

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

Referentes de experiencias internacionales y nacionales

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



## **Comité Directivo**

**Liliana Caballero Durán**

Directora

Departamento Administrativo de la Función Pública

DAFP

**Claudia Marcela Franco Domínguez**

Directora Nacional (e)

Escuela Superior de Administración Pública

ESAP

**Pedro Arturo Rodríguez Tobo**

Comisionado

Comisión Nacional del Servicio Civil

CNSC

## **Comité de Seguimiento**

**Francisco Camargo Salas**

Director de Empleo Público

Departamento Administrativo de la Función Pública

DAFP

**Alexander Cruz Martínez**

Subdirector de Proyección Institucional (e)

Escuela Superior de Administración Pública

ESAP

**Sonia Patricia Cruz Ortega**

Directora Administración de Carrera Administrativa

Comisión Nacional del Servicio Civil

CNSC



El presente documento fue elaborado por los siguientes miembros del

## **Equipo Proyecto Competencias ESAP (2016)**

### **Autores**

Luz Marina Ramírez Hernández, Líder del Equipo

Carlos Arturo Ruiz Castro  
Claudia Constanza Buitrago Espitia  
Herman Andrés Hederich Garcia  
Laura Marcela Ruiz Villarreal  
Leandro Miguel Macías Ramírez  
Oscar Daniel Hurtado Suárez  
Yiset Viviana Delgado Araque

### **Colaboración**

Clara Inés Villarejo Vanegas  
Olga Isabel Santamaría Rodríguez

### **Revisado por**

Humberto Jaime Guapacha Trejo  
Equipo Técnico Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)  
Angélica Escobar Cantor  
Asesora Dirección Nacional. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

### **Corrector de Estilo**

Imprenta Nacional de Colombia

### **Diseño y Diagramación**

Julio Cesar Cárdenas Roza  
**ISBN: 978-958-652-445-2**

## Agradecimiento



# Índice

Presentación Escuela Superior de Administración Pública. . . . .	10
Presentación Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC . . . . .	11
Presentación Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. . . . .	12
Introducción. . . . .	17
Para tener en Cuenta. . . . .	19

## **Nodo 1. Experiencias Internacionales. . . . . 20**

<b>Chile: El éxito de una mínima normatividad para la gestión y el desarrollo de personas en el Estado. . . . .</b>	<b>21</b>
El modelo de competencias en el Servicio Civil . . . . .	24
Competencias comportamentales y funcionales. . . . .	26
El Sistema Nacional de Competencias Laborales . . . . .	26
Los nodos centrales del modelo basado en competencias. . . . .	27
La formación por competencias. . . . .	28
Certificación de competencias. . . . .	29
Comparativo de conclusiones . . . . .	32
<b>Perú: Un modelo de gestión por competencias en construcción y desarrollo . . . . .</b>	<b>34</b>
La importancia del modelo . . . . .	35
Resultados de la socialización del modelo . . . . .	37
Comparativo de conclusiones . . . . .	39
<b>Argentina: Un sistema de formación continua . . . . .</b>	<b>41</b>
Antecedentes del Sistema Nacional de Formación Continua . . . . .	41
El Plan de Formación Continua . . . . .	42
Cómo se puso en marcha el proyecto . . . . .	42
Comparativo de conclusiones . . . . .	44
<b>Ecuador: Énfasis en la certificación de competencias . . . . .</b>	<b>45</b>
El proceso de certificación laboral en Ecuador. . . . .	46
Comparativo de conclusiones . . . . .	47

<b>España: El reconocimiento del aprendizaje no formal . . . . .</b>	<b>48</b>
El análisis funcional en España. . . . .	49
¿Cómo reconocer las competencias? . . . . .	50
Comparativo de conclusiones . . . . .	51
<b>Canadá: Un modelo de competencias de liderazgo . . . . .</b>	<b>52</b>
Las competencias clave de liderazgo . . . . .	53
Clasificación Nacional de Profesiones. . . . .	54
Un ejemplo de cómo se describe un trabajo . . . . .	56
Comparativo de conclusiones . . . . .	57
<b>Australia: Un enfoque basado en estándares y valores . . . . .</b>	<b>59</b>
Un modelo basado en valores . . . . .	59
Clasificación del empleo. . . . .	60
Comparativo de conclusiones . . . . .	63
<b>Bélgica: El complemento exitoso de las competencias. . . . .</b>	<b>64</b>
Modelo de competencias 5+1 . . . . .	64
Los niveles de funciones del servidor público . . . . .	65
Comparativo de conclusiones . . . . .	67

## **Nodo 2. Experiencias nacionales . . . . . 68**

<b>Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital . . . . .</b>	<b>70</b>
La gestión por competencias. . . . .	70
Fase 1. Identificación de competencias funcionales. . . . .	72
Fase 2. Estandarización de las competencias funcionales . . . . .	72
Prácticas exitosas . . . . .	73
Impacto del modelo . . . . .	73
<b>Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses . . . . .</b>	<b>74</b>
Objetivos y aplicaciones. . . . .	75
Prácticas exitosas y no recomendadas. . . . .	77
Impacto del modelo . . . . .	77
Referencias. . . . .	78

# Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Esquema para la identificación y transferencia de conocimiento sobre las experiencias exitosas al proyecto. . . . .	18
<b>Gráfico 2.</b> Entidades visitadas en Chile. . . . .	22
<b>Gráfico 3.</b> Prácticas referenciadas que atrajeron en la referenciación. . . . .	23
<b>Gráfico 4.</b> Modelo de Gestión de Personas. . . . .	25
<b>Gráfico 5.</b> Sistema de Formación Permanente en Chile. . . . .	27
<b>Gráfico 6.</b> Cómo se certifica un trabajador en Chile . . . . .	29
<b>Gráfico 7.</b> Modelo Sistema Administración de Gestión de Recursos Humanos. . . . .	35
<b>Gráfico 8.</b> Estrategia de Implementación de la Gestión de Recursos Humanos en Perú. . . . .	38
<b>Gráfico 9.</b> Personas en formación profesional, según rango de edad. . . . .	44
<b>Gráfico 10.</b> Proceso de certificación laboral en el Ecuador. . . . .	46
<b>Gráfico 11.</b> Hoja de ruta para la implementación de la gestión por competencias . . . . .	53
<b>Gráfico 12.</b> Modelo 5+1 nivel de complejidad en las competencias genéricas. . . . .	65
<b>Gráfico 13.</b> Gestión de la tríada en la UAECD. . . . .	71

# Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Comparativo Chile Colombia . . . . .	32
<b>Tabla 2.</b> Comparativo Perú – Colombia . . . . .	39
<b>Tabla 3.</b> Comparativo Argentina – Colombia . . . . .	44
<b>Tabla 4.</b> Comparativo Ecuador – Colombia . . . . .	47
<b>Tabla 5.</b> Organización del CNCP en España. . . . .	49
<b>Tabla 6.</b> Evolución del Análisis Funcional en España. . . . .	50
<b>Tabla 7.</b> Comparativo España Colombia . . . . .	51
<b>Tabla 8.</b> Ejemplo de descripción de un trabajo . . . . .	56
<b>Tabla 9.</b> Comparativo Canadá – Colombia. . . . .	57
<b>Tabla 10.</b> Organización de competencias y grupos . . . . .	60
<b>Tabla 11.</b> Comparativo Australia – Colombia. . . . .	63
<b>Tabla 12.</b> Comparativo Bélgica – Colombia . . . . .	67
<b>Tabla 13.</b> Estadística de NCL . . . . .	69

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

Es para la Dirección Nacional de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) un honor hacer la presentación y entregarles esta publicación acerca de las experiencias internacionales relacionadas con el **Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales**. Este excelente libro compila y aporta modelos relacionados que reconocemos exitosos de países como Canadá, Australia, España, Bélgica, Argentina y Ecuador; además, es la suma de experiencias recopiladas en las visitas de referenciación realizadas por personas del proyecto “Gestión del talento humano por competencias en Perú y Chile”, y que está relacionado con la aplicación de Normas de Competencia Laboral (NCL) a los subsistemas de gestión del talento humano como vinculación, formación, evaluación, compensación y bienestar laboral.

Es necesario reconocer el trabajo interdisciplinario y responsable de quienes participaron en la elaboración del documento, el cual muestra cómo en los ámbitos internacional y nacional se ha avanzado en el sistema de gestión por competencias, ya que además hace visibles experiencias significativas de países de habla hispana e inglesa, entre otros, las cuales pueden enriquecer la propuesta del proyecto para el sector público colombiano. Un objetivo que también se logró con la visita de referenciación a Chile y Perú.

El aporte de esta publicación a las distintas entidades tiene correspondencia con la Ley 909 de 2004 que expresa la responsabilidad, por parte de la ESAP, de “liderar los estudios y las mesas de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación”. La alegría es inmensa en virtud de tales razones, pues los resultados alcanzados materializan los recursos destinados por nuestra entidad en proyectos como el referido. Sabemos que estamos haciendo bien el trabajo, y que aportamos en la búsqueda de la transformación de la gestión del talento humano por competencias laborales.

Quienes hemos leído este libro ampliamos nuestros conocimientos en la materia y ganamos respaldo para afirmar que el documento es vital para la toma de decisiones en el ámbito de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil a fin de que se fortalezca el sistema de gestión de talento humano por competencias.

**Claudia Marcela Franco Domínguez**  
Directora Nacional (e)  
Escuela Superior de Administración Pública

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

El estudio comparado de las autoridades encargadas de la gestión del talento humano del sector público y de las entidades de siete países y dos del orden nacional permite comprender los avances que se presentan internacionalmente en dicho ámbito y los que se ha obtenido nuestro país con la implementación de un modelo de competencias, en cuanto a la manera como se ha desarrollado e implementado las experiencias significativas en torno a las competencias laborales; fue desarrollado por el equipo de investigación de la ESAP, en coordinación con el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), con la colaboración de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), además, contiene procesos efectivos en la gestión del talento humano para el ingreso y permanencia de los servidores públicos más idóneos.

En el marco institucional del estudio, se puede apreciar que a diferencia de otros países, en Colombia existe la CNSC, entidad encargada de la administración y vigilancia de la carrera administrativa y autónoma; lleva a cabo los procesos de selección de los servidores públicos de los diferentes tipos de organizaciones públicas, el conocimiento de experiencias exitosas, su comparación y la transferencia de estas experiencias. También permite que el desarrollo del modelo colombiano de competencias laborales coadyuve en la optimización de los perfiles de los empleos, ya que facilita a las entidades y a la CNSC mejorar los procesos de selección, tener una mayor claridad en las competencias a evaluar; por consiguiente, mejorar la efectividad en el funcionamiento de la administración pública, de acuerdo con las experiencias ya conocidas en otras instituciones y en países referentes.

En este orden de ideas, el conocimiento de los modelos de competencias laborales para el sector público, desarrollado en los diferentes países seleccionados y el de Colombia, presente en este estudio, muestra una serie de propuestas y alternativas para lograr cambios importantes en la configuración del sistema actual de la gestión del talento humano en el sector público; dado que la adopción y desarrollo de competencias laborales involucra los múltiples aspectos de acción y comportamientos que deben tener los servidores públicos en su trabajo cotidiano (en algunos países involucra valores y buenas prácticas); de manera que estos modelos se articulen cada vez más a la dinámica de las instituciones tanto en el contexto nacional como internacional y a los requerimientos y necesidades de los usuarios y ciudadanos.

**Pedro Arturo Rodríguez Tobo**  
Presidente Comisión Nacional del Servicio Civil

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

En medio de un escenario de cambio continuo e incertidumbre, las organizaciones se ven obligadas a buscar nuevas estrategias adaptativas que involucren a la organización y a su cultura interna en procura de responder a las exigencias del entorno. En ese sentido, la gestión del talento humano es un pilar fundamental en el diseño e implementación de estrategias orientadas a potenciar a las organizaciones en el logro de los objetivos y planes propuestos, pues son las personas quienes materializan y cumplen metas en las organizaciones.

En este contexto, se presentan retos que exigen que el talento humano al servicio del Estado esté mejor calificado y que desde las entidades públicas se dé una gestión que apunte a la profesionalización de quienes prestan servicios en dichas entidades colombianas. Ahora, si se requiere un servicio mejor calificado, un cambio en los modelos tradicionales de gerencia del talento humano es imperante. Así las cosas, debe ser reemplazado por un modelo que valore las capacidades de las personas en los momentos de selección e ingreso, de desarrollo y de evaluación.

Es así como el modelo de competencias, que viene siendo tendencia mundial en las organizaciones tanto públicas como privadas, contemplado desde la Ley 909 de 2004, instituye como fin prioritario para las entidades establecer parámetros y normalizar el ejercicio de actividades requeridas tanto para la entidad pública, así como para el empleo desempeñado. En la implementación de este modelo es necesario apropiarse y potencializar habilidades y capacidades, a fin de desarrollar el talento humano. Esto último corresponde al factor primordial en el que se están centrando las entidades, al punto que el empleado sea capaz de responder a los desafíos y entregar lo mejor de sí con un alto grado de satisfacción.

El presente documento es una compilación de diferentes experiencias nacionales e internacionales sobre políticas encaminadas a una nueva gestión del talento humano, diametralmente opuesta a enfoques tradicionales, además fundada en un modelo eficaz y flexible tanto para el servidor público como para las entidades. Este modelo de gestión aumenta su productividad y efectividad. Su eje central son las competencias laborales que permiten articular y alinear las funciones de todos los empleos y niveles de las áreas,

produciendo así un encadenamiento que genere valor público y asegure la calidad de los resultados requeridos, cuyo impacto directo fortalecerá y desarrollará a las entidades del orden nacional y territorial.

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

## Lista de siglas y acrónimos

**APS:** Australian Public Service (Función Pública Australiana)

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

**CNCP:** Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

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

**ENAP:** Escuela Nacional de Administración Pública.

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

**GTH:** Gestión del Talento Humano.

**Incual:** Instituto Nacional de Cualificaciones.

**Indecopi:** Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

**IP:** Instructivo de Presidencia.

**KLC:** Key Leadership Competences (Competencias Claves de Liderazgo).

**MTEySS:** Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

**NCL:** Normas de Competencia Laboral.

**NOC:** National Occupational Classification (Clasificación Nacional de Ocupaciones).

**OCDE:** Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico.

**ONP:** Oficina de Normalización Previsional.

**OSCE:** Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado.

**Osnerming:** Organismo Superior de la Inversión de la Energía y Minería.

**PCB:** Programa de Cierre de Brechas.

**PFI:** Programa de Formación Integral.

**PSC:** Public Service Commission (Comisión del Servicio Público).

**SAGRH:** Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

**Setec:** Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional.

**SNFC:** Sistema Nacional de Formación Continua.

**SNIP:** Sistema Nacional de Inversión Pública.

**Subdere:** Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

**Sunat:** Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

**UAECD:** Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital.

# Introducción

El presente documento forma parte del todo 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 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 con investigación sobre el tema y productos relacionados con las competencias.

Por tanto, este volumen, se dedica a presentar por lo menos una experiencia por cada uno de nueve países tomados como referentes a consideración del Equipo de Competencias Laborales 2015-2016, porque ofrecieron pautas para el desarrollo del proyecto lo cual permite contar con un estudio comparado de experiencias en el ámbito de las competencias laborales aplicadas al sector público.

