



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**RESOLUCIÓN No. 0667 DE 2018****( 03 AGO 2018 )**

Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas

**LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO  
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

en ejercicio de sus facultades señaladas en el Decreto 1083 de 2015, y el Decreto 430 de 2016, y

**CONSIDERANDO:**

Que el numeral 1 del artículo 19 de la Ley 909 de 2004 consagra que el empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley, y 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 los fines del Estado.

Que el literal b) del numeral 2 del artículo 19 de Ley 909 de 2004 determina que el diseño de cada empleo debe contener, entre otros aspectos, el perfil de competencias.

Que el artículo 2.2.4.2 del Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, define las competencias laborales como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Que el artículo 2.2.4.3 del Decreto 1083 de 2015, estableció que las competencias laborales están compuestas por los requisitos de estudio y experiencia del empleo, las competencias funcionales del empleo y las competencias comportamentales.

Que en el marco del Convenio No. 365 de 2017 el Departamento Administrativo de la Función Pública, la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) elaboraron la primera versión del catálogo de competencias comportamentales comunes y por nivel jerárquico, así como las competencias laborales para las áreas o procesos transversales de: compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, gestión del

Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas

talento humano, gestión tecnológica, planeación estatal y servicio al ciudadano del sector público.

Que el catálogo de competencias laborales para las áreas o procesos transversales contiene competencias funcionales y comportamentales.

Que el Decreto 1083 de 2015 dispuso en el artículo 2.2.4.9 que el Departamento Administrativo de la Función Pública adoptará el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.

Que las entidades públicas deberán adoptar las competencias funcionales para las áreas o procesos transversales y podrán adoptar las competencias comportamentales asociadas, dispuestas en el catálogo.

Que en mérito de lo anterior,

**RESUELVE:**

**Artículo 1. Objeto.** Adoptar el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas, contenido en el documento anexo, el cual hace parte integral de la presente resolución.

**Parágrafo 1.** Las entidades deberán adoptar las competencias funcionales dispuestas en el catálogo anexo, para las áreas o procesos transversales.

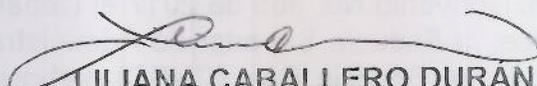
**Parágrafo 2.** Las entidades podrán adoptar las competencias comportamentales que incluye el catálogo para cada área o proceso transversal.

**Artículo 2. Asesoría y seguimiento.** El Departamento Administrativo de la Función Pública brindará la asesoría y hará el seguimiento para su efectiva ejecución.

**Artículo 3. Vigencia.** La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

**PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá D.C. a los 03 AGO 2018

  
**LILIANA CABALLERO DURAN**  
Directora



**FUNCIÓN PÚBLICA**  
Departamento Administrativo de la Función Pública

FUNCIÓN PÚBLICA

JULIO DE 2018

# CATÁLOGO DE COMPETENCIAS LABORALES

Liliana Caballero Durán  
**Directora**

Fernando Augusto Medina Gutiérrez  
**Subdirector**

Ángela María González  
**Secretaria General**

Francisco Camargo Salas  
**Director de Empleo Público**

Juliana Torres Quijano  
**Directora de Gestión del Conocimiento (e)**

Consuelo Aguillón Villoria  
**Coordinadora Grupo de Análisis y Política**

Elaborado por:  
Eduardo Prada Velásquez  
**Dirección de Empleo Público**

Edición  
**Dirección de Gestión del Conocimiento**

Julio de 2018

## Tabla de Contenido

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | Introducción.....   | 6  |
| II.  | Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos Decreto 815 de 2018 ..... | 9  |
| III. | Competencias comportamentales por nivel jerárquico Decreto 1083 de 2015.....              | 15 |
| IV.  | Competencias Laborales de áreas o procesos transversales .....                            | 36 |
|      | Competencias laborales para el área o proceso Compra pública .....                        | 36 |
|      | Competencias laborales para el área o proceso Control interno .....                       | 38 |
|      | Competencias laborales para el área o proceso Defensa Jurídica .....                      | 40 |
|      | Competencias laborales area o proceso Gestión documental .....                            | 43 |
|      | Competencias laborales area o proceso Gestión financiera .....                            | 46 |
|      | Competencias laborales area o proceso Gestión de Servicios Administrativos .....          | 48 |
|      | Competencias laborales area o proceso Gestión Del Talento Humano .....                    | 50 |
|      | Competencias laborales area o proceso Gestión Tecnológica .....                           | 54 |
|      | Competencias laborales área o proceso Planeación estatal.....                             | 59 |
|      | Competencias laborales area o proceso Relación con el ciudadano .....                     | 61 |
| V.   | Competencias comunes según área transversal .....   | 67 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Competencias comunes de los servidores públicos Decreto 1083 de 2015 .....       | 10 |
| Tabla 2. Competencias laborales área o proceso Compra pública .....                       | 36 |
| Tabla 3. Competencias laborales área o proceso Control interno .....                      | 38 |
| Tabla 4. Competencias laborales área o proceso Defensa jurídica .....                     | 40 |
| Tabla 5. Competencias laborales área o proceso Gestión documental .....                   | 43 |
| Tabla 6. Competencias laborales área o proceso Gestión financiera .....                   | 46 |
| Tabla 7. Competencias laborales área o proceso Gestión de Servicios Administrativos ..... | 48 |
| Tabla 8. Competencias laborales área o proceso Gestión Del Talento Humano .....           | 50 |
| Tabla 9. Competencias laborales área o proceso Gestión Tecnológica .....                  | 54 |
| Tabla 10. Competencias laborales área o proceso Planeación estatal .....                  | 59 |
| Tabla 11. Competencias laborales área o proceso Relación con el ciudadano .....           | 61 |

## Índice de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1. Competencia Visión estratégica .....                     | 16 |
| Ilustración 2. Competencia Liderazgo efectivo .....                     | 17 |
| Ilustración 3. Competencia Planeación .....                             | 18 |
| Ilustración 4. Competencia Toma de decisiones .....                     | 19 |
| Ilustración 5. Competencia Gestión del desarrollo de las personas ..... | 20 |
| Ilustración 6. Competencia Pensamiento sistémico .....                  | 21 |
| Ilustración 7. Competencia Resolución de conflictos .....               | 22 |
| Ilustración 8. Competencia Confiabilidad técnica .....                  | 23 |
| Ilustración 9. Competencia Creatividad e innovación .....               | 24 |
| Ilustración 10. Competencia Iniciativa .....                            | 25 |
| Ilustración 11. Competencia Construcción de relaciones .....            | 25 |
| Ilustración 12. Competencia Conocimiento del entorno .....              | 26 |
| Ilustración 13. Competencia Aporte técnico-profesional .....            | 27 |
| Ilustración 14. Competencia Gestión de procedimientos .....             | 28 |
| Ilustración 15. Competencia Comunicación efectiva .....                 | 28 |
| Ilustración 16. Competencia Instrumentación de decisiones .....         | 29 |
| Ilustración 17. Competencia Dirección y desarrollo de personal .....    | 30 |
| Ilustración 18. Competencia Toma de decisiones .....                    | 31 |
| Ilustración 19. Competencia Confiabilidad técnica .....                 | 32 |
| Ilustración 20. Competencia Disciplina .....                            | 33 |
| Ilustración 21. Competencia Responsabilidad .....                       | 33 |
| Ilustración 22. Competencia Manejo de la información .....              | 34 |
| Ilustración 23. Competencia Colaboración .....                          | 35 |
| Ilustración 24. Competencia Relaciones interpersonales .....            | 35 |
| Ilustración 25. Competencia Atención al detalle .....                   | 67 |
| Ilustración 26. Competencia Negociación .....                           | 68 |
| Ilustración 27. Competencia Capacidad de análisis .....                 | 69 |
| Ilustración 28. Competencia Transparencia .....                         | 70 |
| Ilustración 29. Competencia Atención de requerimientos .....            | 71 |
| Ilustración 30. Competencia Resolución y mitigación de problemas .....  | 72 |
| Ilustración 31. Competencia Vinculación interpersonal .....             | 73 |
| Ilustración 32. Competencia Argumentación .....                         | 74 |
| Ilustración 33. Competencia Planificación del trabajo .....             | 75 |
| Ilustración 34. Competencia Gestión de procedimientos de calidad .....  | 76 |
| Ilustración 35. Competencia Manejo eficaz y eficiente de recursos ..... | 77 |
| Ilustración 36. Competencia Desarrollo directivo .....                  | 78 |

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 37. Competencia Aprendizaje permanente .....     | 79 |
| Ilustración 38. Competencia Gestión del cambio .....         | 80 |
| Ilustración 39. Competencia Integridad institucional .....   | 81 |
| Ilustración 40. Competencia Desarrollo de empatía.....       | 82 |
| Ilustración 41. Competencia Administración de política ..... | 83 |

## I. Introducción

Es propósito actual del Estado colombiano consolidar un modelo de administración del talento humano en el que la gestión de las competencias sea un elemento principal, las bondades de este tipo de enfoque fundamentalmente tienen relación con la mejora de las cualificaciones, bajo la idea de que a través del mérito se incremente la llegada y permanencia al servicio público de servidores idóneos. Por lo anterior, Función Pública viene adelantando actividades en distintos campos, que tienen todas de trasfondo el objetivo amplio de implementar un Sistema de Gestión Estratégica del Talento Humano. Algunos de los temas anunciados por la Ley 909 de 2004 que no habían sido activados están siendo analizados, diagnosticados e intervenidos para que junto a las competencias mejoren no solo el empleo público sino además el rendimiento general de las entidades del sector.

El presente documento es el mencionado por el artículo 1 del Decreto 815 de 2018, que sustituye el Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, que anuncia en el artículo 2.2.4.9 la adopción del catálogo de normas de competencia funcionales para áreas o procesos transversales. El documento recoge las Normas de Competencia Laboral (NCL) y las competencias comportamentales para áreas o procesos transversales del sector público, construidas y recogidas con los generadores de política o con la entidad de mayor jerarquía, en el marco del Proyecto “Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional” desarrollado por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) durante los años 2015, 2016 y 2017, con el aporte técnico de Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). Este producto fue posteriormente revisado y ajustado por Función Pública de acuerdo con las determinaciones internas que se definieron frente al tema de competencias. El resultado final expresa una importante influencia del trabajo adelantado por la ESAP, sobre lo que es necesario dejar constancia y celebrar tan importante rol en la construcción de decisiones públicas, así como resaltar el papel de la CNSC, quien también brindó sus significativos aportes.

Su énfasis se centra en las dependencias o procesos de Compra Pública, Control Interno, Defensa Jurídica, Gestión Documental, Gestión Financiera, Gestión de Servicios Administrativos, Gestión del Talento Humano, Gestión Tecnológica, Planeación Estatal y Relación con el ciudadano. La condición de transversal que se le otorga a estas dependencias o procesos tiene que ver con que las funciones que desempeñan presentan dos características: por un lado, son procesos que vinculan sus actividades a todas las dependencias de las entidades públicas; independientemente de la estructura

organizacional definida. Por otro lado, se trata de procesos que están presentes en todas las entidades públicas, sin que sea relevante el sector de la administración al que pertenecen, o la ubicación dentro del mencionado sector; dicho de otro modo, más allá de que sean entidades líderes de sector, vinculadas o adscritas.

La transversalidad se puede resumir como que son procesos que toda la administración debe satisfacer, y que regularmente no los desarrolla únicamente con la gestión de una dependencia específica, pues aun cuando en la estructura exista una unidad operativa que debe liderar esos procesos, las demás dependencias suelen tener obligaciones frente a sus actividades.

Para citar dos ejemplos, podemos decir que si bien suele existir un proceso de compra pública, y que está regularmente bajo la batuta de una dependencia responsable de las compras, es cierto que todas las demás dependencias, en la medida en que requieren para su normal funcionamiento la adquisición de equipos, implementos de oficina, muebles, etc., deben desarrollar actividades que dentro del proceso de compra pública resulten en la adquisición de los bienes requeridos; bien sea la definición de las necesidades, la caracterización técnica de la necesidad o incluso la explicación técnica de la necesidad de compra dentro de los términos de referencia del proceso contractual que resulta en la compra de los bienes. De otro lado, se suele decir que el campo de actividades del control interno es de la órbita de una dependencia con el mismo nombre (Ley 87 de 1993), encargada de adelantar las auditorías que evalúan la gestión de las demás dependencias, pero es claro que una de sus ideas principales es lograr una cultura organizacional que facilite a todas las unidades, áreas o dependencias ejercer un examen permanente sobre las actividades que ellas mismas desarrollan, de modo que la gestión tenga un mecanismo de control inherente, que va dando las señales de la necesidad de los ajustes.

