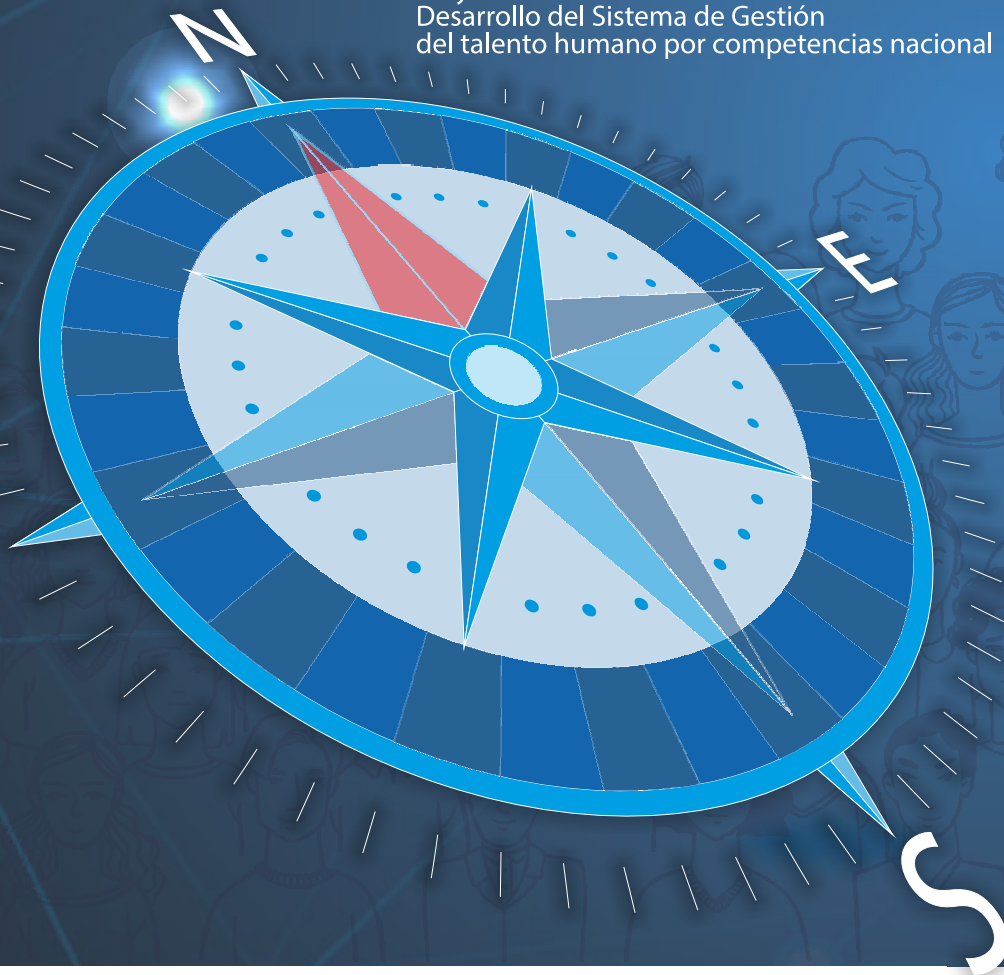
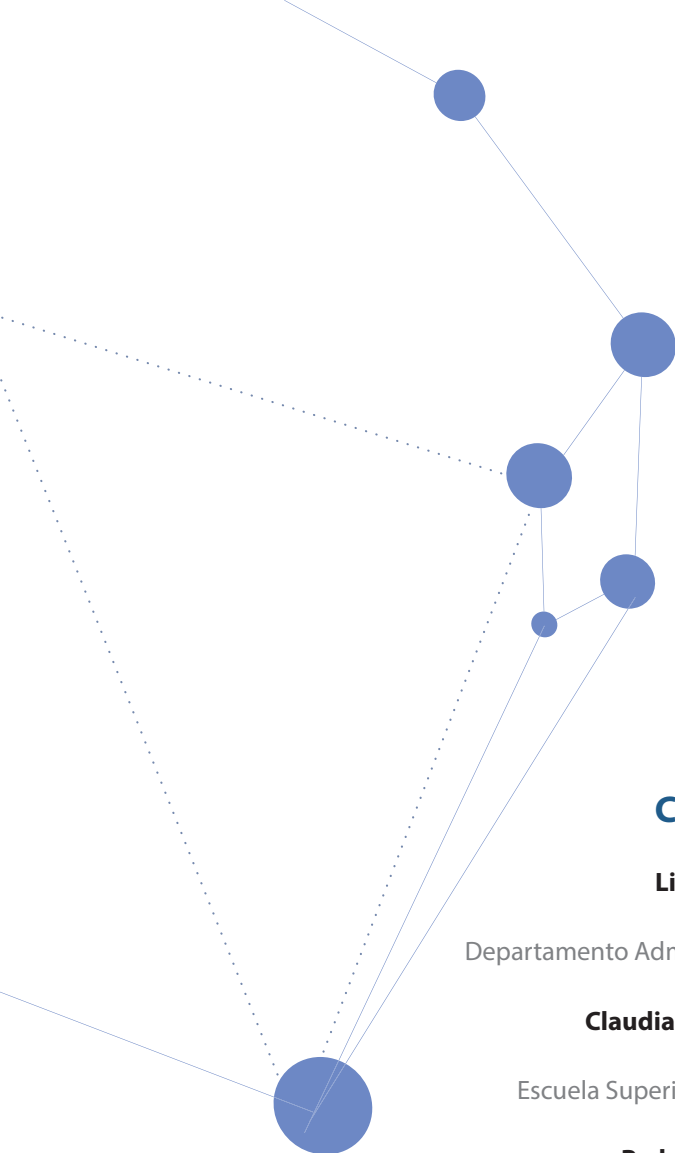


Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano

Guía para implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales
| Propuesta |

Proyecto
Desarrollo del Sistema de Gestión
del talento humano por competencias nacional





Comité Directivo

Liliana Caballero Durán

Directora

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

Claudia Marcela Franco Domínguez

Directora Nacional (E)

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

Pedro Arturo Rodríguez Tobo

Comisionado

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

Comité de Seguimiento

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

Alexander Cruz Martínez

Subdirector de Proyección Institucional

Escuela Superior de Administración Pública |ESAP|

Sonia Patricia Cruz Ortega

Directora Administración de Carrera Administrativa

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

Autores

Equipo Proyecto Competencias |ESAP|

Luz Marina Ramírez Hernández
| Líder del Equipo |

Carmen Elisa Martínez Bautista
Laura Marcela Ruiz Villarreal
Luis Hernando García Barreto
Olga Isabel Santamaría Rodríguez
Ruth Fanery Mendoza Neira

Revisado por

Equipo Mesa Técnica Proyecto Competencias

Eduardo Prada Velásquez - Función Pública
Jimmy Alejandro Escobar Castro - Función Pública
María Deissy Castiblanco Ruíz - Comisión Nacional del Servicio Civil
Paul Pulido Pachón - Comisión Nacional del Servicio Civil

Corrector de estilo

César Muñoz Vargas

Diseño y Diagramación

Julio César Cárdenas Rozo

ISBN: 978-958-652-444-5

BOGOTÁ
2018

Índice

Presentación Escuela Superior de Administración Pública ESAP	10
Presentación Comisión Nacional del Servicio Civil	11
Presentación Departamento Administrativo de la Función Pública	12
Para tener en cuenta	13
Introducción	14
Nodo 1. Implementación de cuadros funcionales en el SGTHxCL	15
Objetivo de la guía	16
Normatividad	16
Pasos generales para implementar los CF de ET por competencias laborales en una unidad organizacional	18
1.1. Planificación	22
Contexto y alcance del subsistema de planificación.....	22
Pasos para incorporar los ET y los CF al subsistema de planificación.....	25
1.2. Organización del trabajo.....	26
Contexto y alcance del subsistema de organización del trabajo	26
Pasos para la elaboración del manual basado en CF de ET por competencias laborales	28
1.3. Gestión del empleo	35
Contexto y alcance del subsistema de gestión del empleo.....	35
Momento 1. Ingreso a cargos de carrera administrativa	37
Pasos para implementar el ingreso (incluye selección e inducción con base en empleos tipo)	38
Momento 2. Movilidad	39
Pasos para la movilidad en cuadros funcionales de empleos tipo	41
Momento 3. Desvinculación	42
Pasos para la desvinculación basada en empleos tipo	43
1.4. Gestión del rendimiento	44
Contexto y alcance del subsistema de gestión del rendimiento.....	44

Pasos de planificación del proceso de evaluación del desempeño	50
Pasos para la preparación del proceso de evaluación	51
Pasos para la concertación de compromisos laborales y acuerdos de gestión.....	52
1.5. Gestión del desarrollo	54
Contexto y alcance del subsistema de gestión del desarrollo	55
Pasos generales para considerar los cuadros funcionales al subsistema de gestión del desarrollo	56
1.6. Gestión de la compensación	61
Contexto y Alcance de la Gestión de la Compensación	61
Pasos para la definición de la compensación del empleo tipo (ET)	65
1.7. Gestión de las relaciones humanas y sociales	68
Contexto y alcance de la gestión de las relaciones humanas y sociales	69
Pasos para una efectiva implementación del modelo de gestión del talento humano a través del subsistema de las relaciones humanas y sociales.....	70
Nodo 2. Recomendaciones estratégicas para la implementación	77
Glosario	80
Referencias	82
Anexo	
Ciclo de vida del servidor público.	85



Lista de Gráficos

Gráfico 1. Modelo del SGTHxCL.	18
Gráfico 2. Empleo y perfil tipo por competencias laborales.	20
Gráfico 3. Esquema general del subsistema de planificación.	25
Gráfico 4. Ciclo del proceso insumos, actividades y productos para la transición al manual basado en cuadros funcionales y empleos tipo por competencias laborales.	27
Gráfico 5. Ejemplo de estructura interna para identificar empleos tipo.	29
Gráfico 6. Componentes del diseño del empleo y perfil ocupacional.	30
Gráfico 7. Proceso de construcción de los cuadros funcionales.	32
Gráfico 8. Ejemplo de organización de los insumos para la estructuración del manual.	33
Gráfico 9. Componentes del manual.	34
Gráfica 10. Gestión del empleo. Tres momentos de la vida laboral.	36
Gráfico 11. Ciclo de insumos, actividades y productos del subsistema de gestión del empleo.	37
Gráfico 12. Procedimiento vinculación a carrera administrativa.	39
Gráfico 13. Ejemplo de una ruta de movilidad horizontal y vertical.	41
Gráfico 14. Subsistema gestión del rendimiento - Procesos y actividades.	45
Gráfico 15. Evaluación de desempeño.	46
Gráfico 16. Ciclo de entradas, actividades y salidas del subsistema de gestión del rendimiento.	47
Gráfico 17. Despliegue del plan estratégico a los cuadros funcionales y empleos tipo.	48
Gráfico 18. Actividades de evaluación de desempeño con cambios por la implementación de empleos tipo y cuadros funcionales.	49
Gráfico 19. Concertación de compromisos laborales y competencias comportamentales.	52

Gráfico 20. Actividades que se mantienen, cambian, se transforman y se incluyen en la evaluación y seguimiento al desempeño.	53
Gráfico 21. Componentes del subsistema de gestión del desarrollo.	55
Gráfico 22. Ciclo de entradas, actividades y salidas del subsistema de gestión del desarrollo.	56
Gráfico 23. Modelo de entrega consolidado de resultados desempeño y acuerdos de gestión, desde el punto de vista de metas y competencias.	57
Gráfico 24. Modelo de una factible ruta de movilidad de los ET dentro de los cuadros funcionales considerando niveles jerárquicos, grados, salarios, requisitos de estudio y experiencia y NCL.	60
Gráfico 25. Insumos, actividades y productos de los ET y CF dentro del subsistema de compensación.	64
Gráfico 26. Elementos de compensación integral adaptado con base en empleos tipo.	65
Gráfico 27. Proceso de gestión de la compensación para los empleos tipo (ET) al interior de los cuadros funcionales (CF).	66
Gráfico 28. Peso porcentual de los factores de compensación variable.	67
Gráfico 29. Ciclo de insumos, actividades y productos del subsistema de las relaciones humanas y sociales para la implementación del nuevo modelo GTH.	69
Gráfico 30. Competencias comportamentales a evaluar en los diferentes niveles jerárquicos.	71
Gráfico 31. Variables de medición propuestas por el equipo Proyecto Competencias 2016 en el documento de pautas.	72
Gráfico 32. Proceso secuencial para abordar la implementación del SGTHxCL – propuesta-.	78
Gráfico 33. Sistema de información administrado por el DAFP.	79

Lista de Tablas

Tabla 1. Rol y papel del equipo líder del proyecto de implementación	21
Tabla 2. Los ET y los CF frente a los lineamientos de política de la planificación del talento humano formulados por el DAFP.....	23
Tabla 3. Ciclo de insumos, actividades y productos del subsistema de planificación.....	24
Tabla 4. Variable identificación del empleo del formato diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales	29
Tabla 5. Formato cuadros funcionales por familias	33
Tabla 6. Opciones de movilidad horizontal	40
Tabla 7. Estructura de filtros y requerimientos para participar en planes de carrera individual.....	58
Tabla 8. Factores de compensación del perfil de empleo tipo.....	63
Tabla 9. Variables a medir utilizando competencias comportamentales.....	73
Tabla 10. Variables a medir utilizando los subsistemas de talento humano	74

Siglas

CF: Cuadro funcional

CNSC: Comisión Nacional del Servicio Civil

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública.

DNP: Departamento Nacional de Planeación.

ESAP: Escuela Superior de Administración Pública.

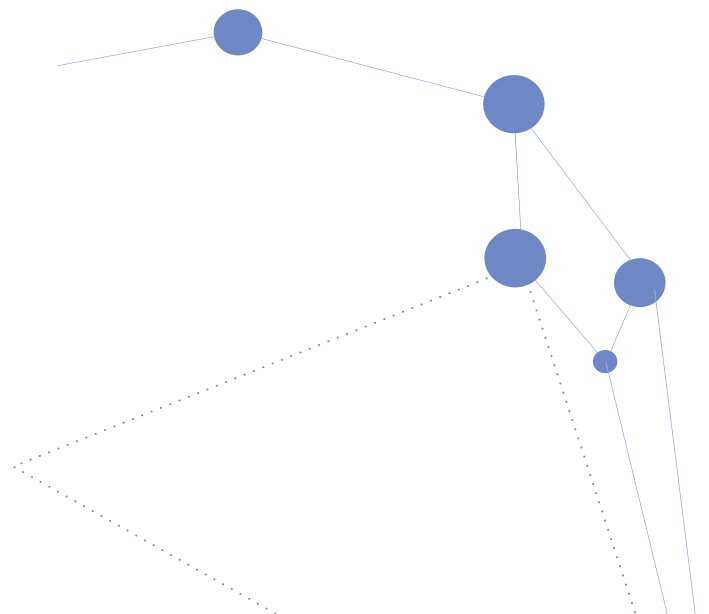
ET: empleo tipo

GTH: Gestión del talento humano.

MSGTHxCL: Modelo sistema de gestión de talento humano por competencias laborales

NCL: Norma(s) de competencia laboral.

SGTHxCL: Sistema de gestión de talento humano por competencias laborales



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

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) presenta dentro de la secuencia de libros que sustentan la propuesta del “Modelo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales” este que ofrece una serie de orientaciones prácticas para la implementación del modelo propuesto en las entidades públicas del país.

Es un primer paso en la vía que le permite la integración de nuestro talento humano, participar en el mundo actual del trabajo, más dinámico y organizado alrededor de estándares de calidad del desempeño, que establecen condiciones claras para el ejercicio de funciones y que contribuyen directamente al desarrollo del sector público colombiano. Así mismo, los empleos estandarizados, basados en las competencias requeridas actualmente por los servidores públicos en el ámbito territorial, nacional e internacional, potencian al sector para elevar y posicionar aún más cada una de las acciones o proyectos que se emprendan.

Esta es una propuesta novedosa e innovadora, y representa para Colombia una oportunidad de desarrollo del talento humano del sector público al abrir múltiples caminos de movilidad y mejoramiento. Es una valiosa apuesta que, desarrollada y consolidada, puede configurarse en un modelo para el sector público internacional.

Nos complace entregar este material que puede constituirse en una herramienta soporte de los ideales de desarrollo y de los propósitos y sueños de la Colombia del futuro.

CLAUDIA MARCELA FRANCO DOMÍNGUEZ

DIRECTORA NACIONAL (E)

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA |ESAP|

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

La presente propuesta de la “Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales” contribuye al desarrollo del artículo 20 de la Ley 909 de 2004, en el cual se precisa la importancia de agrupar empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones y responsabilidades, y que requieran conocimientos y/o competencias comunes; esto con el fin de optimizar la gestión de los recursos humanos de cada entidad, de tal forma que podríamos inclusive avanzar en la simplificación de la amplia gama de plantas de cargos existentes para los niveles nacional y territorial.

Poder dar estos pasos referentes a los empleos tipo y los cuadros funcionales también facilitaría la labor de la CNSC y los procesos de selección, al igual que la ampliación de oportunidades para los aspirantes que quieran ascender en la Administración pública porque no restringe las especificidades de algunos cargos que, si se revisan, son similares, lo que conllevaría a que más personas puedan postularse.

Aquí igualmente se recuerdan elementos importantes del desempeño de los servidores públicos y de las entidades, donde es clave tener en cuenta el cumplimiento de las metas institucionales, así como la satisfacción de quienes reciben esos bienes y servicios del Estado, llamados usuarios o ciudadanos.

Finalmente, es de reconocer el esfuerzo del equipo de trabajo, y de la ESAP, que en el documento hace aportes importantes en el cómo, y los detalla paso a paso, labor que facilita la puesta en marcha en las entidades que inician este tipo de procesos, al igual que la retroalimentación para mejorar a futuro.

PEDRO ARTURO RODRÍGUEZ TOBO

PRESIDENTE

Comisión Nacional del Servicio Civil |CNSC|

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

La gestión del talento humano del sector público colombiano continúa en su senda modernizadora, con la introducción de buenas prácticas que le garanticen mayor eficiencia y eficacia con criterios de calidad. Dentro de esa perspectiva de cambio, la temática de las competencias debe alcanzar un nivel de influencia principal, puesto que garantizará que mediante la cualificación permanente del empleado se asegure una gestión eficaz de la Administración pública.

Como consecuencia, su aporte tendrá relación con la implementación de cuadros funcionales (creados por el artículo 20 de la Ley 909 de 2004), con los que se busca asegurar una administración fluida, oportuna y pertinente del talento humano, capaz de satisfacer las exigencias funcionales y de desempeño en el empleo público.

El presente documento contiene la propuesta que la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) ha generado sobre empleos tipo y cuadros funcionales en el marco del proyecto que se ocupó de diseñar un sistema de gestión del talento humano por competencias laborales. La implementación de ambos elementos representaría el salto de un modelo tradicional de gestión del talento humano al ejercicio de un modelo estratégico, en el que la movilidad del empleado sería una posibilidad vinculada con la oportunidad de emparentar el nivel de complejidad de un empleo con la idoneidad adecuada que la persona debería ostentar para adelantar su ejercicio. Esta propuesta dotaría al Estado de un estudio sobre su capacidad para afrontar con solvencia los permanentes cambios en la demanda social.

Hay que resaltar el resultado de un trabajo interinstitucional de Función Pública, la CNSC y la ESAP, que comparten objetivos, y que entendiendo el ámbito de las competencias y el alcance de la propuesta, involucró de manera plausible el ejercicio académico y de gestión por parte de estos tres organismos. Merece especial mención la ESAP, y su labor de generar aportes solventes a la política pública y a los asuntos de gestión de lo público.

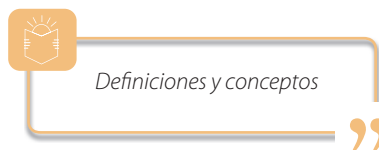
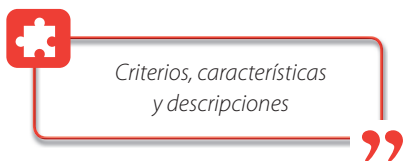
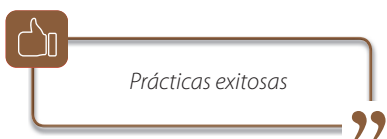
FRANCISCO CAMARGO SALAS

DIRECTOR EMPLEO PÚBLICO

Departamento Administrativo de la Función Pública |DAFP|

Para tener en cuenta...

