2.3 Área o proceso transversal: Defensa Jurídica

Entidades que avalaron



Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado

- Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ANDIE)

Generador de política

CLAUDIA ARGENIS LINARES PRIETO
Subdirectora de Acompañamiento a los Servicios Jurídicos.
Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado
ANDJE.



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública

- Departamento Administrativo de la Función Pública

Empleo público

FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública
DAFP

Familia competencias laborales para el área o proceso Defensa Jurídica

Tabla 3.
Familia de competencias laborales Defensa Jurídica

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
DEFENSA JURÍDICA	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.01	Formular la política de prevención del daño anti-jurídico de acuerdo con los lineamientos de la instancia competente.	Identificar la actividad litigiosa. Detectar las causas primarias o subcausas derivadas de la causa general. Elaborar el plan de acción. Sustentar la propuesta de la política de prevención.	Planificación y programación Trabajo en equipo y colaboración
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.02	Verificar el cumplimiento de la política de prevención del daño antijurídico de acuerdo con los lineamientos de la instancia competente.	Realizar el seguimiento a los indicadores. Reportar los resultados de la política de prevención.	Comunicación efectiva Planificación y programación
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.03	Presentar la propuesta del uso o no uso del mecanismo de acuerdo con el caso estudiado.	Estudiar el caso asignado. Sustentar la propuesta ante el Comité de Conciliación.	Negociación Comunicación efectiva
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.04	Aplicar la decisión de la instancia competente en la entidad de acuerdo con el mecanismo seleccionado.	Realizar las actividades de gestión del mecanismo ante la instancia respectiva. Informar los resultados a la autoridad competente de la entidad. Efectuar el seguimiento a la ejecución de la decisión.	Negociación Comunicación efectiva

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
DEFENSA JURÍDICA	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.05	Ejecutar la decisión aprobada de acuerdo con procedimientos de la entidad para el mecanismo utilizado.	Elaborar el acto administrativo. Efectuar el seguimiento a la ejecución de la decisión.	Comunicación efectiva Orientación a resultados
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.06	Preparar la defensa del caso de acuerdo con el tipo de acción y la normatividad vigente.	Analizar el expediente del proceso. Sustentar el caso ante la instancia competente en la entidad.	Visión estratégica Argumentación
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.07	Representar judicialmente a la entidad ante la autoridad competente de acuerdo con las estrategias de defensa.	Realizar la defensa judicial de la entidad en la instancia correspondiente. Solicitar la conciliación, en caso de ser decidida por el Comité de Conciliación.	Comunicación efectiva Argumentación
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.08	Determinar la provisión contable de conformidad con lo ordenado por la autoridad competente.	Calcular la provisión contable del proceso judicial. Presentar la provisión contable a la instancia competente de la entidad.	Orientación a Resultados
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.09	Tramitar el fallo ejecutivo o conciliación de conformidad con los procedimientos de la entidad.	Proyectar la resolución de cumplimiento. Verificar el cumplimiento de la decisión.	Orientación a Resultados
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.10	Estudiar la procedencia de la acción de repetición o llamamiento en garantía de conformidad con lo establecido en la ley.	Analizar el expediente del proceso en el que la nación fue condenada. Sustentar el caso ante el comité de conciliación en la entidad.	Argumentación
	Profesional, Asesor	NCLSP.DJ.11	Representar a la entidad en el proceso de acción de repetición o de llamamiento en garantía de conformidad con la decisión del comité de conciliación.	Realizar la defensa judicial de los intereses de la entidad.	Orientación a Resultados

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Familia de competencias comportamentales específicas del Área o proceso transversal: Defensa Jurídica

Gráfico 10.
Familia de competencias comportamentales Defensa Jurídica



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, la competencia de mayor frecuencia es comunicación efectiva; en el centro del iceberg se tienen cuatro (4) competencias, todas ellas son fundamentales para la Defensa Jurídica, y dos (2) en la base, de menor asociación a las NCL que complementan en el hacer.

Todas las competencias de esta familia son requeridas en los niveles directivo y asesor.

Comunicación efectiva

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos tanto en la expresión escrita como en la verbal y gestual (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Mantiene escucha activa.
- Comprende lo leído.
- Captura la atención del interlocutor.
- Utiliza tono de voz adecuado.
- Establece realimentación en la conversación.
- Es conciso y preciso en la información.
- Se comunica verbal y gestualmente de manera coherente.

Orientación a resultados

Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Adopta medidas para minimizar riesgos.
- Compromete recursos para ser más productivo.
- Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.
- Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.
- Actúa ante imprevistos que interfieran con la consecución de los resultados.

Argumentación

Razonamiento que se aplica para demostrar o probar una proposición que se dice y afirma que es cierta, busca persuadir al otro sobre lo que se asevera o se niega, manteniendo una estructura lógica.

La clave está en que persuade sin ejercerla, lo hace con sus propios planteamientos o acciones de tal manera que el interlocutor establece su propia credibilidad por la forma en que se transmite la información (Equipo proyecto competencias 2016).



Indicadores conductuales

- Convence a través de evidencias.
- Logra que el interlocutor comparta el propio punto de vista.
- Mantiene diálogos asertivos.
- Ejerce autocontrol emocional en sus conversaciones.
- Busca el consenso entre los interesados.

Negociación

Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Detecta y afronta la existencia de intereses divergentes.
- Enfatiza los resultados de la negociación para las partes.
- Planifica los puntos negociables.
- Propone y mantiene un diálogo colaborativo.
- Aplica la escucha atenta.
- Llega a acuerdos satisfactorios que perduran en el tiempo.

Planificación y programación

Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto (CLAD, 2015).



Indicadores
conductuales

- Detecta situaciones críticas.
- Optimiza el uso de los recursos.
- Organiza los equipos de trabajo.
- Prospecta escenarios de actuación.
- Interrelaciona contextos.
- Define metas cuantificables y alcanzables.

Visión estratégica

Comprender la dinámica de las tendencias que explican el estado de cosas; ver con anticipación problemas y oportunidades a mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual comunique al equipo la lógica de las decisiones directivas (CLAD, 2016).



Indicadores
conductuales

- Plantea estrategias ante las exigencias del entorno.
- Recalcula resultados en pro de los objetivos del plan de gestión.
- Articula acciones con actores potenciales para la organización.
- Gestiona información clave para la toma de decisiones.
- Preveé situaciones que interfieran con el plan de gestión.
- Forma al equipo en modelos de impacto para la gestión.

Trabajo en equipo y colaboración

Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes (Decreto 1083, 2015).



Indicadores
conductuales

- Fomenta la cultura de colaboración.
- Comparte la información.
- Realimenta los aportes del equipo.
- Promueve la comunicación asertiva.
- Coopera en el desarrollo de las actividades.
- Respeta criterios y opiniones diversas.
- Aporta conocimientos y experiencias al equipo.
- Media en situaciones de desacuerdo.
- Apoya las decisiones del equipo.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

1.2.4 Área o proceso transversal:
Gestión Documental

Entidades que avalaron



ARCHIVO
GENERAL
DE LA NACIÓN
COLOMBIA

- Archivo General de la Nación (AGN)

Generador de política

ARMANDO MARTÍNEZ GARNICA
Director General
Archivo General de la Nación / (AGN)



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública

- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Empleo público

FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública / (DAFP)

Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión Documental

Tabla 4.
Competencias laborales Gestión Documental

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DOCUMENTAL	Directivo, Profesional	NCLSP.GD.01	Diseñar el Plan Institucional de Archivos (Pinar) alineado con el Plan Estratégico Institucional y normatividad vigente.	Diagnosticar el estado actual de la función archivística y de la gestión documental de la entidad. Formular los planes y programas de gestión documental. Establecer instrumentos de medición y control de la gestión documental.	Planeación
	Profesional	NCLSP.GD.02	Estructurar los instrumentos archivísticos de la gestión documental de acuerdo con la normatividad y metodologías establecidas.	Elaborar las tablas de retención o valoración documental. Formular el Programa de Gestión Documental. Constituir el Sistema Integrado de Conservación.	Capacidad de análisis
	Profesional	NCLSP.GD.03	Orientar la producción documental en la entidad acorde con la normatividad vigente.	Definir la estructura de los documentos producidos en la entidad. Determinar la forma de producción de los documentos. Coordinar el ingreso de las comunicaciones oficiales de la entidad.	Orientación al usuario y al ciudadano

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DOCUMENTAL	Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial	NCLSP.GD.04	Gestionar los documentos de acuerdo con la normatividad y procedimientos establecidos.	Elaborar documentos de la entidad. Facilitar la consulta de los documentos de gestión. Organizar los documentos. Realizar las transferencias documentales.	Comunicación efectiva. Planificación del trabajo.
	Técnico, Asistencial	NCLSP.GD.05	Manejar las comunicaciones oficiales con base en la normatividad y procedimientos.	Recepcionar los documentos. Distribuir las comunicaciones oficiales. Enviar las comunicaciones oficiales.	Orientación al usuario y al ciudadano. Comunicación efectiva.
	Profesional, Técnico	NCLSP.GD.06	Aplicar la disposición final de los documentos de acuerdo con las tablas de retención o valoración documental.	Determinar la disposición de las series y subseries documentales. Ejecutar las actividades de disposición final de documentos.	Atención a requerimientos.
	Profesional	NCLSP.GD.07	Preservar los documentos de la entidad de acuerdo con la normatividad y planes definidos.	Asegurar el valor de evidencia de los documentos de archivo. Especificar los mecanismos de salvaguarda de los documentos.	Gestión de procedimientos de calidad.
	Profesional	NCLSP.GD.08	Implementar las herramientas tecnológicas en materia de gestión documental y administración de archivos con base en la normatividad.	Requerir el desarrollo de herramientas tecnológicas en la gestión documental y administración de archivos. Orientar el uso de las herramientas tecnológicas en gestión documental y administración de archivos.	Comunicación efectiva.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DOCUMENTAL	Profesional	NCLSP.GD.09	Determinar los criterios de gestión documental electrónica y administración de archivos de acuerdo con la normatividad y estándares.	Evaluar los expedientes y documentos. Precisar los requisitos de preservación digital de los documentos electrónicos.	Trabajo en equipo y colaboración.
	Profesional	NCLSP.GD.10	Formular estrategias de accesibilidad de la información institucional con base en necesidades y requerimientos de las instituciones y ciudadanos.	Identificar necesidades de información de usuarios. Plantear estrategias de promoción y acceso a la información.	Innovación Orientación al usuario y al ciudadano.
	Profesional	NCLSP.GD.11	Divulgar la información acerca de la documentación que se administra en los archivos de la entidad.	Prestar el servicio de acceso y consulta a los documentos. Aplicar los protocolos de acceso y consulta de la información y los documentos.	Orientación al usuario y al ciudadano.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión Documental

Gráfico 11.
Familia de competencias comportamentales Gestión Documental



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, las competencias de mayor frecuencia son comunicación efectiva, orientación al usuario y al ciudadano y planificación del trabajo. En el centro del iceberg se tienen dos (2) competencias, fundamentales para Gestión Documental, y dos (2) en la base de menor asociación a las NCL, que complementan en el hacer del nivel profesional.