El catálogo entiende la NCL como un todo que comprende: nombre, actividades claves y las competencias comportamentales que se requieren para su cabal cumplimiento, debe ser utilizado por las diferentes entidades como una referencia de las funciones básicas que adelantan las dependencias líderes de los procesos mencionados, o de las actividades mínimas que hacen parte de tales procesos, en los casos en que no exista una dependencia a cargo de ellos. Como se sabe, la forma o estructura que tienen las entidades públicas cubre un amplio espectro de posibilidades, vinculado con su nivel de complejidad, demanda de servicios, disponibilidad presupuestal, naturaleza, pertenencia a los niveles de gobierno, entre otros.

En tanto elemento de referencia es claro entonces que posiblemente no exprese la dinámica funcional de todas las dependencias o procesos transversales, caso en el cual las entidades pueden acudir a las guías que Función Pública ha emitido y emitirá sobre la definición de NCL en el proceso de fortalecimiento del enfoque de competencias.

El documento está organizado de la siguiente manera: los títulos II y III presentan las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos y las competencias comportamentales por nivel jerárquico del empleo, establecidas por el Decreto 1083 de 2015 modificado por el Decreto 815 de 2018, que en todo caso se entenderán como las mínimas que corresponde exigir a quienes sean servidores públicos.

El título IV presenta las competencias laborales (NCL) de las áreas o procesos transversales arriba mencionadas, cada una de ellas está asociada a los niveles jerárquicos de los empleos que contarían con las competencias para desarrollar las actividades asociadas. Esto significa entonces que las NCL pueden cumplir dos labores principales.; por un lado, indicar las funciones básicas que deben cumplir las áreas o procesos transversales, y por otro lado, indicar los niveles de los empleos que estarían a cargo de cada una de ellas. La asignación de funciones a los demás empleos pertenecientes a la dependencia deberá resultar de una desagregación en cascada de las NCL hacia los empleos con las competencias adecuadas. Es necesario recordar que cada una de las NCL de áreas o procesos transversales presenta una propuesta de las competencias comportamentales que le resultan complementarias, es decir, de las actitudes o cualidades conductuales que sería recomendable que ostentara el servidor a cargo de esas funciones, éstas deben ser entendidas como opcionales en la definición de los requisitos de los empleos, y estará en la órbita de cada dependencia seleccionar aquella que su análisis le sugiera.

Función Pública espera que el documento resulte en un aporte significativo al quehacer de las entidades del sector público, y reitera su total disposición para apoyar a las entidades que requieran orientación al respecto.

## **II. Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos Decreto 815 de 2018**

Se trata de aquellas que el ejercicio del servicio público exige a cualquier servidor, independientemente del nivel del empleo al que pertenezca, o de la entidad en la que se desempeñe. En otras palabras, se trata de las actitudes o conductas que es obligatorio demostrar a fin de trabajar para el Estado y sus organizaciones. Se presentan a continuación las competencias comunes, su definición, y las conductas asociadas de acuerdo con lo indicado por el Decreto 1083 de 2015.

**Tabla 1. Competencias comunes de los servidores públicos Decreto 1083 de 2015**

| <b>Competencias comunes de los servidores públicos</b> |   |  |
|--|---|--|
| <b>Competencia comportamental común</b>                | <b>Definición</b>   | <b>Conductas asociadas</b>   |
| Aprendizaje continuo                                   | Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio</li> <li>• Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación</li> <li>• Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de inter-aprendizaje</li> </ul> |
| Orientación a resultados                               | Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la responsabilidad por sus resultados</li> <li>• Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas</li> <li>• Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos</li> <li>• Adopta medidas para minimizar riesgos</li> </ul>  |

**Tabla 1. Competencias comunes de los servidores públicos Decreto 1083 de 2015**

| <b>Competencias comunes de los servidores públicos</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Competencia comportamental común</b>                | <b>Definición</b>  | <b>Conductas asociadas</b>   |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados</li> <li>• Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados</li> <li>• Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad</li> <li>• Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos</li> <li>• Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y / o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad</li> <li>• Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos</li> </ul> |
| Orientación al usuario y al ciudadano                  | Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna</li> <li>• Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros</li> <li>• Establece mecanismos para conocer las necesidades e</li> </ul>  |

**Tabla 1. Competencias comunes de los servidores públicos Decreto 1083 de 2015**

| <b>Competencias comunes de los servidores públicos</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Competencia comportamental común</b>                | <b>Definición</b>  | <b>Conductas asociadas</b>   |
|  | responsabilidades públicas asignadas a la entidad  | <p>inquietudes de los usuarios y ciudadanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• Aplica los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente</li> <li>• Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano</li> </ul>                 |
| Compromiso con la organización                         | Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas</li> <li>• Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades</li> <li>• Apoya a la organización en situaciones difíciles</li> <li>• Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones</li> <li>• Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas</li> </ul> |

**Tabla 1. Competencias comunes de los servidores públicos Decreto 1083 de 2015**

| <b>Competencias comunes de los servidores públicos</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Competencia comportamental común</b>                | <b>Definición</b>  | <b>Conductas asociadas</b>   |
| Trabajo en equipo                                      | Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple los compromisos que adquiere con el equipo</li> <li>• Respeta la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo</li> <li>• Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros</li> <li>• Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de los objetivos grupales</li> <li>• Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad</li> <li>• Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo</li> </ul> |
| Adaptación al cambio                                   | Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones</li> <li>• Responde al cambio con flexibilidad</li> </ul>  |

**Tabla 1. Competencias comunes de los servidores públicos Decreto 1083 de 2015**

| <b>Competencias comunes de los servidores públicos</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Competencia comportamental común</b>                | <b>Definición</b>                      | <b>Conductas asociadas</b>   |
|  | positivo y constructivo de los cambios | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo y procedimientos</li> <li>• Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones</li> </ul> |

### **III. Competencias comportamentales por nivel jerárquico Decreto 1083 de 2015**

De acuerdo con las indicaciones del Decreto mencionado las competencias comportamentales también se distribuyen en atención a los niveles de los empleos, que como se saben son Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial, de la manera que a continuación se indica: Vale decir que la norma establece las competencias comportamentales que como mínimo se deben demostrar a efectos de desempeñar los empleos del sector público en general (presentes en la tabla anterior) y en particular los propios de los niveles ya indicados.

**Ilustración 1. Competencia Visión estratégica**

**Indicadores Conductuales**

**Competencia**

**Visión estratégica**

**Nivel del Empleo**

**DIRECTIVO**

Anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que contribuyan al beneficio de la entidad y del país

Articula objetivos, recursos y metas de forma tal que los resultados generen valor

Adopta alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución de la planeación anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos

Vincula con los actores con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias

Monitorea periódicamente los resultados alcanzados e introduce cambios en la planeación para alcanzarlos

Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales

Comunica de manera asertiva, clara y contundente el objetivo o la meta, logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo

**Ilustración 2. Competencia Liderazgo efectivo**

**Indicadores Conductuales**

**Competencia**

**Nivel del Empleo**

**Liderazgo efectivo**

**DIRECTIVO**

Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados

Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones

Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los miembros del equipo

Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas

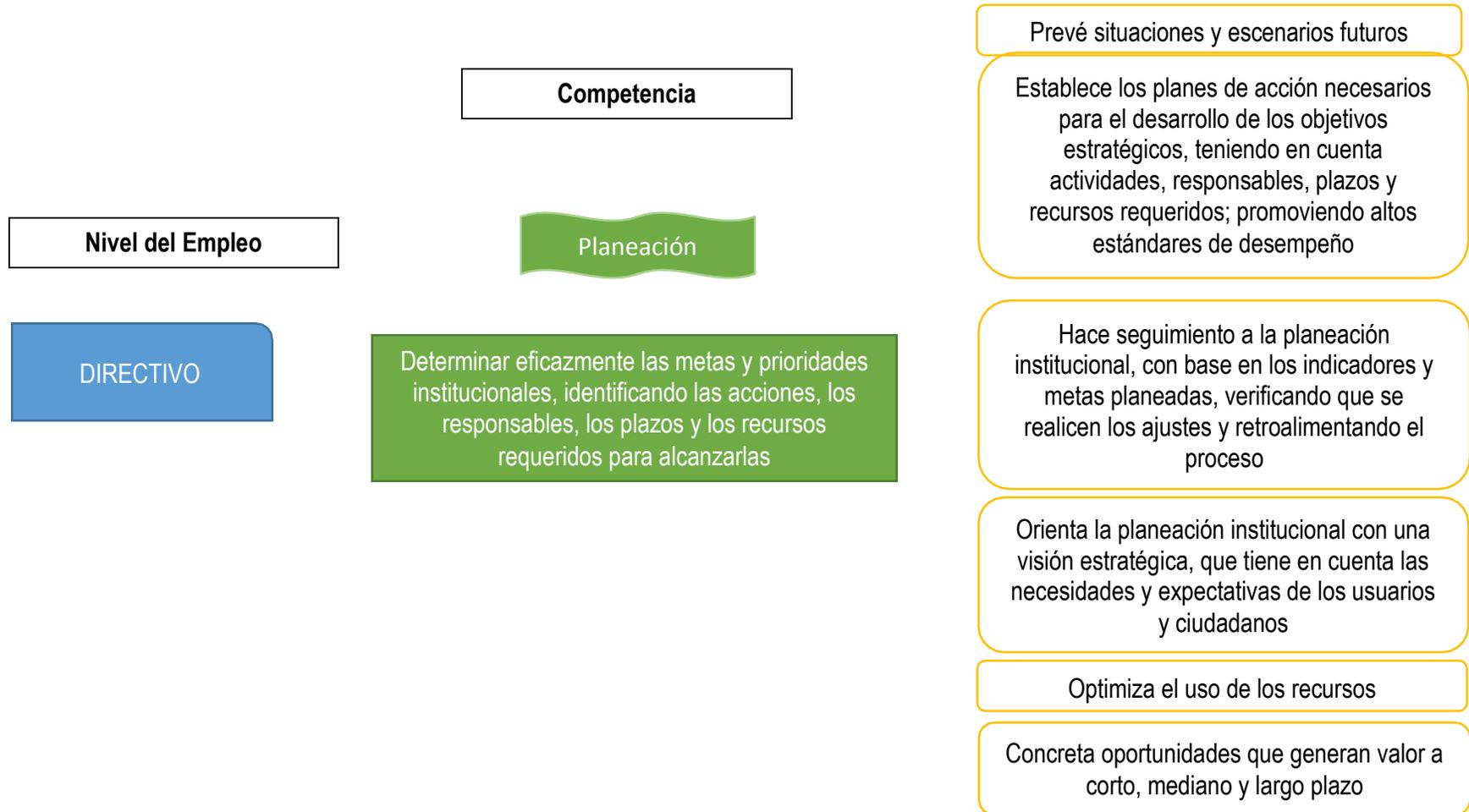
Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral

Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión

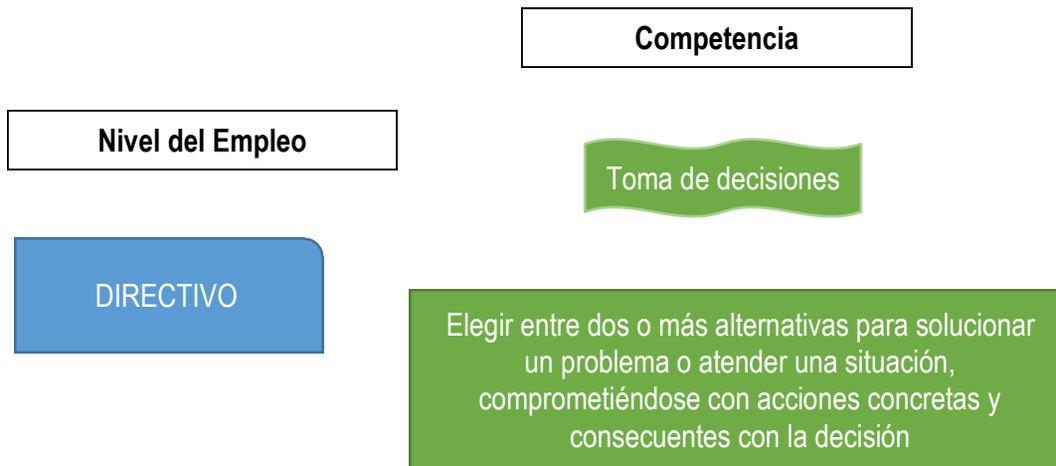
Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto

### Ilustración 3. Competencia Planeación

### Indicadores Conductuales



**Ilustración 4. Competencia Toma de decisiones**



**Indicadores Conductuales**

Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad

Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla

Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad

Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones

Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente

Asume los riesgos de las decisiones tomadas

**Ilustración 5. Competencia Gestión del desarrollo de las personas**

**Indicadores Conductuales**

**Competencia**

**Nivel del Empleo**

**DIRECTIVO**

Gestión del desarrollo de las personas

Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento

Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas

Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias hallazgos y problemas

Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas

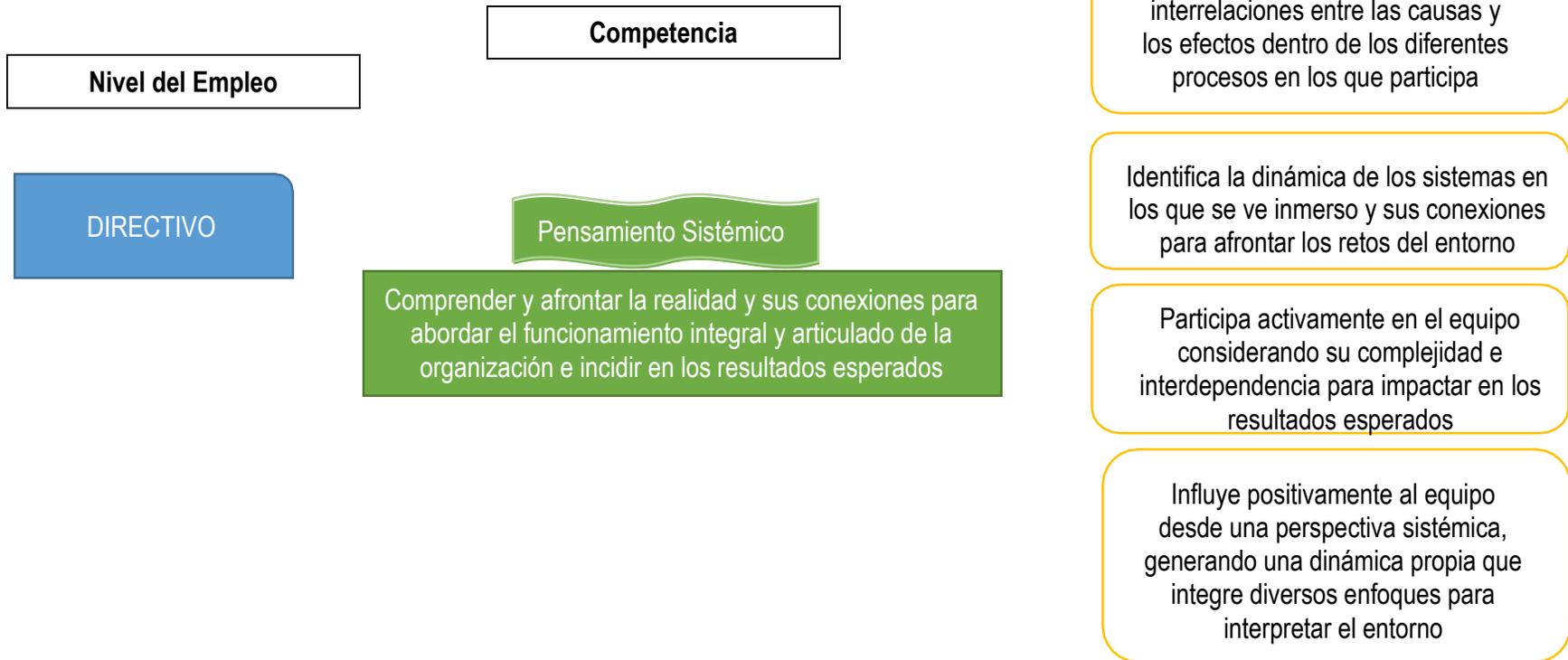
Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños

Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo

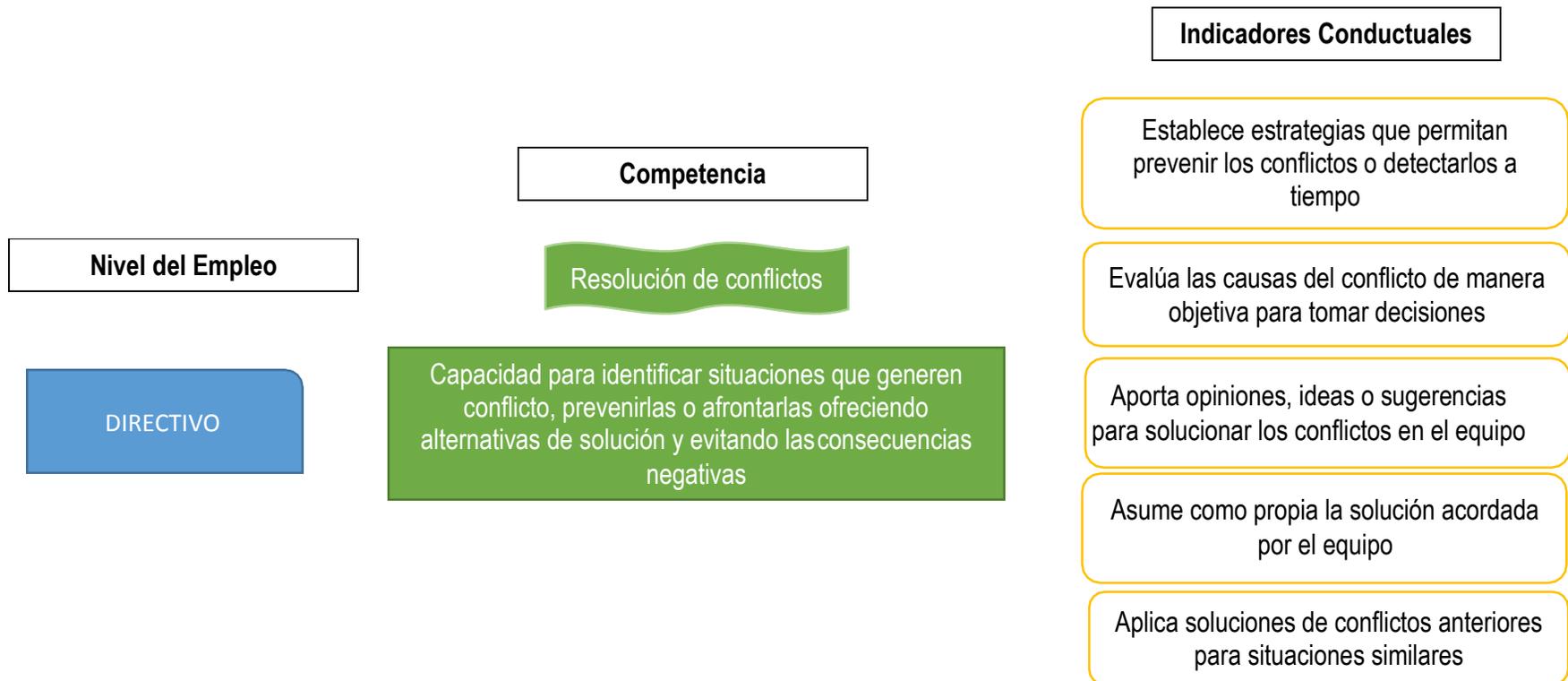
Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas

**Ilustración 6. Competencia Pensamiento sistémico**

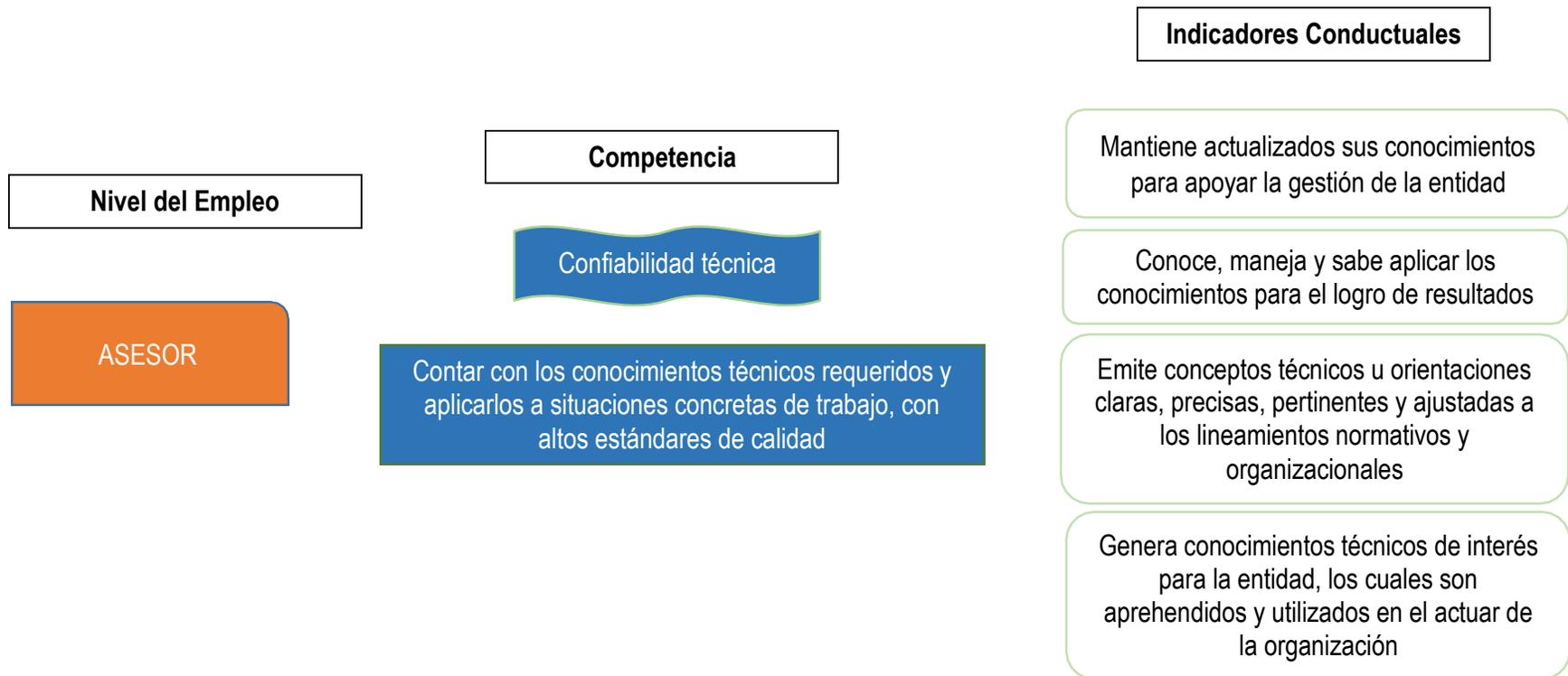
**Indicadores Conductuales**



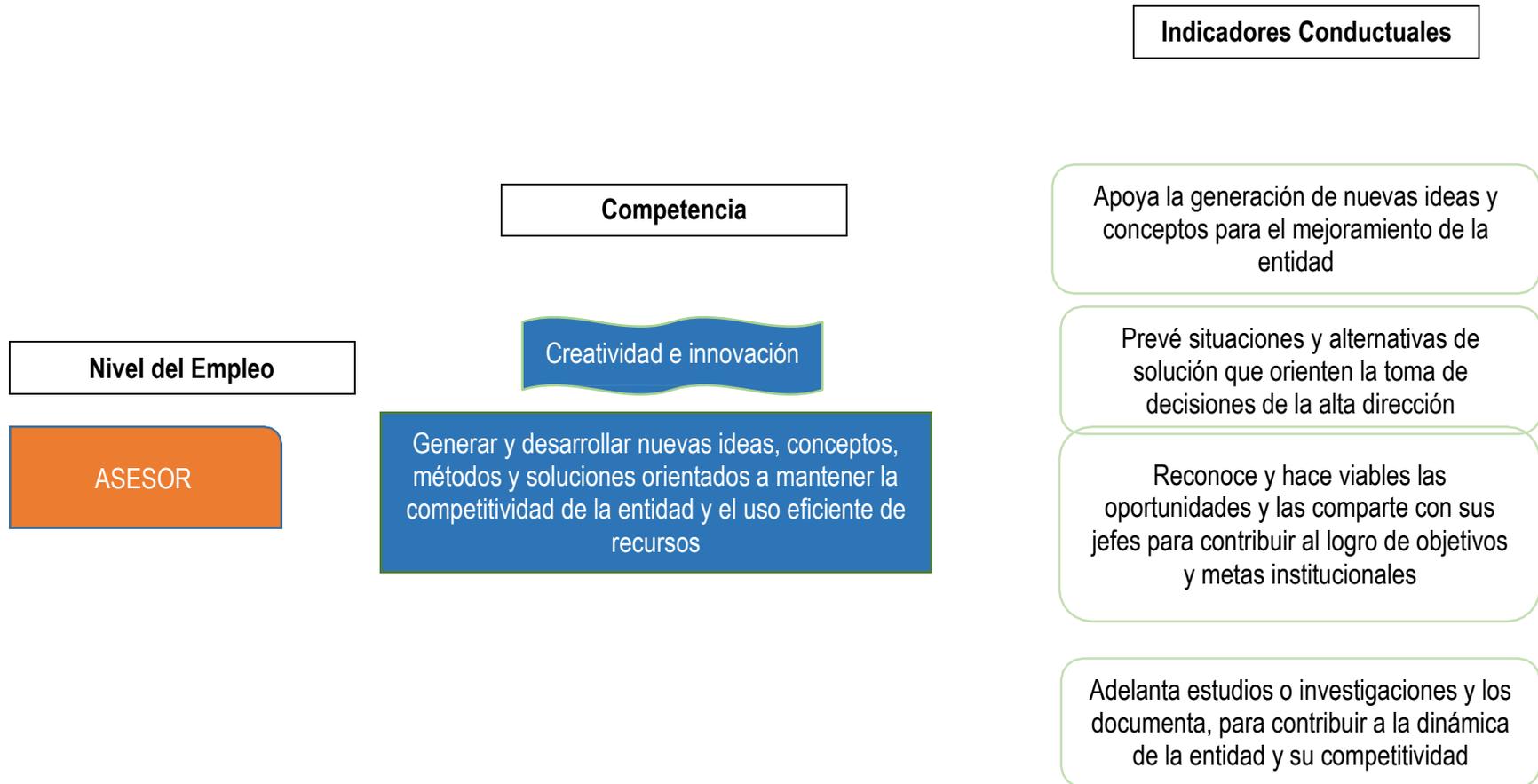
## Ilustración 7. Competencia Resolución de conflictos



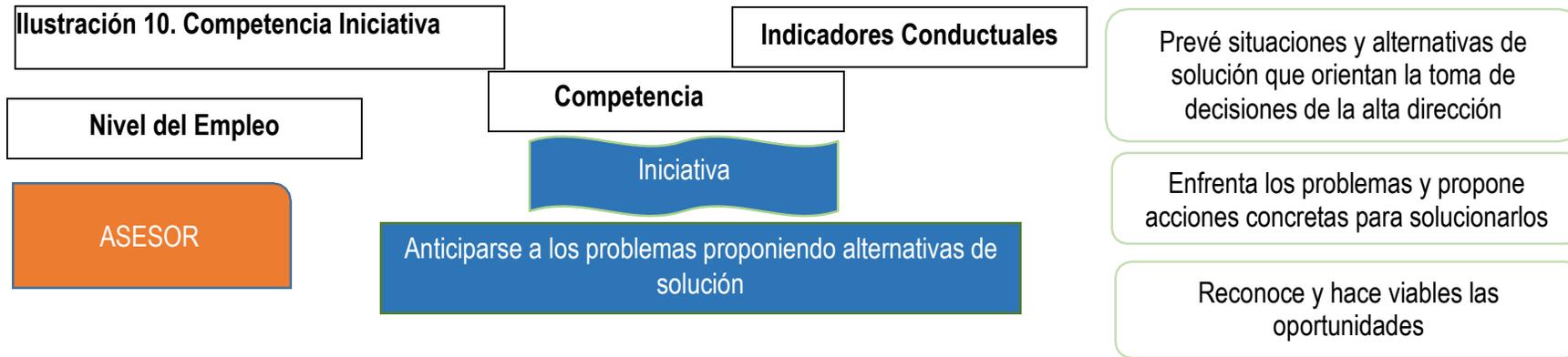
**Ilustración 8. Competencia Confiabilidad técnica**



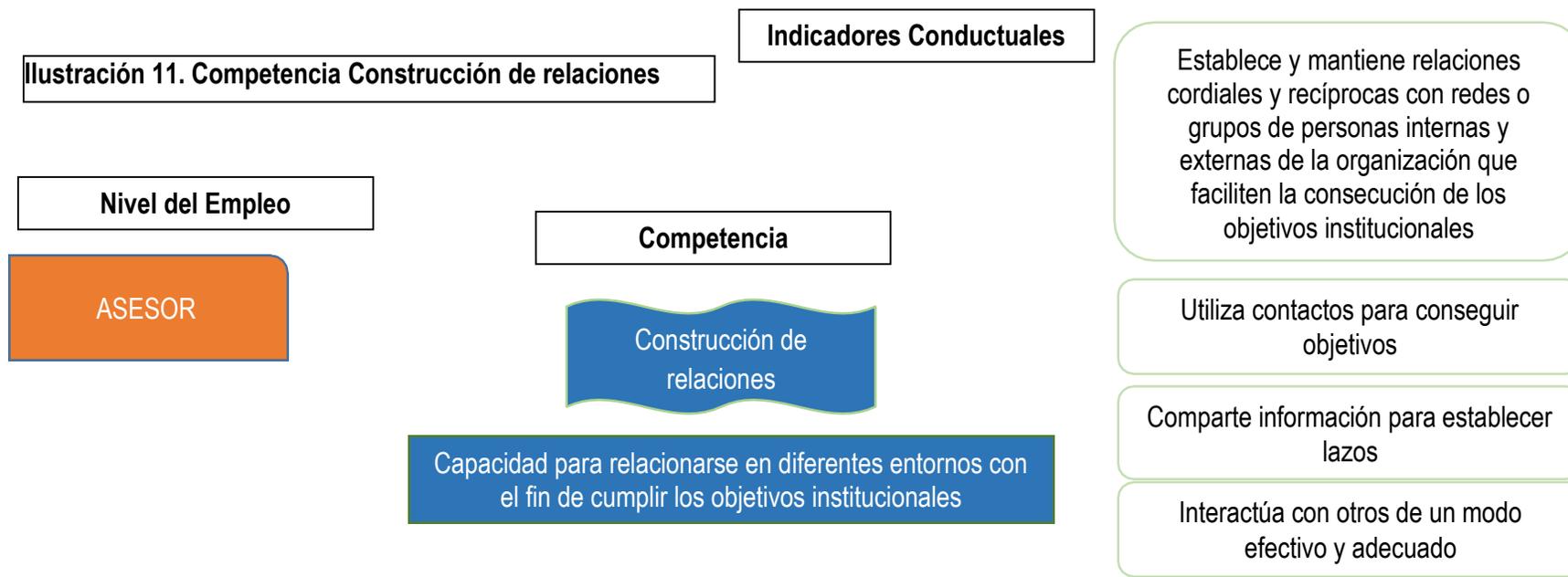
## Ilustración 9. Competencia Creatividad e innovación



### Ilustración 10. Competencia Iniciativa



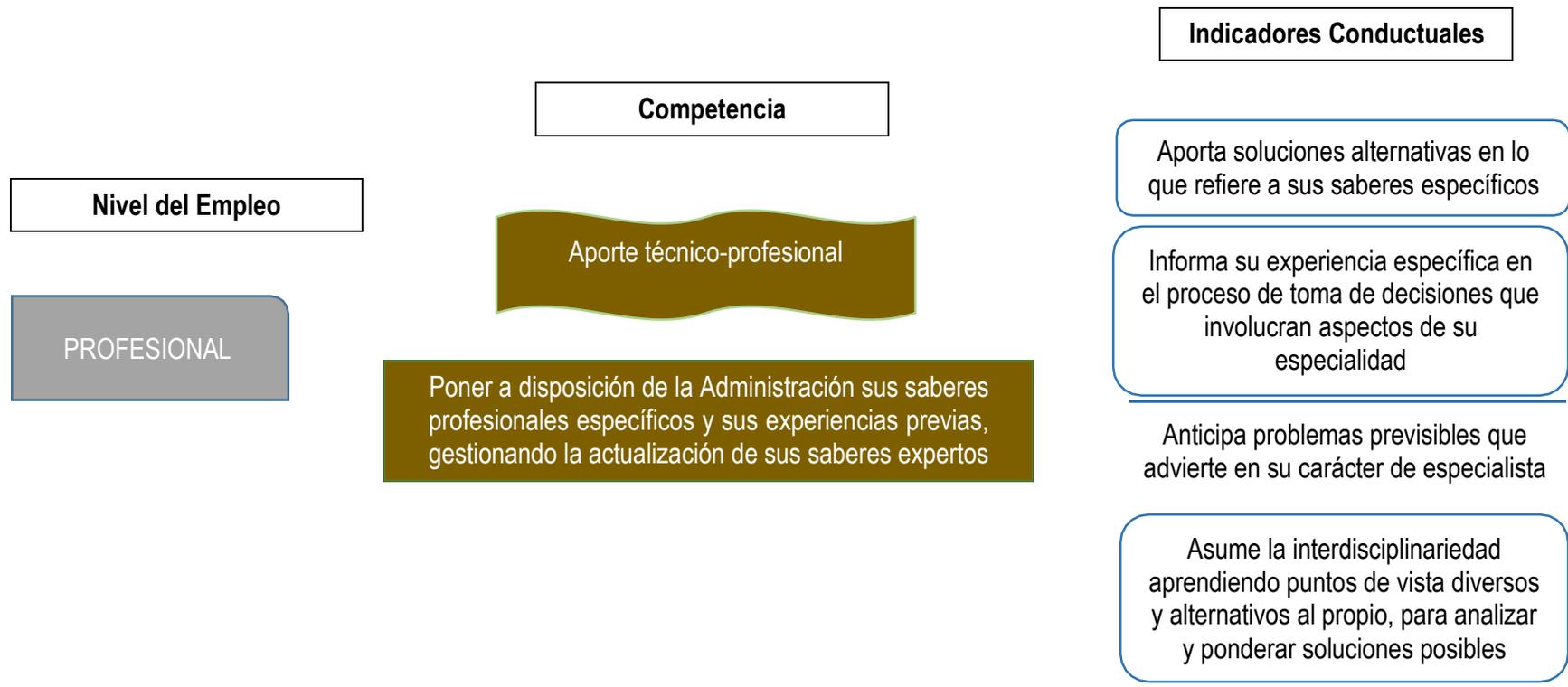
### Ilustración 11. Competencia Construcción de relaciones



**Ilustración 12. Competencia Conocimiento del entorno**



**Ilustración 13. Competencia Aporte técnico-profesional**



**Ilustración 15. Competencia Comunicación efectiva**

**Indicadores Conductuales**

**Nivel del Empleo**

**Competencia**

PROFESIONAL

Comunicación efectiva

Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual

Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono agradable para el receptor

Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión

Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida

Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato

**Ilustración 14. Competencia Gestión de procedimientos**

**Indicadores Conductuales**

**Nivel del Empleo**

**Competencia**

PROFESIONAL

Gestión de procedimientos

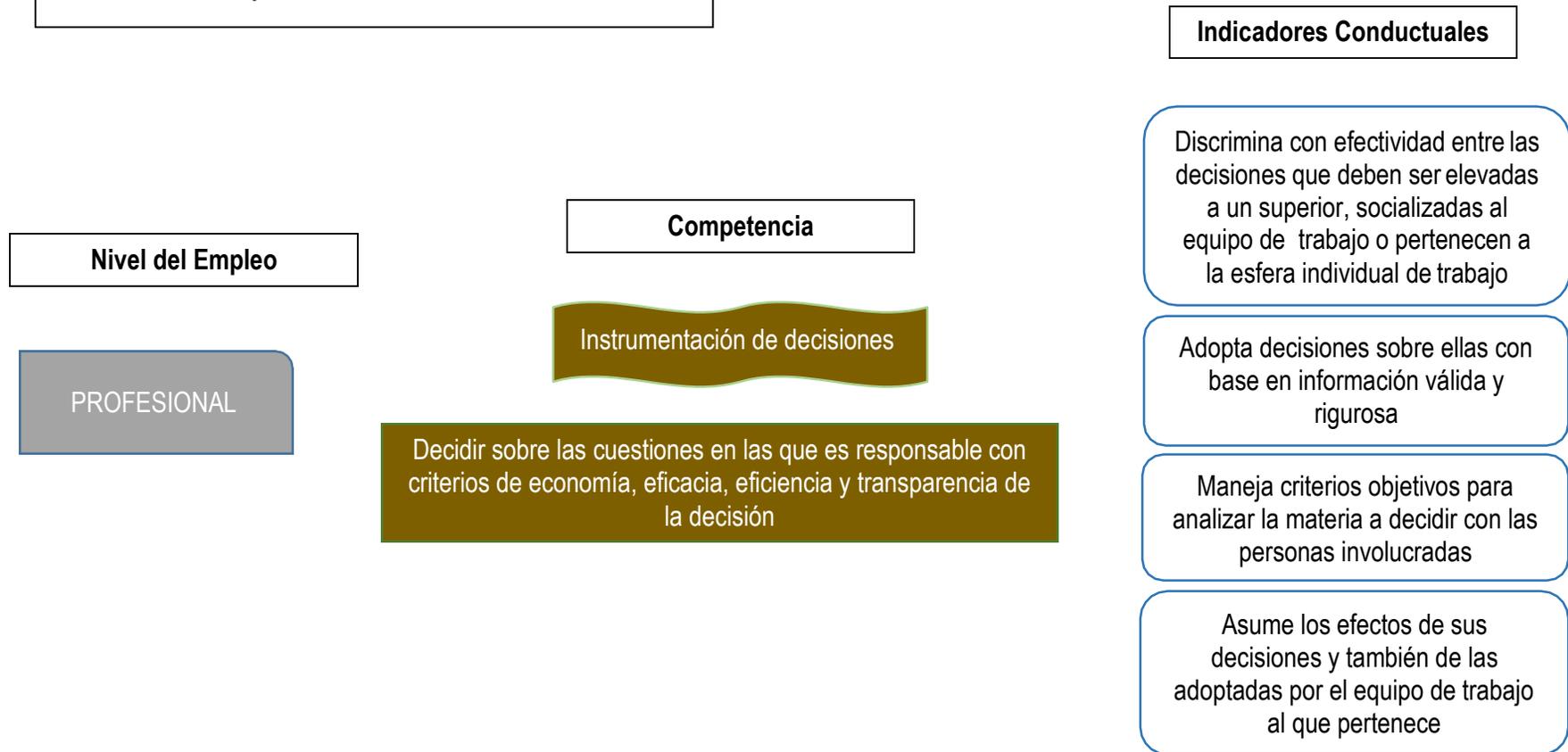
Desarrollar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad

Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos

Revisa procedimientos e instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar soluciones a problemas

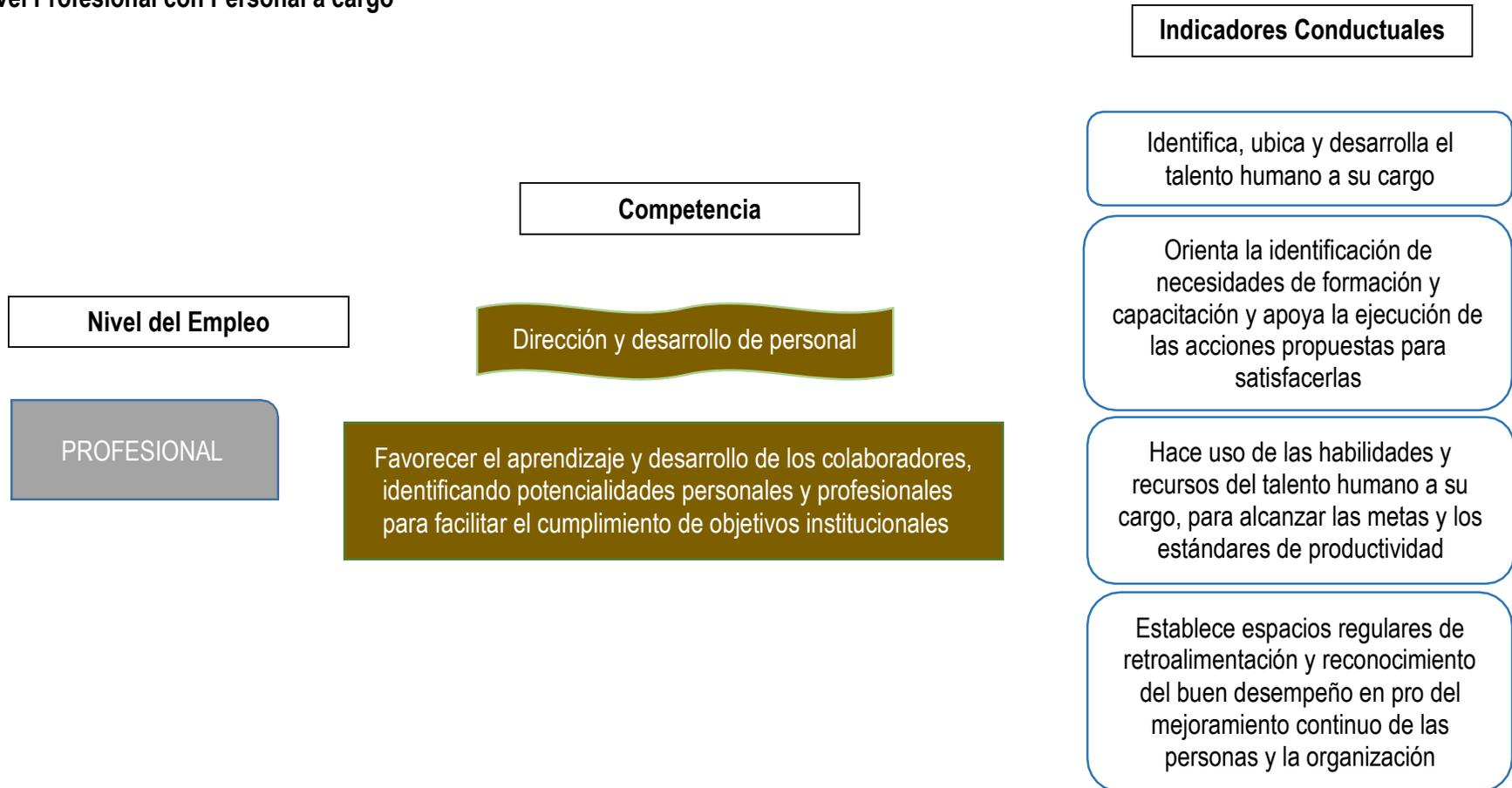
Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y protocolos definidos

**Ilustración 16. Competencia Instrumentación de decisiones**



**Ilustración 17. Competencia Dirección y desarrollo de personal**

**Nivel Profesional con Personal a cargo**



**Ilustración 18. Competencia Toma de decisiones**

**Indicadores Conductuales**

**Nivel del Empleo**

**Competencia**

PROFESIONAL

Toma de decisiones

Elegir alternativas para solucionar problemas y ejecutar acciones concretas y consecuentes con la decisión

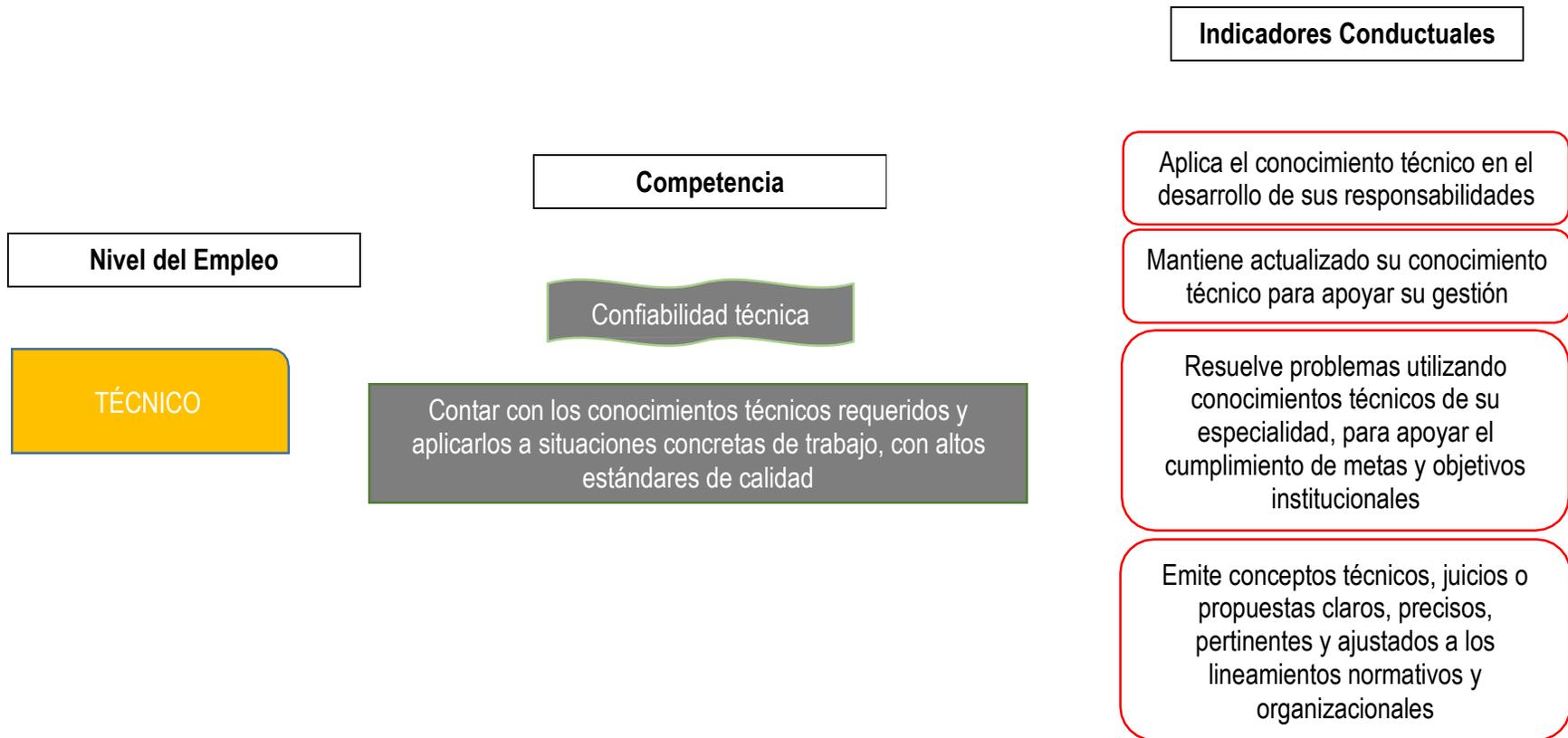
Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad

Toma en cuenta la opinión técnica de sus colaboradores al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla

Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad

Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada

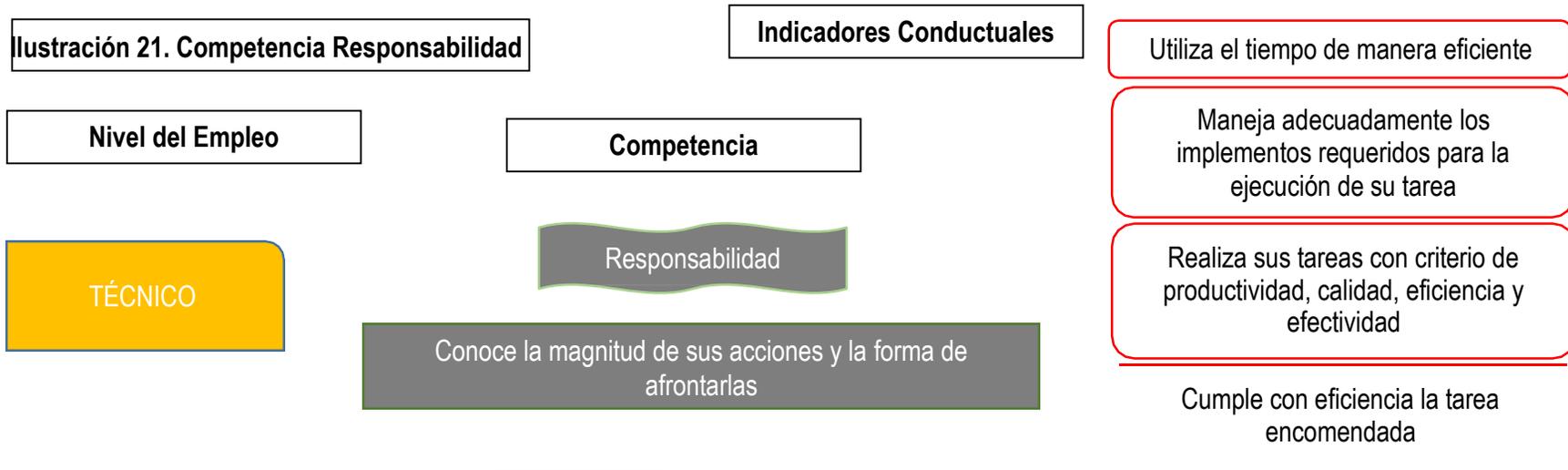
**Ilustración 19. Competencia Confiabilidad técnica**



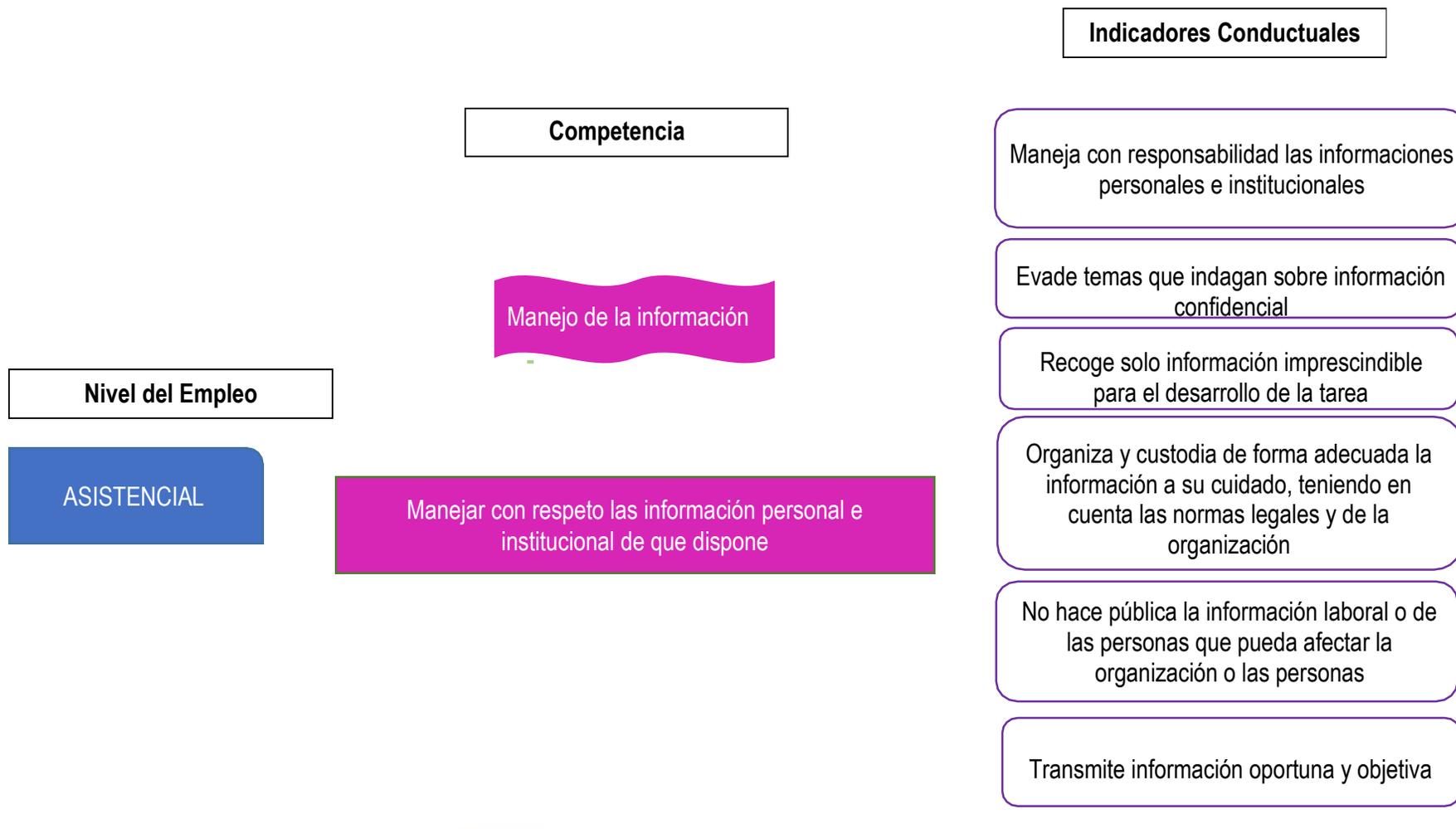
**Ilustración 20. Competencia Disciplina**



**Ilustración 21. Competencia Responsabilidad**



**Ilustración 22. Competencia Manejo de la información**



**Ilustración 24. Competencia Relaciones interpersonales**

**Indicadores Conductuales**

**Nivel del Empleo**

**Competencia**

**Relaciones interpersonales**

**ASISTENCIAL**

Establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás

Escucha con interés y capta las necesidades de los demás

Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral

Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales

**Ilustración 23. Competencia Colaboración**

**Indicadores Conductuales**

**Nivel del Empleo**

**Competencia**

**Colaboración**

**ASISTENCIAL**

Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales

Articula sus actuaciones con las de los demás

Cumple los compromisos adquiridos

Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo

#### IV. Competencias Laborales de áreas o procesos transversales

En la presente sección del documento se relacionarán las competencias laborales de las áreas o procesos transversales, obtenidas como se indicó en la introducción. La competencia laboral se entiende compuesta por la función, las actividades claves y las competencias comportamentales. Dado que en el presente documento a cada área o proceso transversal se le asocian competencias comportamentales se debe tener claro que las visibles en el Decreto 815 de 2018 constituyen el grupo mínimo que debe evidenciar el servidor público, y que aquellas comportamentales acá relacionadas a las áreas o procesos pueden ser agregadas a los perfiles de los empleos de cada dependencia en la medida en que se muestren necesarias y pertinentes, conclusión que resultará del estudio de definición de las competencias.

#### Competencias laborales para el área o proceso Compra pública

| Tabla 2. Competencias laborales área o proceso Compra pública |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Área o Proceso Transversal                                    | Nivel Jerárquico                                     | Norma de Competencia Laboral   |  |  |
|   |  | Función  | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales  |
| <b>COMPRA PÚBLICA</b>   | Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial | Establecer las necesidades de compra pública teniendo en cuenta los requerimientos de operación de la Entidad Estatal. | Identificar las necesidades de aprovisionamiento de acuerdo al plan de acción de la entidad y los requisitos de operación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al detalle</li> <li>• Visión estratégica</li> </ul>      |
|   |  |  | Elaborar los estudios de sector con base en la demanda y oferta.   |  |
|   | Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial | Estructurar el Plan Anual de Adquisiciones de acuerdo con las necesidades de compra.                                   | Ajustar necesidades en función de prioridades, presupuesto, estrategias, inventario y contratos en ejecución.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>• Planeación</li> </ul> |
|   |  |  | Elaborar el plan en el Sistema Electrónico de Contratación Pública - SECOP según procedimiento.                            |  |

|                       |  |   |  |   |
|-----------------------|--|---|--|---|
|                       | Asesor,<br>Profesional   | Diseñar la estrategia de aprovisionamiento de acuerdo con el plan de acción de la entidad.        | Categorizar bienes, obras y servicios de la Entidad Estatal de acuerdo con las necesidades de la entidad.<br>Establecer estrategias de abastecimiento con base en el análisis de categorías.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>• Capacidad de análisis</li> </ul> |
| <b>COMPRA PÚBLICA</b> | Directivo,<br>Asesor,<br>Profesional,<br>Técnico,<br>Asistencial | Seleccionar proveedores teniendo en cuenta la normativa y la obtención de mayor valor por dinero. | Definir las condiciones de selección y contratación con base en las necesidades de la entidad y la normativa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>                      |
|                       |  |   | Atender las solicitudes y observaciones de los Partícipes de la Contratación Pública.  |   |
|                       | Evaluar las ofertas de acuerdo con los Documentos del Proceso.   |   |  |   |
|                       | Directivo,<br>Asesor,<br>Profesional,<br>Técnico,<br>Asistencial | Administrar la categoría de acuerdo con las necesidades de la entidad y el contrato.              | Supervisar la ejecución del contrato de acuerdo con las necesidades de la entidad, el contrato y la normativa.<br>Implementar programas de mejora con proveedores según necesidades de la entidad.<br>Gestionar los riesgos del aprovisionamiento de acuerdo con las condiciones del mercado y la normativa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>      |

## Competencias laborales para el área o proceso Control interno

| Tabla 3. Competencias laborales área o proceso Control interno |                                |   |   |  |  |
|--|--------------------------------|---|---|--|--|
| Área o Proceso Transversal                                     | Nivel Jerárquico               | Norma de Competencia Laboral  |   |  |  |
|  |                                | Función   | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales  |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   | Directivo, Asesor, Profesional | Asesorar el desarrollo del sistema de control interno de acuerdo con la normatividad vigente.   | Establecer estrategias de sensibilización y capacitación sobre la cultura de la prevención. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>                                    |  |
|  |                                |   | Promover la aplicación y mejoramiento de controles.   |  |  |
|  | Directivo, Asesor, Profesional | Orientar a la entidad hacia la efectividad de los controles, de acuerdo con las metas y objetivos.                                    | Acompañar a las áreas en los temas de control interno.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> </ul>                   |  |
|  |                                |   | Recomendar las acciones de mejoramiento en el desarrollo de los roles de control interno.   |  |  |
|  | Directivo, Asesor, Profesional | Examinar la efectividad de la gestión del riesgo de acuerdo con las metodologías establecidas.  | Apoyar la gestión del riesgo a través de herramientas y técnicas para su análisis.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>• Resolución y mitigación de problemas</li> </ul> |  |
|  |                                |   | Hacer el seguimiento a los mapas de riesgos y la efectividad de los controles.              |  |  |
|  | Directivo, Asesor, Profesional | Auditar los procesos y proyectos institucionales, de acuerdo con el programa anual de auditorías y las normas generalmente aceptadas. | Preparar la auditoría y seguimientos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> </ul>  |  |
|  |                                |   | Determinar la conformidad de las evidencias.  |  |  |
|  |                                |   | Reportar los resultados de la auditoría.  |  |  |
|  |                                |   | Evidenciar el cumplimiento y efectividad de las acciones de planes de mejoramiento.         |  |  |
|  | <b>CONTROL INTERNO</b>         |   | Cumplir con los requerimientos de las   | Resolver las solicitudes de los entes de control.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> </ul> |