Buscando que esta guía metodológica sea amigable con el lector y facilite la comprensión de las pautas y concepciones que en ella se presentan, se ha desarrollado una serie de gráficos que incorporan información útil y de características particulares. Estos gráficos orientarán al lector con respecto de lo que debería tener en cuenta en cada nodo sobre estructuras gramaticales, características del análisis funcional y sus productos, recomendaciones y otros. A continuación se presenta cada gráfico con una breve descripción de su uso en la guía.



Introducción

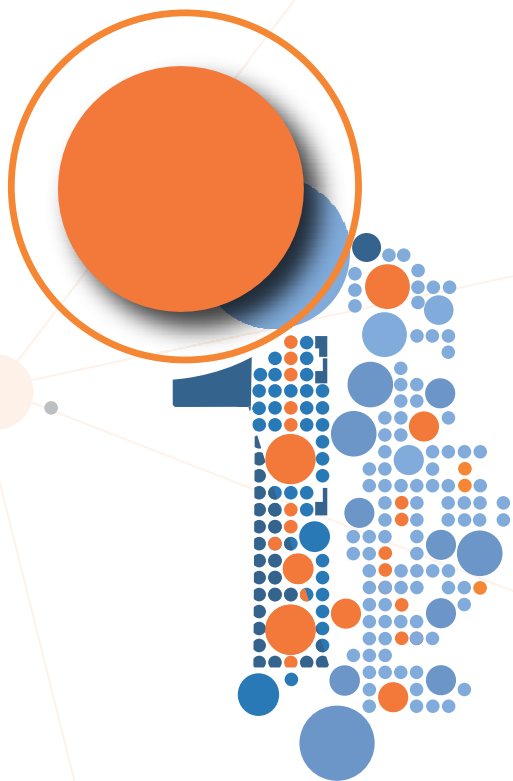
La “Guía para la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales”, -propuesta-, es un documento que compendia las iniciativas de operacionalización del proyecto en cada uno de los subsistemas de gestión de talento humano y las posibles vías para su puesta en marcha en entidades públicas en proceso de creación o de reestructuración, así como todas las entidades públicas regidas por la Ley 909 de 2004.

A través del documento se observan la transición y los cambios entre los sistemas actuales de gestión de talento humano basados en competencias laborales que se enfocan de manera individual. El que se propone se centra en desempeños integrales a través de agrupaciones alineadas en estructuras de empleos tipo y cuadros funcionales, las cuales tienen sentido y significado para el sector público colombiano por cuanto responden a las organizaciones en términos de resultados de trabajo, y que se traducen en servicio y valor público. Se responde al artículo 20 de la Ley 909 de 2004 que establece la administración de los empleos a través de cuadros funcionales.

El alcance del documento de implementación aborda la propuesta de operacionalización del “Sistema de gestión de talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales”, con sus respectivos subsistemas.

El desarrollo del documento parte de una presentación inicial del referido sistema con información general sobre el contexto en el que se desarrolla la propuesta y los pasos generales para su implementación. En una segunda parte se sugieren procesos y procedimientos para cada uno de los subsistemas, presentados en una secuencia que incluye aspectos generales del contexto particular de cada subsistema y el alcance de la propuesta; se continúa con un planteamiento del proceso y los procedimientos para su implementación con una proposición de pasos detallados. Finalmente, se plantean recomendaciones relacionadas con la necesidad de desarrollar un sistema de información que soporte esta iniciativa.

El documento se apoya en otros que sustentan cada uno de los postulados propuestos para la implementación del sistema y que se enuncian en el desarrollo de cada uno de los temas. Se pretende que el lector tenga una información más amplia y detallada sobre los procesos expuestos.



Implementación de cuadros funcionales en el SGTHxCL

Objetivo de la guía

Describir cómo incorporar los cuadros funcionales de empleos tipo en los subsistemas del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales. Entendiendo por empleo tipo, ET, y por cuadro funcional, CF lo siguiente:



EMPLEO TIPO. “Es la agrupación de empleos o puestos de trabajo dentro de una familia o cuadro funcional con una identidad común en cuanto a:

- a) Funciones y especialidad*
- b) Resultados en términos de aportes a la organización*
- c) Niveles de responsabilidad”.*

(González, 2006)



Los CUADROS FUNCIONALES “son un instrumento de gestión del empleo para construir estructuras ordenadas de ocupaciones.

(González, 2006)

Desde la Ley 909 de 2004 son agrupaciones de empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades que requieren conocimientos y/o competencias comunes”.



Normatividad

La presente guía brinda una propuesta que da respuesta a lo ordenado en el artículo 20 de la Ley 909 de 2004 acerca de regular el sistema de cuadros funcionales.

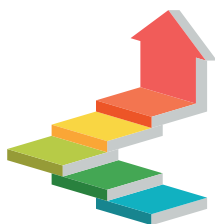
Importante



La implementación de cuadros funcionales de empleos tipo podrá realizarse en las entidades de orden nacional con la asesoría de la Función Pública y en las entidades de orden territorial con la asesoría de la Escuela Superior de Administración Pública.



Tengan en cuenta que de entrada para la implementación de este sistema de administración propuesto se requiere del manual basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales de la unidad organizacional respectiva, cuya metodología para la elaboración la encuentran en el subsistema de organización del trabajo de este documento.

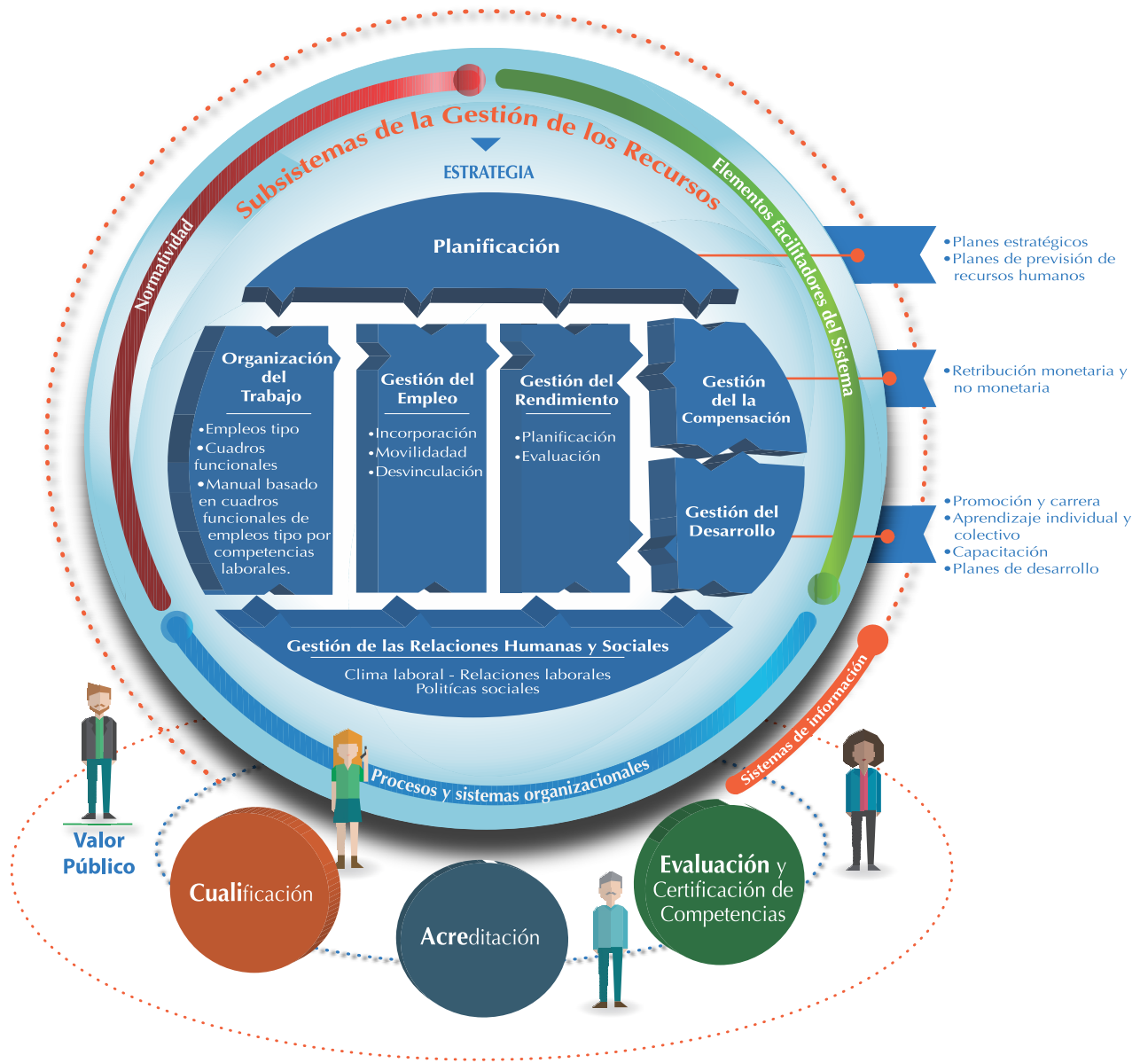


Pasos generales para implementar los CF de ET por competencias laborales en una unidad organizacional

Paso 1.

Contextualización sobre el modelo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales a partir de cuadros funcionales (CF) de empleos tipo (ET).

Gráfico 1.
Modelo del SGTHxCL



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

El modelo del sistema de gestión del talento humano por competencias laborales tiene 4 niveles de gestión: político, directivo, ejecutivo y operativo.

El nivel político integrado por entidades y organismos cuya gestión incide directa o indirectamente en el funcionamiento, alcance y estructura del modelo del sistema GTHxCL. Tiene carácter estratégico.

El nivel directivo integrado por entidades y organismos que establecen lineamientos normativos, administrativos y metodológicos que orientan el sistema.

El nivel ejecutivo, entidades y organismos que se encargan de administrar componentes específicos del sistema.

El nivel operativo, entidades que siguen los lineamientos de nivel estratégico y ejecutivo, se encargan de generar los productos y servicios claves para el cumplimiento de los objetivos.

El sistema de GTHxCL requiere de un método de información robusto vinculado al Sigep, u otro sistema de información de empleo público, que esté en capacidad de mantener actualizada y accesible a los usuarios la normativa y la documentación relacionada con el SGTHxCL dentro del marco del modelo integrado de planeación y gestión.

Otro componente del modelo es la evaluación y certificación de competencias laborales para los servidores públicos, que les permitirá el reconocimiento de las mismas, por parte de organismos certificadores de competencias acreditados que utilizan sistemas y esquemas de certificación basados en los estándares de competencia laboral y empleos tipo aprobados para el sector público.

El último componente del modelo es la cualificación, que tiene tres vías; dos de las cuales son resultado de procesos educativos (educación formal y la educación para el trabajo); y la otra vía, el reconocimiento de aprendizajes previos, experticia profesional y otros aprendizajes, alcanzados mediante procesos de evaluación-certificación y teniendo como referente el catálogo nacional de cualificaciones y procedimientos establecidos por organismos autorizados para certificar competencias y cualificaciones.

La base de esta guía de implementación esta fundamentada en ocho (8) documentos que se listan a continuación y que están disponibles en las paginas web de la Función Publica y de la ESAP:

1. Fundamentos: contexto, conceptos, normatividad que rige el sistema actual del SGTH y el modelo propuesto para la GTHxCL.
2. Referentes de experiencias internacionales y nacionales.
3. Guía metodológica para la elaboración de mapas funcionales, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales.
4. Metodología para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales.
5. Pautas para la transferencia de competencias laborales (NCL) a los subsistemas de GTH.
6. Catálogo de competencias laborales
7. Institucionalidad
8. Normatividad, evaluación, certificación, acreditación y cualificación de competencias laborales.

Paso 2.

Identificación de los componentes de los empleos y perfiles ocupacionales tipo por competencias laborales y CF de ET.

Para la implementación de SGTHxCL es indispensable familiarizarse con las variables que conforman el empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales y con los CF de ET que se aplicarán a todos los subsistemas de GTH.

Gráfico 2.

Empleo y perfil tipo por competencias laborales



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017



Para ampliar este punto, puede remitirse al documento “Metodología para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales”.



Paso 3.

Conformación del equipo líder del proyecto de implementación en la entidad.

La propuesta de conformación del equipo líder del proyecto de implementación en la entidad se presenta a continuación:

Tabla 1.

Rol y papel del equipo líder del proyecto de implementación

ROL	PAPEL
Jefe unidad de personal o quien haga sus veces	Gestionar la implementación del modelo SGTHxCL a partir de cuadros funcionales (CF) de empleos tipo (ET).
Comisión de personal	Divulgar y apoyar políticas, planes y programas asociados a la implementación. Canalizar necesidades de capacitación y asesoría.
Servidores públicos	Participantes del sistema

Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Paso 4.

Aplicación de los CF de ET en cada subsistema de talento humano relacionados a continuación:

Planificación

Organización del trabajo

Gestión del empleo

Gestión del rendimiento

Gestión del desarrollo

Gestión de la compensación

Gestión de las relaciones humanas y sociales

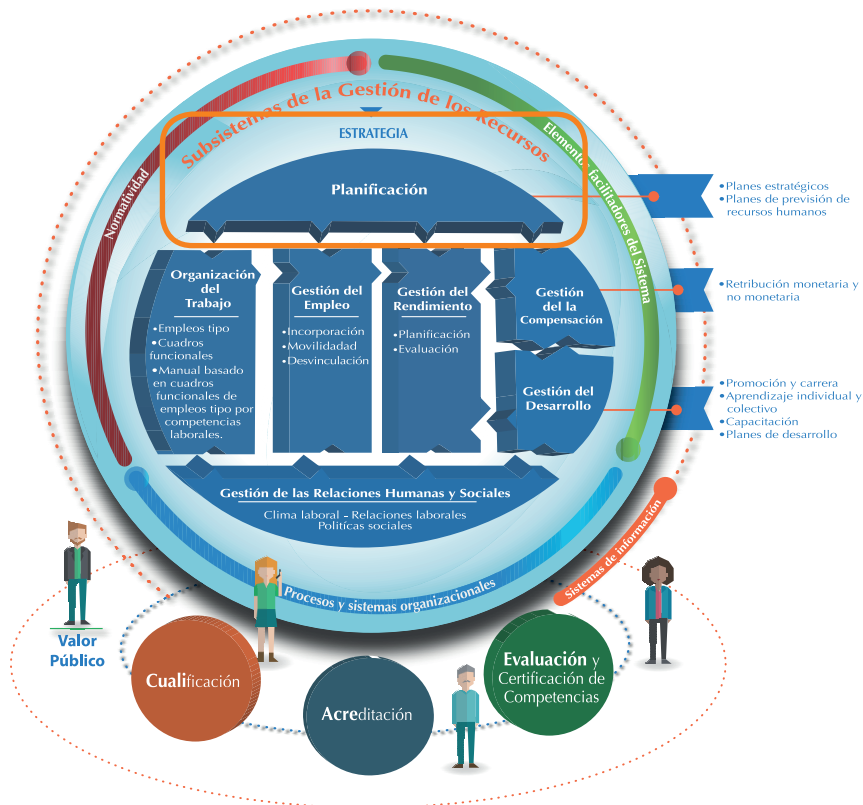
Paso 5.

Ciclo de vida del servidor público en el sistema planteado por la Función Pública.

Ver anexos (pag 85).

Los CF de ET son los referentes a tener en cuenta en cada uno de los subsistemas, como se describe a continuación:

1.1 Planificación



Propuesta de cómo llevar los cuadros funcionales y empleos tipo al subsistema de **planificación** mediante la incorporación de procesos administrativos de talento humano basados en empleos tipo y cuadros funcionales.



Contexto y alcance del subsistema de planificación

La Administración pública colombiana ubica la planeación institucional como el eje alrededor del cual las entidades públicas articulan cada uno de sus procesos, recursos y resultados en función de las metas estratégicas institucionales y en el marco de los principios básicos de transparencia y eficiencia. En este tema, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha formulado tres lineamientos de política:

1. Articulación de la planeación del talento humano con la planeación institucional.
2. Gestión integral del talento humano.
3. Racionalización de la oferta de empleo público.

El siguiente cuadro explica de qué manera los empleos tipo y los cuadros funcionales, elementos capitales del SGTHxCL, aportan al cumplimiento de estos tres lineamientos de política:

Tabla 2.
Los ET y los CF frente a los lineamientos de política de la planificación del talento humano formulados por el DAFP.

	Articulación con la planeación institucional	Gestión integral del talento humano	Racionalización de la oferta de empleo público
Empleos tipo	Proveen información estandarizada de las características y condiciones de los empleos, lo que facilita la realización de los planes anuales de vacantes.	Facilitan la gestión de las capacidades porque su información depurada y estandar puede ser valorada para una mejor elaboración del plan de previsión de recursos humanos.	Evitan la dispersión de los empleos. Por su estructura permite orientar un análisis de cargas laborales más objetivo y concreto para justificar racionalmente las modificaciones de la planta de personal.
Cuadros funcionales	Organizan los empleos tipo de manera tal que permiten identificar las capacidades con que cuenta la organización en los diferentes niveles jerárquicos. Esta información es muy útil para gestionar procesos de cambio a corto, mediano y largo plazo.	Facilitan la aplicación de cada uno de los subsistemas bajo criterios homogéneos y consistentes con los niveles jerárquicos y los de cualificación de los empleos tipo; por tanto, favorecen el cuidado del mérito y la equidad en todas las acciones que se emprendan desde los diferentes subsistemas de la gestión del talento humano.	Evitan la toma de decisiones arbitrarias sobre la gestión del empleo porque ellas deben obedecer a los criterios de ordenamiento y flujo de los cuadros funcionales.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

A pesar de la importancia de los empleos tipo y los cuadros funcionales para la planeación estratégica de la gestión del talento humano, es necesario tener en cuenta que la sola existencia de ellos no resuelve los problemas de disonancia con la planeación estratégica institucional. Para que hagan su aporte, es fundamental:

1. Reconocer el carácter técnico y estandarizado de la información que estos proveen para que no se estén modificando de manera arbitraria, como habitualmente ocurre con los manuales de funciones.

2. Valorar la información integral de los empleos, de acuerdo con la estructura de los empleos tipo y de los cuadros funcionales, para ponderar las decisiones institucionales frente a las capacidades del talento humano con que cuenta la entidad.

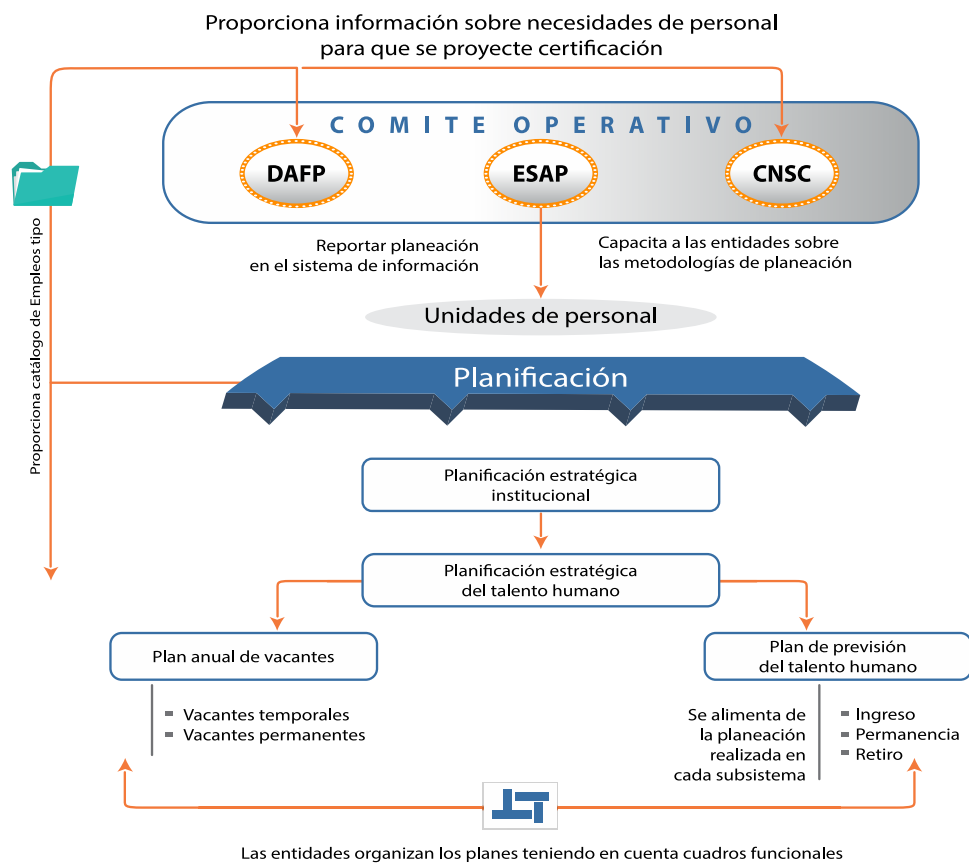
La siguiente tabla describe el ciclo de insumos, productos y actividades que deben seguir las unidades de personal para realizar la planeación de la gestión del talento humano.