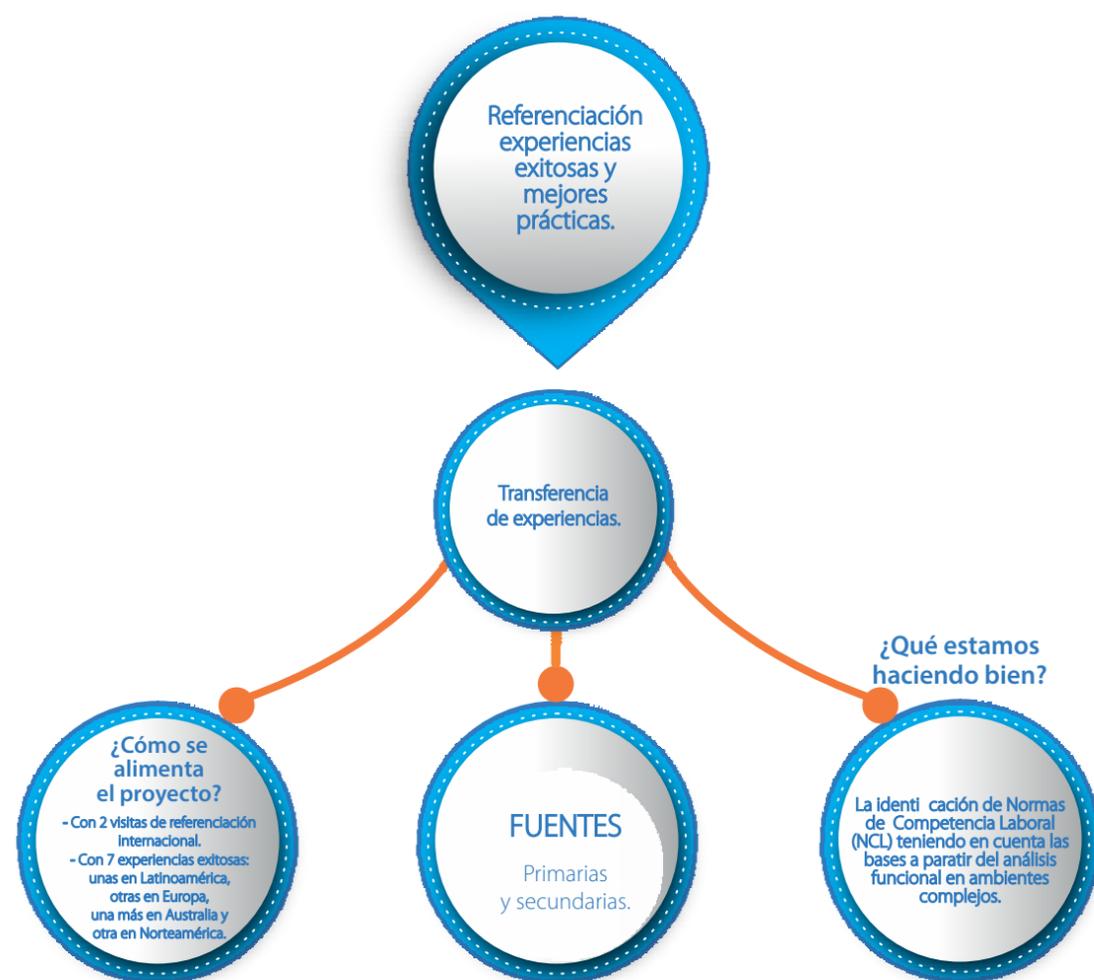
El trabajo investigativo sobre la referenciación de experiencias exitosas y buenas prácticas en el sector público en diferentes países y Colombia muestra de manera general una aproximación a los procesos y resultados que han tenido los modelos de gestión del talento humano por competencias utilizados en América, Europa y Oceanía.

Para elaborar este documento se realizó una revisión de la literatura sobre **mejores prácticas de implantación del modelo de gestión por competencias** enfocada en los sectores públicos de Canadá, Australia, España, Bélgica, Argentina y Ecuador, además de las visitas de referenciación en Perú y Chile y de los avances de la Unidad Administrativa de Catastro Distrital y el Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses, ambas entidades colombianas, analizando y consolidando la información con el fin de generar pautas orientadoras en el desarrollo del proyecto.

La transferencia de experiencias y aprendizajes que se logra a partir del levantamiento de información se ve reflejada en el esquema propuesto en el gráfico 1.



**Gráfico 1.**  
Esquema para la identificación y transferencia  
de conocimiento sobre las experiencias exitosas  
al proyecto.



Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

## Para tener en cuenta...

Buscando que este documento sea amigable con el lector y facilite la comprensión de los contenidos y concepciones que en él se presentan, se ha desarrollado una serie de gráficos que incorporan información útil y de características particulares. Estos gráficos orientarán al lector acerca de lo que debería tener en cuenta en cada nodo sobre aspectos característicos de cada experiencia, conceptos, buenas prácticas y anotaciones importantes.



## Chile:

### El éxito de una mínima normatividad para la gestión y el desarrollo de personas en el Estado

Visita de referenciación internacional

**-CL-**



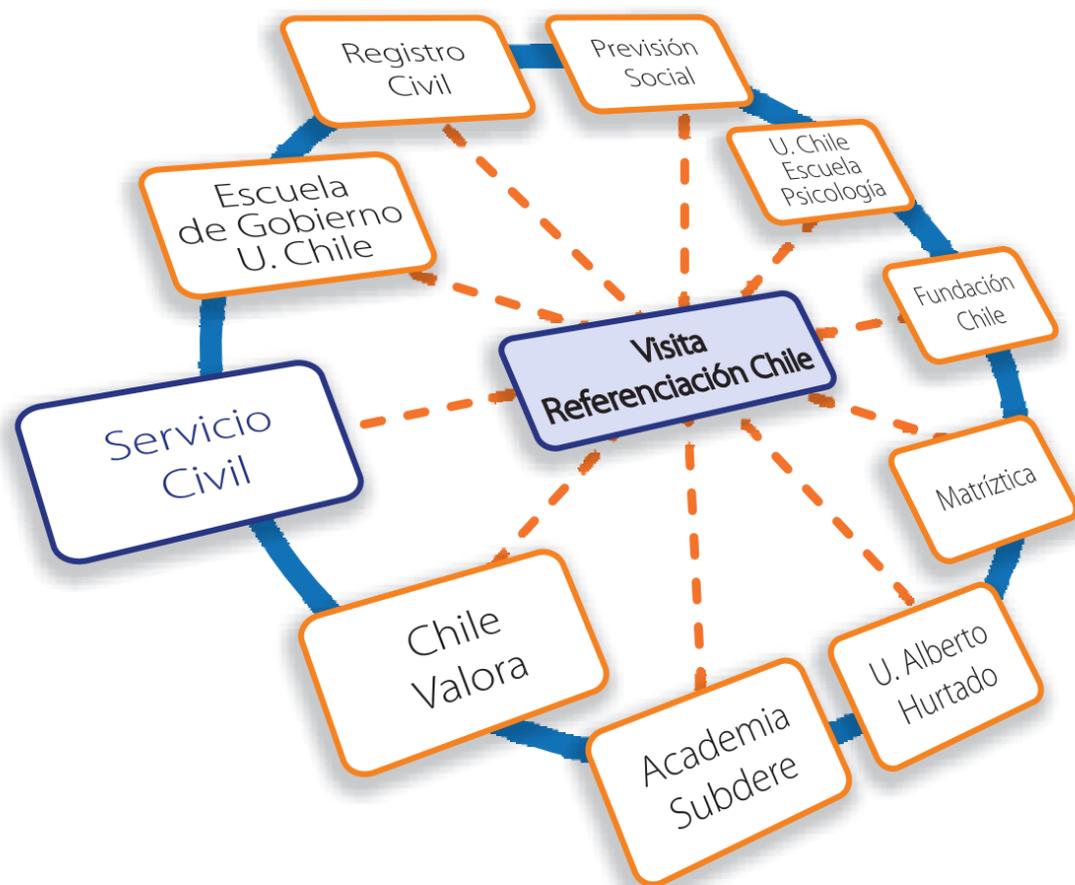
La interesante visita de referenciación organizada según las necesidades del presente proyecto por la doctora Katherine Ross<sup>1</sup>, Jefa de Gabinete del Servicio Civil de Chile, y la mejor selección de entidades que se visitaron acorde con la guía de referenciación que se le entregó, en la cual el interés se centraba en conocer el modelo de competencias laborales en Chile y el énfasis del modelo de competencias, puntos de partida, tipos de competencias, aplicación a sus niveles jerárquicos (estamentos), la transferencia del modelo al Sistema de Gestión del Talento Humano permitieron que se visitaran las entidades relacionadas en el gráfico 2 y se re-

<sup>1</sup> Delegada por Rodrigo Egaña Barahona, Director Nacional del Servicio Civil, para la cooperación solicitada, la de referenciación de la experiencia en competencias.

**NODO**

**Experiencias internacionales**

Gráfico 2.  
Entidades visitadas en Chile.

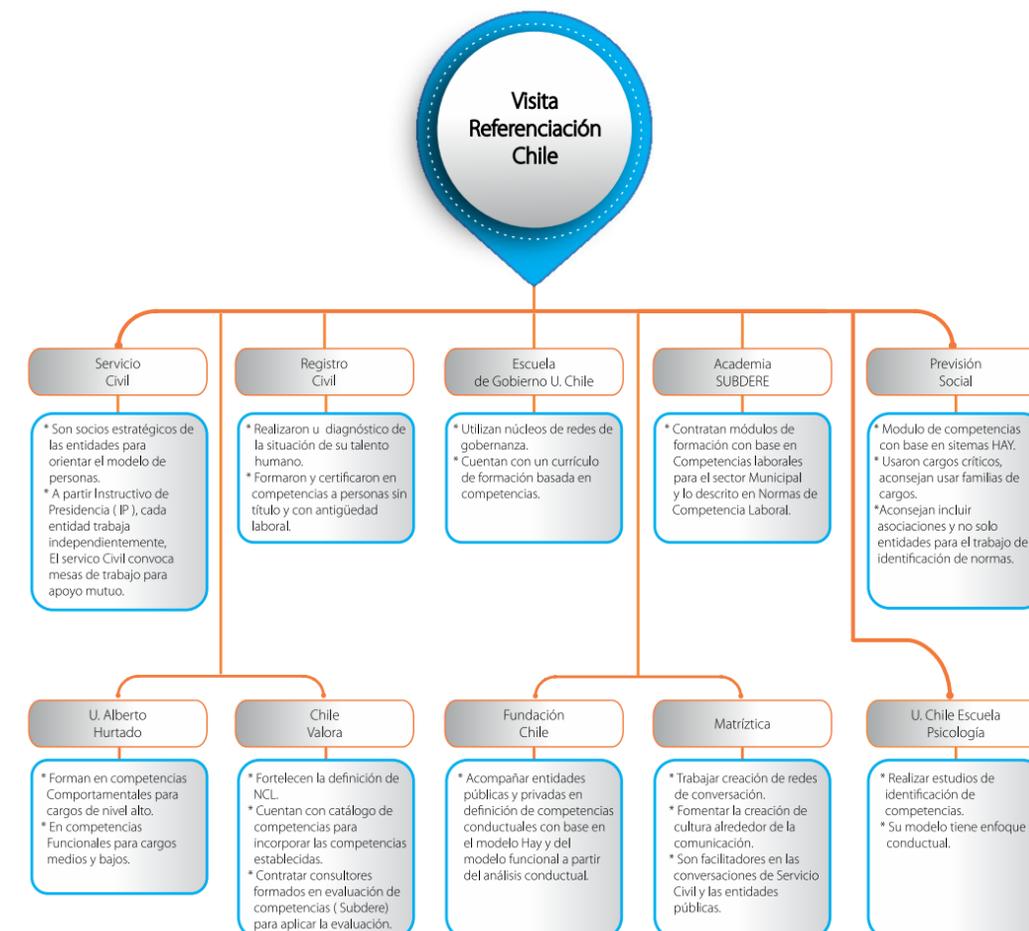


Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

Este gráfico muestra las diez entidades que fueron visitadas durante el proceso de referenciación, logrando así dar cumplimiento a la agenda prevista con cada una de ellas.

Cabe resaltar la organización para el abordaje de los temas solicitados por la Jefa de Gabinete, la doctora Ross, su cálido recibimiento, apertura para compartir sus experiencias, saberes y recomendaciones, por lo que de manera general se da a conocer lo que fue más significativo para las visitantes sobre lo que cada una de estas entidades presentó y que se sintetiza en el gráfico 3.

Gráfico 3:  
Prácticas referenciadas que atrajeron en la referenciación.



Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

Fueron muchas las prácticas que se presentaron durante la referenciación; sin embargo, las consignadas en el gráfico 3 fueron las destacadas porque desde la perspectiva de los investigadores contribuirán a fortalecer el modelo de competencias laborales en Colombia, con un factor adicional que al parecer es uno de los factores de éxito en Chile, la poca normatividad que rige la implementación del modelo de personas, pues solo cuenta con un Instructivo de Presidencia (IP) para orientar los lineamientos por seguir.

De esa manera se les dio la oportunidad a los servicios públicos (entendidos como las entidades del sector público chileno) de construir un sistema diferente, ajustado a las necesidades particulares de cada servicio. Estas son algunas de esas entidades y su concepción del modelo de personas.

## El modelo de competencias en el Servicio Civil



*Mejor práctica: el Servicio Civil de Chile se ha posicionado en el rol de consultor de las demás entidades del sector público y para el grupo de stakeholders que lo requiera en el modelo de gestión de personas.*

El Servicio Civil de Chile es la entidad pública que se encarga del fortalecimiento, desarrollo y diagnóstico de los diferentes servicios públicos de Chile. Uno de sus objetivos principales es el fortalecimiento de la gestión de personas en el sector público chileno a través de buenas prácticas y contribuciones a los instructivos presidenciales (Servicio Civil, 2015).

En materia de competencias, su experiencia más concreta data de 2006, tiempo en el que se llevó a cabo un diagnóstico integral de la Gestión del Talento Humano (GTH) en la Administración Central del Estado. De los resultados de este diagnóstico surgió el requerimiento de una consultoría externa para estructurar un Sistema de GTH que pudiera mejorar la situación del servicio civil en Chile.

En el 2007 se estructuró un modelo de ciclos temporales para GTH en el sector público chileno, que es definido por Servicio Civil como “la repetición permanente de estos ciclos, donde todos los elementos ocurren de forma simultánea. La articulación de la visión; la investigación de la capacidad actual y futura; la conciencia de la brecha que separa las necesidades futuras y actuales” (Servicio Civil, 2015.a).