Comunicación efectiva

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



Indicadores conductuales

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

Orientación al usuario y al ciudadano

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Atiende y valora las peticiones y necesidades.
- Responde oportunamente a solicitudes.
- Aplica los protocolos de servicio.
- Supera barreras institucionales.
- Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.
- Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.
- Reconoce el impacto del servicio que presta.
- Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.
- Muestra disposición de servicio.
- Ofrece información veraz.

Planificación del trabajo

Definir la planificación semanal de actividades, determinando resultados por alcanzar, tareas para realizar, tramitaciones que se deben resolver y demoras por subsanar, los costos y los insumos necesarios para lograrlo (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Plantea decisiones en pro de la eficiencia.
- Predefine las metas y recursos.
- Aplica indicadores al desarrollo de las actividades.
- Considera los requerimientos del área de trabajo.
- Sigue directrices y lineamientos.
- Prioriza las actividades acorde con la programación.
- Actualiza el registro de las actividades.

Atención al detalle

Se relaciona con la minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo, con la que el funcionario ha de trabajar, procurando evitar el error y la duplicidad.

Se evalúa la capacidad de fijarse en las particularidades o circunstancias que están asociadas a algunas cosas o hechos laborales que agreguen valor y eviten reproceso o pérdidas de recursos para la entidad (Equipo Proyecto Competencias).



Indicadores conductuales

- Maneja los datos con rigurosidad.
- Utiliza las diferentes herramientas que están al alcance.
- Centraliza con exactitud la información requerida para su trabajo.
- Evalúa cada detalle de la información antes de hacer uso de ella.
- Identifica aspectos del contexto o situaciones.

Planeación

Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas (Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Anticipa situaciones y escenarios futuros.
- Concreta oportunidades que generan valor a corto y a largo plazo.
- Establece objetivos coherentes con las metas organizacionales.
- Traduce los objetivos estratégicos en planes operativos.
- Optimiza el uso de los recursos.
- Se anticipa a las desviaciones.
- Busca soluciones a los problemas.
- Establece planes alternativos de acción.

Capacidad de análisis

Capacidad de comprender una situación y organizar de manera lógica el trabajo, identificando los problemas, reconociendo la información significativa y relevante, de manera sistemática, comparando sus diferentes aspectos y características, estableciendo prioridades de tiempo, relaciones causales y establecer hipótesis (Equipo Proyecto Competencias, 2016).



Indicadores conductuales

- Reconoce la información significativa.
- Interrelaciona variables de la información.
- Compara datos.
- Propone alternativas de solución y respuesta.
- Analiza dificultades y desvíos comprobados.
- Establece hipótesis.

Comunicación efectiva

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita como en la verbal y gestual (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Mantiene escucha activa.
- Comprende lo leído.
- Captura la atención del interlocutor.
- Utiliza tono de voz adecuado.
- Establece realimentación en la conversación.
- Es conciso y preciso en la información.
- Se comunica verbal y gestualmente de manera coherente.

Orientación al usuario y al ciudadano

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Atiende y valora las peticiones y necesidades.
- Responde oportunamente a solicitudes.
- Aplica los protocolos de servicio.
- Supera barreras institucionales.
- Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.
- Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.
- Reconoce el impacto del servicio que presta.
- Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.
- Muestra disposición de servicio.
- Ofrece información veraz.

Planificación del trabajo

Definir la planificación semanal de actividades, determinando resultados por alcanzar, tareas para realizar, tramitaciones que se deban resolver y demoras por subsanar, los costos y los insumos necesarios para lograrlo (CLAD, 2015)



Indicadores conductuales

- Plantea decisiones en pro de la eficiencia.
- Predefine las metas y recursos.
- Aplica indicadores al desarrollo de las actividades.
- Considera los requerimientos del área de trabajo.
- Sigue directrices y lineamientos.
- Prioriza las actividades acorde con la programación.
- Actualiza el registro de las actividades.

Gestión de procedimientos de calidad

Realizar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes detectando mejoras que se deben introducir para que aceleren la mejora continua (CLAD, 2016).



Indicadores conductuales

- Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad.
- Sigue los procedimientos del sistema de calidad.
- Propone mejoras en el desarrollo de las actividades.
- Implementa medidas funcionales.
- Identifica las causas en las desviaciones de resultados.
- Aplica mecanismos de monitoreo.

Innovación

Aplicar su experiencia y pericia a fin de mejorar el uso de datos para perfeccionar metodologías e interacciones del equipo, orientadas al usuario externo o interno (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Propone métodos que minimizan recursos.
- Desarrolla iniciativas de resultados.
- Presenta soluciones no tradicionales.
- Introduce novedades de avanzada.
- Explora tendencias en el entorno.
- Se enfoca en oportunidades de mejora.

Trabajo en equipo y colaboración

Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Fomenta la cultura de colaboración.
- Comparte la información.
- Realimenta los aportes del equipo.
- Promueve la comunicación asertiva.
- Coopera en el desarrollo de las actividades.
- Respeta criterios y opiniones diversas
- Aporta conocimientos y experiencias al equipo.
- Media en situaciones de desacuerdo.
- Apoya las decisiones del equipo.

1.2.5 Área o proceso transversal: Gestión Financiera

Entidades que avalaron



- Contaduría General de la Nación
Generadores de política
MARLENY MARÍA MONSALVE VÁSQUEZ
Subcontadora General
Contaduría General de la Nación



- Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Generadores de política
JORGE ALBERTO CALDERÓN CÁRDENAS
Subdirector de Operaciones
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
(Min-Hacienda)

MARÍA DEL PILAR FLORIDO CAICEDO
Jefe Oficina Asesora de Planeación
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
(Min-Hacienda)

ANDRÉS ARMANDO CELIS CASTAÑEDA
Coordinador Grupo Mesa de Dinero
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
(Min-Hacienda)



- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)
Empleo público
FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública / (DAFP)

Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión Financiera

Tabla 5.
Familia de competencias laborales Gestión Financiera

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN FINANCIERA	Directivo	NCLSP.GF.01	Estructurar el presupuesto de la entidad con base en la normatividad vigente y criterios establecidos.	Identificar necesidades de recursos económicos. Estimar ingresos o gastos de la entidad. Distribuir el presupuesto de la entidad.	Manejo eficaz y eficiente de recursos
	Asesor, Profesional	NCLSP.GF.02	Verificar la disponibilidad presupuestal de acuerdo con la apropiación.	Hacer seguimiento a la asignación presupuestal. Proponer modificaciones presupuestales.	Manejo eficaz y eficiente de recursos
	Directivo, Asesor, Profesional, Técnico	NCLSP.GF.03	Desarrollar las operaciones de tesorería de la entidad de acuerdo con normas y procedimientos.	Recaudar los ingresos de la entidad. Ejecutar el Plan Anual de Caja (PAC) mensualizado. Pagar las obligaciones financieras de la entidad. Realizar el flujo de caja de conformidad.	Manejo eficaz y eficiente de recursos
	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.GF.04	Efectuar las inversiones de conformidad con la normatividad y el régimen de inversiones vigente.	Evaluar alternativas de inversión. Negociar productos financieros. Elaborar el portafolio de inversiones de la entidad.	Manejo eficaz y eficiente de recursos

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN FINANCIERA	Profesional	NCLSP.GF.05	Demandar productos y servicios financieros de acuerdo con normatividad y procedimientos vigentes.	Monitorear la oferta de productos y servicios financieros. Cuantificar el impacto de riesgo de mercado. Administrar las cuentas bancarias de la entidad.	Negociación
	Profesional	NCLSP.GF.06	Elaborar los informes financieros de la entidad de acuerdo con la normativa y lineamientos de los entes rectores.	Contabilizar las operaciones económicas y financieras de la entidad. Consolidar la información económica y financiera. Presentar los resultados de las operaciones económicas y financieras.	Transparencia
	Profesional	NCLSP.GF.07	Atender las obligaciones tributarias de la entidad de acuerdo con la normatividad y procedimientos.	Presentar declaraciones tributarias. Responder requerimientos.	Transparencia

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión Financiera

Gráfico 12.
Familia de competencias comportamentales Gestión Financiera



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, la competencia de mayor frecuencia es manejo eficaz y eficiente de recursos, la cual es clave en gestión financiera y se requiere para los niveles directivo, asesor, profesional y técnico.

Negociación y transparencia son dos competencias de menor frecuencia de asociación a las NCL y se requieren en el nivel profesional.

Manejo eficaz y eficiente de recursos

Administrar los recursos materiales, las personas y bienes de uso de la organización con criterios de eficacia y eficiencia (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Formula presupuestos en pro de los resultados.
- Protege los bienes de la entidad.
- Ejecuta el presupuesto con eficiencia.
- Asume responsabilidades en la rendición de cuentas.
- Distribuye y asigna posiciones de trabajo con criterios de equidad.
- Selecciona recursos en función de la rentabilidad.
- Optimiza oportunidades de ahorro en tiempo o dinero.
- Hace seguimiento a la ejecución de los recursos.

Negociación

Cooperar para construir el mejor acuerdo posible para las partes frente a posiciones divergentes sin dañar la continuidad del vínculo y la adhesión a las normas vigentes (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Enfatiza en los resultados de la negociación para las partes.
- Maneja las objeciones en busca del acuerdo.
- Hace cierres parciales de la negociación y los formaliza.
- Respeta a las personas independizando su posición frente al acuerdo.
- Valora el significado de obtener acuerdos en la negociación.
- Enfoca el problema o situación y no las posiciones personales.
- Plantea opciones de beneficio mutuo.
- Mantiene el control de las emociones en la situación de la negociación.
- Analiza los puntos de coincidencia con el objetivo de la negociación.