Tabla 3.
 Ciclo de insumos, actividades y productos del subsistema de planificación

INSUMOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
Plan estratégico institucional (Planeación institucional (PI). Misión, visión, objetivo y metas institucionales para el periodo correspondiente.	Analiza los requerimientos del PI frente a la composición de su planta, no solo en términos de número de personas, sino también en términos de capacidades requeridas para el logro de las metas institucionales.	La entidad realiza plan de previsión del talento humano de acuerdo con los resultados del análisis. Para ello se apoya en los lineamientos y metodologías específicas asociados a cada subsistema de gestión del talento humano.
Catálogo de empleos tipo (DAFP)	La unidad de personal analiza la información de la planta actual, los requerimientos de empleos tipo planta que se derivan del PI y la compara con el catálogo del DAFP.	Como resultado del análisis de empleos tipo y cuadros funcionales, la entidad realiza el plan anual de vacantes.
Catálogo de cuadros funcionales (DAFP)	La unidad de personal analiza la información de la planta actual, los requerimientos de empleos tipo planta que se derivan del PI y la compara con el catálogo del DAFP.	
Lineamientos metodológicos para realizar la planeación de la GTH.	La entidad revisa lineamientos del DAFP que permitan orientar la planeación institucional.	La entidad realiza su documento final de planeación institucional que cumpla con los parámetros del DAFP, y además vincule los planes mencionados anteriormente.

Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Gráfico 3.
Esquema general del subsistema de planificación



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017



Pasos para incorporar los ET y los CF al subsistema de planificación

Paso 1.

La función pública pone a disposición de las entidades públicas los ET y los cuadros funcionales que se encuentran disponibles en el sistema de información en forma de catálogos claramente nominados y organizados por unidad organizacional.

Paso 2.

Cada entidad realiza la verificación de los requerimientos de empleos relacionados con las novedades de su planta (reestructuraciones, necesidades identificadas en el plan estratégico institucional) y busca estos empleos dentro del catálogo.

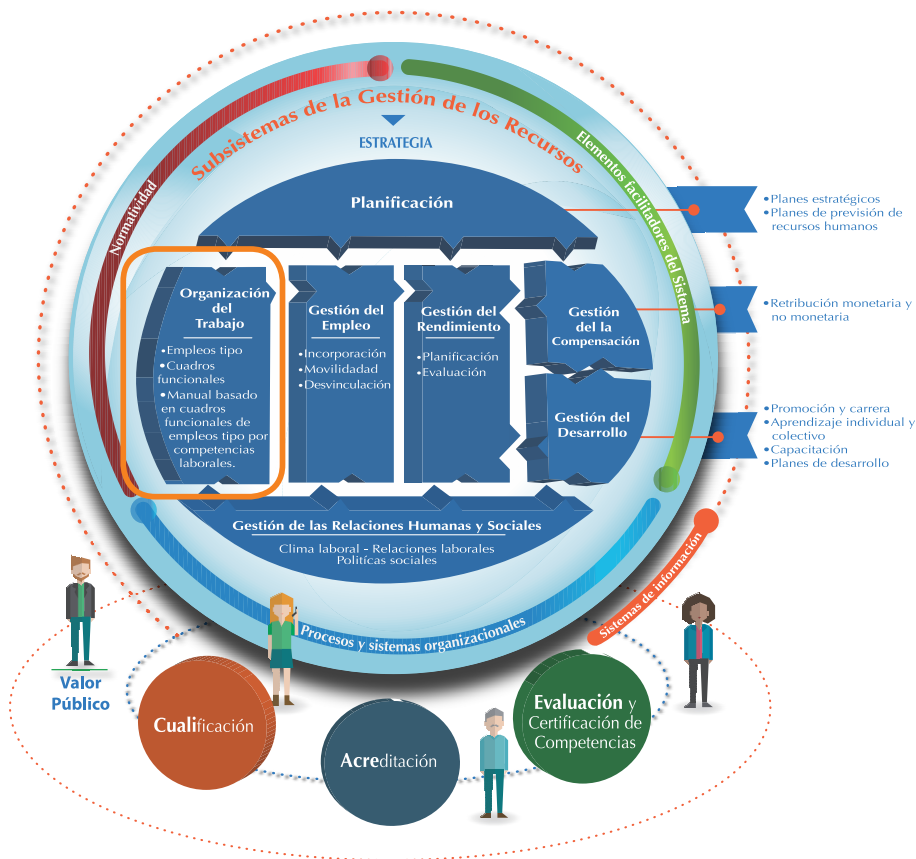
Paso 3.

Con esta información realiza el plan anual de vacantes y el plan de previsión de recursos humanos, este último vincula todos los subsistemas de gestión del talento humano. En estos planes se hacen explícitos los ET y los CF que se atenderán en cada vigencia según las necesidades y actividades que detecte y programe cada subsistema del SGTHxCL.

Paso 4.

La entidad reporta esta información al DAFP, que revierte la información de su propia gestión como ente rector del empleo público y reporta la información del plan anual de vacantes a la CNSC para que esta realice su programación de certificaciones de CL, ET y concursos de mérito.

1.2. Organización del trabajo





Propuesta de cómo llevar los cuadros funcionales y empleos tipo al subsistema de **organización del trabajo** mediante la estructuración de un manual basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales para una unidad organizacional.



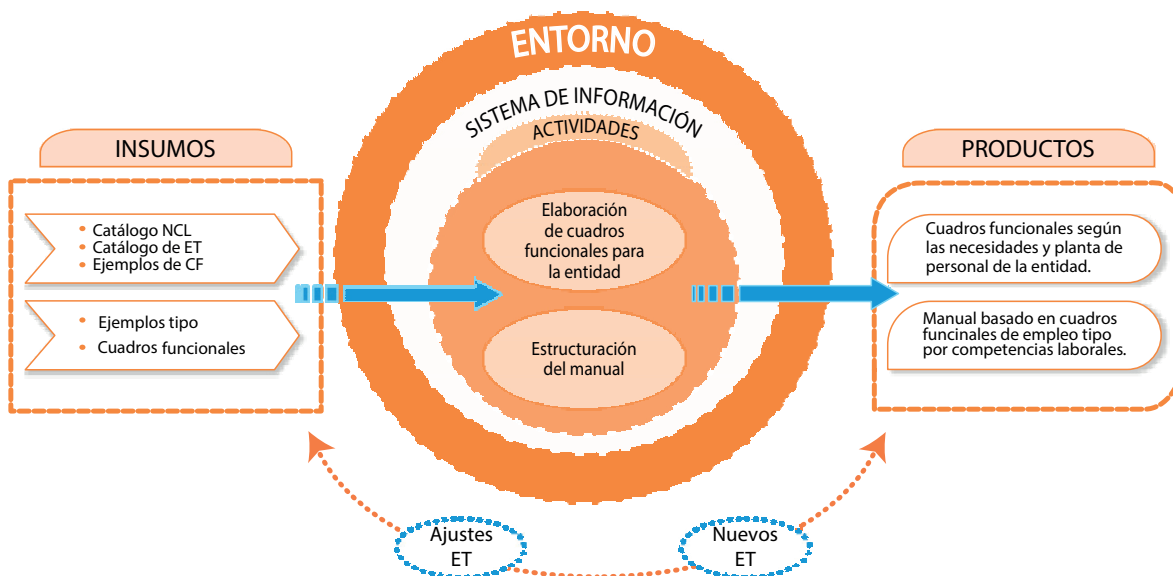
Contexto y alcance del subsistema de organización del trabajo

El subsistema de organización del trabajo se soporta en el manual específico de funciones y competencias laborales, el cual es una herramienta de gestión de talento humano que permite “establecer las funciones y competencias laborales de los empleados que conforman la planta de personal de las instituciones públicas, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos” (DAFP, 2015).

La transición para la actualización de los anteriores manuales de funciones a los basados en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales se presenta en el siguiente gráfico:

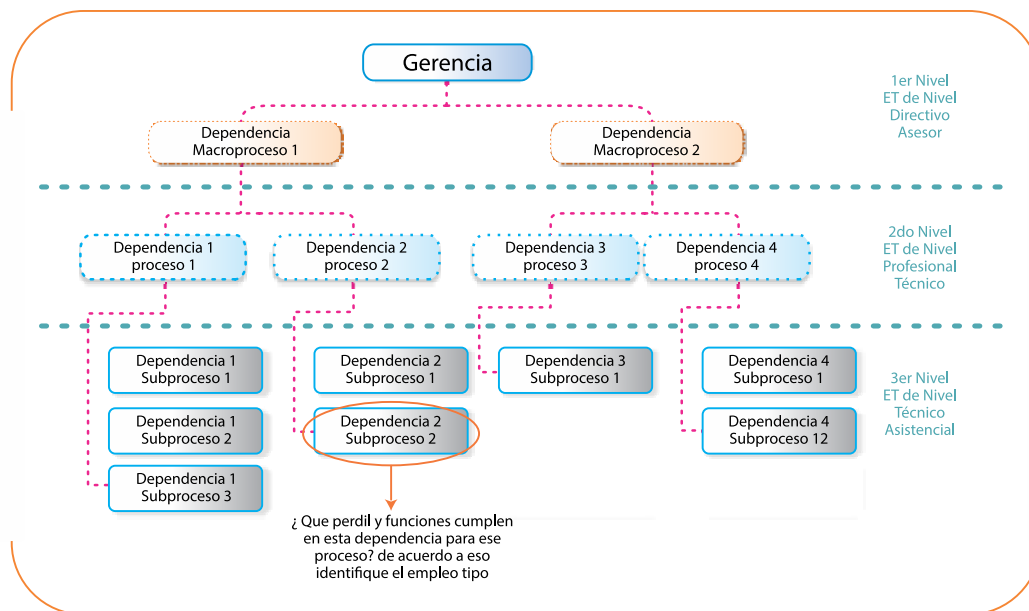
Gráfico 4.

Ciclo del proceso insumos, actividades y productos para la transición al manual basado en cuadros funcionales y empleos tipo por competencias laborales



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Gráfico 5.
Ejemplo de estructura interna para identificar empleos tipo



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Paso 3.

Adopte los empleos tipo para su entidad

En la variable identificación del empleo diligencie los siguientes campos seleccionados:

Tabla 4.

Variable identificación del empleo del formato diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO			
Nivel jerárquico	Profesional		
Denominación empleo tipo o rol	Profesional de gestión de talento humano CIUO (2423)		
Código	ET.SP.GTH.P.02	Grado	1-24
No. de cargos	Diligencia la entidad		
Dependencia	Diligencia la entidad		
Cargo del Jefe Inmediato	Diligencia la entidad		

Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

No. de cargos: realice un estudio de cargos si lo requiere su entidad con base en los lineamientos de la Función Pública o identifique los empleos que actualmente realizan el empleo tipo.

Dependencia y cargo jefe: los determina según la estructura interna de la entidad.

Tener en cuenta los componentes del diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales.

Gráfico 6.
 Componentes del diseño del empleo y perfil ocupacional



I Identificación del empleo

- Nivel jerárquico
- Denominación empleo tipo o rol
- No. de cargos / Grado
- Dependencia
- Cargo del jefe inmediato



II Área o proceso específico



III Propósito principal de l empleo

Verbo+ Objeto+ Conector+ Condición



IV Dimensión del empleo

- Procesos por los que responde
- Procesos en los que interviene
- Autonomías
- Relaciones externas
- Comités/ Rol
- Recursos a cargo
- Capital humano a cargo: directo - indirecto
- Riesgos : laborales - ocupacionales - públicos - Otros



V Competencias laborales del área o proceso específico

Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales
----------------	--------------	--------------	-------------------	---



VI Competencias laborales de otra área o proceso

Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave	Competencias específicas comportamentales
----------------	--------------	--------------	-------------------	---



VII Criterios de desempeño específicos y generales del empleo

Se relacionan los criterios de desempeño específicos y generales de las NCL de l área y de otras áreas que aplican al empleo, agrupados por similitud y frecuencia de los mismos.

VIII **Conocimientos esenciales**

Demostrar el cumplimiento de los conocimientos esenciales de las NCL que componen el empleo tipo clasificados por grupos de saberes y frecuencia de los mismos.

IX **Competencias comportamentales**

Comunes De nivel jerárquico

X **Requisitos de estudio y formación**

Educación
Formación
Experiencia
Equivalencia alternativa: experiencia / Educación
Certificaciones NCL
Certificaciones ET
Certificaciones competencias comportamentales

XI **Resultados esperados**

El cumplimiento de metas y compromisos u obligaciones definidos por la entidad para el empleo. las evidencias de las normas de competencia laboral que aplican al empleo y los indicadores conductuales de las competencias comportamentales.

XII **Resultados esperados**

EN MOVILIDAD HORIZONTAL O VERTICAL			
Denominación empleo	Interno/ externo	NCLSP del área o proceso específico	NCLSP de otras áreas o procesos

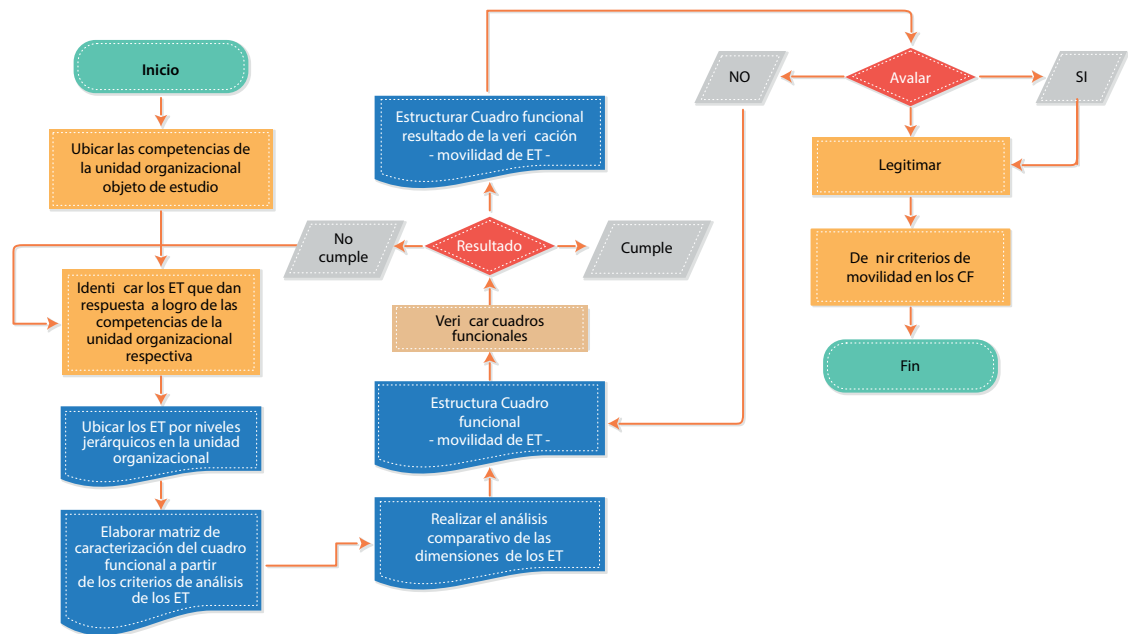
Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Paso 4.

Elabore un cuadro funcional para cada área o proceso de su entidad

Cuando ya se tienen los empleos tipo es momento de organizarlos a través de cuadros funcionales integrados por familias de empleo, entendidas estas últimas como familias funcionales, que para González (2006), son un instrumento de gestión del empleo que permiten construir estructuras ordenadas de ocupaciones, como componente de la organización del trabajo.

Gráfico 7.
Proceso de construcción de los cuadros funcionales



Fuente: Equipo Proyecto Competencias, 2017



Para conocer el detalle del proceso a seguir para la construcción de los empleos tipo dirijase a la “Metodología para elaborar empleos tipo y cuadros funcionales – Propuesta”.



Tabla 5.
Formato cuadros funcionales por familias

CUADRO FUNCIONAL DE UNIDAD ORGANIZACIONAL (FAMILIA FUNCIONAL)								
NIVELES JERÁRQUICOS	EMPLEOS TIPO	PROPÓSITO DEL EMPLEO	MOBILIDAD HORIZONTAL			MOBILIDAD VERTICAL		
			CORTO	MEDIANO	LARGO	CORTO	MEDIANO	LARGO
DIRECTIVO								
ASESOR								
PROFESIONAL								
TÉCNICO								
ASISTENTE								

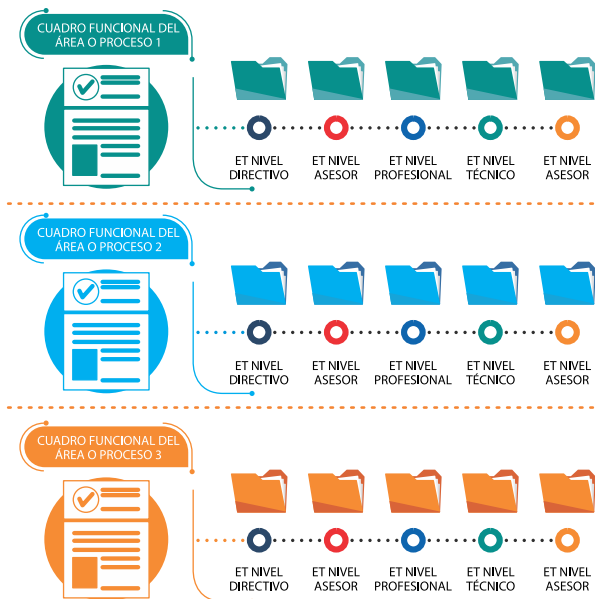
Fuente: Equipo Proyecto Competencias, 2017

Paso 5.

Organice los insumos para la estructuración del manual

Organice la ficha del cuadro funcional de cada área o proceso con las fichas de cada empleo tipo adoptado para la entidad que contiene el cuadro.

Gráfico 8.
Ejemplo de organización de los insumos para la estructuración del manual



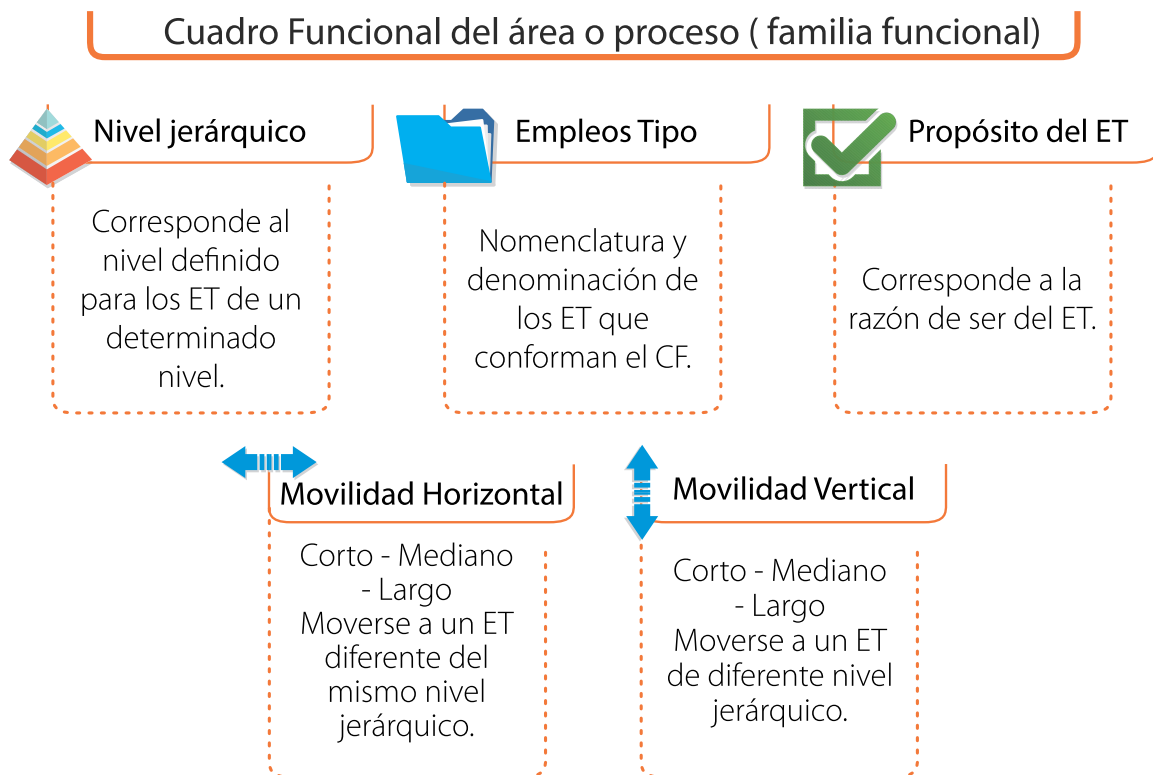
Fuente: Equipo Proyecto Competencias, 2017

Paso 6.