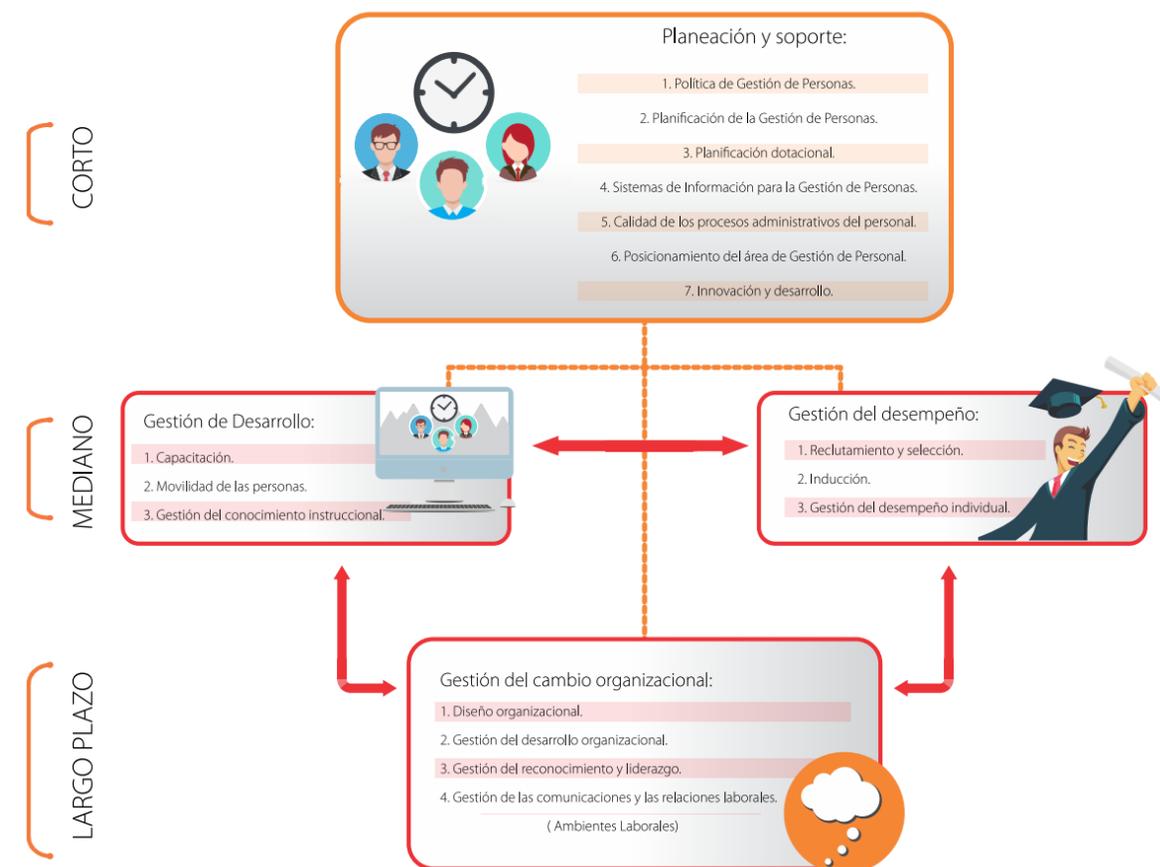
Para lograr operacionalizar el modelo adecuadamente, se adelantó un trabajo en conjunto con la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere) y en el 2012 finalmente se logró la “baja operacional”<sup>2</sup> del modelo del teórico, transitando a lo práctico. Es decir, que el modelo pudiera ser puesto en marcha de acuerdo con los objetivos planteados.

El nuevo modelo contaba con una estructura compuesta por un eje transversal que relacionaba temas de desarrollo con políticas de planificación, para brindarle un carácter más estratégico a las unidades de personal y vincularlas con los objetivos principales de los servicios públicos.

<sup>2</sup> Concepto del Servicio Civil.

A continuación se presentan los elementos contenidos en el actual modelo de gestión de personas establecido por el Servicio Civil.

Gráfico 4. Modelo de gestión de personas.



Fuente: Servicio Civil (2015) a.

Dentro de los elementos contemplados en el gráfico 4, la Gestión del Desempeño Individual tuvo un gran desarrollo con la inclusión de un Sistema de Evaluación Vinculado al Reglamento General de Calificaciones de Chile y, en el propósito de cambiar la mirada de los servicios públicos, sus evaluaciones fueron basadas en una serie de metas trazadas previamente.

La movilidad de personas fue otro de los focos de impacto en la aplicación del modelo. Para lograrlo se realizó un trabajo conjunto con los 15 gobiernos regionales adscritos al Ministerio del Interior de Chile, para establecer cuáles eran los puntos críticos en materia de movilidad y reforzar la información levantada, mediante la consulta permanente con la Administración Central.

## Competencias comportamentales y funcionales



Mejor práctica: Fundación Chile acompaña entidades públicas en la definición de competencias comportamentales y funcionales.

La Presidencia emite un instructivo con una serie de pautas principales que se deben tener en cuenta en materia de organización y gestión del talento humano. Una vez emitido el instructivo, cada entidad del Estado comienza a elaborar su plan de gestión teniendo en cuenta las pautas de una forma libre. Con el ánimo de obtener asesoría y poder compartir y publicar experiencias, el Servicio Civil de Chile organiza mesas de trabajo, en las cuales hacen presencia diferentes entidades y cada una brinda y recibe aportes para su propio modelo de gestión.

Tomando como base el Sistema HAY, el Instituto de Previsión Social elabora competencias comportamentales que pueden llegar a ser aplicadas en diferentes cargos críticos, pero recomiendan trabajar Familias de Cargos que agrupan cargos con responsabilidades y características similares. En tanto, Registro Civil hace un diagnóstico de la situación de su equipo de trabajo y con los resultados del estudio se procede a adelantar una campaña de formación y certificación de competencias laborales en colaboración con diferentes entidades (Academia Subdere), con el fin de nivelar las competencias en los estamentos más operativos.

## El Sistema Nacional de Competencias Laborales

El Sistema Nacional de Competencias Laborales es una propuesta del Gobierno de Chile presentada a través del Ministerio de Trabajo y Previsión Social. La propuesta de este Sistema está contenida en la Agenda Laboral (2008) y muestra el siguiente procedimiento:

- Construir un Sistema Nacional de Certificación de Acreditación de Aptitudes, Conocimientos y Destrezas Laborales para dar un reconocimiento formal a las competencias laborales de las personas y brindar oportunidades de aprendizaje.
- Sometimiento voluntario a la certificación de competencia laboral, de acuerdo con una metodología común aceptada por los distintos sectores productivos.
- Se otorga la certificación mediante una entidad acreditada para ello. Una de ellas es Chile Valora, que fue visitada en el proceso de referenciación y cuenta con un marco de calificaciones que facilita la movilidad dentro de los sectores. (Agenda Laboral, 2008).

Gráfico 5:  
Sistema de Formación Permanente en Chile.



Fuente: Agenda Laboral (2008).

Cabe anotar, que en la actualidad existen 37 normas de competencias para el sector público, asociadas al subsector municipal, las cuales pueden ser consultadas en: <http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/filtrarBusqueda?selSector=32&selSubSector=144&selPerfil=0>

## Los nodos centrales del modelo basado en competencias

El modelo de gestión de personas tiene cinco nodos que busca impactar y que son: la Identificación de Competencias, realizada al interior de los servicios públicos mediante técnicas como el análisis funcional; la Normalización de Competencias, que busca convertir las competencias en un estándar reconocido en la empresa, el sector y el país; la Formación Basada en Competencias, factor clave para el desarrollo del modelo y que será retomado más adelante y, finalmente, la Certificación de Competencias, que es realizada con la participación de Chile

Valora, entre otros servicios públicos, y que busca certificar la competencia de un trabajador en un oficio. La certificación en Chile se toma más adelante.

## La formación por competencias

El modelo de gestión humana por competencias en Chile ha hecho hincapié en los procesos formativos por competencias laborales. Este enfoque no solo apunta a formar al trabajador con respecto de las competencias que se espera desarrolle, sino también pretende incorporar el enfoque basado en competencias desde la formación de los futuros trabajadores. Esto tiene un fin último y es la construcción y el fortalecimiento de un vínculo entre el escenario educativo y el mercado laboral en Chile. (Chile Valora, 2015).

Algunos de los elementos más llamativos del enfoque de formación por competencias en Chile son:



- La reforma de la enseñanza media técnico-profesional, de fines de los noventa, adoptando el enfoque de competencias laborales.
- En la formación de técnicos de nivel superior también se ha impulsado el enfoque de competencias a través de la modularización de carreras y el establecimiento de capacidades en las instituciones.
- Entre el 2002 y el 2009, en el marco de Chile Califica, se levantaron un conjunto de experiencias piloto que permitieron probar una metodología, tanto para levantar perfiles ocupacionales, como para evaluar y certificar trabajadores. (Chile Valora, 2015)

Esta labor enfocada a la incorporación de competencias dentro de los programas de formación ha sido insumo para la construcción del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales de Chile Valora, que promueve el aumento de las competencias laborales de los servidores públicos chilenos mediante evaluación y certificación, y también ha facilitado el diseño y aplicación de programas de capacitación laboral para los servidores que requieran mejorar y certificar sus competencias, mientras se impactan directamente los programas de educación formal en niveles medio y superior. (Chile Valora, 2015).

## Certificación de competencias

La Certificación de Competencias Laborales, en el marco de Chile Valora, opera sobre la base de estándares<sup>3</sup> previamente establecidos en unidades de competencia laboral, los que corresponden a los perfiles ocupacionales publicados en el Catálogo de Competencias Laborales y que es uno de los principales logros del modelo de gestión de personas.

Requisitos para la certificación del oficio:

- Debe existir un perfil ocupacional en el catálogo Chile Valora.
- Debe existir un centro acreditado para evaluar este perfil.

Gráfico 6:

Cómo se certifica un trabajador en Chile



Fuente: Tomada de la Comisión Nacional de Certificación de Competencias Laborales (Chile Valora).

<sup>3</sup> Pero no es el único país de América Latina que ha elaborado estándares, también lo ha hecho México, a la fecha existen 25 estándares asociados a la administración pública las cuales se pueden consultar en el link: <http://www.conocer.gob.mx/index.php/estandaresdecompetencia>

El catálogo cuenta con competencias laborales para los siguientes sectores públicos y privados:

- Actividades profesionales, científicas y técnicas.
- Acuícola pesquero.
- Administración pública.
- Agrícola y ganadero.
- Arte, entretenimiento y recreación.
- Comercio.
- Construcción.
- Educación.
- Elaboración de alimentos y bebidas.
- Gastronomía, hotelería y turismo.
- Información y comunicación.
- Manufactura no metálica.
- Manufactura metálica.
- Minería metálica.
- Servicios.
- Suministro de gas, electricidad y agua.
- Transporte y logística.

Chile Valora cuenta con vías no tradicionales para actuar frente a la necesidad permanente de aumentar la competitividad: la certificación de competencias laborales. La Ley 23.267 de 2008 da vida a Chile Valora, el servicio público responsable del Sistema de Certificación.

Estas son las entidades que participan activamente en la gestión del talento humano por competencias con los criterios definidos por Chile Valora y que, de alguna manera, están comprometidas con esta estrategia a largo plazo:

- Instituto de Fomento Pesquero
- Ministerio de Agricultura
- Ministerio de Cultura
- Ministerio de Economía
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Energía
- Ministerio de Minería
- Ministerio de Salud
- Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social

- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
- Servicio Agrícola Ganadero
- Servicio de Cooperación Técnica
- Servicio Nacional de Pesca
- Servicio Nacional de Turismo
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administración
- Subsecretaría de Pesca
- Subsecretaría de Telecomunicaciones

## Comparativo de conclusiones

Tabla 1:  
Comparativo Chile Colombia

Chile	Colombia
La disminución en las normas y reglamentos que regulan la gestión del talento humano en el sector público chileno, facilita la incorporación de planes, programas, proyectos y procesos basados en competencias.	Amplia normatividad frente a la gestión del talento humano.
El catálogo de competencias de Chile Valora integra las unidades de competencia laboral, los perfiles ocupacionales y las competencias conductuales asociadas a esos perfiles.	En el caso colombiano se contemplan las competencias funcionales y las competencias comportamentales asociadas a cada competencia funcional e incluye las competencias comunes y las transversales por nivel, ajustando los indicadores conductuales.
<p>Los programas académicos los lidera la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere), a través de Academias de Capacitación Municipal y Regional. Ellos organizan la formación, de acuerdo con el perfil ocupacional del catálogo Chile Valora, el cual se desarrolla por módulos y contenidos e indica la competencia del módulo por desarrollar.</p> <p>Las etapas del proceso de formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postulación.</li> <li>• Reconocimiento de aprendizajes previos asociados a los módulos. (RAP)</li> <li>• Desarrollo de los módulos.</li> <li>• Certificación de competencia laboral.</li> </ul> <p>La academia encargada de la formación por competencias se hace cargo del seguimiento a la aplicación de la competencia.</p>	<p>Se está elaborando una propuesta de programa de formación por competencias laborales, que se desarrolla en el topo de Pautas para Llevar las Competencias Laborales a los Subsistemas de Gestión del Talento Humano.</p> <p>La propuesta coincide con el modelo chileno en el diseño de módulos con base en las normas de competencia laboral de las áreas o procesos transversales que se han construido.</p>

Chile	Colombia
La certificación de competencias en el sector público chileno contribuye a la cualificación del empleo. Además, dentro de los perfiles ocupacionales por competencias laborales, las competencias certificadas facilitan el cumplimiento de los requisitos para desempeñar determinado empleo por lo que se posibilita la movilidad.	De acuerdo con el parágrafo único de la Ley 909 de 2004, que indica que el Gobierno determinará en su momento el órgano encargado de la certificación para el sector público, el diseño del proyecto de evaluación y certificación se encuentra en proceso, con el liderazgo del DAFP.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

# Perú:

## Un modelo de gestión por competencias en construcción y desarrollo

Visita de referenciación internacional

**-PE-**



La visita de referenciación a Perú se realizó entre el 3 y el 7 de agosto de 2015. Durante la visita, la delegación colombiana<sup>4</sup> desarrolló la agenda prevista en torno al Modelo de Gestión por Competencias para el Sector Público peruano en diferentes entidades como SERVIR, actual ente rector de este proyecto que busca un servicio civil meritocrático, flexible y eficiente; la Escuela de Gobierno y Política de la Universidad Católica (PUCP); la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP); Indecopi; Sunat; el Organismo Superior de la Inversión de la Energía y Minería (Osnerming) y la Embajada de Colombia en Perú; esta última con el ánimo de indagar sobre acuerdos bilaterales entre el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la ESAP, por parte de Colombia, y SERVIR y la ENAP, por parte de Perú.



*Servir es la Autoridad Nacional del Servicio Civil en Perú, equivalente en Colombia al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), y "(...) tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado. Se podría decir que es la gerencia de recursos humanos de la administración pública". (Servir, 2015).*

4 Conformada por los señores Francisco Camargo, Director de Empleo Público y Carlos Humberto Moreno, Director de Desarrollo Organizacional del Departamento de la Función Pública (DAFP), Angélica Escobar, Asesora del Director de la Escuela de Administración Pública (ESAP) y Luz Marina Ramírez, Líder del Proyecto Diseño e Implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias en el Sector Público Colombiano - Herramienta de Modernización del Estado para el Buen Gobierno.

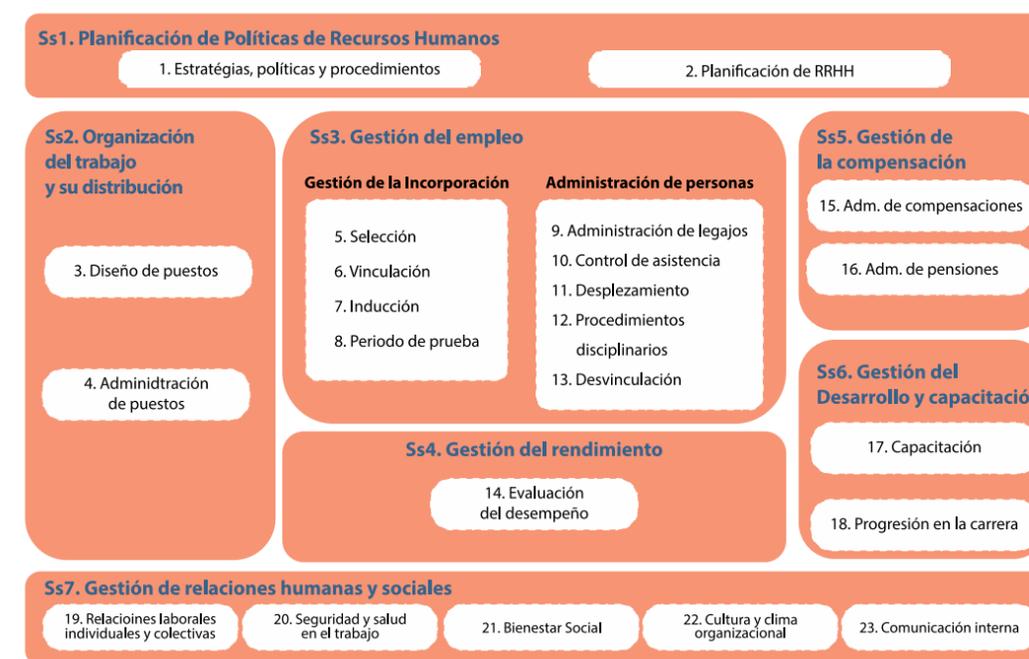
SERVIR es una entidad que declara la importancia de la Gerencia Pública y, como tal, cuenta con una gerencia dedicada a este tema, un aspecto al que los delegados de Colombia le confieren una de sus mejores prácticas.