Transparencia

Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental, (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Proporciona información basada en hechos.
- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Orienta sus acciones bajo principios éticos.
- Utiliza los recursos en beneficio de la entidad.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

1.2.6 Área o proceso transversal:

Gestión de Servicios Administrativos

Entidades que avalaron



- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Generador de política

ÁNGELA MARÍA GONZÁLEZ LOZADA
Secretaria General
Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Empleo público

FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión de Servicios Administrativos

Tabla 6.
Familia de competencias laborales Gestión de Servicios Administrativos

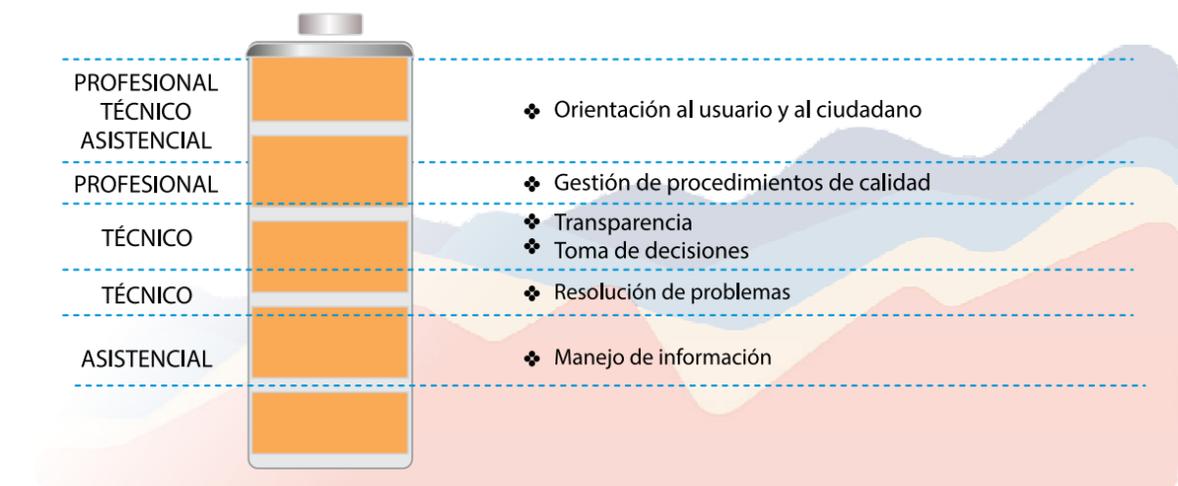
Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Técnico	NCLSP.GSA.01	Organizar el ingreso y distribución de los bienes según requerimientos y procedimientos establecidos.	Ingresar los bienes. Almacenar los bienes. Distribuir los bienes.	Orientación al usuario y al ciudadano. Transparencia.
	Profesional o Técnico	NCLSP.GSA.02	Asegurar los bienes de la entidad, teniendo en cuenta la normatividad.	Determinar los bienes sujetos de aseguramiento. Verificar la expedición de las pólizas suscritas por la entidad. Gestionar ante las compañías aseguradoras las actualizaciones, reclamaciones e indemnizaciones que se presenten.	Gestión de procedimientos de calidad. Resolución de problemas.
	Profesional o Técnico	NCLSP.GSA.03	Gestionar la prestación de los servicios administrativos de acuerdo con requerimientos, recursos y políticas.	Coordinar la prestación de los servicios administrativos. Hacer seguimiento a la prestación de los servicios administrativos.	Orientación al usuario y al ciudadano. Toma de decisiones.
	Profesional, Técnico o Asistencial	NCLSP.GSA.04	Suministrar el servicio administrativo acorde con requerimientos y condiciones.	Preparar la prestación del servicio solicitado. Ejecutar la prestación del servicio solicitado.	Orientación al usuario y al ciudadano.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Asistencial	NCLSP.GSA.05	Prestar el servicio de conducción de vehículo según necesidades institucionales.	Alistar el vehículo para la prestación del servicio. Conducir el vehículo automotor asignado.	Orientación al usuario y al ciudadano. Manejo de la información.
	Profesional, Técnico	NCLSP.GSA.06	Preparar la verificación de inventarios teniendo en cuenta recursos humanos y económicos según normatividad y procedimientos establecidos.	Definir el alcance de la verificación de inventarios. Establecer la programación de la verificación de inventarios.	Gestión de procedimientos de calidad.
	Profesional o Técnico (mínimo nivel Técnico)	NCLSP.GSA.07	Actualizar inventarios de bienes de conformidad con normatividad, políticas y procedimientos institucionales.	Registrar los traslados de bienes. Verificar físicamente los bienes. Reportar el resultado de la verificación física.	Gestión de procedimientos de calidad.
	Profesional o Técnico	NCLSP.GSA.08	Dar de baja bienes de acuerdo con procedimientos, políticas y normatividad vigentes.	Determinar la condición de baja de los bienes según procedimientos establecidos. Destinar los bienes dados de baja. Registrar en los sistemas de información el destino final de los bienes dados de baja.	Transparencia. Gestión de procedimientos de calidad.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión de Servicios Administrativos

Gráfico 13.
Familia de competencias comportamentales Gestión de Servicios Administrativos



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, la competencia de mayor frecuencia es orientación al usuario y al ciudadano, que es clave en gestión de servicios administrativos para los niveles Profesional, Técnico y Asistencial, seguida de gestión de procedimientos de calidad para los niveles profesional y técnico.

Orientación al usuario y al ciudadano

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Atiende y valora las peticiones y necesidades.
- Responde oportunamente a solicitudes.
- Aplica los protocolos de servicio.
- Supera barreras institucionales.
- Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.
- Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.
- Reconoce el impacto del servicio que presta.
- Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.
- Muestra disposición de servicio.
- Ofrece información veraz.

Gestión de procedimientos de calidad

Realizar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes detectando mejoras por introducir para que aceleren la mejora continua (CLAD 2015).



Indicadores conductuales

- Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad.
- Sigue los procedimientos del sistema de calidad.
- Propone mejoras en el desarrollo de las actividades.
- Implementa medidas preventivas.
- Identifica las causas en las desviaciones de resultados.
- Aplica mecanismos de monitoreo.

Transparencia

Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y ga-



Indicadores conductuales

- Proporciona información basada en hechos.
- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Orienta sus acciones bajo principios éticos.
- Utiliza los recursos en beneficio de la entidad.

Resolución de problemas

Identificar a tiempo los problemas por resolver, los recursos para afrontarlos, las alternativas y sus costos y riesgos antes de tomar la decisión en el nivel que le compete (CLAD, 2016).



Indicadores conductuales

- Aborda diversas fuentes de información en el análisis de problemas.
- Identifica relaciones causa-efecto en el análisis de problemas.
- Extrae lecciones de las experiencias de solución a problemas similares del pasado.
- Comparte soluciones alternas para enriquecer la toma de decisiones.
- Comparte soluciones estratégicas adoptadas, ventajas y riesgos.
- Planifica estrategias que minimicen riesgos calculados.
- Evalúa la implementación de la solución adoptada.

Toma de decisiones

Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada (Decreto 1083, 2015).



Indicadores
conductuales

- Decide bajo presión.
- Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
- Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones.
- Elige con oportunidad.
- Asume riesgos de la decisión.

Manejo de la información

Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone (Decreto 1083, 2015).



Indicadores
conductuales

- Restringe el acceso a información confidencial.
- Es capaz de discernir qué puede hacer público y qué no.
- Escucha para descubrir desde dónde se requiere la información.
- Abre caminos para que se acceda a la información permitida.
- Comunica con sentido de responsabilidad social.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

1.2.7 Área o proceso transversal: Gestión del Talento Humano

Entidades que avalaron



- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Generador de política

LUZ MARY RIAÑO CAMARGO
Coordinadora Grupo de Gestión Humana
Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Empleo público

FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión del Talento Humano

Tabla 7.
Familia de competencias laborales Gestión del Talento Humano

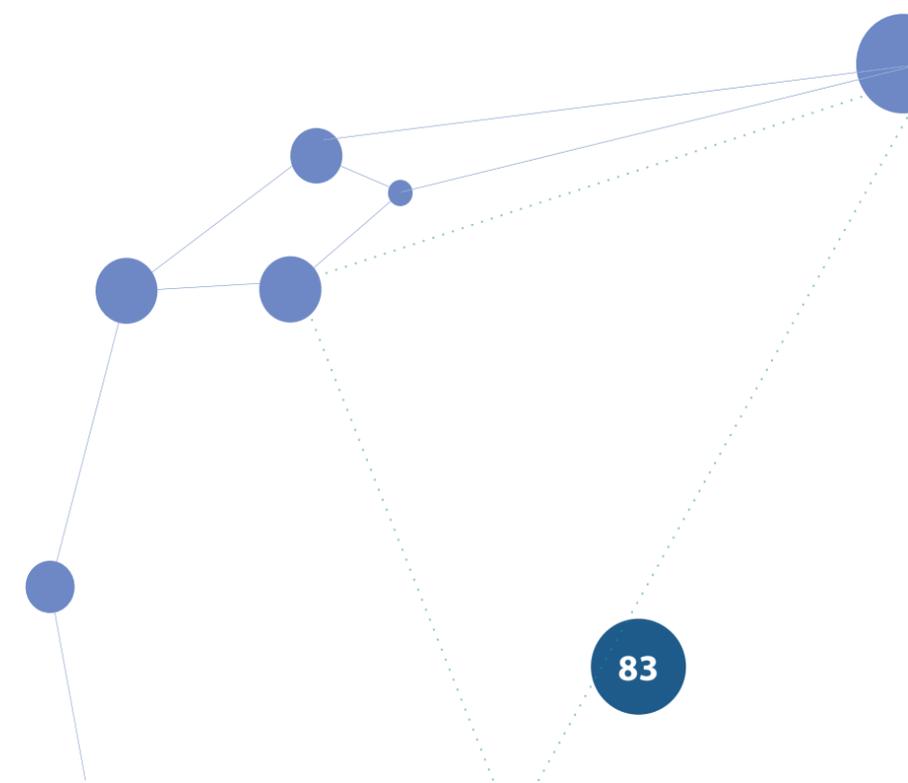
Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Directivo, Asesor o Profesional	NCLSP.GTH.01	Formular el Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano según los requerimientos del Plan Estratégico Institucional y los lineamientos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.	Establecer necesidades de talento humano. Diseñar los planes, programas y proyectos de talento humano. Definir los lineamientos que orientan la implementación de los planes, programas y proyectos de talento humano.	Planificación y programación
	Profesional	NCLSP.GTH.02	Diseñar el empleo de acuerdo con el mapa estratégico, los requerimientos institucionales y la normatividad vigente.	Adoptar el estudio de cargas de trabajo. Determinar los perfiles de los empleos.	Innovación
	Profesional	NCLSP.GTH.03	Seleccionar talento humano de conformidad con la naturaleza de los empleos, tipo de provisión y normatividad que regula el proceso en la entidad.	Diseñar el proceso de selección. Verificar el cumplimiento de requisitos. Evaluar a los aspirantes.	Planificación y programación
	Técnico	NCLSP.GTH.04	Manejar estrategias de inducción, reinducción y desvinculación del talento humano según los lineamientos del generador de política y la normatividad.	Integrar el servidor público al empleo y a la entidad. Programar acciones de preparación para el retiro.	Trabajo en equipo