Estructure el manual basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales.

El manual basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales está estructurado a partir de insumos que se deben actualizar, y son las entidades a través de Gestión del Talento Humano las que deben reportar los ajustes o construcción de nuevos empleos tipo.

Gráfico 9.
Componentes del manual

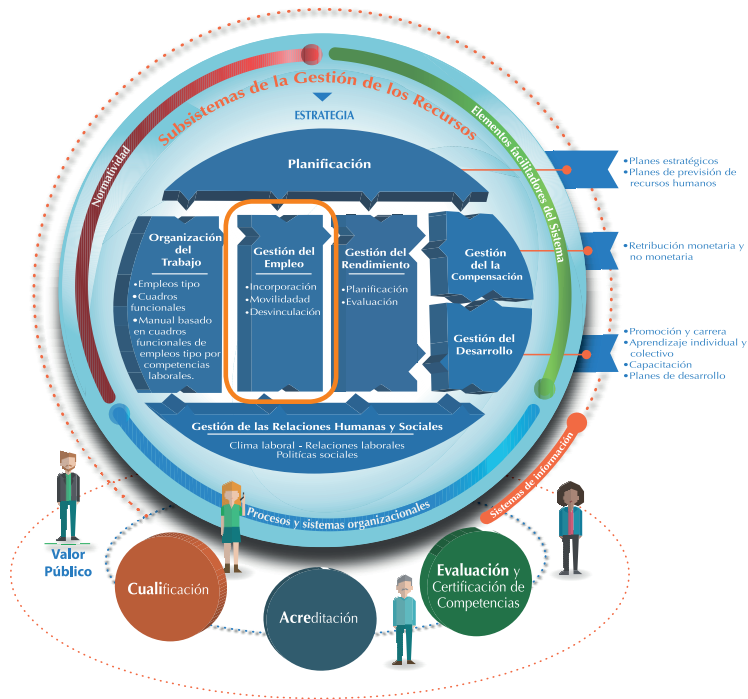


Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2017

Paso 7.

Informe a la Función Pública de ajustes a los ET para que sean actualizados en el manual y en el sistema.

1.3. Gestión del empleo



*Propuesta de cómo llevar los cuadros funcionales y empleos tipo al subsistema de **gestión del empleo** mediante la estructuración de la propuesta que permita mapear las demandas y requerimientos de talento humano, institucionales y del sector, y las posibilidades de movilidad de los servidores públicos.*



Contexto y alcance del subsistema de gestión del empleo

El subsistema de gestión del empleo dentro del sistema de GTHxCL se sustenta en la Ley 909 de 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Se parte del siguiente concepto:



EMPLEO PÚBLICO es el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona, y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y de los fines del Estado.

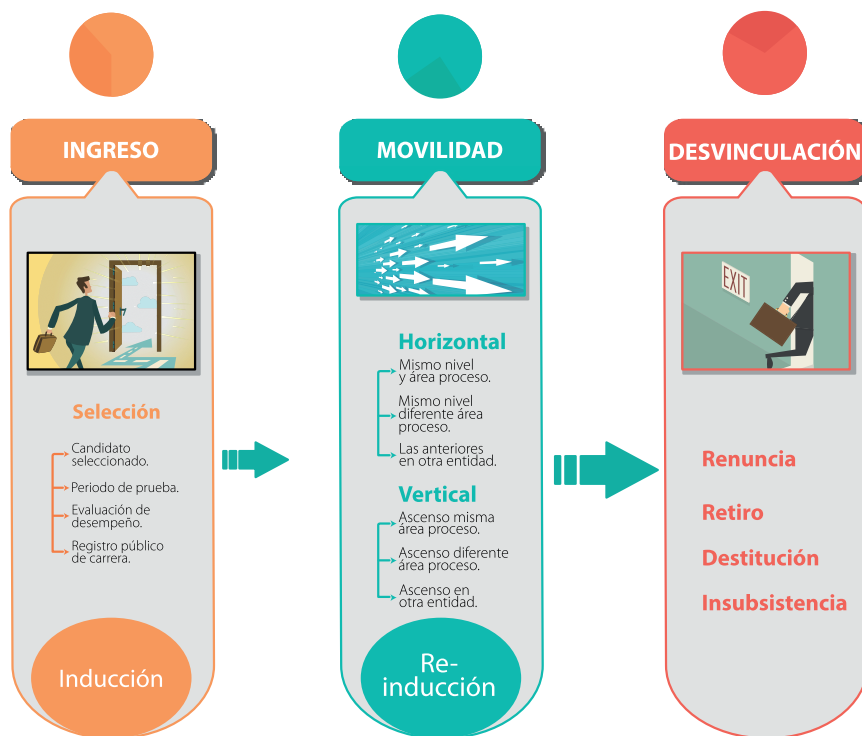


Dicho concepto se complementa en la Ley 909 de 2004 con el postulado “el empleo público es la base de la estructura de la función pública”.

El nodo de implementación de gestión del empleo tipo responde principalmente a aquellos momentos a través de los cuales se desenvuelve la vida laboral del servidor público. Siguiendo el esquema general del sistema, los tres momentos se concretan así:

Gráfico 10.

Gestión del empleo. Tres momentos de la vida laboral

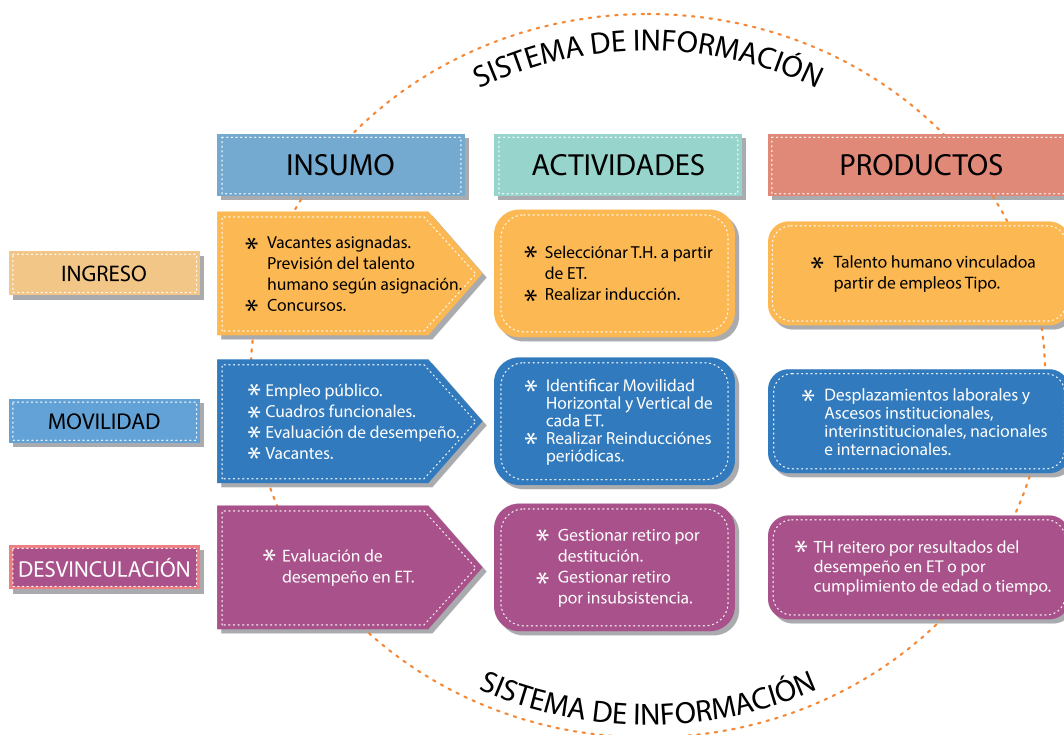


Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Para hablar de un proceso de implementación de gestión del empleo es necesario diferenciar las formas del empleo público. Es preciso aclarar que la propuesta solo interviene los casos del empleo donde se ingresa por concurso de méritos o **carrera administrativa**, y no aplica en otros que quedan a potestad de nominador de la entidad, quien tiene la libertad de ingresar personal por criterios de mérito, sin surtir proceso de concurso, pero en las que el nominador tiene en cuenta condiciones de confianza, experiencia o capacidad para abordar las funciones del empleo o empleos de **libre nombramiento y remoción**. Estos se llaman nombramientos ordinarios.

Gráfico 11.

Ciclo de insumos, actividades y productos del subsistema de gestión del empleo



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Momento 1. Ingreso a cargos de carrera administrativa

El ingreso marca el momento de la entrada de la persona al servicio público en una entidad. En este momento se desarrollan todas las acciones y procesos administrativos de:

- Selección de candidatos para ocupar vacantes teniendo en cuenta las diferentes formas de vinculación que se establecen en la norma conforme a la naturaleza de los empleos.

- Inducción a nuevas personas para asegurar que se adapten a las funciones propias de su empleo y a la cultura organizacional.



Pasos para implementar el ingreso (incluye selección e inducción con base en empleos tipo)

Paso 1.

Establecer las vacantes de empleos tipo por área proceso según los planes de vacantes y los de previsión de talento humano.

Paso 2.

Configurar un banco de postulantes a empleos tipo, ubicados en los cuadros funcionales.

Paso 3.

Convocar a candidatos que cumplen con los perfiles de los empleos tipo.

Paso 4.

Realizar concursos de mérito para selección de empleos tipo.

Paso 5.

Seleccionar candidatos que cumplen con la totalidad de los requerimientos del perfil del empleo tipo que entrarían en el proceso de vinculación automáticamente. En caso de que no se presenten candidatos que registren el cumplimiento total, se podrán preseleccionar los que poseen o cumplen con la mayor cantidad de componentes del perfil del empleo tipo, y con ellos establecer un acuerdo para desarrollar u obtener los requisitos y competencias faltantes, que siendo estos logrados y certificados, podrán ser vinculados.

Paso 6.

Realizar trámite técnico - administrativo para el nombramiento (vinculación).

En este paso se plantea seguir el procedimiento establecido que se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 12.
Procedimiento vinculación a carrera administrativa



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Paso 7.

Acordar el plan de desarrollo de las competencias, cumplimiento de requisitos o requerimientos faltantes, en caso de que el seleccionado y vinculado no los posea en su totalidad.

Paso 8.

Realizar el proceso de inducción (DAFP, 2017), como primer acercamiento a la entidad, brindando información sobre aspectos institucionales relacionados con las funciones y responsabilidades, deberes y derechos, régimen de incompatibilidades, factores de riesgo propios de la entidad y los específicos de su empleo, entre otros.

Momento 2. Movilidad

La “movilidad” se refiere a todas las rutas de desempeño laboral que pueden tomar los servidores públicos desde el momento en que ingresan al servicio público hasta cuando se desvinculen del mismo. Las rutas de cambio y mejora a las que puede optar un servidor público son en dos vías: una horizontal y otra vertical ascendente.

La movilidad está sujeta a las vacantes que se produzcan, ya sea porque son creadas o porque quedan desprovistas en razón a ascensos, retiros, comisiones, entre otros factores.

Movilidad horizontal

Es aquella que corresponde a desplazamientos en empleos tipo del mismo nivel, en condiciones similares de desempeño, autonomía y responsabilidad.

La movilidad horizontal se puede dar bajo algunas circunstancias claramente definidas, si está desde la perspectiva de los empleos tipo y los cuadros funcionales, así:

Tabla 6.
Opciones de movilidad horizontal

Opciones	Nivel jerárquico	Área proceso	Institución
A	Igual	Igual	Igual
B	Igual	Distinta	Igual
C	Igual	Igual	Diferente
D	Igual	Diferente	Diferente

Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2017

Todas estas opciones son fáciles de analizar y visualizar cuando están propuestas desde una estructura como son los cuadros funcionales, en los que se ubican con claridad en las intersecciones los empleos tipo asimilados y agrupados en familias o campos.

De esta manera se concretan las opciones de traslado entre áreas proceso, áreas organizacionales y dependencias dentro de un mismo nivel jerárquico. En el mapa integrado de todos los cuadros funcionales de las áreas proceso, serán múltiples las opciones de movilidad, y si se amplía la mirada al cotejo de mapas entre instituciones de carácter nacional e internacional, se potencia exponencialmente la oportunidad de movilidad de los servidores públicos, con base en los estándares de ET.

Movilidad vertical

Cuando hablamos de movilidad vertical, es de suponer de inmediato que siempre es en ascenso, y que sugiere una posibilidad de mejora, y no solo de desplazamiento. Incluye los subsecuentes incrementos salariales, cambio de posición y de empleo o cargo de un nivel jerárquico a otro.

La movilidad vertical implica que el servidor público requiere más alto grado de exigencia y complejidad para el desempeño en un perfil de empleo tipo de un nivel jerárquico

superior. De igual manera, está sujeta a las vacantes que se produzcan, ya sea por la creación de nuevos empleos, por retiros, encargos, comisiones, ascensos o cualquier factor que deje descubiertos y desprovistos los empleos.

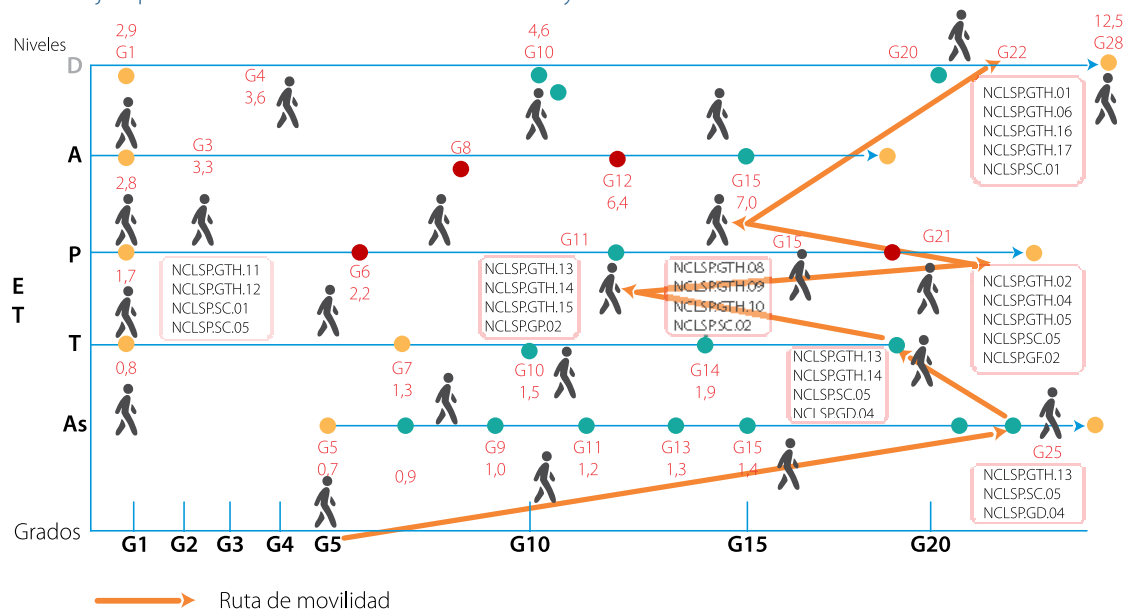


Pasos para la movilidad en cuadros funcionales de empleos tipo

Paso 1.

Establecer las rutas de desplazamiento (horizontal) o ascenso (vertical) institucionales, interinstitucionales nacionales y en lo posible internacionales, marcadas por los “em e estímulo” (empleos de oportunidad) que ofrecen los cuadros funcionales.

Gráfico 13.
Ejemplo de una ruta de movilidad horizontal y vertical



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Paso 2.

Identificar las posibles rutas de movilidad del empleo tipo a proveer.

Paso 3.

Definir los procesos de información sobre empleos tipo a los que pueden optar y están en proceso de provisión, si es el caso, de una necesidad institucional. Si es la aspiración de un candidato, este debe tener acceso a información para ubicar la ruta o las rutas virtuosas, o sea aquellas que tienen más ventajas para su movilidad y proyección laboral. Las rutas deben ser un apoyo para establecer planes de carrera.

Paso 4.

Programar procesos de reinducción, para reforzar periódicamente en el servidor público conocimientos claves de la organización, el entorno laboral y cambios importantes que se estén dando en la entidad. Esta actividad deberá realizarse a lo largo de la vida laboral y especialmente en los momentos en que se produzca la movilidad.



Para conocer el detalle del proceso movilidad de los empleos tipo a través de cuadros funcionales, diríjase a la “Metodología para elaborar empleos tipo y cuadros funcionales – Propuesta”.



Momento 3. Desvinculación

La “desvinculación” o el retiro del servicio que corresponde a la culminación del ciclo laboral del servidor dentro de la entidad, obedece a causales tales como: renuncia, pensión de jubilación, declaratoria de insubsistencia cuando aplique, o por resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño, invalidez absoluta, edad de retiro forzoso, destitución, entre otras.

Las causales de retiro en los empleos tipo son aquellas en las que el factor que determina su producción está relacionado con el desempeño, y se establece a través de la evaluación de cumplimiento o logro. Solamente entonces se analiza la desvinculación en los casos de destitución o insubsistencia.



Pasos para la desvinculación basada en empleos tipo

Paso 1.

Determinar si son causales de destitución e insubsistencia el incumplimiento en los desempeños, productos y competencias comportamentales que se relacionan con el empleo tipo en el que se encuentre nombrado el servidor público.

Paso 2.

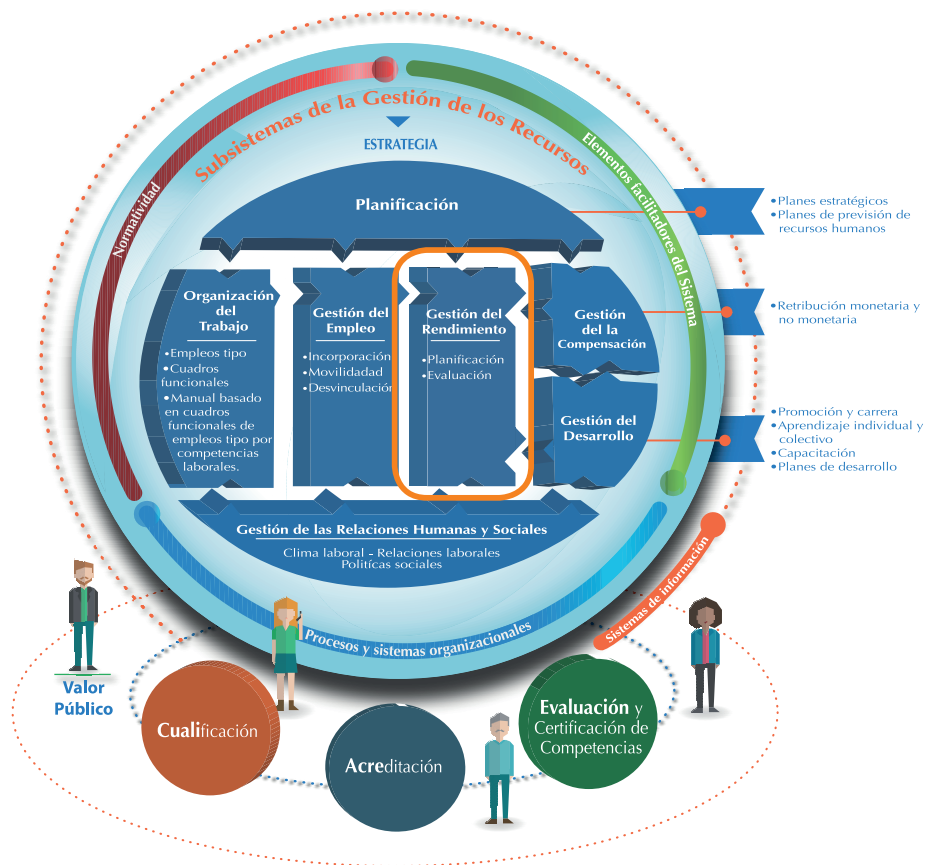
Establecer un acuerdo de mejora, como recurso de oportunidad de solución.