## La importancia del modelo

Dentro de las generalidades encontradas durante la visita a la entidad fue posible evidenciar una clara disposición por parte de la administración pública peruana a incorporar las competencias comportamentales dentro de su gestión. Aunque el modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias se encuentra en su etapa de planteamiento y de un despliegue paulatino, hay bastante que aprender de él.

El Sistema de Recursos Humanos se basa en el modelo propuesto por Longo (2002), donde se pueden apreciar una serie de subsistemas orientados a la planificación de políticas de recursos humanos, la organización del trabajo, la gestión del empleo, la gestión de la compensación, la gestión del rendimiento, la gestión del desarrollo y la capacitación y la gestión de las relaciones humanas y sociales. Cada uno de estos subsistemas forma el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRHH), como lo muestra el gráfico 7. (SERVIR, 2015)

Gráfico 7:  
Modelo Sistema Administración de Gestión de Recursos Humanos.



Fuente: Modelo de Gestión por Competencias. Servir (2015).

Todo el sistema se basa en tomar los compromisos asumidos por las personas como el comportamiento a ser medidos, lo que se conoce como competencias. Estos compromisos deben ser planteados a partir de la visión de las entidades y solo después de poder generar ese vínculo entre lo que se desea evaluar y lo que la entidad desea, se levantan las competencias.

En la visita de referenciación, la Oficina de Normalización Previsional (ONP) presentó el impulso que se viene presentando en la Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, y su trabajo hacia el cambio en la gestión de personas, con base en estudios de su clima de trabajo y estrategias para mejorarlo. Lo que se alinea con el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH) tiene el firme propósito de modernizar la gestión pública peruana, de tal forma que sea posible “fortalecer las oficinas de recursos humanos para pasar de una “administración de planilla” a la “gestión de personas”, así como desarrollar una mayor capacidad gerencial”. (Servir, 2015).

Todo el Sistema está muy bien planteado, lo que permite entender que su desarrollo y su implementación se encuentran en una fase embrionaria y se irá desarrollando progresivamente, apoyado en sistemas y entes administrativos que le dan soporte a sus actividades y que tienen que ver con su historia de diagnósticos, entre los que se encuentran:

- El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).
- El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).
- El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (servir.gob.pe)
- El Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico (ceplan.gob.pe)
- El Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública (inst.servir.gob.pe)

Desde 2009, SERVIR ha desarrollado diagnósticos de conocimientos al personal del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y del Sistema Nacional de Contrataciones y Adquisiciones (OCE). Posteriormente lo realizaron con Modernización de la Gestión Pública. Con los resultados del diagnóstico fue posible concluir que hay una evidente necesidad de evaluar la oferta educativa en gestión pública en Perú y que existe una reducida oferta de capacitación de personal. Estos diagnósticos fueron la herramienta primordial para poder establecer un mínimo de conocimientos, que permita identificar qué personas requieren de capacitación. (Servir, 2015).

Una vez aplicado el diagnóstico se diseñaron dos programas de capacitación: el Programa de Formación Integral (PFI), orientado a directivos que obtuvieron un nivel de logro sobresaliente (entre 85% y 100%), y el Programa de Cierre de Brechas (PCB), que se enfoca tanto en directivos como en operadores con un nivel de logro inferior a 50%. Estos diagnósticos fueron aplicados en conjunto con la evaluación de gerentes públicos, cuya prueba se realizó en 2014.



*Mejor práctica: Estos diagnósticos fueron la herramienta primordial para poder establecer un mínimo de conocimientos, que permita identificar qué personas requieren de capacitación. (Servir).*



Previo a la evaluación se levantó el perfil de gerentes públicos. En el 2009 se realizó un estudio en el cual se adelantó una recolección y análisis de datos con 39 gerentes exitosos y personas referentes (que esperaban ser gerentes públicos), a través de una consultora que utilizó como herramienta el focus group.

De otra parte, en procura del levantamiento de competencias, Servir llegó a un acuerdo con la empresa española de consultoría Everis, que orientó el trabajo de Servir para la elección de competencias mediante una validación en más de 50 entidades, lo que generó un Diccionario de Competencias Clave que sirve de referente. Dentro de las competencias preseleccionadas se encuentran:

- Vocación de servicio.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a resultados.
- Calidad/mejora continua.
- Eficiencia.
- Adaptabilidad/flexibilidad.

Como competencias transversales se seleccionaron: Trabajo en equipo, vocación de servicio y orientación a resultados. Entre las competencias genéricas del directivo público están:

- Liderazgo.
- Articulación con el entorno político.
- Visión estratégica
- Capacidad de gestión

## Resultados de la socialización del modelo

Todo el desarrollo se ha realizado para socializar el modelo en su etapa teórica. Sin embargo, los diagnósticos realizados y el levantamiento de los diccionarios de competencias –a partir de la intervención de consultores especializados han generado un ambiente de entendimiento

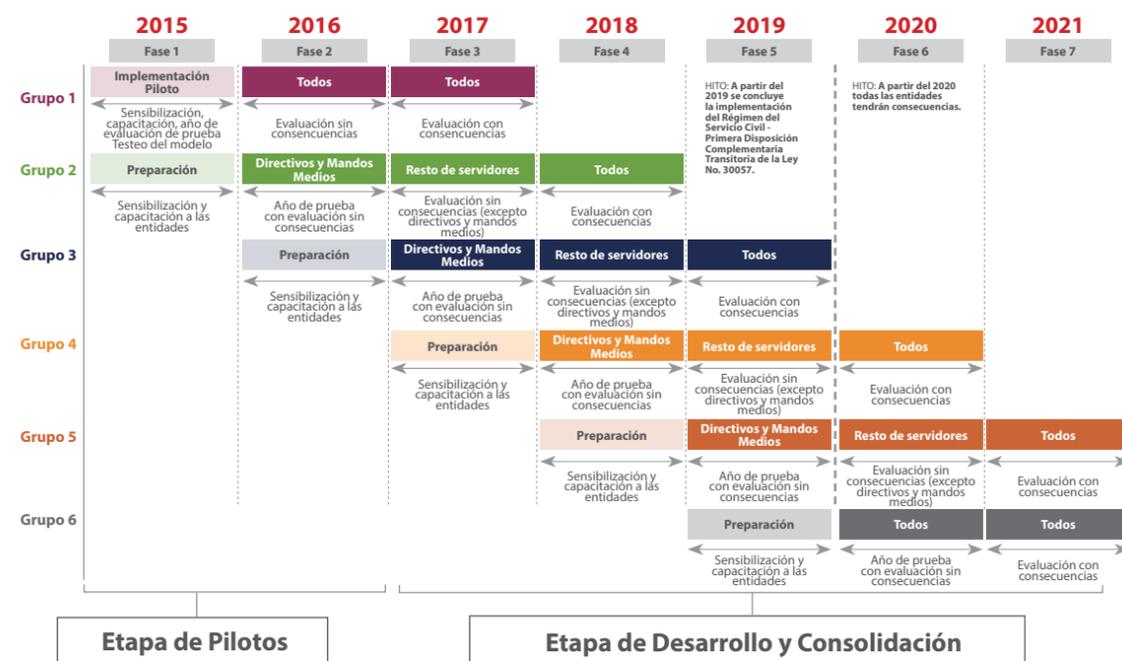
común sobre el tema, lo que facilita llevar a cabo acciones relacionadas con el Sistema en las diferentes entidades del Estado.



Toda la teoría del modelo es socializada con las entidades y la normativa que rige la aplicación del modelo es remitida y consultada constantemente. El censo realizado a los colaboradores de las diferentes entidades permitió divulgar entre las entidades censadas la existencia del modelo y el plan de implementación, lo que ayudó a preparar el terreno para el desarrollo de las diferentes fases del Sistema de manera más sencilla y rápida.

Profundizando en el modelo de Gestión del Rendimiento, Servir incorpora todo un programa de implementación que inicia en el 2015 y se extiende hasta el 2021, y que se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico 8: Estrategia de Implementación de la Gestión de Recursos Humanos en Perú.



Fuente: Gestión del Rendimiento. Servir (2015).

Aún no se cuenta con resultados claros en materia de la implementación del modelo. No obstante, los diagnósticos han permitido medir efectivamente las brechas en conocimiento que existen entre los funcionarios de las entidades mencionadas. Para ello, la ENAP ha desarrollado un modelo educativo que incluye aspectos virtuales y presenciales, que Indecopi ha tenido en cuenta en los programas de formación que genera para las entidades cliente. Esto, sumado a las constantes indagaciones con las entidades en materia de competencias que se deberían incluir en los diccionarios, se ha convertido en el insumo para identificar necesidades, debilidades y fortalezas de la situación actual de la gestión humana en el sector público.

## Comparativo de conclusiones

Tabla 2: Comparativo Perú – Colombia

Perú	Colombia
<p>El modelo de Gestión de Recursos Humanos tiene un enfoque completamente comportamental y se encuentra en etapa de diseño y solo se han realizado ejercicios de implementación, por parte de SERVIR; es la selección de gerentes públicos cuya primera etapa corresponde al proceso de selección meritocracia e incluye filtro de requisitos mínimos, evaluación curricular a profundidad, pruebas psicométricas, psicológicas, evaluación de conocimientos técnicos, entrevista por competencias, verificación documentaria y de referencias laborales, conformación de ternas.</p> <p>La segunda etapa de la selección meritocracia se llama curso de introducción e incluye el assessment center, entrevista Consejo Directivo y casos prácticos</p>	<p>Enfoque de competencias laborales que integran las competencias funcionales y las comportamentales. La selección de gerentes públicos está en cabeza de la Secretaría General de la Función Pública y se hace con base en la Guía del Proceso Meritocrático de Gerentes Públicos.</p>
<p>Para los diseños de perfiles para los gerentes públicos se realizó un estudio de misiones, requisitos, entrevistas a ocupantes exitosos y personas referentes, se identificaron modelos y se validaron con paneles de expertos, hasta identificar competencias: habilidades y actitudes</p>	<p>Se han identificado diferentes competencias laborales para los niveles directivo y asesor y dentro de los pilotos de incorporación de normas de competencia laboral en la construcción de diseños de empleo y perfiles ocupacionales por competencias laborales ha sido posible asociar esas competencias a los perfiles de los niveles directivos.</p>

Perú	Colombia
<p>La visión estratégica que diferentes países como Perú quieren dar a sus unidades de personal en el Sector Público es un componente necesario para la incorporación de las competencias en la administración Pública, dado que toda la administración de personal se genera en estas unidades y por tanto son las encargadas de implementar los sistemas de gestión por competencias.</p>	<p>El Departamento Administrativo de la Función Pública en Colombia ya ha dado inicio al cambio de visión de la gestión humana en las entidades, pasando de un rol operativo y uno más estratégico con el que se busca transformar las unidades de personal en aliados estratégicos de cada entidad. En ese escenario, es muy importante comprometer a las unidades de personal para que incorporen las competencias laborales que se construyan dentro de sus subsistemas de gestión. Por otro lado, las unidades de personal deben asumir el liderazgo en el entrenamiento y promoción de la elaboración de las competencias laborales que requiera la entidad.</p>
<p>En Perú, los planes, programas y proyectos en materia de competencias laborales son potenciados y divulgados masivamente dentro de las entidades. Todo el sector público conoce de las novedades en el tema y así puede reorganizar sus focos de interés para alinearse con la actualidad.</p>	<p>La divulgación del sistema de gestión del talento humano por competencias es un paso necesario para poder alinear a todo el sector público en el mismo camino. Actualmente, las entidades realizan esfuerzos aislados por incorporar competencias, pero no hay una integración de las buenas prácticas.</p>

Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

## Argentina: Un sistema de formación continua<sup>5</sup>



Teniendo en cuenta la importancia de la formación para el desarrollo de un país, en Argentina se dio inicio a la conformación del Sistema Nacional de Formación Continua (SNFC), una iniciativa del Gobierno argentino orientada a la disminución de los índices de desempleo en el país, generando una política de cambio que impacta a toda la Administración Pública, cuyo principal campo de acción es el reconocimiento, la certificación y la formación profesional de los trabajadores durante toda su vida laboral. (MTEySS, s.f). El desarrollo del SNFC está en cabeza del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), que “es un organismo nacional, dependiente del Poder Ejecutivo, que tiene la misión de *servir* a los ciudadanos en las áreas de su competencia”. (Trabajo.gob.ar).

Como podrá evidenciarse en el desarrollo de esta experiencia, el Sistema Nacional de Formación Continua en Argentina es uno de los pilares en materia de actualización y mejoramiento del empleo público del país. Se trata de un trabajo conjunto que involucra diferentes actores del orden territorial y nacional, que ha logrado grandes avances en cuanto a la inclusión de competencias laborales en el sector público.

### Antecedentes del Sistema Nacional de Formación Continua

Los elementos previos a la propuesta del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo se presentan en dos caminos paralelos. Por una parte entender la importancia de la formación en Argentina, mucho más cuando la Constitución Nacional argentina incluye componentes de

<sup>5</sup> Experiencia elaborada a partir de fuentes secundarias.

valorización de la formación profesional, dándole un rango constitucional, con lo que cobra mayor importancia y relevancia para el desarrollo del país.

Adicional a lo que dice la Constitución, la Ley Federal de Educación 24.195 de 1993, en sus artículos 5, 11, 12, 15 y 17, abre las puertas a la educación como elemento primordial para el desarrollo del país, no solamente en los niños y jóvenes, sino como parte de un proceso de formación continua que deberá extenderse aun en la etapa laboral de cada individuo. Asimismo, la ley ordena la estructuración de un sistema educativo flexible y adaptable a las necesidades de los diferentes grupos de interés, de tal forma que sea posible cubrir las particularidades de los requerimientos de educación de la población mediante programas con aspectos propios en extensión, modalidad de acreditación, modalidad de abordaje, entre otros.

## El Plan de Formación Continua

Una de las entidades que participó en el proceso de desarrollo del SNFC en Argentina es la Organización Internacional del Trabajo que, en el marco del Programa de Trabajo Decente por País Argentina 2012-2015, realizó un acompañamiento continuo y prestó apoyo financiero y conceptual en el desarrollo del Sistema.

La atención del Sistema Nacional de Formación Continua es que busca impactar no solamente en el desarrollo de los trabajadores, sino que también pretende implantar el modelo de formación por competencias desde la educación de los jóvenes que se desempeñarán en las diferentes áreas. Esto permite potenciar aún más los resultados que se obtendrán.

## Cómo se puso en marcha el proyecto



*La inversión en capacitación tuvo una influencia considerable en la planta de personal de los diferentes sectores, no solamente en capacitación sino también en la profesionalización de sus estudios.*



Aunque el Sistema Nacional de Formación para el Empleo fue puesto en marcha oficialmente en el 2011, el proceso de constitución y la preparación de los diferentes sectores que serían afectados por el sistema tuvieron sus inicios en el 2003. Teniendo como referente los planes estratégicos del país para el 2020, el Gobierno de Argentina, a través del MTEySS, comenzó a realizar acciones orientadas al mejoramiento de la formación y el reconocimiento de las competencias de la fuerza laboral.