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Asesor, Profesional	NCLSP.GTH.05	Liderar el establecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño a partir de las directrices estratégicas y los lineamientos normativos de los entes reguladores.	Adoptar el sistema de evaluación del desempeño. Desplegar el sistema de evaluación adoptado. Verificar el desarrollo de la evaluación del desempeño.	• Trabajo en equipo • Liderazgo efectivo
	Directivo	NCLSP.GTH.06	Evaluar el desempeño de los servidores públicos teniendo en cuenta lineamientos del generador de política de empleo público y la normatividad vigente.	Preparar la evaluación de desempeño. Valorar las evidencias de desempeño.	• Dirección y desarrollo de personal
	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.GTH.07	Coordinar la gestión del conocimiento teniendo en cuenta las particularidades de la entidad y lineamientos institucionales.	Ubicar el conocimiento clave. Organizar el conocimiento. Socializar el conocimiento.	• Dinámica innovadora
	Profesional	NCLSP.GTH.08	Promover el desarrollo de las capacidades del talento humano con base en los lineamientos del Plan Institucional de Capacitación.	Identificar necesidades de formación y capacitación. Programar acciones de formación y capacitación.	• Gestión del desarrollo de las personas
	Profesional o Técnico	NCLSP.GTH.09	Implementar el Programa de Bienestar Social e Incentivos teniendo en cuenta los criterios de equidad, eficiencia, cubrimiento institucional y la normatividad vigente.	Viabilizar estrategias de bienestar social. Realizar acciones de bienestar social e incentivos.	• Dirección y desarrollo de personal

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Asesor, Profesional	NCLSP.GTH.10	Poner en funcionamiento el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo con la normatividad vigente y el Sistema Integrado de Planeación y Gestión.	Analizar la situación actual de riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. Ejecutar los Subprogramas de Medicina Preventiva y de Higiene y Seguridad Industrial en el Trabajo. Inspeccionar el cumplimiento de las acciones relacionadas con la Seguridad y Salud en el Trabajo.	Planificación y programación.
	Asesor, Profesional	NCLSP.GTH.11	Desarrollar la cultura organizacional teniendo en cuenta lineamientos de empleo público, marco ético institucional y estudios realizados.	Caracterizar la cultura de la entidad. Medir el clima organizacional. Intervenir el clima laboral y la cultura organizacional.	Conocimiento del entorno
	Técnico o Asistencial	NCLSP.GTH.12	Sistematizar la información de Gestión del Talento Humano de acuerdo con las necesidades de la entidad y los procedimientos y normas establecidos.	Consolidar la información de la Gestión del Talento Humano. Responder requerimientos relacionados con la información de personal.	Manejo de la información.
	Profesional	NCLSP.GTH.13	Legalizar situaciones administrativas de acuerdo con las políticas institucionales y la normatividad vigente.	Revisar novedades administrativas relacionadas con el personal. Tramitar situaciones administrativas relacionadas con el personal.	Manejo de la información
	Profesional	NCLSP.GTH.14	Generar nómina de acuerdo con normas vigentes y políticas de la organización.	Procesar nómina. Reportar el valor generado de nómina.	Manejo de la información
	Asesor	NCLSP.GTH.15	Hacer seguimiento a la gestión de los planes de talento humano conforme a las metas e indicadores establecidos por la entidad.	Seleccionar métodos de seguimiento y evaluación de la gestión. Aplicar métodos de seguimientos y evaluación.	Trabajo en equipo y colaboración. Orientación a resultados.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Asesor	NCLSP.GTH.16	Realimentar el desarrollo de la gestión de los planes teniendo en cuenta los resultados del seguimiento y la evaluación.	Presentar los resultados de la gestión. Proponer ajustes a la ejecución de los planes.	Trabajo en equipo y colaboración. Orientación a resultados.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.



Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión del Talento Humano

Gráfico 14.
Familia de competencias comportamentales Gestión del Talento Humano



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, la competencia de mayor frecuencia es planificación y programación, que es clave para los niveles Directivo, Asesor y Profesional.

En la parte media del iceberg se localizan seis competencias que se distribuyen en todos los niveles jerárquicos, fundamentales para un mejor desempeño en el hacer de esta familia.

En la base se muestran dos competencias de menor frecuencia de asociación y se vinculan con el nivel profesional.

Planificación y programación

Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Detecta situaciones críticas.
- Optimiza el uso de los recursos.
- Organiza los equipos de trabajo.
- Prospecta escenarios de actuación.
- Interrelaciona contextos.
- Define metas cuantificables y alcanzables.

Dinámica innovadora

Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Autogestiona información sobre innovaciones tecnológicas en los servicios del área.
- Fomenta la capitalización de la tecnología para innovaciones en el área.
- Genera redes de colaboración para estimular nuevas ideas, prácticas y mecanismos de consulta.
- Estimula el registro de prácticas exitosas de gestión pública.

Dirección y Desarrollo de Personal

Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuros (Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Lidera el aprendizaje continuo basado en el aprender haciendo.
- Crea caos cuando observa que lo aprendido ha dejado de dinamizarse.
- Juega el rol de mentor o *coach* en el desarrollo de las personas.
- Establece espacios regulares de realimentación y reconocimiento.
- Convierte el error en una oportunidad de aprendizaje.

Trabajo en equipo

Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes (Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Fomenta la cultura de colaboración.
- Comparte la información.
- Realimenta los aportes del equipo.
- Promueve la comunicación asertiva.
- Coopera en el desarrollo de las actividades.
- Respeta criterios y opiniones diversas.
- Aporta conocimientos y experiencias al equipo.
- Media en situaciones de desacuerdo.
- Apoya las decisiones del equipo.

Manejo de la información

Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Restringe el acceso a información confidencial.
- Es capaz de discernir qué puede hacer público y qué no.
- Escucha para descubrir desde dónde se requiere la información.
- Abre caminos para que se acceda a la información permitida.
- Comunica con sentido de responsabilidad social.

Conocimiento del entorno

Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional (Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Se mantiene informado sobre lo que es de su interés.
- Detecta posibles escenarios de riesgo o amenazas.
- Identifica oportunidades o desafíos.
- Adopta posturas frente a cambios en el entorno.
- Devela tipos de relaciones y crea alianzas necesarias.

Liderazgo efectivo

Dirigir equipos optimizando la aplicación del talento disponible, identificar y potenciar en ellos nuevos liderazgos para impulsar mejor los compromisos y los cambios orientados a los resultados esperados (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Modela con el ejemplo a sus colaboradores.
- Fomenta la comunicación directa y concreta.
- Promueve en el equipo objetivos y metas institucionales.
- Genera un clima de seguridad en sus colaboradores.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.

Orientación a resultados

Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Adopta medidas para minimizar riesgos.
- Compromete recursos para ser más productivo.
- Alcanza los objetivos propuestos.
- Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.
- Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.
- Actúa ante imprevistos que interfieran con la consecución de los resultados.

Innovación

Aplicar su experiencia y pericia a fin de mejorar el uso de datos para perfeccionar metodologías e interacciones del equipo, orientadas al usuario externo o interno (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Propone métodos que minimizan recursos.
- Desarrolla iniciativas de resultados.
- Presenta soluciones no tradicionales.
- Introduce novedades de avanzada.
- Explora tendencias en el entorno.
- Se enfoca en oportunidades de mejora.

Gestión del desarrollo de las personas

Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar los rendimientos destacados (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Reconoce la interdependencia de personas.
- Se dispone para mantener relaciones sinérgicas y productiva.
- Brinda reconocimiento a las personas por lo que son y por lo que hacen.
- Genera espacios para el aprendizaje personal y colectivo.
- Aprende de y con otros.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

1.2.8 Área o proceso transversal: Gestión Tecnológica

Entidades que avalaron



MinTIC
Ministerio de Tecnologías
de la Información y las Comunicaciones

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Generador de política

JORGE FERNANDO BEJARANO LOBO

Director de Estándares y Arquitectura de TI
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC)



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública

- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Empleo público

FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS

Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Familia competencias laborales para el área o proceso Gestión Tecnológica