Paso 3.

Producir el acto administrativo respectivo de destitución o insubsistencia si no se presentan respuestas a los requerimientos o mejora en los desempeños.

Finalmente, en casos en que se requiera readaptación laboral del talento humano desvinculado, se plantea que también se relacione con los empleos tipo vigentes y de acuerdo a la movilidad de ellos en los cuadros funcionales.

1.4. Gestión del rendimiento



Propuesta de cómo llevar los cuadros funcionales y empleos tipo al subsistema de gestión del rendimiento mediante la propuesta de evaluación del desempeño.



Contexto y alcance del subsistema de gestión del rendimiento

El subsistema de gestión del rendimiento contiene los siguientes procesos o actividades sobre los cuales se desarrollará y describirán las actividades necesarias para implementar los empleos tipo y cuadros funcionales:

Gráfico 14.
Subsistema gestión del rendimiento - Procesos y actividades



Fuente: adaptado de Longo con información de la CNSC y del DAFP. Proyecto Competencias 2017

Evaluación del desempeño por competencias laborales

Las evaluaciones de desempeño - en la mayoría de los casos - usan criterios estándar para evaluar el desempeño del individuo. Los que comúnmente se usan son los resultados logrados, que incluyen objetivos de desempeño específicos. Las competencias y habilidades técnicas también se usan ampliamente, mientras que las habilidades de liderazgo y gerenciales son factores en la evaluación de los gerentes (OCDE, 2005).

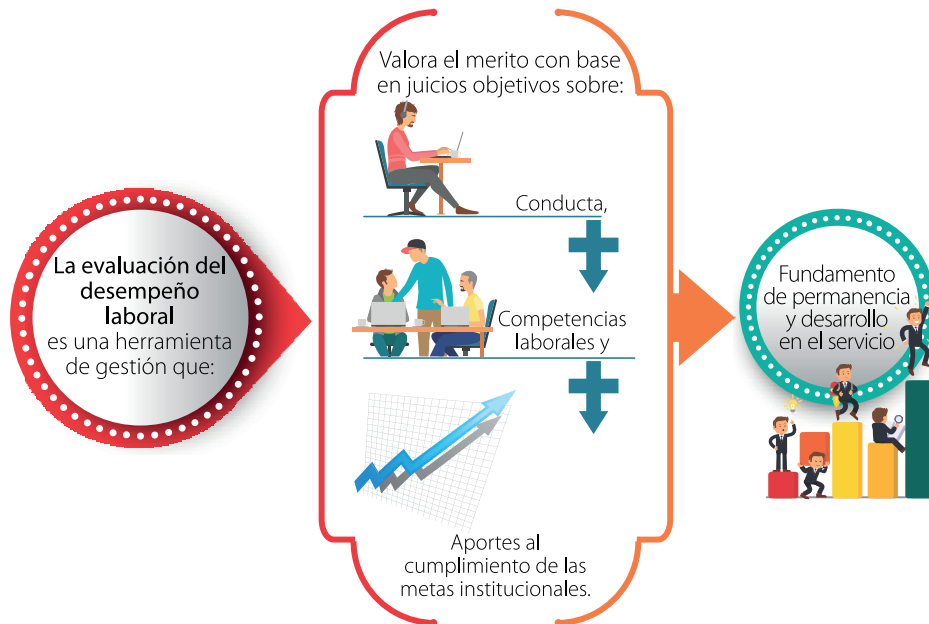


Diferencias entre evaluación de competencias y evaluación de desempeño. La primera permite verificar si se poseen las competencias laborales, y la segunda hace posible valorar el actuar y los logros de las personas en el desarrollo de su trabajo frente a los retos y metas establecidas. Podríamos decir que se evalúa el desempeño del trabajador al poner en juego las competencias para realizar las funciones y cumplir con los resultados propuestos y esperados en su trabajo. La conjunción de estas dos evaluaciones es definitiva para la gestión del rendimiento.

Para la evaluación de desempeño por competencias se vinculan lo funcional y comportamental, precisando lo que las personas hacen en el trabajo y las competencias necesarias para realizarlo exitosamente. Esta concepción se refleja en cada una de las normas de competencia del sector público colombiano (NCLSP) y se plasma en los empleos tipo y cuadros funcionales.

La evaluación de desempeño referenciada en el Decreto 1083 de 2015 se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 15.
Evaluación de desempeño



Fuente: Decreto 1083 de 2015 Decreto Único Reglamentario del sector de función pública



Los cuadros funcionales y empleos tipo fortalecen el sistema al integrarse con los siguientes elementos esenciales, ya implementados por la CNSC y por el DAFP (acuerdos de gestión para gerentes públicos). En el ciclo de evaluación, considerando la planificación estratégica en el ámbito público como un instrumento que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias; y como apoyo a la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados.



Las entradas, actividades y salidas de la gestión del rendimiento se describen en la siguiente tabla:

El subsistema de gestión del rendimiento tiene al interior dos subnodos:

Subnodo 1. Planificación de la evaluación

Para la planificación de la evaluación de los servidores públicos a partir de cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales se da respuesta en buena parte a lo planteado por la OCDE en el capítulo 5 del documento Colombia: La implementación del buen gobierno, y en particular los que tienen relación con el desempeño.

Gráfico 16.

Ciclo de entradas, actividades y salidas del subsistema de gestión del rendimiento



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017



Según el DAFP (2017), a partir de los lineamientos de la estrategia transversal de buen gobierno, las entidades deben definir acciones sectoriales acordes con el plan de gobierno y el Plan Nacional de Desarrollo, las cuales serán implementadas a través de planes estratégicos sectoriales, planes estratégicos institucionales y el plan de acción anual.



Ahora bien, los empleos tipo y cuadros funcionales al involucrar los resultados esperados, las metas y objetivos de la entidad, definen criterios esenciales para la gestión del desempeño porque determinan que se establezca la evaluación según los objetivos de cada organización, acompañada del informe periódico del desempeño y la correspondiente rendición de cuentas por parte de la gerencia. En efecto, la Ley 909 de 2004 y el Acuerdo del CNSC 565 de 2016 determinan que las evaluaciones de desempeño deben hacerse para todos los servido-

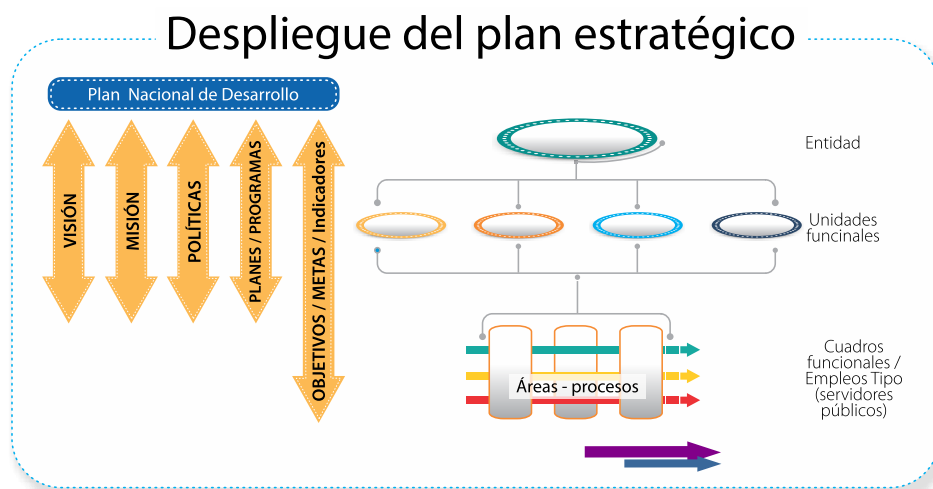
res públicos de carrera; tema que buscó vincular la evaluación de desempeño individual de los empleados con la evaluación del área funcional y de la entidad.

En su componente estratégico, la planeación contempla la misión de cada entidad, su visión, los objetivos, las metas cuatrienales, los indicadores, las estrategias, los programas, acciones y productos. A partir del componente estratégico, las entidades definen las actividades, productos e indicadores a seguir, en el plazo de un año, para el cumplimiento de las metas cuatrienales fijadas.

Adicionalmente, como la define el DAFP (2017), para la formulación de los planes es necesario tener en cuenta las cinco políticas de desarrollo administrativo: gestión misional y de gobierno; transparencia, participación y servicio al ciudadano; gestión del talento humano; eficiencia administrativa; gestión financiera, las cuales permiten enmarcar el quehacer misional y de apoyo, tomando como referentes las metas de gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, las competencias normativas asignadas a cada entidad y el marco fiscal, al igual que los resultados de la evaluación del ejercicio de planeación del período anterior.

El monitoreo, evaluación y control de los resultados institucionales y sectoriales registrados en el formulario único reporte de avances de la gestión, se adelanta a través del modelo estándar de control interno y del sistema de seguimiento a metas de Gobierno, administrado por la Función Pública y el Departamento Nacional de Planeación, respectivamente. Por lo anterior, para la gestión del rendimiento el despliegue del plan estratégico se deberá llevar a los cuadros funcionales y empleos tipo en relación con la evaluación de desempeño por competencias laborales, como se describe en la siguiente grafica.

Gráfico 17.
Despliegue del plan estratégico a los cuadros funcionales y empleos tipo



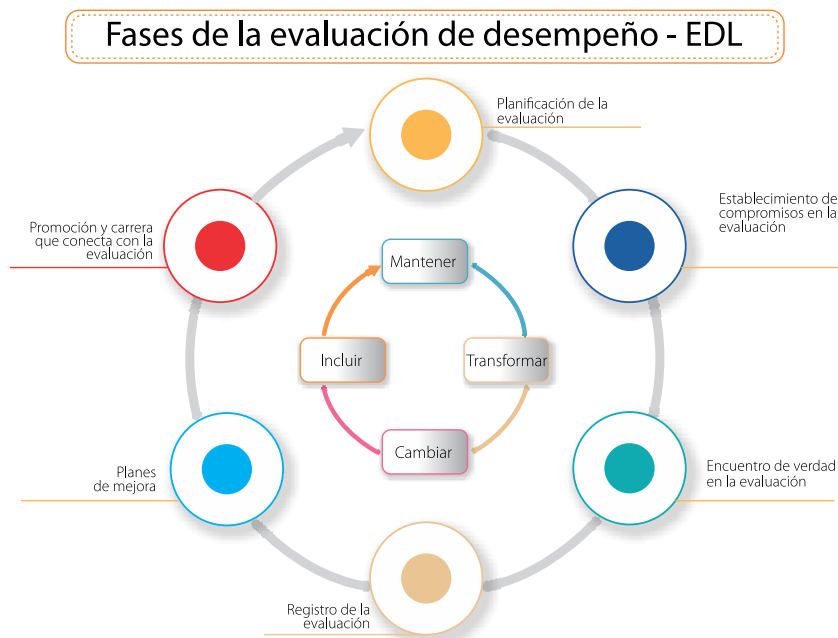
Fuente: Equipo Proyecto Competencias, 2017

Acciones específicas para implementar gestión del rendimiento basada en empleos tipo y cuadros funcionales por competencias laborales

Los criterios de análisis qué mantener, cambiar ¹, transformar ² e incluir se presentan gráficamente en este punto para facilitar su comprensión, y en las tablas, las acciones específicas para implementar la gestión del rendimiento basada en empleos tipo y cuadros funcionales por competencias laborales (funcionales y comportamentales) según el siguiente diagrama general, que posteriormente se detallará por cada fase identificando los principales cambios o acciones a implementar en las siguientes actividades de la evaluación del desempeño actualmente aplicada.

Gráfico 18.

Actividades de evaluación de desempeño con cambios por la implementación de empleos tipo y cuadros funcionales



Fuente Elaboración Proyecto Competencias ESAP, 2017

1. El cambio es entendido como quitar lo que hay, y poner algo diferente.

2. La concepción de transformar es dejar algo de lo que se presenta, y cambiar algo de eso mismo que se indica.



Pasos de planificación del proceso de evaluación del desempeño

Paso 1.

Definir responsabilidades para la planificación de la EDL.

Paso 2.

Establecer planes de sensibilización. Se deben tener en cuenta como información de entrada los resultados esperados de la entidad, las guías y metodologías para EDL, los planes de compensación previstos según desempeño esperado, los empleos tipo diseñados y los cuadros funcionales de empleos tipo.

Paso 3.

Establecer planes de capacitación y proyectos considerando la estructura y contenidos de los empleos tipo diseñados y los cuadros funcionales de empleos tipo, especialmente los criterios de desempeño y las competencias laborales (que incluyen las competencias comportamentales) y su importancia a la hora de concertar compromisos laborales y acuerdos de gestión, además de reforzar el de aprendizaje en equipo sobre los procesos de EDL y los de gestión del conocimiento en la evaluación del desempeño por competencias laborales.

Paso 4.

Determinar las metas institucionales a desplegar en cuadros funcionales y empleos tipo. Tener en cuenta para el despliegue el Plan Nacional de Desarrollo, los planes operativos anuales, los resultados esperados por áreas - procesos para alinear los compromisos laborales y acuerdos de gestión, en correspondencia con los criterios de desempeño que se establecen en los cuadros funcionales por área-procesos y los resultados esperados que se definen en los empleos tipo. Garantizar una correcta alineación, y correspondencia anterior, es el concepto esencial para implementación adecuada de la EDL con base en los cuadros funcionales de empleos tipo.

Paso 5.

Establecer mecanismos que garanticen la participación de funcionarios en el proceso de estructuración de los planes de la entidad, y mecanismos de divulgación que permitan un seguimiento permanente a la gestión. En esta fase es importante disponer de información de avance en el cumplimiento de las metas de las áreas- proceso y de la entidad presentada por la oficina de planeación para cotejar el rendimiento individual y frente al desempeño de las dependencias.

Paso 6.

Identificar disponibilidad y actualización de los empleos tipo según las NCLS oficiales aplicables, así como la información sobre las metodologías de evaluación y certificación de competencias con los criterios de desempeño normalmente aplicados y su consideración para las competencias que se pretenden evaluar de cada servidor público frente al estándar.



Pasos para la preparación del proceso de evaluación

Paso 1.

Adoptar el sistema tipo de EDL.

Paso 2.

Conocer y divulgar las normas, guías de evaluación, cuadros funcionales y empleos tipo.

Paso 3.

Conformar comisiones evaluadoras.

Paso 4.

Divulgar las metas por áreas o dependencias.

Paso 5.

Capacitar a los evaluadores y evaluados en el proceso de EDL.

Paso 6.

Conocer el manual de funciones por empleos tipo y cuadros funcionales por competencias laborales.

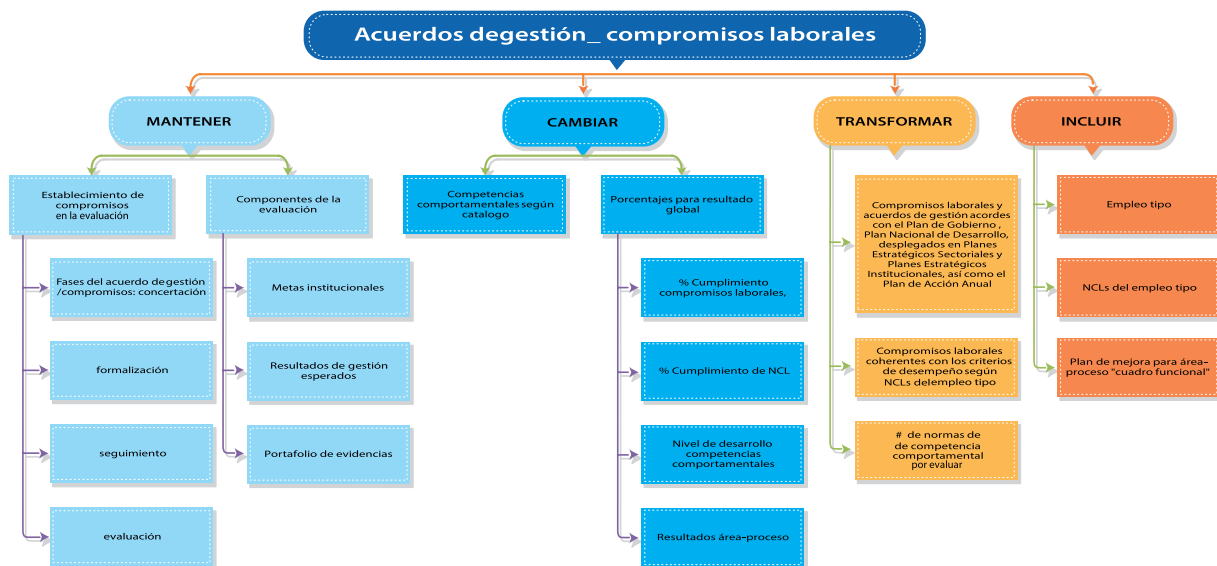
Paso 7.

Identificar la contribución del servidor público a las metas institucionales desde el marco de acción del empleo tipo y los cuadros funcionales.

Concertación de compromisos laborales y acuerdos de gestión

Las actividades que se mantiene, cambian, se transforman y se incluyen en la concertación de compromisos laborales y competencias comportamentales se describen en la siguiente gráfica:

Gráfico 19.
Concertación de compromisos laborales y competencias comportamentales



Fuente: Elaboración Proyecto Competencias ESAP, 2017



Pasos para la concertación de compromisos laborales y acuerdos de gestión

Paso 1.

Concertación de compromisos laborales asociados con cada NCL. Identificar productos, servicios o resultados esperados que sean realizables, medibles, cuantificables, alcanzables, realizables, demostrables y verificables según cada NCL del empleo tipo. Establecer tiempo, modo y lugar, y determinar cantidad y calidad según sea el caso.

Paso 2.

Dar a conocer las competencias comportamentales y establecer aquellas a evaluar (qué competencias requiere desarrollar el servidor para cumplir sus compromisos, así como generar valor agregado a la gestión de la entidad).

Evaluación y seguimiento al desempeño

El contacto en el escenario de trabajo ha de estar mediado por los elementos facilitadores recomendados en el eje generador de estas acciones, han de registrarse igualmente las condiciones en que se realiza tal contacto, y ha de darse la respectiva realimentación o reconocimiento para registrarlo y generar los reportes o actas a que haya lugar. En todo caso, la entidad debe facilitar los instrumentos y herramientas necesarias para que el servidor pueda cumplir con los objetivos concertados.

Las actividades que se mantienen, cambian, se transforman y se incluyen en la evaluación y seguimiento al desempeño se describen en el siguiente gráfico:

Gráfico 20.