La inversión económica en la formación profesional aumentó en más de siete veces, pasando de 16 millones de dólares en 2003 a 1.250 millones en 2013. Este incremento tuvo un impacto directo y muy considerable en la capacitación de la fuerza laboral, aumentando drásticamente la cantidad de trabajadores beneficiados con los programas. Con esta inversión fue posible llevar a cabo una campaña de formación y certificación en competencias laborales que impactó a empresas de 40 sectores productivos, permitiendo la elaboración de Normas de Competencia Laboral (NCL) para 35 de estos sectores.

Para el diseño del sistema se definió el diálogo social como mecanismo de interacción entre las partes interesadas y se conformaron los Consejos Sectoriales Tripartitos de Formación Continua y Certificación de Competencias (Cstfc), que constituyen los agentes de transmisión de conocimiento que desarrollaron las diferentes actividades establecidas en el Plan de Formación Continua. Ellos son los encargados de implementar el sistema en los territorios.



*Diálogo social: "una diversidad de relaciones entre sindicatos, empresarios y poderes públicos, bajo la forma de encuentros y contactos que no tienen necesariamente que llegar a actos jurídicos concretos" (Ídem, citado en Ermidia, s.f. p. 12).*



Una vez definido el medio fue necesario hallar un espacio que pudiera materializar todo el proceso de consenso en una figura de autoridad que fuera reconocida por todos los implicados y que tuviera el trabajo de adelantar las tareas propuestas por el sistema. Así surgen los Consejos Sectoriales Tripartitos de Formación Continua y Certificación de Competencias (Cstfc).



*Cstfc: espacios del diálogo social tripartito, de carácter nacional y/o regional, promovidos desde esa cartera con el objetivo de "construir los consensos necesarios para el diseño, formulación y planificación de políticas sectoriales sustentables en materia de formación profesional, dirigidas a mejorar la calidad del empleo y a incrementar la competitividad del sector" (OIT y MTEySS, 2013, p. 28).*

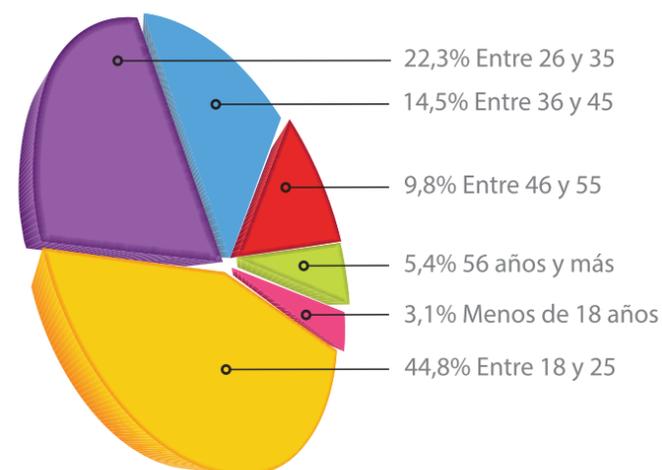


Estos Consejos constituyen el elemento primordial dentro de las actividades desarrolladas para levantar el Sistema Nacional de Formación Continua y están constituidos por representantes de los trabajadores, representantes de las entidades donde trabajan y el Gobierno argentino.

A través de estos consejos fue posible gestionar todo el desarrollo del Sistema, establecer los programas de formación a nivel educativo (para la población más joven), los planes de capacitación y profesionalización (para los trabajadores que no contaban con estudios) y los programas de certificación de competencias. Posteriormente, el trabajo se desarrolló en dos vertientes. En primera instancia se adelantó todo el proceso de capacitación y formación para personas de diferentes edades, ajustando las particularidades de los programas dependiendo de cada nicho, así:

Gráfico 9:

Personas en formación profesional, según rango de edad.



Fuente: MTEySS, s.f.

## Comparativo de conclusiones

Tabla 3:  
Comparativo Argentina - Colombia

Argentina	Colombia
El aumento en la inversión del Estado Argentino en programas de formación y capacitación por competencias, ha contribuido a la implementación de programas efectivos y a la obtención de resultados tangibles.	Se cuenta con un 1% de los parafiscales de las entidades públicas, asignado a la formación para el trabajo y desarrollo humano y para el rediseño institucional de municipios de tercera, cuarta y quinta categoría y para los cursos de los nuevos alcaldes y gobernadores.
Un aspecto característico de la formación por competencias en Argentina es la desagregación de los programas por nichos de edad. Entendiendo que no todas las personas aprenden de igual manera y que la edad es un factor influyente en estas diferencias, en Argentina se han constituido programas que tienen en cuenta grupos de edades.	Una formación por competencias que contemple las diferentes características que se presentan entre los diversos grupos de edad, podría contribuir al reconocimiento de competencias en personas que, no teniendo un certificado físico de formación, sí desarrollan sus funciones competentemente.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016)

## Ecuador: Énfasis en la certificación de competencias<sup>6</sup>

-EC-



La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (Setec) tiene como objetivo: "Articular la gestión de la formación y capacitación profesional, adaptándolas a la nueva estructura democrática del Estado, lo cual permitirá un sistema coherentemente articulado, solidario, inclusivo". (Setec, s.f. Art. 1) Dentro de este organismo, la Dirección de Competencias y Certificación tiene la función de "establecer los lineamientos metodológicos para la identificación, levantamiento, y validación de perfiles ocupacionales y estándares de competencia laboral", los mismos que funcionan de base para el desarrollo de los procesos formativos y de certificación de personas por competencias laborales (Ssetec, s.f.)



En Ecuador, las normas técnicas se dan para los siguientes sectores: Sector Turismo, Sector Informal, Sector Logística y Transporte.



<sup>6</sup> Desde fuentes secundarias.

## El Proceso de Certificación laboral en Ecuador

Gráfico 10:  
Proceso de Certificación Laboral en el Ecuador.



Fuente: Qué es la certificación de competencias laborales (Qualitur).

El gráfico anterior presenta las generalidades del proceso de certificación. A continuación se detalla cada etapa.

**Estudio e investigación:** es el método utilizado para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar determinada actividad satisfactoriamente.

**Normalización:** Una vez identificadas las competencias se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. La norma de competencia laboral debe detallar todo lo que el trabajador debe saber, hacer y ser para calificarlo como competente en determinada ocupación.

**Formación y capacitación:** una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

**Evaluación de conformidad:** es el proceso de verificación de la capacidad de una persona, en relación con los requisitos o criterios específicos previamente definidos, mediante pruebas, test prácticos, observación o examen de evidencias.

**Certificación:** la certificación de competencias laborales tiene como propósito reconocer formalmente las competencias demostradas por los trabajadores para el desempeño de una determinada ocupación, sin importar cómo, cuándo o dónde las obtuvieron. La certificación es la declaración de que el trabajador tiene capacidades para generar los resultados esperados de la respectiva ocupación o competencia. Estos resultados están definidos en las Normas Técnicas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). La certificación es una actividad voluntaria, que no existe para controlar las prácticas profesionales, pero sí para reconocer públicamente las competencias de los trabajadores, diferenciándolos en el mercado de trabajo y mejorando la calidad de los servicios.

## Comparativo de conclusiones

Tabla 4: Comparativo Ecuador - Colombia

Ecuador	Colombia
Las Normas Técnicas de Competencias de Ecuador se han elaborado por sectores. Esto promueve la transversalidad de las funciones entre las entidades cuyas misiones se agrupan en determinado sector.	Hasta el momento, las competencias laborales del sector público colombiano se encuentran agrupadas por áreas o procesos transversales, lo que también favorece la transversalidad de las funciones. No obstante, valdría la pena consultar la posibilidad de una visión por sector para las competencias específicas de las entidades, de tal forma que se siguiera favoreciendo la transversalidad.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

## España: El reconocimiento del aprendizaje no formal<sup>7</sup>

**-ES-**



El reconocimiento de las competencias profesionales obtenidas mediante la experiencia laboral o a través de medios no formales de formación compone una medida clave de formación profesional para el Gobierno español. En esta línea, la constitución de este país exige el fomento de la formación y readaptación profesional como instrumentos esenciales para hacer realidad el derecho al trabajo, la libre elección de profesión o promoción a través del trabajo; por eso la cualificación derivada de la formación sirve para el incremento del nivel y calidad de vida de las personas y ayuda a la cohesión social y económica y al fomento del empleo.

España creó el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional mediante la Ley Orgánica 5 de 2002, con el “objetivo de orientar la formación a las demandas de cualificación de las organizaciones productivas, facilitar la adecuación entre oferta y demanda del mercado de trabajo, extender la formación a lo largo de la vida, más allá del periodo educativo tradicional, y fomentar la libre circulación de trabajadores, por lo que cumple una función esencial en el ámbito laboral y formativo” (Instituto Nacional de Cualificaciones, 2006, p. 5).

Este Sistema parte, como noción básica, del concepto técnico de cualificación profesional, entendida como:



*El conjunto de competencias con significación para el empleo, adquiridas a través de un proceso formativo formal e incluso no formal.*



<sup>7</sup> Desde fuentes secundarias.

Asimismo la Ley Orgánica 5 de 2002 configura el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales de España (CNCP), que es definido, mantenido y actualizado por el Instituto Nacional de Cualificaciones (Incuat). La siguiente tabla muestra las familias profesionales y los niveles de cargos en los que se organiza el CNCP.

Tabla 5:  
Organización del CNCP en España.

Familias profesionales		
Agraria Marítimo-Pesquera Industrias alimentarias Química Imagen personal Sanidad Seguridad y medio ambiente Fabricación mecánica Electricidad y electrónica	Energía y agua Instalación y mantenimiento Industrias extractivas Transporte y mantenimiento de vehículos Edificación y obra civil Vidrio y cerámica Madera, mueble, corcho Textil, confección y piel	Artes gráficas Imagen y sonido Informática y comunicaciones Administración y gestión Comercio y marketing Servicios socioculturales y a la comunidad Hotelería y turismo Actividades físicas y deportivas Artes y artesanías
clasificación		
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Competencia con un conjunto reducido de actividades simples dentro de procesos normalizados. Conocimientos y capacidades limitados.	Competencias en actividades determinadas que pueden ejecutarse con autonomía. Capacidad de utilizar instrumentos y técnicas propias. Conocimientos de fundamentos técnicos y científicos de la actividad del proceso.	Competencias en actividades que requieren dominio de técnicas y se ejecutan con autonomía. Responsabilidad de supervisión de trabajo y técnico especializado. Comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de la actividad y el proceso.
Nivel 4		Nivel 5
Competencia en un amplio conjunto de actividades complejas. Diversidad de contextos con variables técnicas científicas, económicas u organizativas. Responsabilidad de supervisión de trabajo y asignación de recursos. Capacidad de innovación para planificar acciones, desarrollar proyectos, procesos, productos y servicios.		Competencia en un amplio conjunto de actividades muy complejas, ejecutadas con gran autonomía. Diversidad de contextos que resultan a menudo impredecibles. Planificación de acciones y diseño de productos, procesos y servicios. Responsabilidad en dirección y gestión.

Fuente: Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales-Instituto Nacional de las Cualificaciones.

## El análisis funcional en España

El nuevo modelo de Organización y Recursos Humanos de la Administración General de Euzkadi ha surgido como consecuencia de los análisis funcionales, metodología que permitió racionalizar la estructura, pasando de 1.515 puestos a 176 puestos tipo. La diferenciación en-

tre función y tarea y entre trabajo y trabajador, necesaria para dicha intervención, introdujo prácticas de recursos humanos para adecuar personas a puestos. Desde un punto de vista metodológico, el mejor exponente del trabajo realizado es el análisis funcional de los Técnicos Superiores y Medios (Grupos A y B). Como novedad metodológica respecto de su antecesor: análisis funcional de los Grupos C y D, se optó por descomponer los enunciados de función en verbo, objeto y ámbito, y taxonomizarlos de manera que permitiera acometer la homogeneización desde estos componentes. La siguiente tabla muestra los puntos importantes en la ruta del análisis funcional.

**Tabla 6:**  
Evolución del análisis funcional en España.

Tabla 1	
Fecha	Contenido Aprobado
16/10/97	• Aprobación de los resultados de los Análisis Funcionales de los Grupo C y D.
20/12/01	• Aprobación de los resultados de los Análisis Funcionales de los Grupo A y B. • Elaboración del Plan de Implementación.
09/05/02	• Aprobación del Plan de Implementación • Elaboración de los Análisis Funcionales del Grupo E.
04/05/05	• Aprobación de los cuatro Decretos por parte del Consejo de Gobierno Vasco.
25/10/05	• Aprobación del Decreto de Valoración.

Fuente: El nuevo modelo de organización y recursos humanos en la Administración General de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Mikel Gorriti Bontigui y Fernando Toña Guenaga. Dirección de Función Pública. Marzo 2006.

## ¿Cómo reconocer las competencias?

Existe un manual de procedimientos para el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral donde se puede encontrar:

- La figura del evaluador en el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral, donde se encuentra la naturaleza de la evaluación, el evaluador en relación con los fines y principios del procedimiento.
- La determinación de las pautas básicas para la elaboración del Plan Individualizado de Evaluación, pautas generales para la valoración de las competencias profesionales en el proceso de evaluación, comunicación de los resultados y las consecuencias del mismo, aspectos básicos de la documentación que debe presentar el evaluador en relación con la comisión de evaluación.

- La comisión de evaluación, donde se encuentra la recepción y valoración de la documentación procedente de la fase de asesoramiento, diseño y gestión del plan global de evaluación, análisis de la documentación específica presentada por el evaluador, evaluación de la competencia del candidato y la comunicación de los resultados.
- La guía de evidencias como instrumento de apoyo al proceso de evaluación, fundamentación de la guía de evidencias, utilidad de la guía de evidencias, situaciones profesionales y criterios de evaluación, criterios generales para relacionar los métodos de evaluación y el uso referente de evaluación más adecuado.
- Los métodos e instrumentos de evaluación, tipo de métodos e instrumentos, elección y aplicación de métodos e instrumentos.
- Elementos referentes a calidad de la evaluación, control y seguimiento de la evaluación y sus resultados, mecanismos internos y externos de aseguramiento de la calidad.

## •Comparativo de conclusiones

**Tabla 7:**  
Comparativo España Colombia

España	Colombia
En España nuevamente se presenta la formación por competencias caracterizada, esta vez, según los niveles jerárquicos en los que se encuentra cada individuo.	La segmentación de los funcionarios que se deben formar de acuerdo con criterios definidos según su afinidad con los objetivos de las entidades cobra importancia y llama la atención como una estrategia de formación por competencias en Colombia.
Una de las grandes fortalezas halladas en España es la definición de empleos tipo para la Administración General de Euskadi, a través de la cual haciendo uso del análisis funcional se reducen los empleos de 1.515 a 176 empleos tipo.	La identificación de empleos tipo es un paso fundamental en el camino al logro de los cuadros funcionales. La identificación de familias de empleo ayuda a simplificar la estructura de empleos del sector público, facilita la movilidad entre empleos tipo y además ayuda a encontrar personas con las competencias requeridas para el empleo, así como el desarrollo de los subsistemas de gestión humana por competencias.
El sistema español busca dar reconocimiento al aprendizaje no formal adquirido, por ejemplo, a través de la experiencia. Esto promueve la proyección de los funcionarios, al poder certificar competencias que no estaban originalmente dentro de sus perfiles.	Los programas de certificación de competencias facilitan el reconocimiento de las competencias adquiridas a través de la experiencia por lo que una persona del nivel técnico podría certificar competencias del nivel profesional, logrando una aptitud para obtener una movilidad vertical.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

## Canadá: Un modelo de competencias de liderazgo<sup>8</sup>



El interés especial que Canadá prestó a la gestión basada en competencias culminó con una publicación de la Secretaría del Consejo del Tesoro sobre el marco para la Gestión por Competencias basada en el Servicio Público en diciembre de 1999, resultado de consultas sobre gestión basada en competencias realizadas a funcionarios de la Secretaría del Consejo del Tesoro, la Comisión de Administración Pública, la Comisión Interdepartamental de Competencia de Gestión basada en Comunidades Funcionales, el Consejo de Recursos Humanos y otros representantes de los trabajadores, así como de experiencias profesionales de los diferentes departamentos y organizaciones del sector público y privado existentes en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Este marco fue desarrollado en colaboración con la Comisión de Servicio Público (PSC), que como parte del proceso de desarrollo realizó un estudio en 57 organizaciones dentro del sector federal canadiense. La intención de la encuesta era medir el interés y la condición de la gestión basada en competencias. Los resultados indicaron que 32 organizaciones lanzaron proyectos basados en competencias. De esta manera, el Gobierno de Canadá adoptó el marco para la Gestión por Competencias que hace hincapié en la Gestión de los Recursos Humanos, con el fin de lograr la excelencia en el desempeño y los resultados que son relevantes para las estrategias de negocio de cualquier organización, reconociendo que los empleados son el recurso más importante. (Hondegghem, 2010).