Tabla 8.
Familia de competencias laborales Gestión Tecnológica

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			Competencias comportamentales
		Código	Nombre	Actividades claves	
GESTIÓN TECNOLÓGICA	Profesional	NCLSP.GT.01	Identificar oportunidades de adopción de nuevas tecnologías de acuerdo con las tendencias del entorno y necesidades de la entidad.	Evaluar tecnologías emergentes o tendencias en TI. Definir criterios de optimización y evaluación de alternativas de inversión en TI.	Aprendizaje permanente.
	Directivo, Asesor y Profesional	NCLSP.GT.02	Formular la planeación estratégica de tecnologías de la información de acuerdo con la misión institucional o sectorial y lineamientos establecidos por la autoridad competente.	Elaborar un diagnóstico de la situación actual de TI de la entidad o sector. Diseñar la estrategia de TI alineada con la misión institucional o del sector. Determinar el mecanismo de seguimiento al cumplimiento de la estrategia de TI.	Desarrollo directivo. Planeación.
	Directivo, Asesor	NCLSP.GT.03	Articular la construcción de la arquitectura empresarial con base en metodologías establecidas y el marco de referencia de AE para la gestión de TI del Estado colombiano.	Participar en la definición de la arquitectura de negocio. Estructurar la arquitectura de TI.	Desarrollo directivo.
	Asesor, Profesional	NCLSP.GT.04	Desarrollar los procesos de gobierno de TI en el mapa de procesos de la entidad de acuerdo con el marco normativo y las prioridades institucionales.	Organizar la estructura del área y el modelo de gestión de TI. Estructurar políticas o lineamientos de TI. Gestionar acuerdos de nivel operativo con las áreas o procesos. Administrar el riesgo asociado a la prestación de servicios de TI.	Manejo eficaz y eficiente de recursos. Trabajo en equipo y colaboración.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			Competencias comportamentales
		Código	Nombre	Actividades claves	
GESTIÓN TECNOLÓGICA	Profesional	NCLSP.GT.05	Establecer el esquema de manejo de proyectos de TI y proveedores de servicios de TI conforme a la planeación estratégica de la entidad.	Gestionar los proyectos de TI. Especificar las condiciones técnicas de los servicios de TI para contratar con proveedores.	Planeación. Transparencia.
	Asesor, Profesional	NCLSP.GT.06	Determinar soluciones tecnológicas de gestión y análisis de información de acuerdo con los recursos y necesidades de la entidad.	Analizar las necesidades de información de la entidad. Constituir herramientas de gestión y análisis de información.	Trabajo en equipo y colaboración.
	Asesor, Profesional	NCLSP.GT.07	Gestionar información de calidad de acuerdo con los lineamientos del ente generador de política en materia de TI y mejores prácticas.	Definir la arquitectura de información. Crear servicios de información. Administrar el ciclo de vida de la información.	Trabajo en equipo y colaboración. Creatividad e innovación.
	Profesional, Asesor	NCLSP.GT.08	Liderar el desarrollo de los sistemas de información de acuerdo con las necesidades institucionales y lineamientos establecidos.	Identificar las necesidades y requerimientos de los sistemas de información. Definir la arquitectura de los sistemas de información. Conducir el ciclo de vida de los sistemas de información.	Trabajo en equipo y colaboración. Creatividad e innovación.
	Profesional, Asesor	NCLSP.GT.09	Desarrollar los sistemas de información, de acuerdo con el diseño y la metodología establecidos.	Construir los componentes de <i>software</i> de sistemas de información. Probar los componentes de <i>software</i> de sistemas de información.	Creatividad e innovación. Planificación del trabajo.
	Profesional, Asesor	NCLSP.GT.10	Garantizar el funcionamiento de los sistemas de información con base en los requerimientos de la entidad o el sector.	Realizar el mantenimiento de los sistemas de información. Ofrecer soporte técnico y funcional a los sistemas de información. Asegurar la mejora continua de los servicios tecnológicos.	Comunicación efectiva. Orientación al usuario y al ciudadano.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			Competencias comportamentales
		Código	Nombre	Actividades claves	
GESTIÓN TECNOLÓGICA	Profesional, Asesor	NCLSP.GT.11	Coordinar la evolución de la arquitectura de servicios tecnológicos de acuerdo con el plan estratégico de tecnologías de la información.	Definir la arquitectura de servicios tecnológicos de la entidad. Asegurar la mejora continua de los servicios tecnológicos.	Creatividad en innovación
	Profesional	NCLSP.GT.12	Administrar los servicios tecnológicos de acuerdo con el modelo de gestión de TI y el PETI.	Orientar la transición de los servicios tecnológicos. Fijar los lineamientos de operación de los servicios tecnológicos.	Orientación al usuario y al ciudadano. Planificación del trabajo.
	Profesional, Técnico	NCLSP.GT.13	Operar servicios tecnológicos de acuerdo con los lineamientos de operación definidos.	Poner en producción los servicios tecnológicos. Brindar soporte a las solicitudes y requerimientos de los usuarios de servicios tecnológicos.	Orientación al usuario y al ciudadano. Resolución de problemas.
	Profesional	NCLSP.GT.14	Gestionar el modelo de seguridad y privacidad de la información de acuerdo con la normatividad vigente.	Reconocer el estado de la organización en materia de seguridad de la información. Planificar la gestión de riesgos de la seguridad de la información. Llevar a cabo el plan de tratamiento de riesgos.	Transparencia. Compromiso con la organización.
	Profesional	NCLSP.GT.15	Diseñar la estrategia de uso y apropiación de tecnologías de la entidad de conformidad con las necesidades y cultura organizacionales y el PETI.	Caracterizar grupos de interés. Establecer incentivos y plan de formación de los grupos de interés.	Creatividad e innovación Comunicación efectiva.
	Profesional	NCLSP.GT.16	Agenciar el cambio tecnológico en coordinación con las áreas relacionadas de la entidad de acuerdo con las necesidades de la entidad y el sector.	Ejecutar las acciones de gestión del cambio en los proyectos de TI. Medir los resultados de uso y apropiación.	Gestión del cambio. Dinámica innovadora.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Gestión Tecnológica

Gráfico 15.
Familia de competencias comportamentales Gestión Tecnológica



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, las competencias de mayor frecuencia son creatividad e innovación y trabajo en equipo y colaboración, que son claves en Gestión Tecnológica para los niveles asesor y profesional.

En la parte media del iceberg se localizan seis competencias para cuatro (4) niveles jerárquicos, que son fundamentales para un mejor desempeño en el hacer de esta familia.

En la base se muestran cinco (5) competencias de menor frecuencia de asociación y se vinculan con el nivel profesional.

Creatividad e innovación

Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Propone métodos que minimizan recursos.
- Desarrolla iniciativas de resultados.
- Presenta soluciones no tradicionales.
- Introduce novedades de avanzada.
- Explora tendencias en el entorno.
- Se enfoca en oportunidades de mejora.

Trabajo en equipo y colaboración

Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Fomenta la cultura de colaboración.
- Comparte la información.
- Realimenta los aportes del equipo.
- Promueve la comunicación asertiva.
- Coopera en el desarrollo de las actividades.
- Respeta criterios y opiniones diversas.
- Aporta conocimientos y experiencias al equipo.
- Media en situaciones de desacuerdo.

Desarrollo directivo

Impulsar, mantener, participar en ámbitos de encuentro con el cuerpo directivo de su organización y de otras organizaciones a fin de intercambiar experiencias, soluciones y propuestas y articular estratégicamente los objetivos convergentes (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Actualiza temáticas para trabajo colaborativo en pro de la organización.
- Articula redes de intercambio de técnicas y estrategias en la organización y fuera de ella.
- Autoevalúa su estilo de liderazgo.
- Intercambia estrategias de conducción efectivas.
- Adopta mejores prácticas a la gestión de su área.
- Fomenta espacios de aprendizaje en el equipo directivo.

Planeación

Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas (Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Anticipa situaciones y escenarios futuros.
- Concreta oportunidades que generan valor a corto y a largo plazo.
- Establece objetivos coherentes con las metas organizacionales.
- Traduce los objetivos estratégicos en planes operativos.
- Optimiza el uso de los recursos.
- Se anticipa a las desviaciones.
- Busca soluciones a los problemas.
- Establece planes alternativos de acción.

Orientación al usuario y al ciudadano

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Atiende y valora las peticiones y necesidades.
- Responde oportunamente a solicitudes.
- Aplica los protocolos de servicio.
- Supera barreras institucionales.
- Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.
- Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.
- Reconoce el impacto del servicio que presta.
- Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.
- Muestra disposición de servicio.
- Ofrece información veraz.

Comunicación efectiva

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos tanto en la expresión escrita, como en la verbal y gestual (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

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

Resolución de problemas

Identificar a tiempo los problemas por resolver, los recursos para afrontarlos, las alternativas y sus costos y riesgos antes de tomar la decisión en el nivel que le compete (CLAD, 2016).



Indicadores conductuales

- Aborda diversas fuentes de información en el análisis de problemas.
- Identifica relaciones causa-efecto en el análisis de problemas.
- Extrae lecciones de las experiencias de solución a problemas similares del pasado.
- Comparte soluciones alternas para enriquecer la toma de decisiones.
- Comparte soluciones estratégicas adoptadas, ventajas y riesgos.
- Planifica estrategias que minimicen riesgos calculados.
- Evalúa la implementación de la solución adoptada.

Planificación del trabajo

Definir la planificación semanal de actividades determinando resultados por alcanzar, tareas para realizar, tramitaciones que se deben resolver y demoras por subsanar, los costos y los insumos necesarios para lograrlo (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Plantea decisiones en pro de la eficiencia.
- Predefine las metas y recursos.
- Aplica indicadores al desarrollo de las actividades.
- Considera los requerimientos del área de trabajo.
- Sigue directrices y lineamientos.
- Prioriza las actividades acorde con la programación.
- Actualiza el registro de las actividades.

Transparencia

Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Proporciona información basada en hechos.
- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Orienta sus acciones bajo principios éticos.
- Utiliza los recursos en beneficio de la entidad.

Aprendizaje permanente

Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la eficacia de sus prácticas laborales y su visión del contexto (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Actualiza permanentemente la información y normatividad en su trabajo.
- Mantiene sus competencias actualizadas en función de su desempeño.
- Gestiona sus propias fuentes de información.
- Muestra interés en la aplicación de innovaciones en beneficio del propio o del equipo.
- Asume retos en la adquisición de nuevas tecnologías
- Documenta los aprendizajes del proceso.

Compromiso con la organización

Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales (Decreto 1083 de 2015).



Indicadores conductuales

- Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
- Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.
- Apoya a la organización en situaciones difíciles.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Dinámica innovadora

Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas que mejoren la eficiencia de las respuestas a los ciudadanos en materia de información, procesos, resultados e impactos de la gestión pública (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Autogestiona información sobre innovaciones tecnológicas en los servicios del área.
- Fomenta la capitalización de la tecnología para innovaciones en el área.
- Genera redes de colaboración para estimular nuevas ideas, prácticas y mecanismos de consulta.
- Estimula el registro de prácticas exitosas de gestión pública.
- Mantiene intercambio electrónico con redes amplias de conocimiento.

Gestión del cambio

Anticipar e impulsar cambios estratégicos u operativos para responder a novedades del contexto. Rediseñar/modernizar enfoques, procesos, tareas y la aplicación de competencias requeridas con distribución de responsabilidades por los resultados (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Comparte las condiciones de adaptación a las novedades del entorno.
- Participa con ideas para cambiar procedimientos en el marco de nuevas oportunidades.
- Promueve actitud proactiva a las situaciones y al cambio.
- Programa acciones al logro de metas frente a los cambios anunciados.
- Evalúa con jefes y colaboradores los informes de avance y nuevos resultados.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

1.2.9 Área o proceso transversal: Planeación Estatal

Entidades que avalaron



DNP Departamento
Nacional
de Planeación

- Departamento Nacional de Planeación (DNP)
KÁROL RODRÍGUEZ CABRERA
Coordinadora Grupo de Planeación
Departamento Nacional de Planeación (DNP)



FUNCIÓN PÚBLICA
Departamento Administrativo de la Función Pública

- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)
FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