Actividades que se mantienen, cambian, se transforman y se incluyen en la evaluación y seguimiento al desempeño



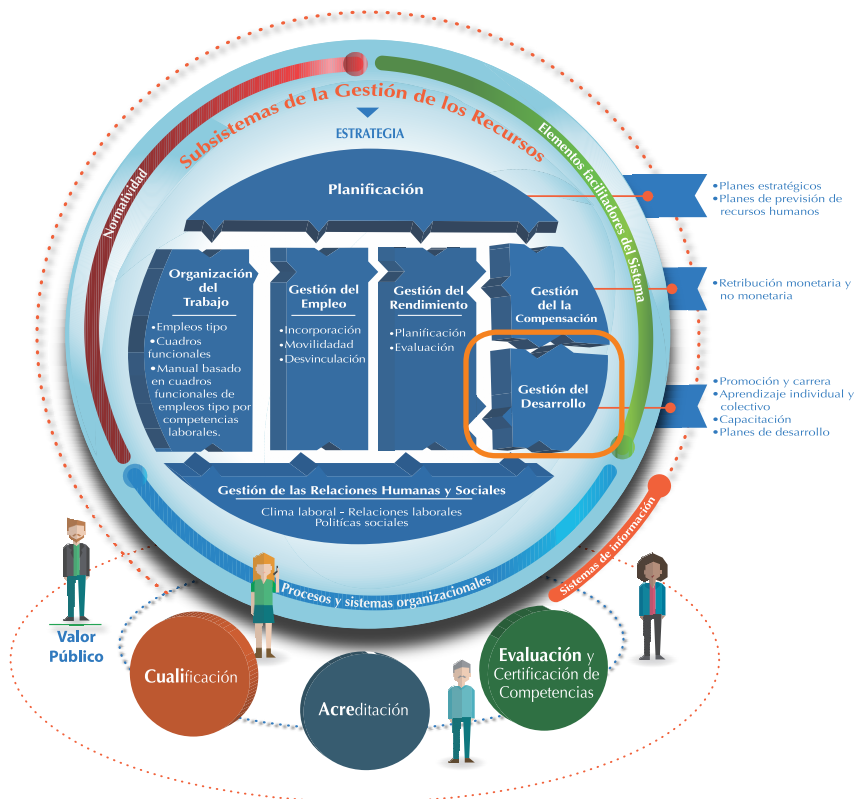
Fuente: Elaboración Proyecto Competencias ESAP, 2017

El seguimiento y monitoreo es una etapa crítica en un sistema de gestión del rendimiento o evaluación del desempeño laboral, pero también la mejor forma de evitar sorpresas ante la presencia de un imprevisto o perturbador del alcance de compromisos. Si bien están plan-

teados en los lineamientos los momentos o etapas del seguimiento, hay que verificar permanentemente avances de compromisos y compararlos con planes de trabajo establecidos; ello requiere registro en los portafolios de evidencias y reportar incidentes, entre otros aspectos. Para garantizar un resultado efectivo en el área o proceso, el evaluador debe:

- Monitorear en forma permanente y sistemática.
- Establecer objetivos frente a resultados.
- Verificar el cumplimiento de compromisos por las partes, calidad y cantidad de los entregables.
- Evaluar el cumplimiento de criterios de desempeño generales que aparecen en las NCL.
- Hacer seguimiento a la permanencia o no en las actividades correspondientes a sus responsabilidades.
- Revisar el cumplimiento de plazos de la normatividad de la gestión.

1.5. Gestión del desarrollo





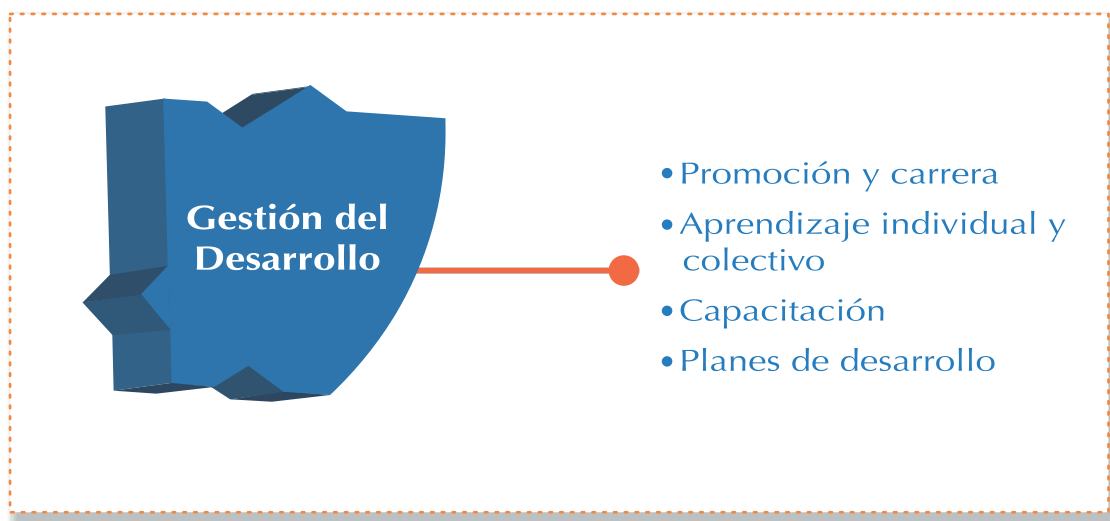
Propuesta de cómo llevar los cuadros funcionales y empleos tipo al subsistema de gestión del desarrollo mediante la incorporación de procesos administrativos de talento humano basados en empleos tipo y cuadros funcionales.



Contexto y alcance del subsistema de gestión del desarrollo

Gráfico 21.

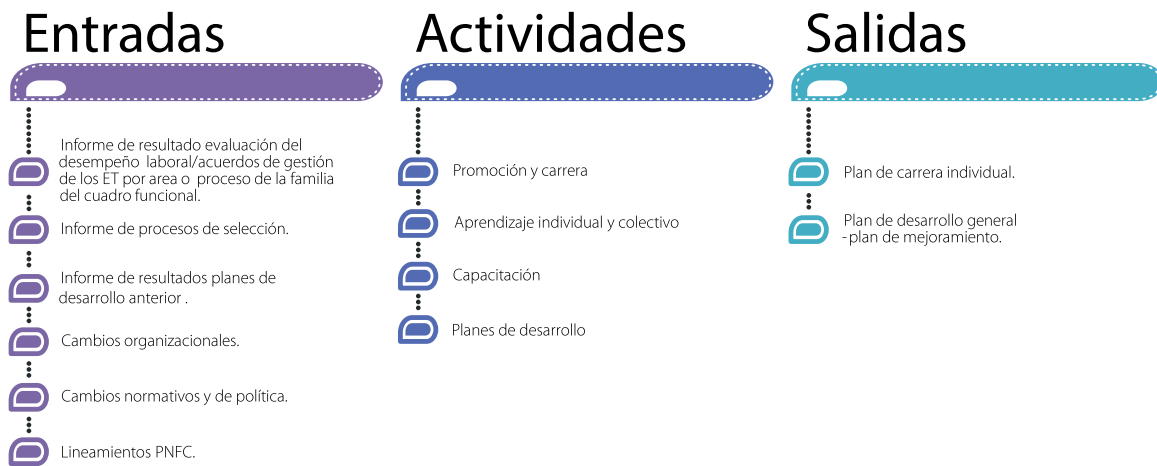
Componentes del subsistema de gestión del desarrollo



Fuente: Proyecto Competencias ESAP 2017

A la luz de los componentes del subsistema de gestión del desarrollo presentados, se describe el proceso y posteriormente se desarrolla una propuesta que permite ver cómo se puede llegar a ellos considerando herramientas y requisitos para su alcance.

Gráfico 22.
Ciclo de entradas, actividades y salidas del subsistema de gestión del desarrollo



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017



Pasos generales para considerar los cuadros funcionales al subsistema de gestión del desarrollo

Paso 1.

Recibir resultados de la evaluación del desempeño por familias funcionales o unidad organizacional según el número de cargos de cada ET correspondiente, igualmente a cada cuadro funcional de la entidad.

Paso 2.

Tomar el consolidado de resultados por familia funcional o unidad organizacional _cuadro funcional_, de acuerdo con la curva forzada para la evaluación del desempeño/acuerdos de gestión que se presenta a continuación para proponer planes de carrera y planes normales de desarrollo de competencias, o de mejora, cuando son necesarios.

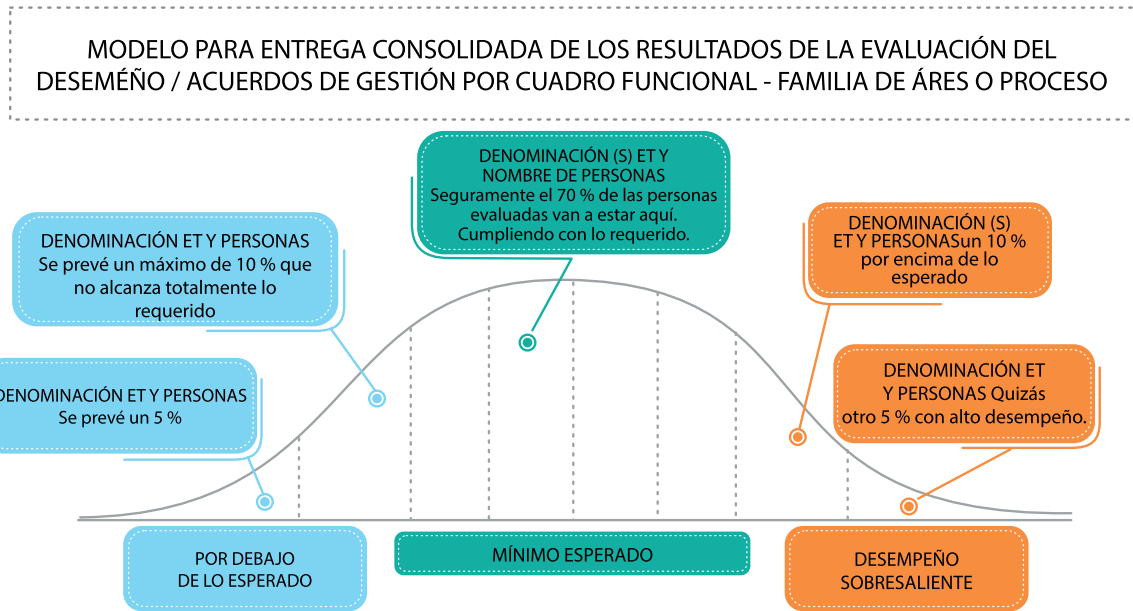
Ej.:

Se entregan tantas evaluaciones como número de empleos tipo hay registrados en la identificación del ET de cada CF.



Gráfico 23.

Modelo de entrega consolidado de resultados desempeño y acuerdos de gestión, desde el punto de vista de metas y competencias



Fuente: Equipo Proyecto Competencias 2016

Paso 3.

Recibir planes de carrera individuales propuestos por jefes y servidores públicos por familias funcionales o unidades organizacionales.



Todos los servidores públicos de carrera a los que aplica la propuesta son considerados para planes de carrera individuales.

Limitaciones:

** Solo pueden crecer quienes tengan desempeños superiores.*

** Las necesidades de la organización.*



Paso 4.

Van a aprobación por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil los planes de carrera individuales propuestos.



De acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.

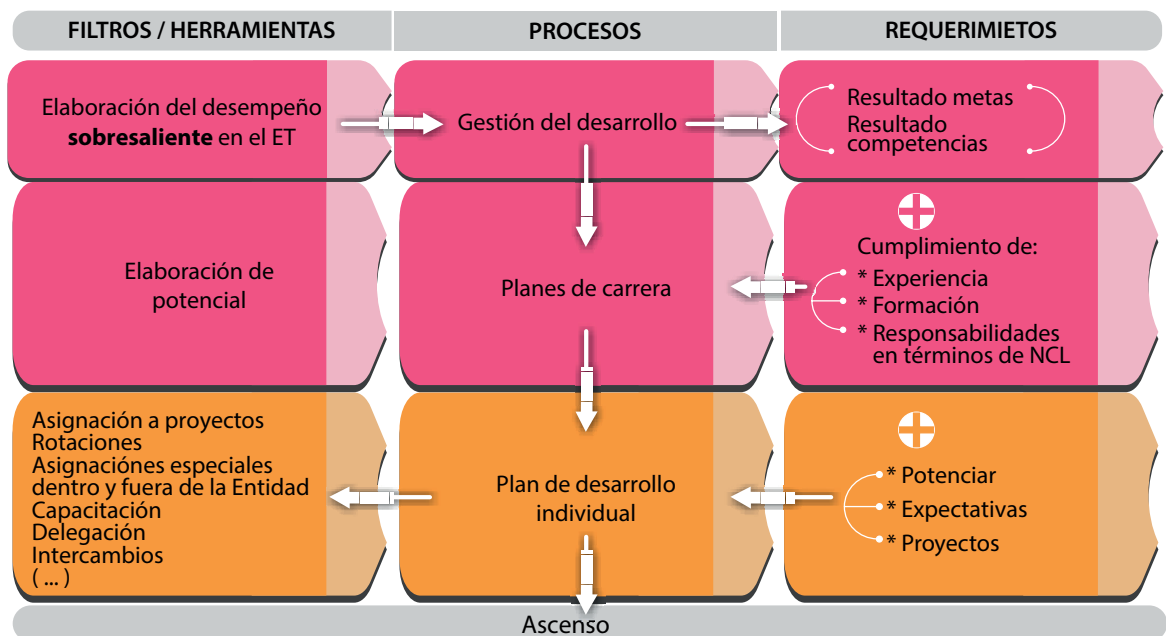


Paso 5.

Consolida planes de desarrollo de carrera individuales y establece los respectivos planes de desarrollo.

Tabla 7.

Estructura de filtros y requerimientos para participar en planes de carrera individual



Elaborado por Equio proyecto competencias ESAP, 2017 a partir de conversatorio con VictorAlberto Acosta – Gerente de Gestión del Talento Humano. Empresa de consultoría.



Aquí puede estar el 100% de la gente, pero bajo una evaluación de desempeño rigurosa, quizás solo tenga desempeño sobresaliente el 10%. Ellos pueden transitar por una autopista de tres (3) carriles: el carril de alta velocidad (alto potencial, 3 a 4 años), el de velocidad media (7 años) y velocidad baja (10 años). Aquí juegan un papel importante el potencial de las personas y las necesidades de la organización.



Paso 6.

Establece planes de desarrollo para cerrar brechas de desempeño generales, metas y competencias, por familias funcionales o unidades organizacionales.

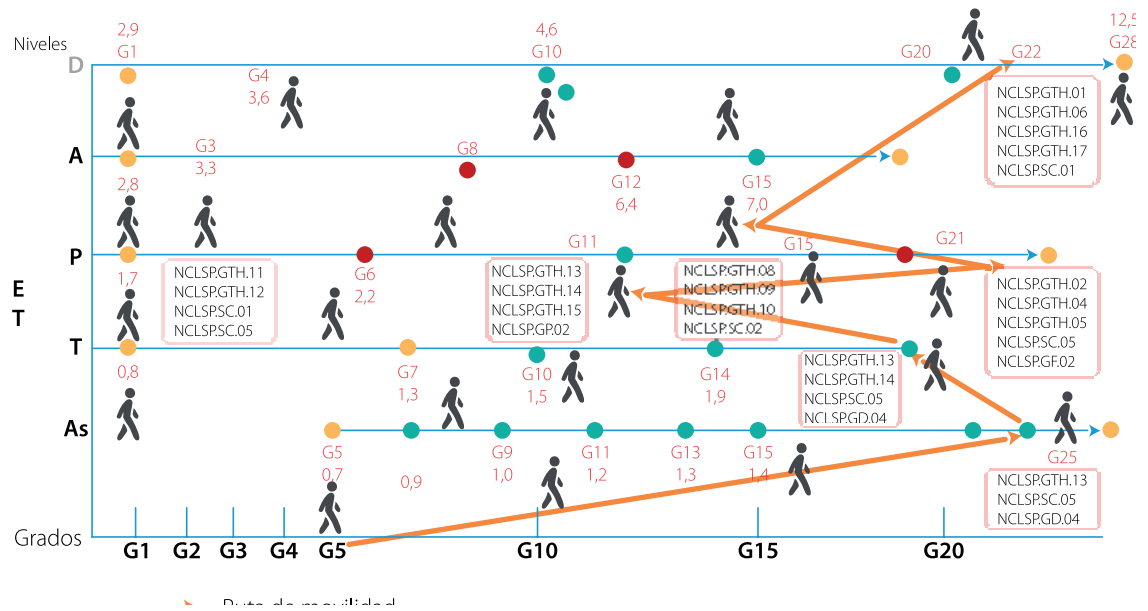


Se considera que en estos planes están, de acuerdo con el consolidado de la evaluación rigurosa del desempeño frente al ET, cerca del 90% de los servidores públicos. La estrategia para el cierre de brechas puede ser la capacitación, el entrenamiento, mentoría. Su movilidad está asociada a grados, educación, experiencia, NCL e interés por llegar a un grado estimulante (puntos rojos) explicados en el documento de "Metodología para elaborar CF de ET". La movilidad puede darse a lo largo de sus 20 años de trabajo.



Gráfico 24.

Modelo de una factible ruta de movilidad de los ET dentro de los cuadros funcionales considerando niveles jerárquicos, grados, salarios, requisitos de estudio y experiencia y NCL



Elaborado por equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Paso 7.

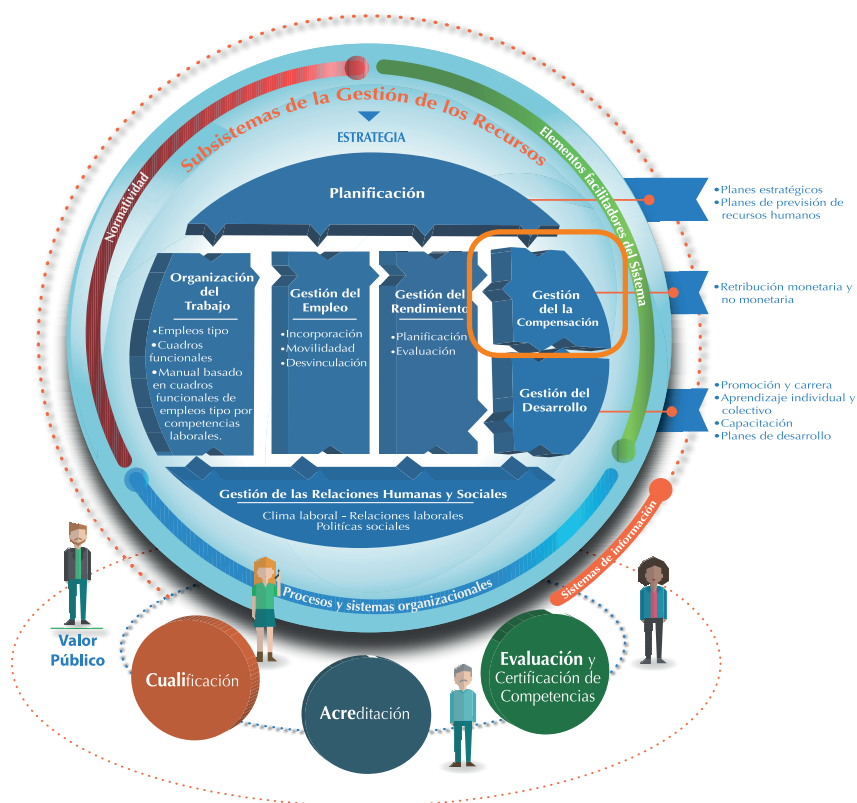
Reporta resultados de desarrollo a jefes, servidores públicos y Función Pública.



Alimentar el sistema de información con datos que proporciona el total de la gestión de desarrollo en las entidades.



1.6. Gestión de la compensación



*Propuesta de cómo llevar los cuadros funcionales y empleos tipo al subsistema de **gestión de la compensación** en una unidad organizacional del sector público.*



Contexto y Alcance de la Gestión de la Compensación}

Este subsistema se entreteteje con los demás subsistemas de gestión del talento humano por competencia laborales de donde provienen los insumos básicos para el establecimiento de una metodología de compensación integral, que para el sector público, en este proyecto se sustenta en los empleos tipo ubicados en los cuadros funcionales.

Los subsistemas con los que la compensación tiene directa relación son: organización del trabajo, porque en él se definen los empleos tipo; gestión del empleo, en el cual se puede

observar la movilidad de los mismos; gestión del rendimiento, cuyos resultados tienen incidencia directa en la compensación; y gestión del desarrollo, el cual busca posibilitar un desempeño con la calidad requerida para la obtención de resultados tangibles, y que en esta propuesta se propone se conviertan en factores salariales.

El documento Sistema de estímulos orientaciones metodológicas (DAFP, 2012):

[...] expone a las entidades del nivel nacional y territorial, un documento teórico con las últimas tendencias en materia de Estímulos, que servirá como guía práctica para la elaboración, ejecución y seguimiento del Sistema de Estímulos en las entidades, a fin de proporcionar a las mismas, lineamientos de acción que les permitan identificar las necesidades de los servidores y brindarles un ambiente laboral en el que se identifiquen como personas y empleados eficaces al servicio del país y donde puedan crecer, desarrollarse personal y profesionalmente en un adecuado clima laboral.