La referencia del Gobierno canadiense para lograr la excelencia en el desempeño es la hoja de ruta, que muestra los elementos básicos que son importantes para el desarrollo e implementación de la gestión de competencias, creada con base en la expe-

riencia de los países miembros de la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE). Los pasos establecidos en la Hoja de Ruta son los siguientes:

Gráfico 11:  
Hoja de ruta para la implementación de la gestión por competencias



Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

### Las competencias clave de liderazgo

Basados en experiencias previas, en 2005 se anunció un perfil de competencias clave que describe el liderazgo, habilidades, capacidades, características y comportamientos que son necesarios para los administradores en todos los niveles, el cual fue publicado en 2008 y actualizado en 2015. El nuevo perfil de competencias clave de liderazgo sirve como una herramienta para identificar las necesidades de aprendizaje y desarrollo para la futura planificación de la carrera. Las competencias clave de liderazgo describen las expectativas de liderazgo en el contexto del servicio público y son también un elemento de la gestión del talento, programas de desarrollo de liderazgo y servicios de evaluación ofrecidos por la Comisión de Servicio Público.

La gestión de competencias se lleva a cabo en varios procesos de recursos humanos a través de la función pública. Hay diferentes perfiles de competencias dirigidas a diferentes posiciones y grupos funcionales de empleados. Por ejemplo, las competencias de liderazgo utilizadas a nivel nacional se denominan dentro del Gobierno canadiense Competencias Clave de Liderazgo (KLC).



*El perfil de competencias clave de liderazgo, ha permitido como herramienta la identificación de necesidades de aprendizaje y desarrollo, y la planificación de carreras en entidades del Estado.*

Hay otros perfiles de competencias que se desarrollan para grupos funcionales específicos y se aplican en varios procesos de recursos humanos. El Perfil KLC es una herramienta bien establecida para el nivel ejecutivo; es el componente principal de la calificación y, como tal, su uso es obligatorio en la evaluación de candidatos para los nombramientos de nivel ejecutivo. Utilizando los valores del servicio público y la ética como fundamento del liderazgo; el perfil KLC contiene un modelo con cuatro competencias genéricas:

8 fuentes secundarias



- Valores y ética.
- Pensamiento estratégico (con 2 subcompetencias: Análisis e ideas).
- Compromiso.
- Excelencia en la gestión (con 3 subcompetencias: Gestión Acción Popular y Gestión y Administración Financiera).



## Clasificación nacional de profesiones

Estos estándares ocupacionales se definen a través de la descripción de las competencias y conocimientos necesarios para realizar de manera conveniente un trabajo. Para esta definición de conocimientos y competencias se utiliza como base la Clasificación Nacional de Profesiones o National Occupational Classification (NOC).

La NOC fue creada originalmente para proporcionar los análisis del mercado laboral con un entendimiento común de los diferentes puestos de trabajo y hoy es utilizada por los profesionales, incluyendo asesores de empleo y especialistas en recursos humanos. Con base en el análisis del trabajo real adelantado por los canadienses y el uso de palabras que se encuentran comúnmente en el ámbito laboral, la NOC se convierte en la herramienta clave para ayudar a desarrollar descripciones de trabajo adaptadas a las necesidades de las diferentes entidades y negocios que conforman el gobierno canadiense.

La Clasificación Nacional de Profesiones establece cuatro niveles de cualificación:



- Nivel A: profesiones que requieren un diploma universitario.
- Nivel B: profesiones que requieren de dos a tres años de estudios possecundarios en un instituto técnico o comunitario o bien de dos a cinco años de aprendizaje o de tres a cuatro años de estudios secundarios y más de dos años de formación en cursos de empleo o de formación ligada al empleo o experiencia laboral contrastada.
- Nivel C: profesiones que requieren de uno a cuatro años de estudios secundarios hasta dos años de formación en cursos de empleo, cursos de formación externa o experiencia laboral.
- Nivel D: formación en el puesto de trabajo o una formación en cursos de empleo.



Las descripciones de trabajo adaptadas a sus necesidades proporcionan beneficios para identificar las brechas en la formación, asegurar un efectivo proceso de contratación y ayudar en la comparación de funciones, permitiendo establecer de una forma más adecuada las tasas de pago relativas a cada empleo.



La totalidad de elementos empleados en las descripciones de trabajo son:



- Puesto de trabajo.
- Condiciones de empleo (permanente, tiempo completo, tiempo parcial (día/noche), trabajo con materiales peligrosos, etc.).
- Salario (anual/hora).
- Fecha de inicio.
- Localización del empleo.
- Educación requerida.
- Experiencia.
- Idiomas (hablado/leído/escrito).
- Entornos de trabajo (sector privado o público, organización sin fines de lucro).



- Equipo de negocios que se utilizará: software (por ejemplo, la base de datos, contabilidad, procesamiento de textos), equipos electrónicos (por ejemplo, la agenda y el dispositivo inalámbrico de correo electrónico).
- Requisitos especiales (por ejemplo, para una secretaria, ¿cuántas palabras por minuto).
- Conocimientos técnicos.
- Las áreas de especialización dentro de la ocupación.
- Otras competencias específicas.
- Requisitos de seguridad.
- Las condiciones de trabajo y las capacidades físicas.
- Habilidades esenciales.



## Un ejemplo de cómo se describe un trabajo

Este es uno de los ejemplos de descripciones básicas de trabajo empleadas por el sistema canadiense, referido a los altos directivos en temas financieros, comunicaciones y otros servicios. Los altos directivos son generalmente nombrados por un consejo de administración, a los que informan. Trabajan ya sea solos o en conjunto con el Consejo de Administración para desarrollar y establecer objetivos para la empresa, y para desarrollar o aprobar las políticas y programas.

Tabla 8:  
Ejemplo de descripción de un trabajo

Ejemplo ilustrativo de altos directivos	Exclusiones	Deberes principales
<ul style="list-style-type: none"> <li>El presidente del banco.</li> <li>Director Ejecutivo (CEO)/Compañía telefónica</li> <li>Director Financiero (CFO)/Agencia de publicidad</li> <li>Director de Operaciones/Empresa de ingeniería</li> <li>Director ejecutivo/Cooperativa de crédito</li> <li>Vicepresidente Ejecutivo/Agencia inmobiliaria</li> <li>Gerente General de la empresa de gestión de inmuebles</li> <li>Presidente y CEO/Financieros, comunicaciones y otros servicios empresariales</li> </ul>	<p>Los directivos de la comunicación (excepto radiodifusión). Los gerentes de sistemas de ingeniería, arquitectura, la ciencia y la información. Gerentes de servicios financieros y empresariales.</p>	<p>Los altos directivos en este grupo primario desarrollan las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la misión de la empresa y su dirección estratégica, a través de objetivos que se cumplen en una gestión eficaz de los recursos humanos, financieros y materiales.</li> <li>Autorizar y organizar el establecimiento de importantes departamentos y puestos de personal de alto nivel.</li> <li>Asignar materiales, humanos y financieros para aplicar políticas y programas de la organización; establecer controles financieros y administrativos; formular y aprobar las campañas de promoción, y aprobar la planificación general de los recursos humanos.</li> <li>Seleccionar los mandos medios, directores u otro personal ejecutivo; delegar la autoridad necesaria para ellos y crear las condiciones óptimas de trabajo.</li> <li>Representar a la organización o delegar representantes para actuar en nombre de la organización en negociaciones u otras funciones oficiales.</li> </ul>
Requisitos del empleo	Información adicional	
<p>Un título universitario en administración de empresas, comercio, informática u otra disciplina relacionada. Varios años de experiencia como gerente de nivel medio en finanzas, comunicaciones u otros servicios de negocios; generalmente son obligatorios. Especialización en un área funcional particular. Los altos directivos de las finanzas por lo general requieren una designación profesional contable.</p>	<p>Existe la movilidad entre ocupaciones de alta dirección.</p>	

Fuente: Adaptado de HRSDC. Gc.ca (2015).

Además de las cualificaciones<sup>9</sup> profesionales se establecen las Competencias Esenciales, nueve competencias de tipo transversal que mejoran la adaptación de las personas ante los cambios laborales. Son las competencias fundamentales que hacen posible aprender todas las demás. Se trata de habilidades que ayudan a las personas a participar plenamente en el mercado laboral y en la sociedad en general. Las Competencias Esenciales son:



- Lectura de texto.
- Uso de documentos.
- Aritmética.
- Escritura.
- Comunicación oral.
- Trabajo con los demás.
- Capacidad de pensamiento.
- Informática.
- Aprendizaje continuo.



Los perfiles de Competencias Esenciales son una importante fuente de información en la construcción de la fuerza de trabajo, que incluye a todo tipo de trabajadores cualificados. Los perfiles tienen muchos propósitos y pueden influir en los funcionarios de diferentes maneras, preparándolos para el éxito en el trabajo. Se pueden utilizar directamente con las personas o para realizar investigaciones, estándares o planes de estudio.

## Comparativo de conclusiones

Tabla 9:  
Comparativo Canadá - Colombia

Canadá	Colombia
<p>Dentro de los primeros pasos que el Gobierno canadiense dio en materia de gestión por competencias fue el diagnóstico de incorporación de competencias en las diferentes entidades. Se investigó lo que se había hecho, lo que se estaba haciendo y lo que se quería hacer.</p>	<p>En Colombia, los esfuerzos de las diferentes entidades son, hasta cierto punto, poco compartidos, ya que permanecen en el interior, quizás por los temas normativos que restringen la innovación. Algunas entidades que han conocido el proyecto que se adelanta con la ESAP, han solicitado poder utilizar las competencias ya construidas. Esto hace pertinente el diagnóstico.</p>

<sup>9</sup> Considerando el tema de Cualificaciones, cabe mencionar que México fue el primer país de América en tratar de implementar un marco nacional de cualificaciones, durante los 15 años de su trayecto; el diseño inicial ha sido objeto de dos reformas (2004 y 2008).

Canadá	Colombia
<p>La hoja de ruta presentada por el Gobierno canadiense para la incorporación de competencias en el sector público se asemeja notablemente con el proceso adoptado por Colombia. En sus componentes se encuentran 1. La decisión de incorporar competencias, 2. La notificación de la incorporación de competencias, 3. La construcción de las competencias, 4. La incorporación de competencias a la gestión humana y 5. La actualización permanente del sistema de gestión por competencias.</p>	
<p>En Canadá nuevamente surge un interés particular en las competencias para los altos niveles jerárquicos. Es el caso del perfil de competencias clave de liderazgo, herramienta fundamental y obligatoria para la evaluación y ocupación de empleos en los altos niveles (Ejecutivo).</p>	<p>La definición de un perfil específico para el nivel directivo, en el caso de Colombia, resulta útil dado que los directivos deberían tener competencias comportamentales similares sin importar la entidad en la que se encuentren. Para ello, es importante contar con las competencias comportamentales específicas por nivel jerárquico y actualizar las existentes con la nueva información que ha surgido de los pilotajes sobre perfiles ocupacionales por competencias laborales.</p>
<p>La Clasificación Nacional de Ocupaciones de Canadá ya está incorporando elementos de competencias laborales dentro de sus componentes, además de otros elementos que ayudan a identificar la dimensión de cada empleo.</p>	<p>En Colombia se está adelantando el desarrollo de un formato de perfil ocupacional por competencias laborales que permite incorporar las competencias efectivamente dentro de los empleos en las entidades. La información que recoge el formato podría ser insumo para una eventual clasificación de ocupaciones por competencias laborales.</p>

Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

## Australia: Un enfoque basado en estándares y valores<sup>10</sup>

**-AT-**



La Ley de Servicio Público de 1999 define un entorno operativo de la Función Pública de Australia (APS) mediante la formalización de la transferencia de competencias a los jefes de agencia y el paso de un entorno basado en obligaciones a un entorno basado en valores, unido a la cultura del rendimiento, la orientación al logro y un marco laboral moderno. En virtud de esta ley se sustituyen las modalidades centrales que rigen el empleo australiano por un marco basado en la articulación de valores, junto con un Código de Conducta jurídicamente exigible, que proporciona el marco más amplio para la APS en su conjunto.

### Un modelo basado en valores

La Administración Pública Australiana promueve 15 valores. (Managing Competencies in Government, 2010):



- Es apolítica; el desempeño de sus funciones se desarrolla de manera imparcial y profesional.
- Es un servicio público en el que las decisiones de empleo se basan en el mérito.
- Proporciona un lugar de trabajo libre de discriminación y reconoce y utiliza la diversidad de la comunidad australiana.
- Tiene los más altos estándares éticos.
- Es abiertamente responsable de sus acciones, en el marco de la responsabilidad ministerial, en el Gobierno, el Parlamento y el público australiano.
- Es sensible al Gobierno en la prestación de asesoramiento franco, honesto, completo, preciso y oportuno y en la implementación de las políticas y programas del Gobierno.
- Ofrece servicios de manera justa, efectiva e imparcial y cortésmente al público australiano y es sensible a la diversidad.

10. Fuente secundaria



- Lidera con los más altos estándares de calidad.
- Establece las relaciones de trabajo, el valor de la comunicación, la consulta, la cooperación y participación de los empleados en cuestiones que afectan su lugar de trabajo.
- Proporciona un lugar de trabajo justo, flexible, seguro y gratificante.
- Se centra en el logro de resultados y la gestión del rendimiento.
- Promueve la equidad en el empleo.
- Proporciona una oportunidad razonable para todos los miembros elegibles de la comunidad para solicitar empleo.
- Es un servicio basado en la carrera para mejorar la eficacia y la cohesión del sistema democrático de Australia del Poder Público.
- Proporciona un sistema justo de revisión de las decisiones adoptadas en relación con los empleados. (APSC, 2009).



En la gestión de competencias, Australia las considera como las características de comportamiento que son observables. Atributos tales como conocimientos, habilidades, actitudes y otras características personales subyacen a las competencias.

Tabla 10:  
Organización de competencias y grupos

Modelo de competencia	Grupo objetivo
APS estructura de valores. Modelo de competencias. Modelo de competencias de líderes ejecutivos de alta dirección. Sistema de dirección integrado.	Todos los servidores públicos del Gobierno australiano. Líderes ejecutivos de alta dirección.

Fuente: Hondegghem, A. (2006).

## Clasificación del empleo

Australia cuenta con una guía que ofrece consejos generales sobre la clasificación de mano de obra dentro de la APS y esboza el marco general y los principios del Sistema de gestión de la clasificación, además proporciona orientación y asesoramiento sobre las técnicas que las agencias pueden utilizar a la hora de poner en práctica estos principios. (Australian Public Service Commission, 2014).



El Servicio Público Australiano al desarrollar los estándares de nivel de trabajo para la clasificación a nivel ejecutivo, proporcionó una plataforma que permitió diferenciar claramente entre el trabajo que se espera (las responsabilidades y deberes) en cada nivel de clasificación.