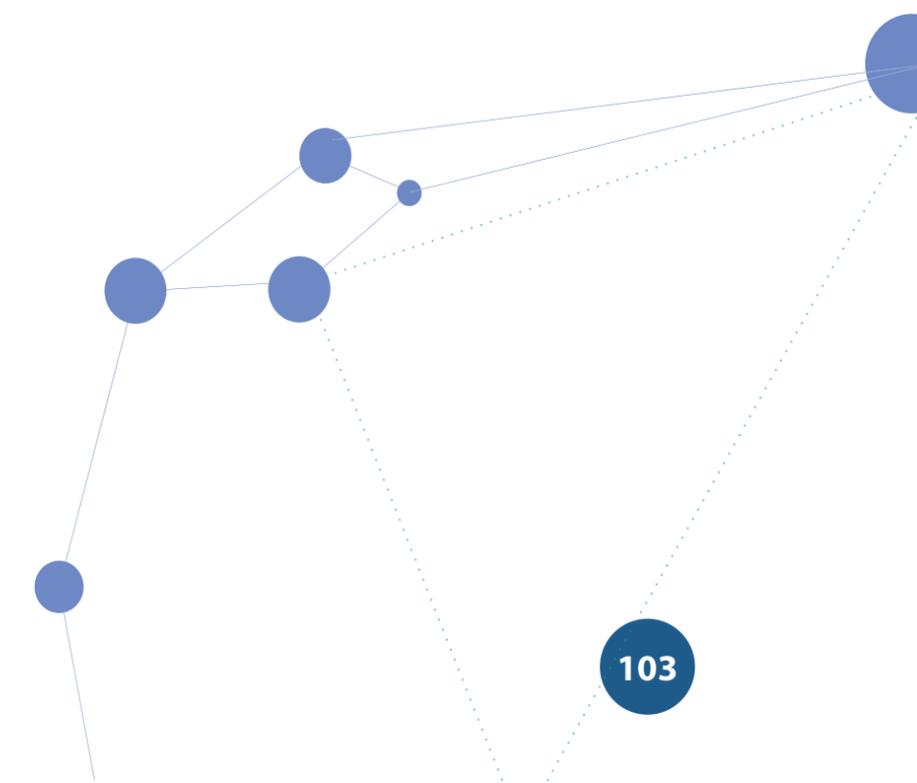
Familia competencias laborales para el área o proceso Planeación Estatal

Tabla 9.
Familia de competencias funcionales Planeación Estatal

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
PLANEACIÓN ESTATAL	Directivo, Asesor	NCLSP.PE.01	Determinar los lineamientos metodológicos de la planeación estratégica de acuerdo con las directrices establecidas.	Realizar el diagnóstico de la entidad. Alinear el modelo y las herramientas de planeación.	Comunicación efectiva. Orientación a resultados.
	Directivo, Asesor	NCLSP.PE.02	Definir los planes sectorial e institucional de acuerdo con los planes de gobierno y las directrices de la entidad.	Validar la plataforma estratégica institucional. Asesorar la formulación de los planes sectorial e institucional.	Comunicación efectiva. Planificación y programación.
	Asesor, Profesional	NCLSP.PE.03	Proyectar el presupuesto de acuerdo con los planes, programas y proyectos definidos.	Estimar los requerimientos financieros de planes, programas o proyectos institucionales o sectoriales. Programar la asignación presupuestal de planes, programas o proyectos.	Integridad institucional. Capacidad de análisis.
	Asesor	NCLSP.PE.04	Hacer seguimiento a la gestión de los planes conforme a las metas e indicadores establecidos por la entidad.	Revisar la gestión a los planes de la entidad. Realimentar el desarrollo de la ejecución de los planes.	Comunicación efectiva. Orientación a resultados.
	Asesor, Profesional	NCLSP.PE.05	Estructurar los sistemas de gestión que se apliquen de acuerdo con la necesidad institucional.	Definir los requerimientos de los sistemas de gestión que se apliquen. Mantener actualizados los sistemas de gestión aplicables. Divulgar los sistemas de gestión aplicables.	Comunicación efectiva. Orientación a resultados.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
PLANEACIÓN ESTATAL	Asesor, Profesional	NCLSP.PE.06	Verificar el cumplimiento de los sistemas de gestión aplicables de acuerdo con el alcance.	Monitorear el cumplimiento a la implementación de los sistemas de gestión aplicables. Gestionar acciones de mejora tendientes al fortalecimiento institucional.	Orientación a resultados. Comunicación efectiva.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.



Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Planeación Estatal

Gráfico 16.
Familia de competencias comportamentales Planeación Estatal



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, las competencias de mayor frecuencia para los niveles directivo, asesor y profesional son comunicación efectiva y orientación a resultados claves en Planeación Estatal.

Planificación y programación en el medio del iceberg es fundamental para los niveles directivo y asesor.

En la base, dos (2) competencias de menor asociación a las NCL vinculadas a los niveles asesor y profesional.

Comunicación efectiva

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos tanto en la expresión escrita, como en la verbal y gestual (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

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

Orientación a resultados

Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Adopta medidas para minimizar riesgos.
- Compromete recursos para ser más productivo.
- Alcanza los objetivos propuestos.
- Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados.
- Concentra sus acciones en los objetivos de la organización.
- Actúa ante imprevistos que interfieran con la consecución de los resultados.

Planificación y Programación

Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas, responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Detecta situaciones críticas.
- Optimiza el uso de los recursos.
- Organiza los equipos de trabajo.
- Prospecta escenarios de actuación.
- Interrelaciona contextos.
- Define metas cuantificables y alcanzables.

Capacidad de análisis

Capacidad de comprender una situación y organizar de manera lógica el trabajo identificando los problemas, reconociendo la información significativa y relevante, de manera sistemática, comparando sus diferentes aspectos y características, estableciendo prioridades de tiempo, relaciones causales y formular hipótesis.

Se evalúa la capacidad de fijarse en las particularidades o circunstancias que están asociadas a algunas cosas o hechos laborales que agreguen valor y eviten reprocesos o pérdidas de recursos para la entidad (Equipo Proyecto Competencias, 2016).



Indicadores conductuales

- Reconoce la información significativa.
- Interrelaciona variables de la información.
- Compara datos.
- Propone alternativas de solución y respuesta.
- Analiza dificultades y desvíos comprobados.
- Establece hipótesis.

Integridad institucional

Identificar, analizar, jerarquizar y aplicar el marco normativo, orgánico y procedimental que hacen a la cultura laboral pública, los derechos y obligaciones emergentes, las tradiciones y las prácticas correctas en uso.



Indicadores conductuales

- Actúa bajo el marco normativo de la Administración Pública.
- Preserva los actos administrativos bajo la integridad, formalidad e inteligibilidad.
- Cumple en tiempo y forma con las normas que regulan su empleo.
- Aplica en el lenguaje escrito y oral la terminología administrativa vigente.
- Apropia los principios de la cultura organizacional en las acciones que desarrolla.
- Conserva disponibles, íntegros y con calidad los archivos y soportes que genera.
- Mantiene los activos bajo su responsabilidad en las condiciones de funcionamiento suministradas.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

1.2.10 Área o proceso transversal:
Servicio al Ciudadano

Entidades que avalaron



- Departamento Nacional de Planeación (DNP)

Generador de Política

LUZ PATRICIA CANO MUÑOZ
Directora del Programa Nacional
del Servicio al Ciudadano

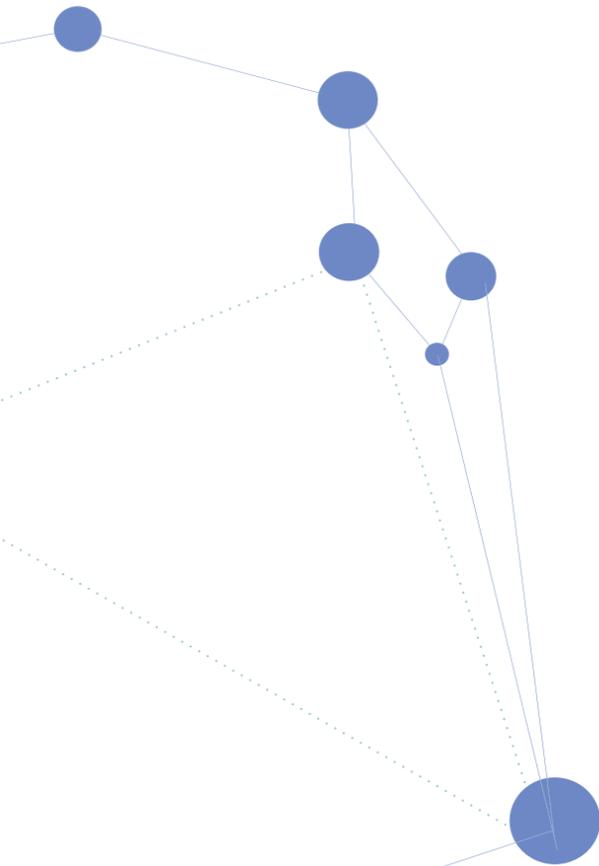
Departamento Nacional de Planeación (DNP)



- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)

Empleo Público

FRANCISCO ALFONSO CAMARGO SALAS
Director de Empleo Público
Departamento Administrativo
de la Función Pública (DAFP)



Familia competencias laborales para el área o proceso Servicio al Ciudadano

Tabla 10.
Familia de competencias funcionales Servicio al Ciudadano

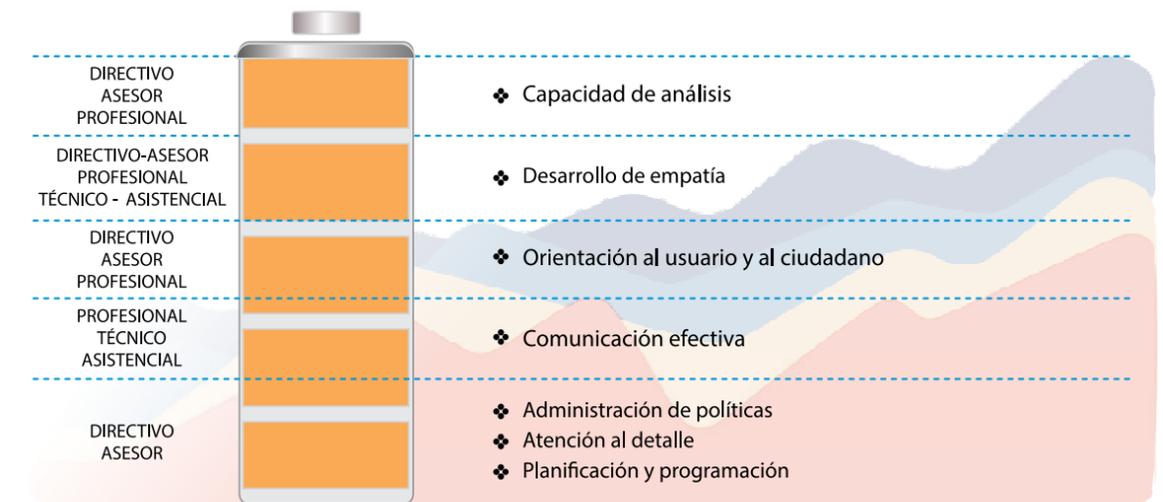
Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
SERVICIO AL CIUDADANO	Profesional	NCLSP.SC.01	Caracterizar al ciudadano y el servicio en concordancia con la normatividad y metodologías establecidas.	Identificar las necesidades y características del ciudadano. Determinar las particularidades del servicio y trámites.	Capacidad de análisis.
	Directivo, Asesor	NCLSP.SC.02	Diseñar la prestación del servicio y trámites de acuerdo con las políticas gubernamentales y caracterización.	Establecer los niveles y acuerdos de servicio de los procesos y las áreas de la entidad. Definir los estándares, protocolos, procedimientos y requisitos de prestación de servicios.	Capacidad de análisis. Atención al detalle.
	Directivo, Asesor	NCLSP.SC.03	Determinar mecanismos de acceso a servicios, trámites y programas conforme a criterios de accesibilidad y enfoque diferencial.	Fijar canales de interacción con el ciudadano. Proponer herramientas de acceso a los servicios y trámites.	Capacidad de análisis. Desarrollo de empatía.
	Directivo, Asesor	NCLSP.SC.04	Articular procesos internos y externos con instituciones del Estado de acuerdo con la estrategia de servicio y lineamientos gubernamentales.	Coordinar acciones operativas y estratégicas de Servicio al Ciudadano con dependencias de la entidad. Efectuar acciones de cooperación interinstitucional.	Administración de políticas. Planificación y programación.
	Profesional, Técnico, Asistencial	NCLSP.SC.05	Facilitar el acceso del ciudadano a la entidad de acuerdo con sus necesidades, sus derechos y deberes y los procedimientos internos establecidos.	Analizar la solicitud ciudadana. Asesorar al ciudadano.	Desarrollo de empatía. Comunicación efectiva.