**Tabla 3. Competencias laborales área o proceso Control interno**

| Área o Proceso Transversal | Nivel Jerárquico               | Norma de Competencia Laboral   |   |   |
|----------------------------|--------------------------------|--|---|---|
|                            |                                | Función  | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales   |
|                            | Directivo, Asesor, Profesional | entidades externas, de acuerdo con los parámetros y la normatividad vigente.   | Presentar los avances al plan de mejoramiento suscrito con los entes de control.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculación interpersonal</li> </ul>                                 |
|                            |                                | Directivo, Asesor, Profesional   | Gestionar los informes requeridos de acuerdo con la normatividad vigente.                                     | Recopilar la información de las áreas.  |
|                            | Presentar el informe.          |  |   |   |
|                            | Directivo, Asesor              | Facilitar el flujo de información de acuerdo con las necesidades y requerimientos del Nominador y la Alta Dirección.                                     | Resolver las solicitudes de información al Nominador y la Alta Dirección                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de requerimientos</li> <li>Capacidad de análisis</li> </ul> |
|                            |                                |  | Establecer comunicación permanente con el Nominador y la Alta Dirección                                       |   |
|                            | Directivo, Asesor, Profesional | Proporcionar recomendaciones estratégicas al Nominador y la Alta Dirección, de acuerdo con los resultados de los seguimientos a los diferentes procesos. | Analizar estratégicamente la información generada por la entidad.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de análisis</li> </ul>                                     |
|                            |                                |  | Realizar seguimiento a la implementación de las estrategias establecidas por el Nominador y la Alta Dirección |   |

## Competencias laborales para el área o proceso Defensa Jurídica

| Tabla 4. Competencias laborales área o proceso Defensa jurídica |                     |  |   |  |
|---|---------------------|--|---|--|
| Área o Proceso Transversal                                      | Nivel Jerárquico    | Norma de Competencia Laboral   |   |  |
|   |                     | Función  | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales  |
| <b>DEFENSA JURÍDICA</b>   | Profesional, Asesor | Formular la política de Prevención del daño antijurídico de acuerdo con los lineamientos de la instancia competente.                     | Identificar la actividad litigiosa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Trabajo en equipo y Colaboración</li> </ul> |
|   |                     |  | Detectar las causas primarias o subcausas derivadas de la causa general.        |  |
|   |                     |  | Elaborar el plan de acción.   |  |
|   |                     |  | Sustentar la propuesta de la política de prevención.                            |  |
|   | Profesional, Asesor | Verificar el cumplimiento de la política de prevención del daño antijurídico de acuerdo con los lineamientos de la instancia competente. | Realizar el seguimiento a los indicadores.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Planeación</li> </ul>            |
|   |                     |  | Reportar los resultados de la política de prevención.                           |  |
|   | Profesional, Asesor | Presentar la propuesta del uso o no uso del mecanismo de acuerdo con el caso estudiado.  | Estudiar el caso asignado.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>           |
|   |                     |  | Sustentar la propuesta ante el Comité de Conciliación.                          |  |
|   | Profesional, Asesor | Aplicar la decisión de la instancia competente en la entidad de acuerdo con el mecanismo seleccionado.                                   | Realizar las actividades de gestión del mecanismo ante la instancia respectiva. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>           |
|   |                     |  | Informar los resultados a la autoridad competente de la entidad.                |  |

| Tabla 4. Competencias laborales área o proceso Defensa jurídica |                     |  |  |   |
|---|---------------------|--|--|---|
| Área o Proceso Transversal                                      | Nivel Jerárquico    | Norma de Competencia Laboral   |  |   |
|   |                     | Función  | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales   |
|   |                     |  | Efectuar el seguimiento a la ejecución de la decisión.   |   |
| <b>DEFENSA JURÍDICA</b>   | Profesional, Asesor | Ejecutar la decisión aprobada de acuerdo con procedimientos de la entidad para el mecanismo utilizado.         | Elaborar el acto administrativo.<br>Efectuar el seguimiento a la ejecución de la decisión.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Orientación a resultados</li> </ul> |
|   | Profesional, Asesor | Preparar la defensa del caso de acuerdo con el tipo de acción y la normatividad vigente.                       | Analizar el expediente del proceso.<br>Sustentar el caso ante la instancia competente en la entidad.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Argumentación</li> </ul>               |
|   | Profesional, Asesor | Representar judicialmente a la entidad ante la autoridad competente de acuerdo con las estrategias de defensa. | Realizar la defensa judicial de la entidad en la instancia correspondiente.<br>Solicitar la conciliación, en caso de ser decidida por el Comité de Conciliación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Argumentación</li> </ul>            |
|   | Profesional, Asesor | Determinar la provisión contable de conformidad con lo ordenado por la autoridad competente.                   | Calcular la provisión contable del proceso judicial.<br>Presentar la provisión contable a la instancia competente de la entidad.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a Resultados</li> </ul>                                  |
|   | Profesional, Asesor | Tramitar el fallo ejecutoriado o conciliación de conformidad con los procedimientos de la entidad.             | Proyectar la resolución de cumplimiento.<br>Verificar el cumplimiento de la decisión.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a Resultados</li> </ul>                                  |
|   | Profesional, Asesor | Estudiar la procedencia de la acción de repetición o   | Analizar el expediente del proceso en el que la Nación fue condenada.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentación</li> </ul>   |

Tabla 4. Competencias laborales área o proceso Defensa jurídica

| Área o Proceso Transversal | Nivel Jerárquico    | Norma de Competencia Laboral   |   |  |
|----------------------------|---------------------|--|---|--|
|                            |                     | Función  | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales  |
|                            |                     | llamamiento en garantía de conformidad con lo establecido en la ley.   | Sustentar el caso ante el comité de conciliación en la entidad. |  |
|                            | Profesional, Asesor | Representar a la entidad en el proceso de acción de repetición o de llamamiento en garantía de conformidad con la decisión del comité de conciliación. | Realizar la defensa judicial de los intereses de la entidad.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a Resultados</li> </ul> |
|                            |                     |  | Hacer seguimiento a la ejecución de la decisión.                |  |

Competencias laborales area o proceso Gestión documental

| Tabla 5. Competencias laborales área o proceso Gestión documental |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| Área o Proceso Transversal  | Nivel Jerárquico                          | Norma de Competencia Laboral   |  |   |
|   |   | Nombre   | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales   |
| <b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>   | Directivo, Profesional                    | Diseñar el plan institucional de archivos – PINAR alineado con el Plan Estratégico Institucional y normatividad vigente.       | Diagnosticar el estado actual de la función archivística y de la gestión documental de la entidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> </ul>                            |
|   |   |  | Formular los planes y programas de gestión documental.   |   |
|   |   |  | Establecer instrumentos de medición y control de la gestión documental.                            |   |
|   | Profesional                               | Estructurar los instrumentos archivísticos de la gestión documental de acuerdo con la normatividad y metodologías establecidas | Elaborar las Tablas de Retención y/o Valoración Documental.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis</li> </ul>                 |
|   |   |  | Formular el Programa de Gestión Documental.  |   |
|   |   |  | Constituir el Sistema Integrado de Conservación.   |   |
|   | Profesional                               | Orientar la producción documental en la entidad acorde con la normatividad vigente.  | Definir la estructura de los documentos producidos en la entidad.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> </ul> |
|   |   |  | Determinar la forma de producción de los documentos.   |   |
|   |   |  | Coordinar el ingreso de las comunicaciones oficiales de la entidad.                                |   |
|   | Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial | Gestionar los documentos de acuerdo con normatividad y procedimientos establecidos   | Elaborar Documentos de la entidad  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>                 |
|   |   |  | Facilitar la consulta de los documentos de gestión.  |   |

**Tabla 5. Competencias laborales área o proceso Gestión documental**

| Área o Proceso Transversal  | Nivel Jerárquico     | Norma de Competencia Laboral  |   |  |
|---|----------------------|---|---|--|
|   |                      | Nombre  | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales  |
| <b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>   |                      |   | Organizar los documentos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación del trabajo</li> </ul>  |
|   |                      |   | Realizar las transferencias documentales  |  |
|   | Técnico, Asistencial | Manejar las comunicaciones oficiales con base en la normatividad y procedimientos.  | Recepcionar los documentos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>Comunicación efectiva</li> </ul> |
|   |                      |   | Distribuir las comunicaciones oficiales.  |  |
|   |                      |   | Enviar las comunicaciones oficiales.  |  |
|   | Profesional, Técnico | Aplicar la disposición final de los documentos de acuerdo con las Tablas de Retención y/o Valoración documental.                    | Determinar la disposición de las series y sub series documentales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención a Requerimientos</li> </ul>  |
|   |                      |   | Ejecutar las actividades de disposición final de documentos   |  |
|   | Profesional          | Preservar los documentos de la entidad de acuerdo con la normatividad y planes definidos.   | Asegurar el valor de evidencia de los documentos de archivo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de procedimientos de calidad</li> </ul>                                 |
|   |                      |   | Especificar los mecanismos de salvaguarda de los documentos   |  |
|   | Profesional          | Implementar las herramientas tecnológicas en materia de gestión documental y administración de archivos con base a la normatividad. | Requerir el desarrollo de herramientas tecnológicas en la gestión documental y administración de archivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación efectiva</li> </ul>  |
| Orientar el uso de las herramientas tecnológicas en gestión documental y administración de archivos |                      |   |   |  |

| <b>Tabla 5. Competencias laborales área o proceso Gestión documental</b> |                         |   |   |   |
|--|-------------------------|---|---|---|
| <b>Área o Proceso Transversal</b>  | <b>Nivel Jerárquico</b> | <b>Norma de Competencia Laboral</b>   |   |   |
|  |                         | <b>Nombre</b>   | <b>Actividades Claves</b>   | <b>Competencias Comportamentales</b>  |
|  | Profesional             | Determinar los criterios de gestión documental electrónica y administración de archivos de acuerdo con la normatividad y estándares.              | <p>Evaluar los expedientes y documentos.</p> <p>Precisar los requisitos de preservación digital de los documentos electrónicos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y Colaboración</li> </ul>  |
| <b>GESTIÓN DOCUMENTAL</b>  | Profesional             | Formular estrategias de accesibilidad de la información institucional con base en necesidades y requerimientos de las instituciones y ciudadanos. | Identificar necesidades de información de usuarios  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> </ul> |
|  |                         |   | Plantear estrategias de promoción y acceso a la información   |   |
|  | Profesional             | Divulgar la información acerca de la documentación que se administra en los archivos de la entidad.   | Prestar el servicio de acceso y consulta a los documentos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> </ul>                                     |
|  |                         |   | Aplicar los protocolos de acceso y consulta de la información y los documentos.   |   |

Competencias laborales area o proceso Gestión financiera

| Tabla 6. Competencias laborales área o proceso Gestión financiera |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| Área o Proceso Transversal  | Nivel Jerárquico  | Normas de Competencia Laboral   |   |   |
|   |   | Función   | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales   |
| GESTIÓN FINANCIERA  | Directivo   | Estructurar el presupuesto de la entidad, con base en la normatividad vigente y criterios establecidos. | Identificar necesidades de recursos económicos.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficaz y eficiente de recursos</li> </ul> |
|   |   |   | Estimar ingresos y/o gastos de la entidad.                          |   |
|   |   |   | Distribuir el presupuesto de la entidad.                            |   |
|   | Asesor, Profesional   | Verificar la disponibilidad presupuestal de acuerdo con la apropiación.                                 | Hacer seguimiento a la asignación presupuestal.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficaz y eficiente de recursos</li> </ul> |
|   |   |   | Proponer modificaciones presupuestales.                             |   |
|   | Directivo, Asesor, Profesional, Técnico   | Desarrollar las operaciones de tesorería de la entidad de acuerdo con normas y procedimientos.          | Recaudar los ingresos de la entidad.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficaz y eficiente de recursos</li> </ul> |
|   |   |   | Ejecutar el plan anual de caja (PAC) mensualizado.                  |   |
|   |   |   | Pagar las obligaciones financieras de la entidad.                   |   |
|   | Directivo, Asesor, Profesional  | Efectuar las inversiones de conformidad con la normativa y el régimen de inversiones vigente.           | Realizar el flujo de caja de conformidad.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficaz y eficiente de recursos</li> </ul> |
|   |   |   | Evaluar alternativas de inversión.                                  |   |
| Profesional   | Demandar productos y servicios financieros de acuerdo con normatividad y procedimientos vigentes. | Negociar productos financieros.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación</li> </ul>     |   |
|   |   | Elaborar el portafolio de inversiones de la entidad.  |   |   |
|   |   | Monitorear la oferta de productos y servicios financieros   |   |   |
| Profesional   | Elaborar los informes financieros de la entidad, de   | Cuantificar el impacto de riesgo de mercado   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> </ul>   |   |
|   |   | Administrar las cuentas bancarias de la entidad   |   |   |
| GESTIÓN FINANCIERA  | Profesional   | Elaborar los informes financieros de la entidad, de   | Contabilizar las operaciones económicas y financieras de la entidad | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> </ul>                         |