Las agencias pueden considerar orientación complementaria para permitir la aplicación de las descripciones de valores de trabajo para un trabajo específico. Los estándares de nivel trabajo constan de dos elementos fundamentales: características y funciones:

**Características:** contienen declaraciones generales sobre los requisitos de trabajo y el contexto operativo para cada nivel de clasificación. Las cinco características clave son:



- Liderazgo y rendición de cuentas.
- Gestión de la diversidad y promoción.
- Gestión con las partes interesadas.
- Contexto de empleo y medio ambiente.
- Independencia y toma de decisiones.



**Funciones:** detalla las funciones típicas y proporciona ejemplos de los tipos de tareas y/o funciones realizadas en cada nivel de clasificación. Un papel puede incorporar actividades de más de una función. Las cinco funciones principales son:

- La prestación de servicios: se refiere a la entrega de los resultados en apoyo de los objetivos de política; la entrega de las iniciativas del Gobierno. La prestación de servicios a los clientes internos y externos es una característica de esta función.
- Programa y gestión de proyectos: en esta función son responsables de la consecución de objetivos, a través de la gestión de riesgos y recursos financieros, humanos, físicos y recursos de capital.
- Política: la contribución más importante en esta función se relaciona con el desarrollo de la política estratégica. La disposición y la interpretación de asesoramiento político refleja la investigación y el análisis de las implicaciones y opiniones de los interesados, obtenidas a través de consultas, la articulación de la política en las declaraciones políticas, medidas reglamentarias o financieras y la legislación.

- Reguladora: esta función se relaciona con el diseño e implementación de programas y operaciones de cumplimiento y ejecución dentro de un marco de gobernanza. Esto incluye la recopilación de información y la evaluación de los riesgos.
- Profesional/Técnico: la contribución más importante de los roles en esta función es la prestación de asesoramiento técnico, profesional o especialista o experiencia. Este conocimiento tiene una influencia principal en las estrategias adoptadas, planes, metas y resultados en términos de eficacia o eficiencia. Los roles en esta corriente funcional pueden tener una titulación correspondiente o experiencia reconocida en un campo o área.

La estructura de clasificación APS está diseñada para proporcionar un marco flexible para una amplia variedad de puestos de trabajo. La estructura se basa en una sola columna de los niveles de clasificación, respaldados por un conjunto de clasificaciones de formación. Este enfoque facilita la movilidad dentro de la APS y proporciona una estructura que permite la promoción basada en el mérito de los empleados a un nivel de clasificación más alta. (Australian Public Service Commission, 2014).



Los niveles de clasificación aprobados son:

- Los niveles APS (1 al 6)
- Niveles Ejecutivos (1 al 2)
- Altos EjecutivoS (1 al 3)



Estos estándares están estructurados para proporcionar un grado de diferenciación. Entre los niveles, es decir, donde el grado de diferenciación puede no ser obvio. Por esta razón, los estándares están destinados a ser vistos en su totalidad para hacer una determinación de la clasificación. Para ayudar en este proceso se han identificado estándares en cada nivel, donde tratan de captar las diferencias fundamentales.

## Comparativo de conclusiones

Tabla 11:  
Comparativo Australia - Colombia

Australia	Colombia
El enfoque en el mérito y en las competencias comportamentales que Australia incorpora en su sistema por competencias trasciende los límites de lo funcional, siendo elementos clave en procesos de selección e incluso promoción.	Colombia también imprime un alto interés en el mérito. No obstante es recomendable proponer sistemas que incorporen específicamente las competencias comportamentales dentro de los proceso de selección y promoción.
La agrupación de empleos en las clasificaciones APS del Gobierno Australiano constituye una estructura de perfiles tipo que aglomeran una vasta cantidad de empleos, lo que implica la posibilidad de movilidades y, de acuerdo con su contexto, promociones basadas en mérito.	Nuevamente se evidencia la alta necesidad de contar con familias de empleos, empleos tipo y/o cuadros funcionales para permitir la creación de trazados de movilidad en la que sí sea permisible la idea de promoción vertical.
En Australia surge nuevamente la intención de tener en cuenta las particularidades, en materia de competencias, de los niveles directivos, caracterizando incluso al nivel ejecutivo y al alto ejecutivo por separado.	Aquí se retoma el enfoque en los gerentes públicos. Es notoria la importancia de definir los perfiles de los líderes en las entidades y estos deben ser considerados como piezas clave dentro de la estructura de las entidades. Es importante contar con competencias específicas para los gerentes.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

## Bélgica: El complemento exitoso de las competencias<sup>11</sup>

**-BE-**



A través del Servicio Público Federal de Personal y Organización, el Gobierno Federal tiene como objetivo poner en práctica una política de recursos humanos que se adapta a su evolución. Uno de los medios para lograr esto son las competencias, que permiten especificar las diversas funciones, así como la forma en que las habilidades pueden ser desarrolladas y aplicadas por los empleados. Por lo tanto, las competencias constituyen la base para los procesos de reclutamiento y selección, la integración de los nuevos empleados, los círculos de desarrollo y conocimiento, entre otros.

### Modelo de competencias 5+1

El modelo de competencias 5+1 consta de 5 grupos de competencias genéricas y un grupo de competencias técnicas. Las competencias genéricas (competencias conductuales) son competencias que se encuentran incluidas en una función y no necesariamente están relacionadas con el trabajo como tal. Por otra parte, las competencias técnicas son habilidades y conocimientos específicos que se necesitan para trabajos específicos, cada función requiere de competencias genéricas y técnicas (Op de Beek y Hondegheem, 2010).

Como se explica en el gráfico 12, los 5 grupos de competencias genéricas son: manejo de datos, manejo de tareas, orientar y dirigir, relaciones sociales y eficacia de personal. En el gráfico se evidencia un menor y mayor impacto y complejidad en las competencias, mostrando que los cargos con mayor jerarquía requieren competencias más complejas que generen un mayor impacto, contrario a los niveles jerárquicos menores cuya complejidad e impacto son menores.

11 Fuente secundaria.

Gráfico 12:  
Modelo 5+1 Nivel de Complejidad en las Competencias Genéricas.

	MANEJO DE DATOS	MANEJO DE TAREAS	ORIENTAR Y DIRIGIR	RELACIONES SOCIALES	EFICACIA DE PERSONAL
bajo	Comprensión de datos	Ejecución de tareas	Compartir el saber como	Comunicación	Mostrar lo correspondiente
	Asimilar los datos	Estructurar cargas de trabajo	Apoyo	Escucha activa	Adaptabilidad
	Analizar los Datos	Resolución de problemas	Gestión de empleados	Trabajo en equipo	Mostrar Fiabilidad
	Integrar los datos	Decisión	Motivación	Servicio orientado a la acción	Mostrar compromiso
	Innovar	Organización	Entrenamiento/ Desarrollo	Asesoramiento	Menejo de estrés
	Conceptualizar	Administración del servicio	Equipos de construcción	Influir	Auto desarrollo
	Comprender la Organización	Administrar la organización	Gestión de equipos	Construcción de relaciones	Cumplimiento de objetivos
alto	Desarrollar la visión	Guiar la organización	Inspiración	Construcción de redes	Participación en las organizaciones

Fuente: Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration.

Para cada competencia mostrada en el modelo existe una definición y una operacionalización en términos de comportamientos eficaces, que se presentan en el Diccionario de Competencias del Diccionario Federal de Bélgica (Federale overheid, 2010, citado en Op de Beek y Hondegheem, 2010).

Además del modelo de competencias 5+1, existen competencias básicas del Gobierno Federal que son cumplidas por todos los servidores públicos de Bélgica para contribuir a la consecución de la misión y la estrategia del Gobierno Federal. Estas competencias básicas son: servicio, colaboración, lealtad, orientación hacia el cumplimiento de resultados y desarrollo personal.

El modelo de gestión por competencias, que introdujo la planeación estratégica de la fuerza laboral como una manera de modernizar al Gobierno, combina tres factores: el presupuesto, garantizar la consecución de las personas adecuadas con las habilidades correctas y la alineación con los objetivos de la organización.

### Los niveles de funciones del servidor público

Frente a los niveles de servidor público, el Gobierno establece cuatro niveles de funciones: A, B, C y D. Para el nivel A se incluyen más de 1.500 descripciones de trabajo clasificadas en 17 grupos profesionales, que se basan en la necesidad de conocimiento y experiencia específica. Las funciones en el nivel B, C y D se clasifican y describen en forma de familias de funciones, que operan en grupo con responsabilidades y competencias comparables. Para el nivel B se

han definido 24 familias de puestos, 26 para el nivel C y 16 para el nivel D. La descripción de cada familia de funciones incluye el propósito, las áreas de resultados y las competencias (Fedérale overread, 2009).

La plantilla de descripción del trabajo contiene los siguientes elementos:



- Datos de identificación de la función.
- Objetivo de la función.
- Áreas de resultados.
- Elementos de la red.
- Organigrama.
- Posicionamiento.



- Autonomía.
- Impacto.
- La competencia técnica.
- Innovación.
- Competencia genérica.
- Contexto específico de la función.

Para los niveles B, C y D son nueve familias de puestos genéricos definidos, cada uno con un propósito y un resultado específico. (Federales functies en functiefamilie, s.f.).



- Los analistas.
- Facilitadores.
- Los guardias de seguridad de higiene.
- Coordinadores.
- Los administradores de archivos.
- Partidarios.
- Diseñadores.
- Procesadores de producto.
- Técnicos.

## Comparativo de conclusiones

Tabla 12:  
Comparativo Bélgica - Colombia

Bélgica	Colombia
El modelo de competencias 5+1 de Bélgica es similar en términos de estructura a las competencias laborales establecidas para el caso de Colombia, con este modelo, se incorporan competencias genéricas y competencias técnicas dentro de un mismo perfil. En el caso colombiano, las normas de competencia laboral contienen la parte funcional, que sería comparable a lo técnico y el componente comportamental, comparable también al aspecto genérico en Bélgica.	
A pesar de contar con semejanzas en cuanto a la mezcla de competencias, las competencias genéricas en Bélgica son transversales, no así las descripciones de la competencia que varía con respecto de la complejidad y el impacto del empleo en la entidad.	Por su parte, la estructura comportamental en Colombia está dividida en competencias transversales (que deben ser cumplidas por todos los servidores), y las específicas por nivel. Ahora se incluye un tercer grupo que son las específicas del empleo, contenidas en las normas de competencia laboral asociadas a cada empleo.
La clasificación de empleos en Bélgica presenta familias de funciones mixta, lo que permite hablar de grupos profesionales (con características similares pero no comparables) y de familias de funciones (con responsabilidades y competencias comparables). Este segundo grupo se describe además, con componentes como autonomías, propósitos, posicionamiento, competencias y otros que podrían traducirse en los perfiles ocupacionales por competencias laborales en Colombia.	Actualmente, la clasificación en el sector público colombiano es más cercana a los grupos profesionales de Bélgica. Para lograr el ideal de movilidad, sería importante migrar a familias de funciones, ya que es en este tipo de estructura donde pueden apreciarse las semejanzas entre empleos.  En cuanto a las familias de funciones ejemplificadas en Bélgica, se describen, además, componentes como autonomías, propósitos, posicionamiento, competencias y otros que podrían traducirse en los perfiles ocupacionales por competencias laborales en Colombia.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias (2016).

Con base en la información recopilada en las tablas comparativas de conclusiones, se presenta el siguiente cuadro que facilita la ubicación de información específica dentro del documento.

Categoría	Chile	Perú	Argentina	Ecuador	España	Canadá	Australia	Bélgica
Perfiles Ocupacionales	X	X			X	X	X	X
Empleos Tipo	X				X	X	X	
Movilidad	X				X		X	
Catálogo de Competencia	X			X			X	X
Formación	X	X	X	X	X			
Evaluación y Certificación	X			X	X			



**NODO**

Experiencias Nacionales

68

Como apertura a este nodo, se reconoce al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), como el ente nacional que ha contribuido en el país a la implantación de las competencias laborales en todas las entidades y empresas de Colombia, en consecuencia, el SENA es el organismo encargado de liderar el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Desde 1997 organiza mesas sectoriales para la elaboración de normas de competencias. En estas mesas participan organizaciones patronales, de trabajadores, representantes del sector público, centros de investigación y oferentes educativos. Hoy se cuenta con catálogos de titulaciones y normas de competencia vigentes por mesa sectorial. Es necesario destacar que a partir de 2003, con la promulgación del decreto 933, el SENA tiene la potestad de regular, diseñar, normalizar y certificar las competencias laborales. Esta certificación es otorgada por el SENA o por entidades certificadoras. (IPEBA, 2010. Pág. 54).

Es de anotar que el SENA cuenta en la actualidad con 2616 normas de competencia con corte a octubre 31 como puede verse a continuación.

Tabla 13:  
Estadística de NCL

<b>Informe con corte a: 31 de Octubre de 2016</b>	
Normas de Competencia Laboral Vigentes.	2616
Normas internacionales adoptadas por las Mesas Sectoriales TRANSPORTE MARÍTIMO, PESCA e INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN GRÁFICA.	225
Normas de competencia laboral que soportan Programas de Formación Profesional Integral del SENA.	1263
Normas de competencia laboral utilizadas para evaluar y certificar Competencias Laborales.	916
Titulaciones Vigentes.	323
Perfiles Ocupacionales vigentes.	188
Mesas Sectoriales Activas.	84
Consejos Sectoriales Activos.	11

Fuente. SENA, 2016.

Estas normas pueden ser consultadas en la página institucional del SENA, link: <http://certificados.sena.edu.co/claborales/default.asp>

69

# Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital

## La tríada de la gestión por competencias



La Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD) es la entidad oficial encargada de la formación, conservación y actualización del inventario de los bienes inmuebles situados dentro del Distrito Capital, a partir del estudio de sus elementos físicos, económicos y jurídicos.

En la Entidad existe un ideario ético para el Distrito Capital que evidencia los principios y valores que la Administración Distrital ha priorizado para fortalecer una cultura ética y de servicio por parte de las instituciones distritales, como componente de un propósito más amplio dirigido a humanizar la gestión pública en la ciudad de Bogotá.

### La gestión por competencias

La Unidad Administrativa de Catastro Distrital realizó un rediseño institucional en 2012, a partir del cual replanteó su Plataforma Estratégica 2012-2016, que se alineaba con su Política de Talento Humano, y que gestionó el recurso humano de manera integral en tres dimensiones: Sentir, Saber y Hacer, ejecutadas a través de la tríada estratégica de Gestión del Cambio, Gestión del Conocimiento y Gestión de Competencias, respectivamente. Así mismo se han definido acciones, procedimientos, lineamientos y demás aspectos que permiten avanzar en la gestión de la tríada, que se encuentra definida en la Política y el Modelo de Gestión Integral de

Talento Humano, como instrumentos fundamentales para direccionar y gestionar a las personas dentro de la Unidad.

Gráfico 13:  
Gestión de la tríada en la UAECD



Fuente: Portal oficial de la UAECD, 2015.

En 2013 se dio inicio al proceso de construcción del mapa de competencias funcionales y al levantamiento y estandarización de las fichas de competencias funcionales, que luego permitió ser utilizado como herramienta clave en el proceso de Gestión Integral del Talento Humano, junto con la articulación de las tres gestiones (Cambio, Competencia y Conocimiento), para dar respuesta a las necesidades del talento humano de la UAECD. En su construcción participó el equipo directivo, un grupo de expertos de la Unidad encargados del levantamiento y estandarización de las competencias funcionales y el equipo de consultores.

La estrategia para el diseño e implementación del modelo en los procesos empresariales se relaciona con la gestión por competencias y representa para la entidad un valor agregado en el desarrollo del modelo de talento humano, toda vez que permite concretar las capacidades de los servidores públicos en cada uno de los desempeños laborales, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad de la Unidad y los resultados esperados por cada dependencia.