Área o proceso transversal	Nivel jerárquico	Norma de competencia laboral			
		Código	Nombre	Actividades claves	Competencias comportamentales
SERVICIO AL CIUDADANO	Directivo, Asesor, Profesional	NCLSP.SC.06	Administrar los canales de servicio según la normativa vigente y la competencia de la entidad.	Coordinar la operación de los canales de recepción e información de servicios, trámites, programas y PQRSFD. Verificar el funcionamiento de los canales habilitados.	Orientación al usuario y al ciudadano. Capacidad de análisis.
	Profesional	NCLSP.SC.07	Ejecutar mecanismos de participación del ciudadano sobre servicios y trámites de acuerdo con sus derechos y la estrategia de servicio.	Promover en el ciudadano el uso de canales de servicio habilitados por la entidad. Fomentar el uso de mecanismos de participación del ciudadano.	Comunicación efectiva.
	Directivo, Asesor	NCLSP.SC.08	Verificar la funcionalidad del modelo de acceso a servicios, trámites y programas de acuerdo con las metas e indicadores establecidos.	Revisar los métodos de seguimiento. Analizar los resultados del seguimiento.	Capacidad de análisis.
	Profesional	NCLSP.SC.09	Medir la percepción de la calidad del servicio y trámites de acuerdo con la estrategia de servicio y lineamientos gubernamentales.	Implementar los mecanismos de medición de servicios y trámites. Identificar las oportunidades de mejora en los servicios y trámites.	Capacidad de análisis.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Familia de competencias comportamentales específicas del área o proceso transversal: Servicio al Ciudadano

Gráfico 17. Familia de Competencias Comportamentales Servicio al Ciudadano



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

En esta familia, la competencia de mayor frecuencia para los niveles directivo, asesor y profesional es la capacidad de análisis, fundamental para el Servicio al Ciudadano.

En la parte media del iceberg se localizan tres competencias claves en esta familia para todos los niveles jerárquicos.

En la base se muestran tres competencias de menor frecuencia de asociación que se requieren en los niveles directivo y asesor.

Capacidad de análisis

Capacidad de comprender una situación y organizar de manera lógica el trabajo identificando los problemas, reconociendo la información significativa y relevante, de manera sistemática, comparando sus diferentes aspectos y características, estableciendo prioridades de tiempo, relaciones causales y formular hipótesis.

Se evalúa la capacidad de fijarse en las particularidades o circunstancias que están asociadas a algunas cosas o hechos laborales que agreguen valor y eviten reprocesos o pérdidas de recursos para la entidad (Equipo Proyecto Competencias, 2016).



Indicadores conductuales

- Reconoce la información significativa.
- Interrelaciona variables de la información.
- Compara datos.
- Propone alternativas de solución y respuesta.
- Analiza dificultades y desvíos comprobados.
- Establece hipótesis.

Desarrollo de empatía

Desempeñarse con la apertura para conectar pensamientos, emociones y conductas que permitan comprender y vincular relaciones, expectativas para un trato igualitario en pro del servicio y los resultados propios y de la organización (Adaptada de CLAD, 2016).



Indicadores conductuales

- Establece y motiva a crear vínculos con respeto.
- Estimula y se pone en sintonía con otros u otras.
- Considera la perspectiva de terceros como insumos para la reflexión.
- Aporta a la resolución de diferencias.
- Toma acciones que favorecen el ambiente donde se encuentre.
- Reconoce la interdependencia y crea cadenas de influencia positiva.
- Crea vínculos personales enfocados a construir algo en conjunto.

Orientación al usuario y al ciudadano

Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad (Decreto 1083, 2015).



Indicadores conductuales

- Atiende y valora las peticiones y necesidades.
- Responde oportunamente a solicitudes.
- Aplica los protocolos de servicio.
- Supera barreras institucionales.
- Crea puentes entre áreas, procesos, entidades.
- Facilita el acceso al derecho de los ciudadanos.
- Reconoce el impacto del servicio que presta.
- Tiene en cuenta las características del ciudadano en el manejo de la información.
- Muestra disposición de servicio.
- Ofrece información veraz.

Comunicación efectiva

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos tanto en la expresión escrita, como en la verbal y gestual (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

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

Administración de políticas

Desempeñar la función directiva en el marco de las políticas públicas que impulsa el Alto Gobierno a través de la Administración Pública, para contribuir a la coherencia estratégica de la gestión de políticas y a hacer convergentes y complementarios los objetivos de las organizaciones burocráticas (CLAD, 2016).



Indicadores conductuales

- Se mantiene actualizado en la generación de las políticas gubernamentales e institucionales.
- Desarrolla alianzas y relaciones.
- Está informado sobre cambios.
- Comunica asertivamente cambios o transformaciones.
- Conduce los cambios y transformaciones.
- Identifica las realidades sociales.

Planificación y programación

Identificar problemas y oportunidades prioritarias de su unidad para diseñar planes, programas o proyectos que preestablezcan metas, actividades, recursos, costos, cronogramas responsables e indicadores de avance, de resultados y de impacto (CLAD, 2015).



Indicadores conductuales

- Detecta situaciones críticas.
- Optimiza el uso de los recursos.
- Organiza los equipos de trabajo.
- Prospecta escenarios de actuación.
- Interrelaciona contextos.
- Define metas cuantificables y alcanzables.

Subnodo 1.3. Competencias comportamentales por nivel jerárquico

Tabla 11.
Competencias comportamentales por nivel jerárquico

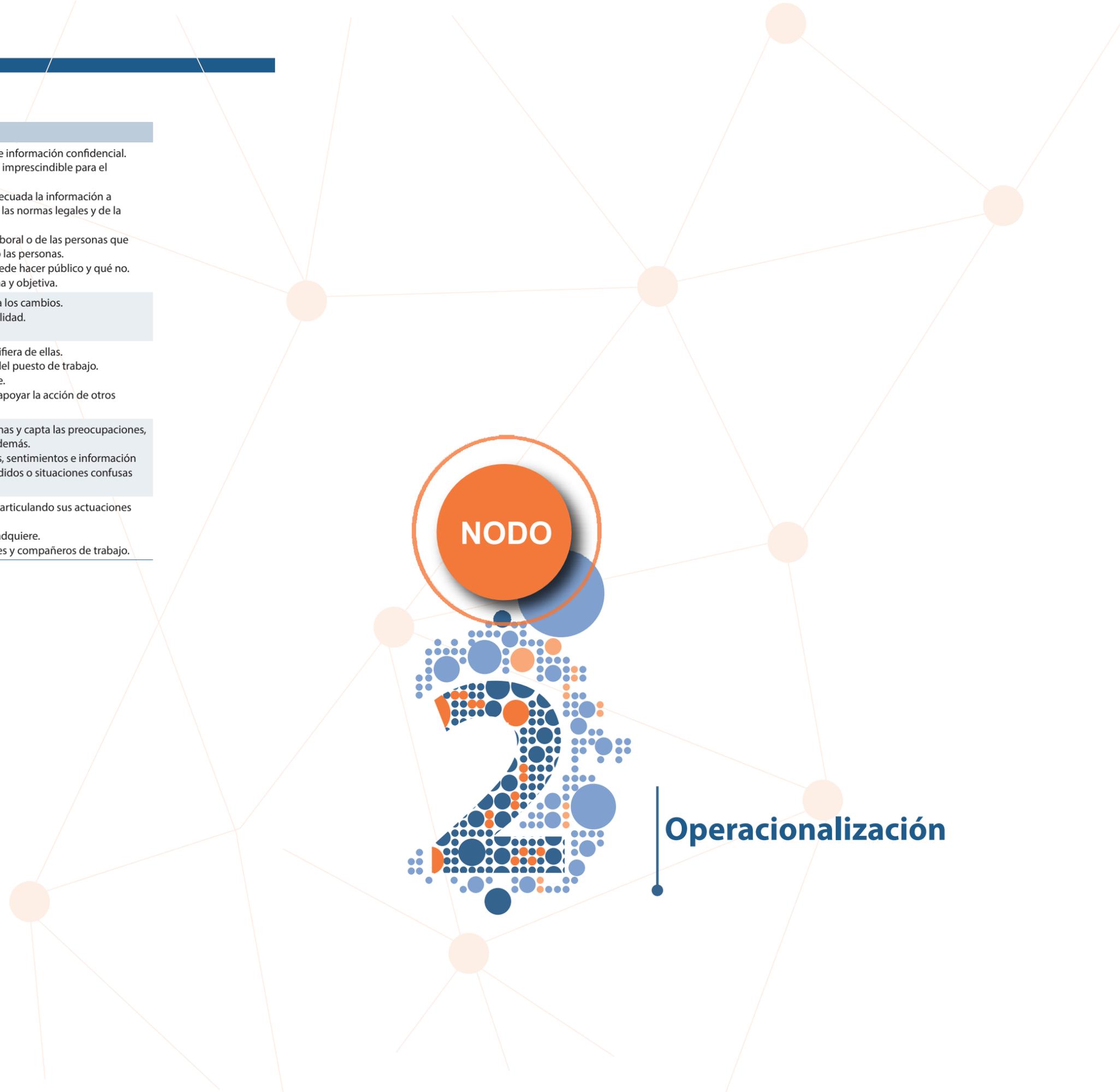
NIVEL DIRECTIVO		
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene a sus colaboradores motivados. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	<ul style="list-style-type: none"> • Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos por realizar. • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. • Decide bajo presión. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y desarrollo de personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuros.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. • Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. • Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo. • Hace uso de las habilidades y recursos de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. • Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.