Es importante resaltar que cuando se habla de recompensar el desempeño efectivo y excelente de los empleados, se está planteando una evaluación de las competencias laborales y de otros factores que hacen parte del diseño del empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales, donde algunas variables son características del empleo tipo y se constituyen en objeto de valoración para el logro de estímulos. Así se muestra en la tabla 8:

Tabla 8.
Factores de compensación del perfil de empleo tipo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO			
Nivel jerárquico			
Empleo tipo			
Rol			
Denominación del empleo			
Códigos	Rango de Grado		
Número de cargos			
Dependencias			
Cargo del jefe inmediato			
II. ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO			
III. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO			
Verbo + Objeto + Conector + Condición			
IV. DIMENSIÓN DEL EMPLEO			
Procesos por los que responde			
Procesos en los que interviene			
Autonomías			
Relaciones externas			
Comité	Rol		
Recursos a cargo			
Capital humano a cargo	Directo		Indirecto
	Desde	Hasta	Desde
Riesgos	Laborales		Públicos
	Ocupacionales		Otros
V. COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA O PROCESO ESPECÍFICO			
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave
VI. COMPETENCIAS LABORALES DE OTRA ÁREA O PROCESO			
Área o proceso	Código norma	Nombre norma	Actividades clave
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			
Comunes		De nivel jerárquico	Específicas por área o proceso
Orientación a resultado Orientación al usuario y al ciudadano Compromiso con la organización transparencia			
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIOS, FORMACIÓN Y EXPERIENCIA			
Educación			
Formación			
Experiencia			
Equivalencia alternativa	Educación		Experiencia
CERTIFICACIONES DEL SISTEMA DE COMPETENCIA			
Código de la norma		Nombre de la norma	
IX. RESULTADOS ESPERADOS			
El cumplimiento de metas y compromisos u obligaciones definidos por la entidad para el empleo. Las evidencias de las normas de competencia laboral que aplican al empleo y los indicadores conductuales de las competencias comportamentales.			

FACTORES DE COMPENSACIÓN

Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Resultado de lo anterior, pueden suceder dos cosas: que los servidores cumplan con el empleo tipo y se hagan acreedores a un estímulo salarial; o que no cumplan, en ese caso, requerirán ingresar a un programa de cierre de brechas, con el compromiso de que les sea otorgada la compensación cuando cumplan las competencias; mientras tanto, se mantendrán en el empleo actual y con la compensación establecida.

La propuesta entonces para implementar la compensación con base en los empleos tipo tiene unas entradas, unas actividades y unos productos, como se presenta en seguida:

Gráfico 25.

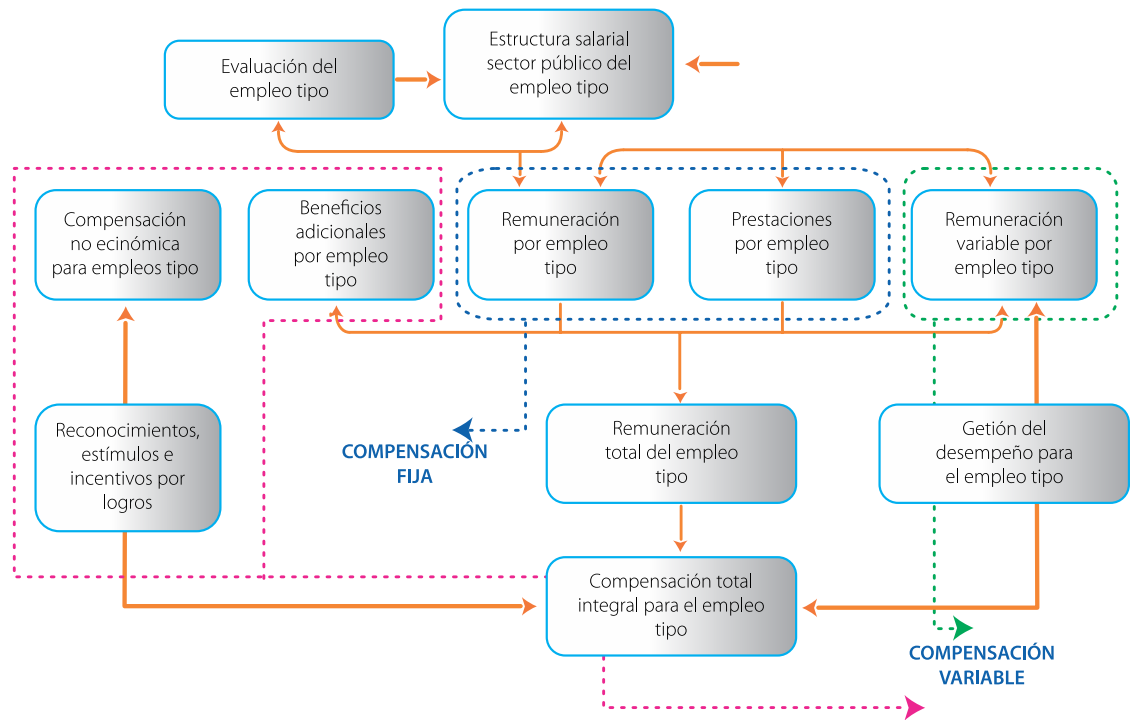
Insumos, actividades y productos de los ET y CF dentro del subsistema de compensación



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

La propuesta plantea un esquema compuesto por elementos de compensación fija correspondientes a la valoración misma del trabajo, y de compensación variable asociada a desempeños sobresalientes frente a las normas de competencia laboral (NCL) que conforman el empleo tipo (ET) e implican el cumplimiento de otros requisitos. De igual forma, se pueden considerar estímulos monetarios y no monetarios, como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 26.
Elementos de compensación integral adaptado con base en empleos tipo



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Los empleos tipo con sus respectivos grados y niveles, pasarán directamente a ocupar un lugar en la estructura de cuadros funcionales, y las correlaciones se verán en el momento en que se hayan desarrollado las escalas y la valoración salarial de todos los empleos tipo del cuadro funcional, sea este de un sector, entidad y área o proceso.

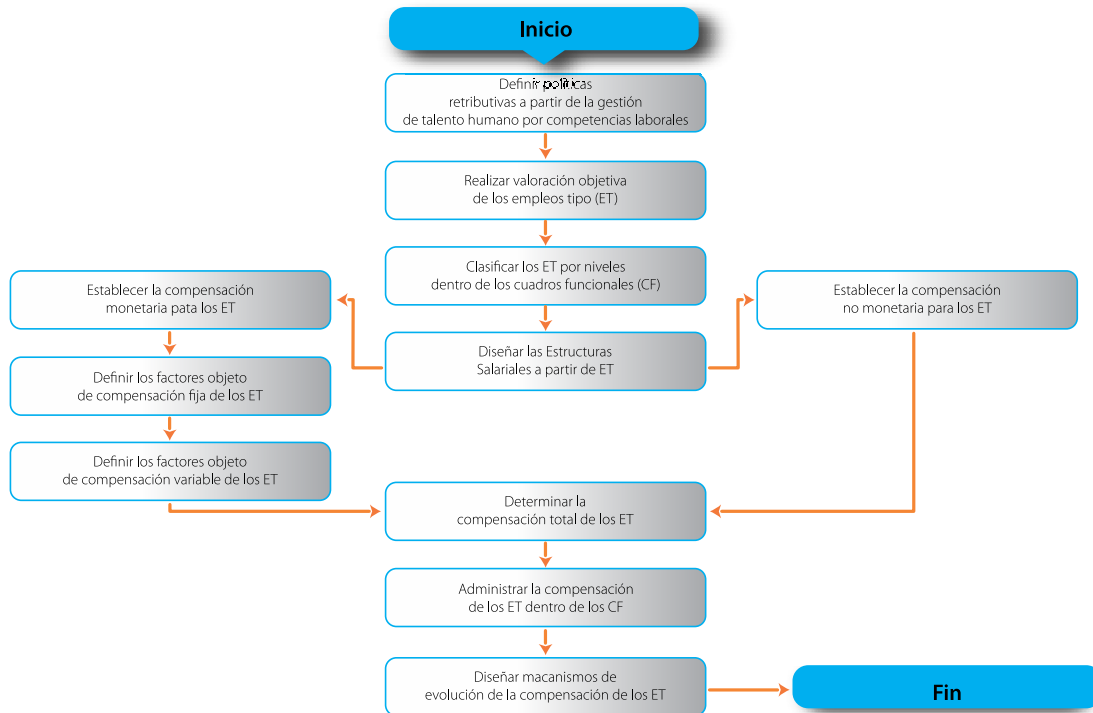


Pasos para la definición de la compensación del empleo tipo (ET)

Los pasos del procedimiento para definir la compensación del empleo se presentan en el siguiente gráfico, teniendo en cuenta el proceso de gestión de la compensación para los empleos tipo (ET) al interior de los cuadros funcionales (CF):

Gráfico 27.

Proceso de gestión de la compensación para los empleos tipo (ET) al interior de los cuadros funcionales (CF)



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP 2017

Paso 1.

Realizar la implementación de políticas encaminadas a la compensación de los empleos tipo de los cuadros funcionales del sector público. Esto implicará cambios y ajustes a la normatividad actual.

Paso 2.

Hacer la valoración objetiva de la compensación en las entidades del sector público en general que estén regidas por la Ley 909 de 2004, debido a que, de acuerdo con su naturaleza jurídica, tienen diferentes esquemas de compensación para empleos del mismo nivel y grado. De igual forma, se debe comparar con el sector público internacional y garantizar en los dos casos el principio de equidad.

Paso 3.

Clasificar los empleos tipo de una unidad organizacional en los diferentes niveles jerárquicos y grados. Permitir de esta forma ver el mapa de compensación del cuadro funcional.

Paso 4.

Diseñar estructuras salariales a partir de perfiles de empleos tipo con base en competencias laborales. Dicho diseño corresponde a la propuesta planteada para movilidad horizontal y vertical en la metodología de cuadros funcionales.

Paso 5.

Establecer la compensación monetaria total compuesta por la compensación fija y la compensación variable, teniendo en cuenta los factores que la componen.

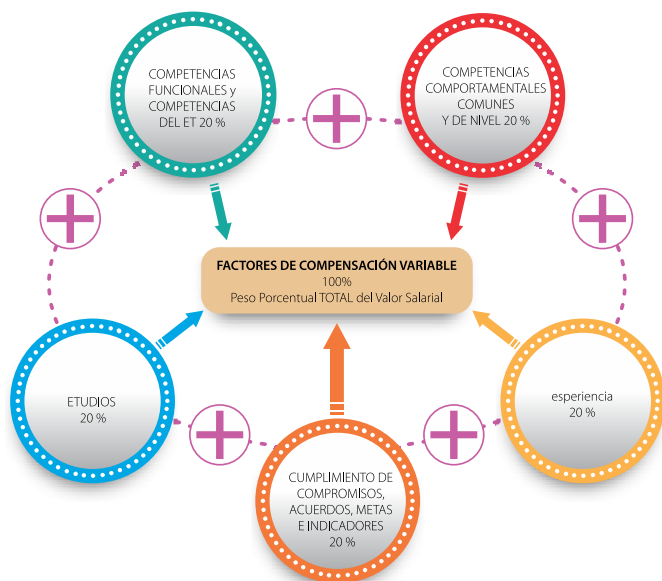
Paso 6.

Definir los factores objeto de compensación fija en términos de la valoración de los requisitos del empleo establecidos al momento de la vinculación en el formato "Diseño de empleo y perfil ocupacional tipo por competencias laborales".

Paso 7.

Valorar porcentualmente la compensación de variables en términos de desempeño sobresaliente respecto a las normas de competencia laboral (NCL) que conforman el empleo tipo (ET), frente a las competencias comunes y de nivel, frente al cumplimiento de requisitos de estudio y experiencia del ET, y frente al cumplimiento de compromisos, acuerdos, metas e indicadores. Se propone que las variables tengan el mismo peso porcentual como se observa en el gráfico siguiente:

Gráfico 28.
Peso porcentual de los factores de compensación variable



Fuente: Equipo Proyecto de Competencias, ESAP 2017

Paso 8.

Identificar elementos de compensación no monetaria que permitan ser extrapolados al enfoque de empleos tipo mediante “satisfactores” de carácter no económico que motiven favorablemente los desempeños y resultados acordados, y que no están contemplados como factores del salario. La mayoría deben estar expresados en forma de beneficios u oportunidades.

Paso 9.

Definir la compensación total, dada esta por la suma de la compensación fija más la compensación variable.

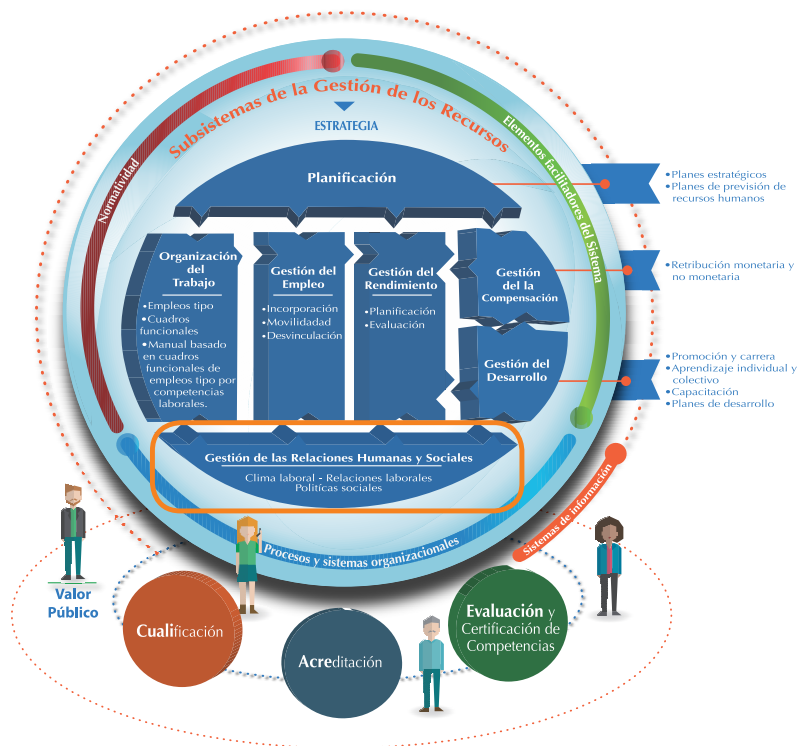
Paso 10.

Administrar la compensación con el apoyo de los sistemas de información que permitan ver la evolución y la movilidad de los ET, asociados estos a la compensación.

Paso 11.

Diseñar mecanismos de evolución de la compensación que garanticen la sostenibilidad de la propuesta de compensación.

1.7. Gestión de las relaciones humanas y sociales





Impacto en el subsistema de las relaciones humanas y sociales por la implementación del nuevo modelo de gestión del talento humano (GTH) basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales.

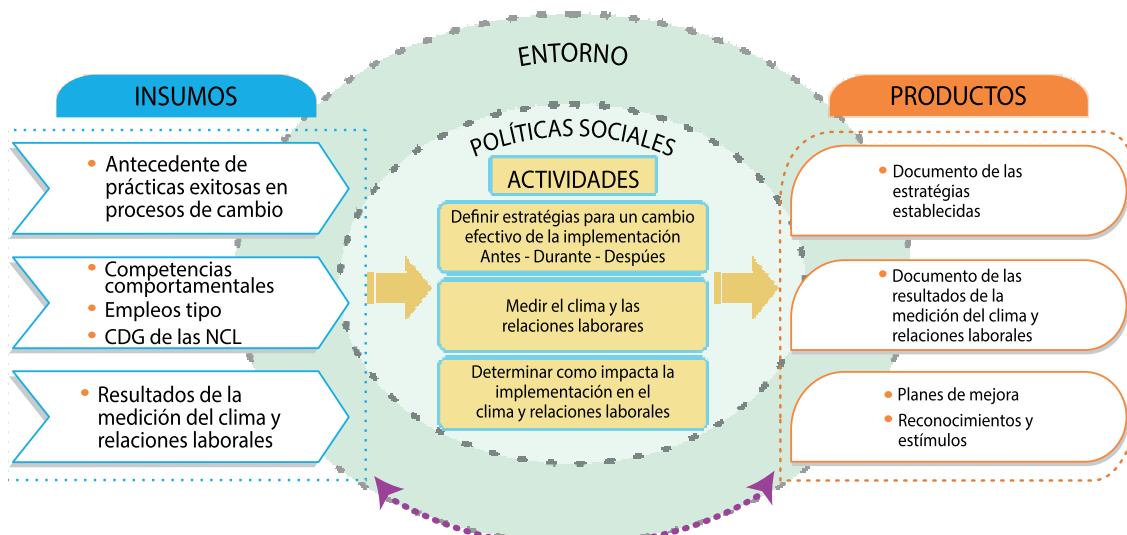


Contexto y alcance de la gestión de las relaciones humanas y sociales

La propuesta se enfoca en presentar lo correspondiente al clima laboral e indica cómo llevar las competencias comportamentales que se pueden encontrar en los empleos tipo al componente mencionado.

Gráfico 29.

Ciclo de insumos, actividades y productos del subsistema de las relaciones humanas y sociales para la implementación del nuevo modelo GTH



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017



Pasos para una efectiva implementación del modelo de gestión del talento humano a través del subsistema de las relaciones humanas y sociales

Paso 1.

Definir estrategias para un cambio efectivo de la implementación antes, durante y después:



Buscar antecedentes para realizar una implementación efectiva. Es necesario saber qué pasó en procesos de cambio anteriores para identificar las prácticas exitosas que lo hicieron posible y qué inconvenientes se presentaron para buscar una estrategia de mitigación.



Involucrar a los directivos para lograr el éxito de la implementación. Es necesario el apoyo de líderes, y principalmente de la dirección general, ya que son ellos quienes impulsan el cambio; además, talento humano debe hacerles entender que hacer un cambio no siempre es agradable, pero que se requiere para mejorar los resultados de la entidad y buscar el bienestar de los funcionarios.



Identificar a las personas que pueden facilitar o bloquear el cambio. Parte del proceso implica evaluar a los servidores para identificar sus fortalezas y debilidades frente al cambio y crear grupos de trabajo que ayuden a facilitar la dinámica de la implementación. Evalué las siguientes competencias comportamentales en los diferentes niveles jerárquicos.

Gráfico 30.
Competencias comportamentales a evaluar en los diferentes niveles jerárquicos



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017



Diseñar un proceso de cambio mediante:

- La incorporación de los funcionarios públicos en el proceso de implementación.
- La demostración de seguridad y confianza en el nuevo modelo de gestión del talento humano.
- La motivación en lo positivo, que genera el nuevo modelo de gestión del talento humano en el empleo.
- Capacitación frente al nuevo modelo de gestión del talento humano.



Construir un sistema de información eficaz. Mantenga la comunicación vertical y horizontal, realice publicaciones en carteleras y en intranet.

Durante y después:



Brindar apoyo a los directivos, o a quien desarrolle roles de dirección para dirigir a sus grupos en el proceso de cambio. De forma individual y colectiva realice talleres que le ayuden a ver la visión estratégica del cambio para que pueda guiar en el proceso.



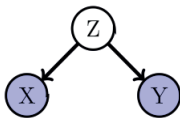
Proporcionar entrenamiento complementario a los directivos o a quien desarrolle roles de dirección que necesiten apoyo. Este apoyo es necesario, ya que si no consiguen el compromiso con la organización de sus equipos de trabajo, el cambio no será exitoso, por lo cual debe desarrollar talleres para ayudarlos a conducir el cambio en las entidades.

Medir el éxito de la implementación. Esto se puede hacer a través de la percepción de los servidores en el clima laboral que se generó en el proceso del cambio y en las relaciones laborales que se construyeron o se vieron afectadas.

Paso 2.

Medir el clima y las relaciones laborales.

Impacto de la implementación al subsistema gestión del talento humano basado en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales.



Determinar las variables a medir según la entidad.

Gráfico 31.

Variables de medición propuestas por el equipo Proyecto Competencias 2016 en el documento de pautas



Fuente. Pautas para la transferencia de competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano, 2016



Utilizar los indicadores conductuales para evaluar las competencias comportamentales que son variables para medir el clima y relaciones laborales:

- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo y colaboración



Los indicadores conductuales los encuentra en el catálogo de competencias.