Los perfiles definidos por competencias garantizan mejores resultados en el proceso de selección de los servidores públicos, pues facilitan la planeación, el diseño de herramientas de eva-

luación, la definición de criterios, la planeación del proceso de inducción, el proceso de evaluación en el período de prueba y anual, así como el proceso de capacitación y formación.

La metodología aplicada en la construcción de este documento fue la de 'análisis funcional' definida por el DAFP y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) a través de la 'Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los Empleos Públicos Colombianos'.



*Se priorizaron 238 empleos creados como producto del rediseño institucional implementado en el 2012.*



Con la identificación, estandarización y validación de las competencias laborales para los servidores de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital y con base en el Plan Estratégico 2012-2016 se adelantaron las siguientes fases de implementación:

## Fase 1. Identificación de competencias funcionales

En esta fase se adelantó la identificación de competencias funcionales, a través de un proceso concertado con los líderes de los procesos y un grupo de expertos, con el fin de dar los lineamientos operativos para la implementación de la metodología establecida por el DAFP y la ESAP en la identificación y estandarización de las competencias funcionales a la luz de los procesos organizacionales. Esta fase incluyó:

- Identificación de actores claves para la mesa de concertación de competencias. El panel de expertos que estuvo conformado por servidores públicos que conocían los procesos y fueron los responsables de la construcción del Mapa de Funciones. Asimismo identificaron las competencias por cargos, estableciendo las unidades y elementos de la competencia, de conformidad con los procesos institucionales.
- El Mapa Funcional de cada proceso como el instrumento-producto, así como el diccionario de competencias funcionales, el cruce de unidades de competencias y los elementos por cargo permitieron recoger la globalidad de los procesos organizacionales.

## Fase 2. Estandarización de las competencias funcionales

En esta fase se realizó la estandarización de las competencias funcionales de los 238 cargos priorizados, y se desarrollaron las siguientes actividades:

- Estandarización de las competencias laborales con los criterios de desempeño, los conocimientos básicos, los rangos o campos de aplicación y las evidencias de la competencia.
- Socialización de estándares de competencia con las mesas de concertación y el panel de expertos.
- Validación de todas las competencias laborales de los empleos priorizados, a través de los respectivos formatos para las observaciones y ajustes de los servidores públicos.

## Prácticas exitosas

- Teniendo en cuenta que la gestión por competencias es uno de los componentes dentro de la política de talento humano, esta debe estar alineada con la plataforma estratégica y contar con el compromiso de la Alta Dirección, en aras de poder implementarlo en la Unidad.
- Empoderar a los líderes de los procesos y de las organizaciones frente a la importancia de utilizar la gestión por competencias como una herramienta importante dentro de su gestión.
- Involucrar a los líderes de procesos y a los servidores públicos en la construcción de los mapas de competencias funcionales y en la construcción de las fichas de competencias, para que se hagan partícipes de la importancia de este proceso en la gestión por competencias de la Unidad.

## Impacto del modelo

Debido que la UAECAD aún no ha implementado este modelo en construcción, no se cuenta con las mediciones ni los indicadores que permitan medir el impacto en la productividad. Sin embargo, el propósito es incidir en todas las fases de la gestión del talento humano (planeación, ingreso, permanencia y retiro), de tal manera que este modelo de gestión por competencias sirva como eje articulador de la Gestión del Recurso Humano en la Unidad.

En 2014 se iniciaron los procesos de selección de personal con intervención de la Comisión Nacional del Servicio Civil CNSC para dotar a la entidad con personal de planta calificado. Asimismo, se encuentra en proceso de aplicación el Manual de Gestión por Competencias Laborales.

# Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses

## Las competencias laborales como elemento transformador



El Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses es un establecimiento público de referencia técnico-científica que dirige y controla el sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses en Colombia. Presta servicios forenses a la comunidad y a la administración de justicia sustentados en la investigación científica y la idoneidad del talento humano en un marco de calidad, imparcialidad, competitividad y respeto por la dignidad humana.

En el marco del Plan Estratégico 2011-2014, el Instituto decidió crear el Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias para facilitar el desarrollo de las competencias institucionales en los servidores públicos, la capacitación y formación, y la optimización de los perfiles profesionales, orientando la Gestión del Talento Humano hacia el desarrollo y la cualificación de las competencias en los diferentes procesos que componen el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.

La construcción de esta estrategia estuvo a cargo de la Oficina de Personal, el equipo de profesionales de gestión del talento humano por competencias y el acompañamiento del SENA y el Centro de Desarrollo Administrativo Distrito Capital. Es importante resaltar que la Oficina de Personal está desarrollando, junto con la implementación de la estrategia de gestión del talento humano por competencias, un Modelo de Autodiagnóstico para el Desarrollo de Competencias, cuya aplicación se iniciará con los servidores públicos y contratistas que pertenecen

a los laboratorios forenses acreditados, certificados o en proceso de certificación en todo el territorio nacional.

## Objetivos y aplicaciones

El objetivo del modelo es implementar el proceso de autodiagnóstico de las competencias comunes, comportamentales, técnicas y específicas de los funcionarios y contratistas del Instituto para su adecuado desarrollo, que se verá reflejado en el proceso de mejora a nivel personal y laboral, que repercutirá positivamente en el clima organizacional.

La implementación del modelo se iniciará en el área misional con los funcionarios de los laboratorios forenses y contratistas que pertenezcan a los laboratorios acreditados, certificados y/o en proceso de acreditación del Instituto.

Las principales aplicaciones que tiene el modelo de gestión por competencias en la entidad son:

**Planeación:** su objetivo es preparar la implementación de la metodología de Gestión del Talento Humano por Competencias, concebida a partir de la conceptualización de la plataforma estratégica del Instituto y del Sistema de Gestión de la Calidad, tomando como base el mapa de procesos. Esta fase permitirá al Instituto lograr como resultado final la construcción de los Manuales de Funciones y Competencias Laborales, con fundamento en las normas de competencia laboral vigentes.



*Gestión del Empleo: su propósito fundamental es definir –a partir de los Manuales de Funciones por Competencia Laboral– los lineamientos y directrices para estructurar los instrumentos de los procesos de preselección, selección, vinculación, movilización y desvinculación de los servidores públicos.*



*Gestión del Desarrollo: su propósito fundamental es realizar el proceso de evaluación y de certificación de competencias laborales y la formulación, ejecución y seguimiento de los Planes de Desarrollo de las competencias laborales, a través del Plan Institucional de Capacitación y los Programas de Salud Ocupacional y de Bienestar Social.*





*Gestión de Compensación: es la fase que establece los lineamientos para el reconocimiento de las competencias, que permitan atraer, retener, motivar y potenciar el talento humano, de acuerdo con la normatividad vigente y políticas de la organización, que tiene como objetivo fundamental diseñar y desarrollar los planes de promoción, bienestar social y estímulos en el Instituto.*



*Evaluación de la Gestión de Talento Humano por Competencias: el propósito de esta fase es medir los resultados logrados durante la implementación de la Estrategia de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, teniendo en cuenta un estilo participativo.*



*Sostenimiento de la Gestión de Talento Humano por Competencias: esta fase tiene como propósito generar acciones que permitan el mantenimiento y mejoramiento continuo de la Estrategia de Gestión del Talento Humano por Competencias del Instituto, a partir del informe de resultados generado de la gestión humana.*



*Para el desarrollo de competencias laborales como un elemento transformador, productivo y competitivo, que permitirá la satisfacción personal y el desarrollo de un trabajo con calidad, se requiere de un continuo aprendizaje para estar a la vanguardia de los cambios en la ciencia, la tecnología y la innovación, y adquirir los nuevos conocimientos, habilidades y contar con la disposición para realizar un desempeño exitoso en sus actividades.*



Los resultados que se espera obtener están relacionados con el establecimiento de indicadores y de estadísticas; la medición y sistematización de resultados de la implementación; la confrontación permanente de los resultados frente a la plataforma estratégica del Instituto, y la cuantificación del valor agregado, como resultado de la implementación de gestión del talento humano por competencias.

En este contexto, los resultados tienden al mejoramiento continuo en la ejecución de los planes de desarrollo, procesos de evaluación y certificación de competencias laborales; ejecución de los Planes de Compensación y Programas de Bienestar y Beneficios; actualización permanente de los Manuales de Funciones por competencia, y perfiles de cargos a partir de las Normas de Competencia Laboral, entre otros.

## Prácticas exitosas y práctica no recomendadas

En general, los esfuerzos realizados por el Instituto en la implementación de un modelo por competencias ha permeado a todas las áreas de la institución, al punto de que en muchas de ellas se han tenido avances significativos, incluso del 100%, y en otras están en la etapa de planeación y evaluación para su puesta en marcha.

Frente a su experiencia en este modelo, el Instituto no recomienda iniciar el proceso si la institución no cuenta con un sistema avanzado que ayude a obtener resultados de manera rápida y ágil.

## Impacto del modelo

El modelo de gestión por competencias en el Instituto sí impacta en la productividad de la entidad, pero es importante tener en cuenta que solo si las áreas que se encuentran al 100% en su implementación han tenido una mejora continua durante un período no menor a un año. Impacto que también se ha presentado en los procesos que se encuentran certificados en calidad.

En las siguientes tablas se presentan los aspectos más relevantes de cada uno de los países abordados, en un cuadro comparativo que permite ver las semejanzas y diferencias de cada uno y con Colombia.

## Referencias

**Agenda Laboral (2008).** Recuperado de: [file:///C:/Users/carluiz/Downloads/resumen\\_sncccl\\_agenda\\_laboral\\_mintrab.pdf](file:///C:/Users/carluiz/Downloads/resumen_sncccl_agenda_laboral_mintrab.pdf)

**Andrada, V., Garvi, M., García, S., Galindo, A., Merchán, N., Rojo, R. (2004).** La gestión por competencias: Un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias. Enfermería Global. Volumen 3, número 2 Recuperado de: <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/558>

**Carrillo, A. (2015).** Entrevista personal con la Subgerente de Recursos Humanos de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD) Recuperado de: <http://www.catastrobogota.gov.co/index.php?q=es/content/organigrama>

**APSC (2009).** Encuesta de la OCDE sobre la Gestión de Competencias en el Gobierno 2009.

**APSC (2013).** Australian Public Service Classification Guide. Experiencias Exitosas y Mejores Prácticas <https://www.apsc.gov.au/aps-classification-guide>.

**APSC (2014).** Australian Public Service Role Evaluation Guidance and tool. <https://www.apsc.gov.au/aps-role-evaluation-guidance-and-tool>

**APSC (2014).** Australian Public Service Work Level Standards. Australian Government, Australian Public. <https://www.apsc.gov.au/work-level-standards-aps-level-and-executive-level-classifications>.

**Ceplan (2015).** Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Propuesta de directiva.

**Chile Valora. (2015).** Recuperado de: [www.chilevalora.com.cl](http://www.chilevalora.com.cl) y <http://www.chilevalora.cl/index.php/competency-based-training>

**Chile Valora (2016).** Catálogo de competencias laborales. Recuperado de: <http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/filtrarBusqueda?selSector=32&selSubSector=144&selPerfil=0>

**Constitución Nacional de la República de Argentina (1994).** Political Database of the Americas. Recuperado de: <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Argentina/argen94.html>

**Convenio colectivo de trabajo sectorial del personal del Sistema Nacional de Empleo Público. SINEP. (s.f.).** Decreto N° 2098/08 con incorporación de modificatorios de Nos. 423/10, 1914/10 y 274/13 y Resoluciones Re-

glamentarias. Recuperado de: [http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/normativa/docs/SINEP\\_Dctos\\_y\\_compl.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onep/normativa/docs/SINEP_Dctos_y_compl.pdf).

**Ermidia, O., (s.f.) Boletín Cinterfor, p. 12.** Recuperado de: [http://www.oit-cinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/ermida.pdf](http://www.oit-cinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ermida.pdf)

**Government of Canada (2007).** Key Leadership Competencies, Canada Public Service Agency and the Public Service Commission. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html>.

**Hondeghem, A., (2006).** Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/pem/papermanaging-competencies-in-government-state-of-the-art-practices-and-issues.pdf>

**HRSDC, (2015).** National Occupational Classification. Recuperado de <http://www5.hrsdc.gc.ca/NOC/English/NOC/2011/Welcome.aspx>

**IPEBA (2010).** Capital Humano y Competitividad, IV Seminario Internacional sobre Normalización y Certificación de Competencias Laborales y Profesionales.

**Ley Federal de Educación N° 24.195 de la República Argentina (1993).** Recuperado de: <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=90044>

**Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, Consejo Federal de Cultura y Educación, Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) (2002).** Acuerdo Marco. Sistema Nacional de Formación Profesional de la República de Argentina.

**MTEySS, Formación Continua. (2015).** Recuperado de: <http://www.trabajo.gov.ar/institucional/>

**MTEySS, Formación Continua. (s.f.).** Plan Estratégico, Formación Continua: Innovación y Empleo, Argentina 2020. Recuperado de <http://www.trabajo.gov.ar/downloads/formacioncontinua/planestrategico2020.pdf>

**OCDE (2011), Public Servants as Partners for Growth: Toward a stronger, leaner and more equitable workforce.** París. OECD Publishing.

**OIT (2007).** Recuperado de: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/sd.htm>

**OIT y Cinterfor (2015).** Plataforma de Gestión del Conocimiento. Recuperado de: <http://www.oitcinterfor.org/experiencia/Sistema-nacional-formaci%C3%B3n-continua-mtess-argentina>

**OIT y MTEySS (2013).** Diálogo Social Institucionalizado en la Formación Profesional. Argentina 2003-2013, p. 28.

**Pabón, Y. (2015).** Entrevista telefónica. Líder del proyecto de competencias funcionales. Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

**Qualitur Ecuador (2015).** Recuperado de: <http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/areas.html>

**Quiñones, M. (2005).** Las Nuevas Dimensiones del Diálogo Social. 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET).

**Revista SERVIR (2012).** Herramientas del Perú que crecen, Gestores al día. Abril de 2012, Edición 21.

**Richard, D.,** Gestión por competencias. Fundación Chile.

**Rodríguez, E., (2010).** Cartillas de Administración Pública: Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias. Colombia.

**Secretaría de la Junta del Tesoro de Canadá (Treasury Board of Canada Secretariat) (2009).** TB Management Accountability Framework. Recuperado de: <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/maf-crg/index-eng.asp>

**Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional del Ecuador.** Recuperado de: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/category/competencias-laborales/>

**Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional del Ecuador.** Recuperado de: <http://www.secretariacapacitacion.gob.ec/certificacion-de-competencias-de-personas/>

**Service, Information for APS employees.** Recuperado de: <http://www.apsc.gov.au/curated-content/information-for-aps-employees>

**Servicio Civil (2015) c.** Recuperado de: [http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp\\_reclutamiento](http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_reclutamiento)

**Servicio Civil. (2015) a.** Recuperado de: [http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp\\_politica](http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_politica)

**Servicio Civil. (2015) b.** Recuperado de: [http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp\\_capacitacion](http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_capacitacion)

**Servicio Civil. (2015).** Recuperado de: <http://www.serviciocivil.gob.cl/node/5>

**Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2016).** Recuperado de SENA, link: <http://certificados.sena.edu.co/claborales/default.asp>

**SERVIR (2015) Gestión por Competencias.** Proceso de Selección del Cuerpo de Gerentes Públicos. [Presentación en Power Point]. Diapositiva 12.

**SERVIR (2015).** Gerencia Pública. Recuperado de: <http://www.SERVIR.gob.pe/cgp/convocatoria/>

**SERVIR (2015).** Modernización de la gestión pública en Perú. Recuperado de: <http://inst.SERVIR.gob.pe/index.php/es/noticias-y-eventos-1587-modernizacion-de-la-gestion-publica-en-el-peru.html>