Conocimiento de entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. • Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. • Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.
NIVEL ASESOR		
Experticia	Aplicar el conocimiento profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. • Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados. • Asesora en materias propias de su campo de conocimiento emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. • Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas por desarrollar. • Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza sus contactos para conseguir objetivos. • Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades.
NIVEL PROFESIONAL		
Aprendizaje continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende de la experiencia de otros y de la propia. • Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. • Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. • Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno y área de desempeño. • Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. • Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo basándose en la información relevante. • Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus soluciones. • Clarifica datos o situaciones complejas. • Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.

Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece respuestas alternativas. • Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. • Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. • Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. • Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.
Se agregan cuando tengan personal a cargo		
Liderazgo de grupos de trabajo	Asumir el rol de orientador y guía de un grupo o equipo de trabajo utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece de forma clara y equilibrada los objetivos del grupo. • Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. • Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades por seguir. • Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. • Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. • Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. • Garantiza los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. • Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. • Explica las razones de las decisiones.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	<ul style="list-style-type: none"> • Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados. • Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. • Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. • Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. • Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas. • Fomenta la participación en la toma de decisiones.
NIVEL TÉCNICO		
Experticia técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Capta y asimila con facilidad conceptos e información. • Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. • Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. • Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. • Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a su consecución. • Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. • Es recursivo. • Es práctico. • Busca nuevas alternativas de solución. • Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

NIVEL ASISTENCIAL		
Manejo de la información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	<ul style="list-style-type: none"> • Evade temas que indagán sobre información confidencial. • Recoge solamente información imprescindible para el desarrollo de la tarea. • Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. • Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no. • Transmite información oportuna y objetiva.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta y se adapta fácilmente a los cambios. • Responde al cambio con flexibilidad. • Promueve el cambio.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta instrucciones aunque difiera de ellas. • Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. • Acepta la supervisión constante. • Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.
Relaciones interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. • Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello mal entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. • Cumple los compromisos que adquiere. • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Fuente: Decreto 1083 (2015). Artículo 2.2.4.8.



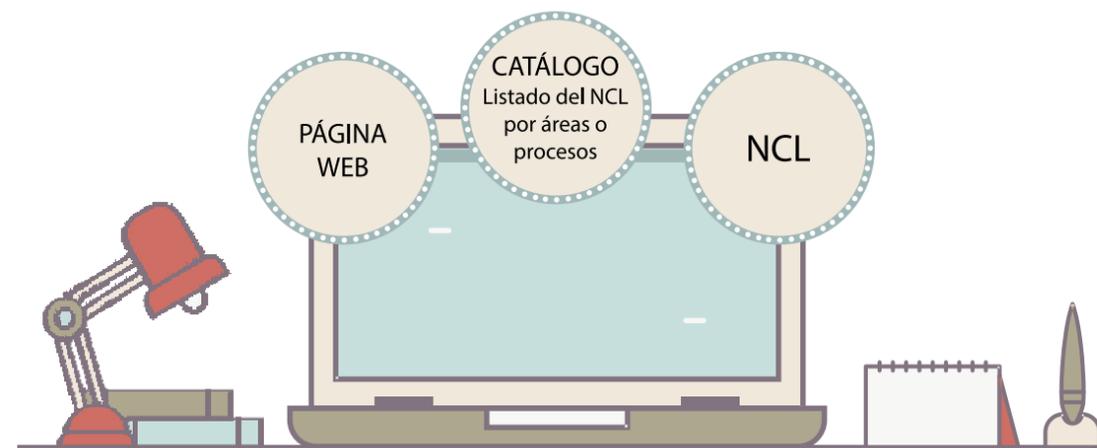
“La operacionalización de conceptos o variables es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos –los conceptos teóricos–, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto (...)” (Reguant y Martínez, 2014). Teniendo en cuenta la conceptualización expuesta, el catálogo de competencias laborales se operacionaliza a partir de los subnodos que se mencionan a continuación, llegando así a presentar de manera desagregada su uso:

- Ubicación y consulta del Catálogo de Competencias Laborales: La ubicación del catálogo digital para la consulta de las NCL y las posibles rutas de búsqueda.
- Utilidad del catálogo: Para consultarlo como fuente de insumo y como herramienta que facilita la consulta.
- Usuarios del catálogo: Posibles interesados en consultarlo.

Subnodo 2.1 Ubicación y consulta del Catálogo de Competencias Laborales

Se propone que el catálogo esté ubicado en **las plataformas de la Función Pública y la ESAP**, para consulta de todos los interesados en su uso. Permitir su consulta pública proyecta al catálogo como una referencia nacional e internacional de NCL de las áreas o procesos transversales del sector público colombiano.

Gráfico 18.
Consulta del Catálogo



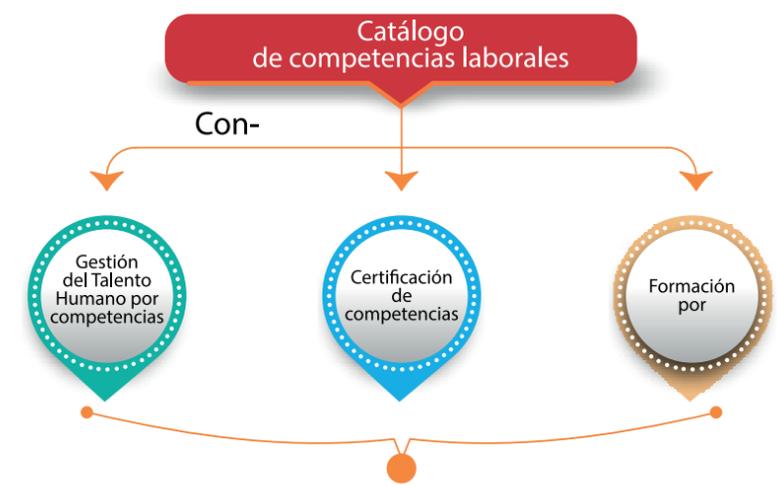
Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Subnodo 2.2 Utilidad del Catálogo

Facilita la consulta y uso de las normas en los procesos de gestión del talento humano, certificación, reconocimiento de competencias adquiridas y como referentes para la formación de competencias en este sector o en los que estas se puedan aplicar. A través del catálogo en línea es posible la obtención, adaptación y adopción de las normas por parte de los interesados.

El Catálogo es una fuente de información de normas y competencias transversales del sector público colombiano para el Marco Nacional de Cualificaciones, el Sistema Nacional de Formación del Capital Humano y el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (Conpes 3674. Lineamientos de política de capital humano).

Gráfico 19.
Aplicación del Catálogo en procesos de talento humano



* Marco Nacional de Cualificaciones
* Sistema Nacional de Formación de Capital Humano
* Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Subnodo 2.3 Usuarios del Catálogo



El Catálogo es una fuente de consulta útil para los servidores públicos y las personas que requieran conocer las normas correspondientes a las áreas o procesos transversales. Su contenido orienta a los usuarios para emprender procesos de autodesarrollo, estableciendo el nivel de competencia requerido, determinando los desempeños y comportamientos que se deben demostrar o alcanzar a través de la formación o la certificación. Asimismo, permite definir los requisitos de competencia laboral en los concursos de ingreso y las posibilidades de movilidad vertical y horizontal para quienes ya están vinculados, teniendo como base estándares precisos y transparentes tanto para las personas como para las entidades.

Teniendo en cuenta que las normas son un referente para todos los procesos de gestión del talento humano, el Catálogo se constituye en un documento de consulta obligada en las **entidades públicas**. Es un insumo de utilidad para

- La normalización de otro tipo de competencias, por ejemplo las misionales, porque muestra el modelo y la estructura para la elaboración de normas.
- La construcción de perfiles ocupacionales para el Subsistema de Organización del Trabajo.
- Definir el manual de funciones por competencias laborales.
- La evaluación del desempeño porque brinda elementos objetivos de evaluación a los servidores públicos o a quien utilice estas normas.
- La gestión del talento humano, porque el Catálogo ubica las normas en las áreas o procesos transversales, y estas agrupadas o individualmente serán referente para los subprocesos de selección, vinculación, evaluación, desarrollo y compensación. También es un insumo para el diseño de perfiles ocupacionales por competencias y empleos tipo que consolidados en

cuadros funcionales definen las rutas de movilidad horizontal y vertical a las entidades públicas y a las organizaciones para que las normas que contiene el Catálogo sean de utilidad. Además, es un elemento que se debe incorporar en la construcción de los planes institucionales de capacitación.

- Construir cualificaciones, ya que se convierte en el soporte fundamental.
- Es una herramienta que facilita la consulta de las NCL para actualizarlas de acuerdo con los cambios que presente cada entidad o la normatividad.

Les es útil a los **servidores públicos y a las personas** que requieran consultar la información sobre la agrupación de las normas por áreas o procesos transversales. Los componentes de las normas establecen desempeños de las funciones que permiten enterar a quien los consulte, si los posee o si los debe desarrollar.

Es útil para las **empresas** que quieran desarrollar competencias en las áreas o procesos transversales, adaptando o adoptando las normas del Catálogo y finalmente como fuente de consulta para otros usuarios nacionales o internacionales (sector privado, sector productivo, sector educación, otros).

Gráfico 20.
Posibles usuarios de
Catálogo de Competencias Laborales



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016.

Referencias

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo. Tomo I. Granica. ISBN: 978-950-641-555-6.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2015). *Diccionario Iberoamericano* Pública (2015). Documento de Trabajo Actitudes y Comportamientos Asociados en las Normas de Competencia Laboral. Bogotá, Colombia.

Reguant, M., y Martínez-Olmo, F. (2014). *Operacionalización de conceptos /variables*. Barcelona: Dipòsit Digital de la UB.

CIBERGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Bogotá (2001). Marco Conceptual y Metodológico para la Formulación de Políticas Públicas en el Sector Desarrollo Económico. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [file:///C:/Users/laurruiz/Downloads/docformulacionpoliticaspUBLICAS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/laurruiz/Downloads/docformulacionpoliticaspUBLICAS%20(1).pdf).

Arquitectura TI Colombia, (2016). Glosario. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-propertyvalue-8161.html>.

Chile Valora (2016). Catálogo de Competencias Laborales. Chile, Santiago. Recuperado de: <http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/index>

Conocer (2016). Registro Nacional de Estándares de Competencia. México, D. F. Recuperado de: http://www.conocer.gob.mx/index.php/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11

Departamento Administrativo de la Función Pública (2015). Decreto 1083, artículos 2.2.4.7 y 2.2.4.8. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/860725/DECRETO+1083+DE+2015+COMPLETO+UNICO+REGLAMENTARIO+DE+FUNCI%C3%93N+P%C3%9ABLICA.pdf>

Procuraduría General de la Nación (2010). Diccionario de Competencias. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS%20COMPORTAMENTALES%205-JUL-12.pdf>.