Utilizar las competencias comportamentales del catálogo de competencias para medir las siguientes variables:

Tabla 9.
Variables a medir utilizando competencias comportamentales

Variables de medición	Competencias comportamentales
Orientación organizacional	Orientación a resultados Compromiso con la organización
Administración del talento humano	Gestión de procedimientos de calidad
Estilo de dirección	Liderazgo Dirección y desarrollo de personal
Relaciones interpersonales	Desarrollo de empatía Construcción de relaciones

Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017



Utilizar los criterios de desempeño generales (CDG) y los riesgos del ET para la siguiente variable:

- Medio ambiente físico: ítems basados en los CDG de las NCL y en los riesgos de los ET de la variable dimensión del empleo.



Los subprogramas de Medicina Preventiva y de Higiene y Seguridad Industrial responden a los lineamientos del sistema de seguridad y Salud en el trabajo.



Crear ítems de evaluación para las variables de medición del clima y relaciones laborales utilizando los subsistemas de gestión del talento humano basados en cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales para las siguientes variables:

Tabla 10.
Variables a medir utilizando los subsistemas de talento humano

VARIABLES DE MEDICIÓN	SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Orientación organizacional	Subsistema de planificación
Administración del talento humano	Subsistema de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento y gestión de la compensación.
Capacidad profesional	Gestión del desarrollo

Fuente: Equipo Proyecto Competencias, ESAP 2017

Ej.:

- Se generan oportunidades de carrera y desarrollo profesional.
- Se identifican los empleos tipo.
- Se establecen las equivalencias entre las competencias de los empleos tipo y las actividades que cada servidor público realiza.
- Se verifica si cada servidor público se siente capacitado para desarrollar la totalidad del ET que le corresponde.
- Se evalúa si los estímulos de la gestión de la compensación motivan a los servidores públicos para moverse entre ET.

”

Paso 3. Determinar cómo impacta la implementación en el clima y relaciones laborales mediante:



La identificación de factores claves de satisfacción y de motivación para mantenerlos a través de reconocimientos y estímulos.



La elaboración de planes de mejora basados en las variables más deficientes, priorizando aquellas que son vitales para mejorar el clima y las relaciones laborales, y las que se vieron afectadas por la implementación y los cambios que se generaron.

Políticas sociales

!

“El principal objetivo de la Política Social de Colombia es lograr que todos los colombianos tengan acceso (...) al mercado laboral -promoviendo la formalización o apoyando el emprendimiento y mecanismos de promoción social efectivos” (DNP, 2017).

”

El modelo de gestión del talento humano por cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales que se propone contribuye al objetivo de la política social de Colombia y garantiza los derechos de los empleos en la vinculación, movilidad y desvinculación, que es el ciclo. Además, contribuye en términos de oportunidades de carrera, desarrollo profesional y un sistema de estímulos.

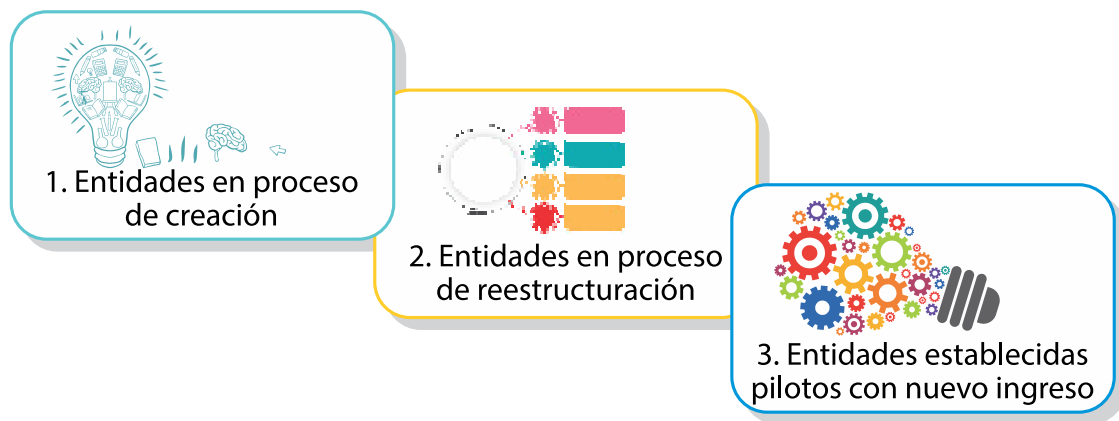


Recomendaciones estratégicas para la implementación

La recomendación más importante para la “implementación del SGTHXCL” es la que tiene que ver con las posibilidades de su puesta en marcha y que atiende los cambios del impacto que genera. Por ello, es aconsejable iniciar en una primera etapa por las entidades en proceso de creación. Aquellas en etapa de reestructuración también son un buen escenario para dar paso al montaje y desarrollo del sistema, y poco a poco incorporarlo en las todas las entidades públicas regidas por la Ley 909 de 2004, a través de pruebas piloto con los servidores públicos de nuevo ingreso.

Gráfico 32.

Proceso secuencial para abordar la implementación del SGTHxCL – propuesta-

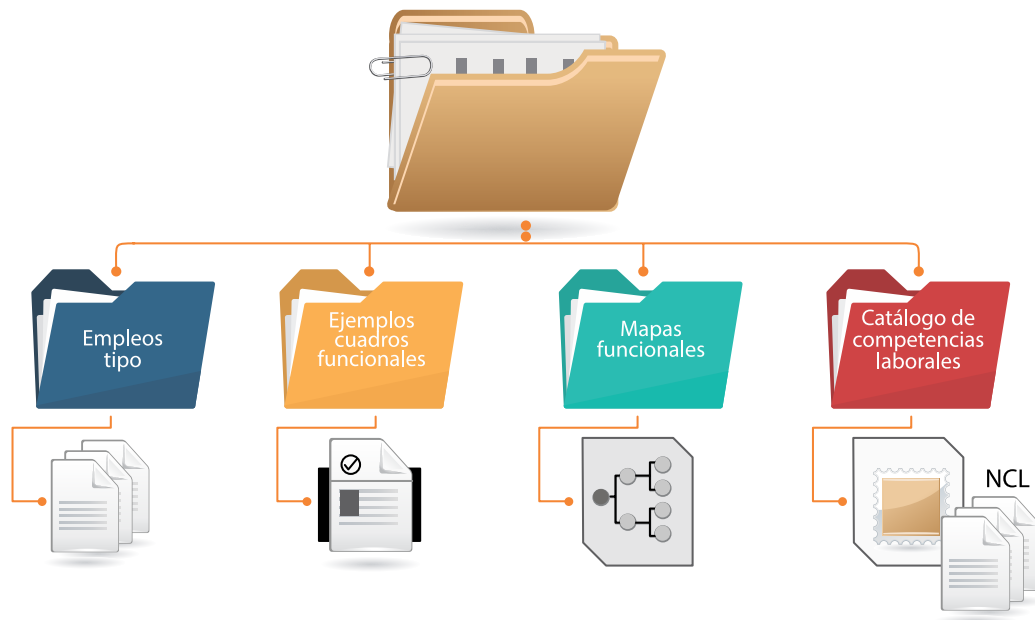


Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Otra recomendación que se plantea desde el inicio del proceso es contar con una plataforma, “sistema” o programa tecnológico que atienda todos los requerimientos de información del SGTHxCL.

En cuanto a la información sistematizada que requiere el subsistema de organización del trabajo, esta se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico 33.
Sistema de información administrado por el DAFP



Fuente: Equipo Proyecto Competencias ESAP, 2017

Planificación por su parte requeriría de información sobre planes de vacantes y provisión de talento humano.

Gestión del empleo requiere de un sistema que proceda con efectividad y celeridad de la cantidad de información que puede surgir del cruce de variables de todos los perfiles de empleo tipo de las áreas proceso, con la finalidad de determinar las posibilidades de movilidad por cada empleo tipo, de tal suerte que cuando se produzca una vacante, se pueda automáticamente comunicar cuáles son todos los posibles candidatos a ocupar empleos tipo o que podrían aspirar a desarrollar un plan para cumplir con los requerimientos del ET.

Así mismo, los demás subsistemas plantean requerimientos de información sobre empleos tipo para evaluación del desempeño, planes de carrera, compensación, estímulos y planes de bienestar.

Tiene importancia de primer orden para el funcionamiento e implementación del SG-THxCL, contar con un manejo eficiente, oportuno, transparente y confiable de la información plena referida a empleos tipo y cuadros funcionales útil para las instituciones, así como para los servidores públicos.

Glosario

Capacitación.

“Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación. Procesos dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa” (Decreto Ley 1567 de 1998, art. 4).

Compensación.

La compensación incluye las retribuciones financieras y los servicios y beneficios tangibles que reciben los empleados como parte de una relación de empleo (Milkovich y Boudreau, 1988).

Entrenamiento.

En el marco de gestión del recurso humano en el sector público, el entrenamiento es una modalidad de capacitación que busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios. En el corto plazo, se orienta a atender necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata (DAFP, 2017).

Formación.

Proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano y a potenciar actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual. (DAFP, 2017).

Grado.

Hace referencia a los grados salariales sujetos al cumplimiento de unos requisitos (estudios, experiencia, competencias). Es el número que acompaña el código y señala el salario que le corresponde a cada empleo con base en la escala salarial (DAFP).

Modelo integrado de planeación y gestión.

Es un marco de referencia que permite dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de las entidades públicas en términos de calidad e integridad del servicio (valores), con el fin de que entreguen resultados que atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos _generación de valor público_ (Presidencia de la República de Colombia, 2017).

Nivel.

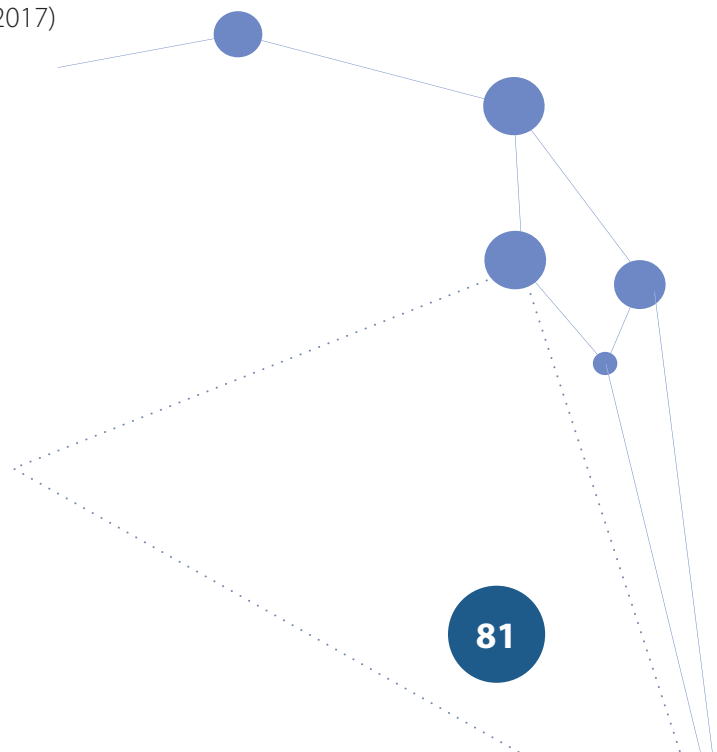
Se hace referencia a los niveles jerárquicos y de desempeño establecidos en la estructura organizacional para el sector público (Equipo Proyecto Competencias 2017).

Servidor público.

Toda persona natural que presta sus servicios como miembro de corporaciones públicas, empleados o trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Sus funciones y responsabilidades están determinadas por la Constitución, las leyes y normas que rigen al país (Constitución Política, 1991).

Unidad organizacional.

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



Referencias

Departamento Administrativo de la Función Pública. Grado. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/inicio?p_p_id=com_liferay_portal_search_web_portlet.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2016). Nuevo modelo propuesto de empleo público. Bogotá: Presentación power point.

González, E (2006), Reforma del empleo público. *Implementación de instrumentos para la promoción de la meritocracia en el empleo público*. DAFP-ESAP. Bogotá.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1988). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México: Mc Graw Hill.

Ortíz, J.; Rendón, M.; Atehortúa, J. (2014). *Score de Competencias: modelo para el desarrollo humano y organizacional*. Bogotá: McGraw Hill. Segunda edición. Premio internacional Capital Humano en España.

Presidencia de la República (1991). *Constitución política (artículo 123)*. Bogotá. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

Presidencia de la República, Función Pública, Ministerio de Hacienda, MinTIC, DNP, DANE, Secretaría de Transparencia, Colombia Compra Eficiente, Archivo General de la Nación, Agencia Nacional de la Defensa del Estado, Contaduría General de la Nación. (2017). *“Modelo integrado de planeación y gestión. manual operativo”*. Bogotá. Recuperado de: http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/0/1508252644_ace-62198c2ac686891d7127d86f84937.pdf/2933fa15-c259-b5b0-86a8-17fb4ce59a08.

Ramírez, L., Ruiz, C., Martínez, C., Villarejo, C., Castañeda, J., Vera, Z. (2018) . *“Pautas para la transferencia de competencias laborales a los subsistemas de gestión del talento humano”*. Bogotá: ESAP, CNSC, DAFP.

Ramírez, L., Villarejo, C., Martínez, C., Santamaría, O., Ruiz, L., C. (2018). *“Catálogo de competencias laborales” - Propuesta*. Bogotá: ESAP, CNSC, DAFP.

Reyes, M. (2014). *Compensación integral por competencias*. CIF/OIT. Chile.

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Ediciones Uniandes, Bogotá.

Otras fuentes en línea

Comisión Nacional del Servicio Civil. Acuerdo No. 565 (2016). Recuperado de <file:///C:/Users/clarvill/Downloads/acuerdo%20565%20de%202016%20CNCS%20EVALUACION%20DESEMPE%3%91O.pdf>.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales* Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a

Decreto 1083 de 2015. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). *La calidad de la vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión*. Recuperado de http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/calidad_de_vida_laboral.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública (2017). *Programa de bienestar e incentivos*. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/16119718/2017-04-12_Plan_Bienestar_2017.pdf/a270ac33-4d85-4af6-811c-799114a4eddb

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Herramientas de implementación del MIPG. Guía metodológica para la implementación del plan nacional de formación y capacitación. Profesionalización y desarrollo de los servidores públicos*.

Departamento Administrativo de la Función Pública. *Dirección de Empleo Público. (2005) Planeación de los recursos humanos. Lieamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación.* http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública (s.f.). *Diccionario de la gestión pública.* Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=k8DMZrRl1m0>.

Departamento Nacional de Planeación (2017). *Desarrollo Social.* Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/Paginas/desarrollo-social.aspx>

Ley 909 (2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. Colombia. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

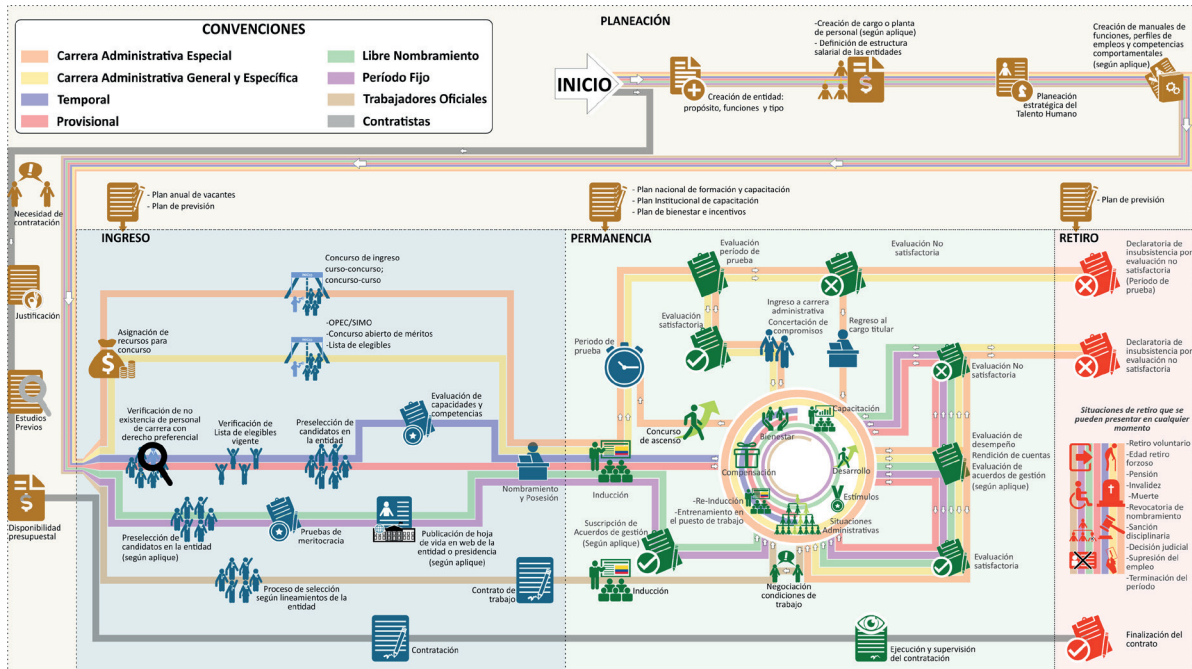
Pedro Pablo Sanabria Pulido (compilador) (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano.* Ediciones Uniandes, Bogotá. http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf

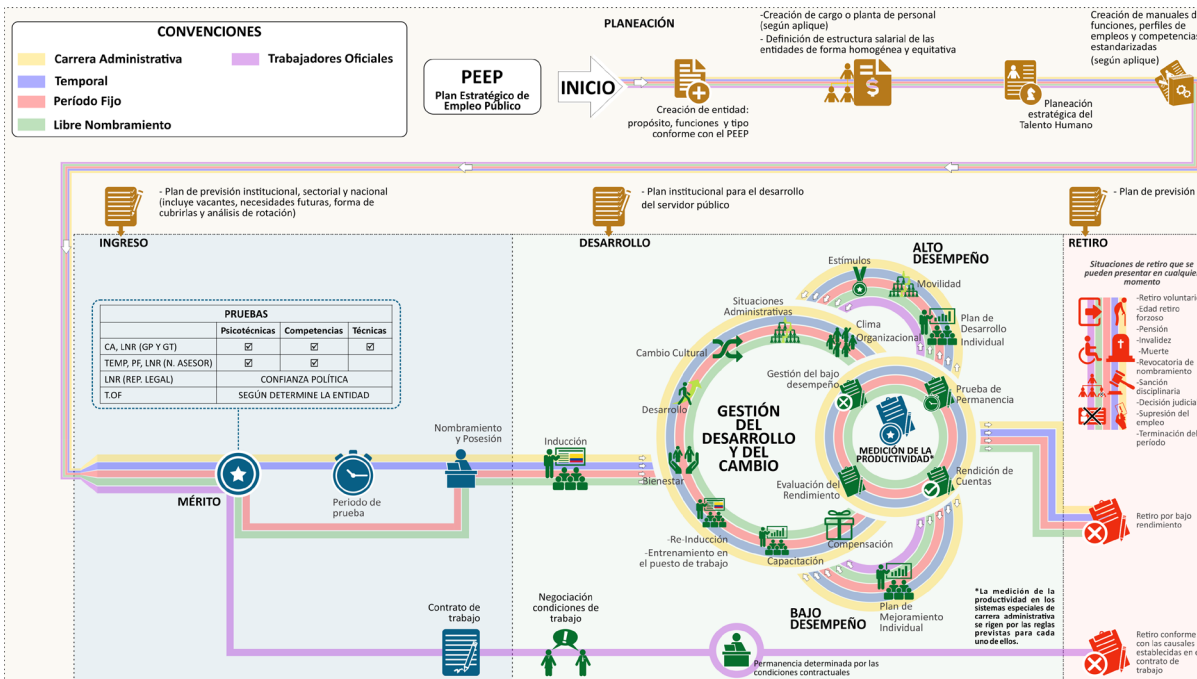
Sanni 2010 Employee Satisfaction and Work Motivation. Finland. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10979/Salanova_Anna_Kirmanen_Sanni.pdf?se.

Anexos

Ciclo de Vida del Servidor Público

Lógica interna





Fuente: DAFP, 2016