**Tabla 6. Competencias laborales área o proceso Gestión financiera**

| Área o Proceso Transversal | Nivel Jerárquico | Normas de Competencia Laboral  |  |   |
|----------------------------|------------------|--|--|---|
|                            |                  | Función  | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales                                     |
|                            |                  | acuerdo con la normativa y lineamientos de los entes rectores.                                   | Consolidar la información económica y financiera                     |   |
|                            |                  |  | Presentar los resultados de las operaciones económicas y financieras |   |
|                            | Profesional      | Atender las obligaciones tributarias de la entidad de acuerdo con normatividad y procedimientos. | Presentar declaraciones tributarias                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> </ul> |
|                            |                  |  | Responder requerimientos   |   |

Competencias laborales area o proceso Gestión de Servicios Administrativos

| Tabla 7. Competencias laborales área o proceso Gestión de Servicios Administrativos |                                    |   |  |  |
|---|------------------------------------|---|--|--|
| Área o Proceso Transversal  | Nivel Jerárquico                   | Normas de Competencia Laboral   |  |  |
|   |                                    | Función   | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales  |
| <b>GESTIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b>   | Técnico                            | Organizar el ingreso y distribución de los bienes según requerimientos y procedimientos establecidos          | Ingresar los bienes.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Transparencia</li> </ul>           |
|   |                                    |   | Almacenar los bienes.  |  |
|   |                                    |   | Distribuir los bienes.   |  |
|   | Profesional o Técnico              | Asegurar los bienes de la entidad teniendo en cuenta la normatividad.   | Determinar los bienes sujetos de aseguramiento.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procedimientos de calidad</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul> |
|   |                                    |   | Verificar la expedición de las pólizas suscritas por la entidad.   |  |
|   |                                    |   | Gestionar ante las compañías aseguradoras las actualizaciones, reclamaciones e indemnizaciones que se presenten. |  |
|   | Profesional o Técnico              | Gestionar la prestación de los servicios administrativos de acuerdo con requerimientos, recursos y políticas. | Coordinar la prestación de los servicios administrativos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>      |
|   |                                    |   | Hacer seguimiento a la prestación de los servicios administrativos.  |  |
|   | Profesional, Técnico o Asistencial | Suministrar el servicio administrativo acorde con requerimientos y condiciones.                               | Preparar la prestación del servicio solicitado.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> </ul>                                    |
|   |                                    |   | Ejecutar la prestación del servicio solicitado.  |  |

**Tabla 7. Competencias laborales área o proceso Gestión de Servicios Administrativos**

| Área o Proceso Transversal                  | Nivel Jerárquico                             | Normas de Competencia Laboral  |  |   |
|---|--|--|--|---|
|   |  | Función  | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales   |
| <b>GESTIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b> | Asistencial                                  | Prestar el servicio de conducción de vehículo según necesidades institucionales.   | Alistar el vehículo para la prestación del servicio.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Manejo de la información</li> </ul> |
|   |  |  | Conducir el vehículo automotor asignado.   |   |
|   | Profesional, Técnico                         | Preparar la verificación de inventarios teniendo en cuenta recursos humanos y económicos según normatividad y procedimientos establecidos. | Definir el alcance de la verificación de inventarios.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procedimientos de calidad</li> </ul>                                      |
|   |  |  | Establecer la programación de la verificación de inventarios.                          |   |
| <b>GESTIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</b> | Profesional o Técnico (mínimo nivel Técnico) | Actualizar inventarios de bienes de conformidad con normatividad, políticas y procedimientos institucionales.                              | Registrar los traslados de bienes.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procedimientos de calidad</li> </ul>                                      |
|   |  |  | Verificar físicamente los bienes.  |   |
|   |  |  | Reportar el resultado de la verificación física.                                       |   |
|   | Profesional o Técnico                        | Dar de baja bienes de acuerdo con procedimientos, políticas y normatividad vigentes.   | Determinar la condición de baja de los bienes según procedimientos establecidos.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Gestión de procedimientos de calidad</li> </ul>             |
|   |  |  | Destinar los bienes dados de baja.   |   |
|   |  |  | Registrar en los sistemas de información el destino final de los bienes dados de baja. |   |

Competencias laborales area o proceso Gestión Del Talento Humano

| Tabla 8. Competencias laborales área o proceso Gestión Del Talento Humano |                                 |   |   |                               |
|---|---------------------------------|---|---|-------------------------------|
| Área o Proceso Transversal  | Nivel Jerárquico                | Normas de Competencia Laboral   |   |                               |
|   |                                 | Función   | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales |
| <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>   | Directivo, Asesor o Profesional | Formular el Plan Estratégico de gestión de talento humano según los requerimientos del Plan Estratégico Institucional y los lineamientos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. | Establecer necesidades de talento humano.   | • Planeación.                 |
|   |                                 |   | Diseñar los planes, programas y proyectos de talento humano.  |                               |
|   |                                 |   | Definir los lineamientos que orientan la implementación de los planes, programas y proyectos de talento Humano. |                               |
|   | Profesional                     | Diseñar el empleo, de acuerdo con el mapa estratégico, los requerimientos institucionales y la normatividad vigente.  | Adoptar el estudio de cargas de trabajo.  | • Creatividad e Innovación    |
|   |                                 |   | Determinar los perfiles de los empleos.   |                               |
|   | Profesional                     | Seleccionar talento humano de conformidad con la naturaleza de los empleos, tipo de provisión y normatividad que regula el proceso en la entidad.   | Diseñar el proceso de selección.  | • Planeación.                 |
|   |                                 |   | Verificar el cumplimiento de requisitos.  |                               |
|   |                                 |   | Evaluar a los aspirantes.   |                               |

**Tabla 8. Competencias laborales área o proceso Gestión Del Talento Humano**

| Área o Proceso Transversal        | Nivel Jerárquico   | Normas de Competencia Laboral   |   |   |
|-----------------------------------|--|---|---|---|
|                                   |  | Función   | Actividades Claves                                      | Competencias Comportamentales   |
|                                   | Técnico  | Direccionar estrategias de inducción, reinducción y desvinculación del talento humano según los lineamientos del generador de política y la normatividad.           | Integrar el servidor público al empleo y a la entidad.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>                              |
|                                   |  |   | Programar acciones de preparación para el retiro.       |   |
| <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> | Asesor, Profesional  | Liderar el establecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño a partir de las directrices estratégicas y los lineamientos normativos de los entes reguladores. | Adoptar el sistema de evaluación del desempeño.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo efectivo</li> </ul> |
|                                   |  |   | Desplegar el Sistema de Evaluación adoptado.            |   |
|                                   |  |   | Verificar el desarrollo de la evaluación del desempeño. |   |
|                                   | Directivo  | Evaluar el desempeño de los servidores públicos teniendo en cuenta lineamientos del generador de política de empleo público y la normatividad vigente.              | Preparar la evaluación de desempeño.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección y desarrollo de personal</li> </ul>              |
|                                   |  |   | Valorar las evidencias de desempeño.                    |   |
|                                   | Directivo, Asesor, Profesional                               | Coordinar la gestión del conocimiento teniendo en cuenta las particularidades de la entidad y lineamientos institucionales.   | Ubicar el conocimiento clave.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e innovación</li> </ul>                        |
|                                   |  |   | Organizar el conocimiento.                              |   |
|                                   |  |   | Socializar el conocimiento.                             |   |
| Profesional                       | Promover el desarrollo de las capacidades del talento humano | Identificar necesidades de formación y capacitación.  |   |   |

**Tabla 8. Competencias laborales área o proceso Gestión Del Talento Humano**

| Área o Proceso Transversal | Nivel Jerárquico  | Normas de Competencia Laboral  |  |   |
|----------------------------|---|--|--|---|
|                            |   | Función  | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales   |
|                            |   | con base en los lineamientos del Plan Institucional de Capacitación.   | Programar acciones de formación y capacitación.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección y Desarrollo de Personal.</li> </ul> |
| Profesional o Técnico      | Implementar el programa de bienestar Social e Incentivos, teniendo en cuenta los criterios de equidad, eficiencia, cubrimiento institucional y la normatividad vigente. | Viabilizar estrategias de bienestar social.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección y Desarrollo de Personal</li> </ul>                 |   |
|                            |   | Realizar acciones de bienestar social e incentivos.  |  |   |
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | Asesor, Profesional   | Poner en funcionamiento el sistema de Seguridad y Salud en el trabajo de acuerdo con la normatividad vigente y el sistema Integrado de Planeación y Gestión. | Analizar la situación actual de riesgos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación.</li> </ul>                         |
|                            |   |  | Ejecutar los sub programas de Medicina Preventiva y de Higiene y Seguridad Industrial en el trabajo. |   |
|                            |   |  | Inspeccionar el cumplimiento de las acciones relacionadas con la Seguridad y Salud en el Trabajo     |   |
|                            | Asesor, Profesional   | Desarrollar la cultura organizacional teniendo en cuenta lineamientos de empleo público, marco ético institucional y estudios realizados.                    | Caracterizar la cultura de la entidad.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del entorno.</li> </ul>           |
|                            |   |  | Medir el clima organizacional.   |   |
|                            |   |  | Intervenir el clima laboral y la cultura organizacional.   |   |

**Tabla 8. Competencias laborales área o proceso Gestión Del Talento Humano**

| Área o Proceso Transversal            | Nivel Jerárquico   | Normas de Competencia Laboral  |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--|--|
|                                       |  | Función  | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales  |
|                                       | Técnico o Asistencial  | Sistematizar la información de Gestión del Talento Humano de acuerdo con las necesidades de la entidad y los procedimientos y normas establecidos. | Consolidar la información de la Gestión del Talento Humano.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la información</li> </ul>   |
|                                       |  |  | Responder requerimientos relacionados con la información de personal.  |  |
|                                       | Profesional  | Legalizar situaciones administrativas de acuerdo con las políticas institucionales y la normatividad vigente.                                      | Revisar novedades administrativas relacionadas con el personal.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la información.</li> </ul>  |
|                                       |  |  | Tramitar situaciones administrativas relacionadas con el personal.   |  |
|                                       | Profesional  | Generar nómina de acuerdo con normas vigentes y políticas de la organización.  | Procesar nómina.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de la información.</li> </ul>  |
| Reportar el valor generado de nómina. |  |  |  |  |
| Asesor                                | Hacer seguimiento a la gestión de los planes de talento humano conforme a las metas e indicadores establecidos por la entidad. | Seleccionar métodos de seguimiento y evaluación de la gestión.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> </ul> |  |
|                                       |  | Aplicar métodos de seguimientos y evaluación.  |  |  |
| <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>     | Asesor   | Realimentar el desarrollo de la gestión de los planes teniendo en cuenta los resultados del seguimiento y la evaluación.                           | Presentar los resultados de la gestión.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración.</li> <li>• Orientación a resultados.</li> </ul> |
|                                       |  |  | Proponer ajustes a la ejecución de los planes.   |  |

## Competencias laborales area o proceso Gestión Tecnológica

| Tabla 9. Competencias laborales área o proceso Gestión Tecnológica |                                 |  |  |  |
|--|---------------------------------|--|--|--|
| Área o Proceso Transversal   | Nivel Jerárquico                | Normas de Competencia Laboral  |  |  |
|  |                                 | Función  | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales  |
| <b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b>   | Profesional                     | Identificar oportunidades de adopción de nuevas tecnologías de acuerdo con las tendencias del entorno y necesidades de la entidad.   | Evaluar tecnologías emergentes y/o tendencias en TI.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje permanente</li> </ul>                     |
|  |                                 |  | Definir criterios de optimización y evaluación de alternativas de inversión en TI. |  |
|  | Directivo, Asesor y Profesional | Formular la planeación estratégica de tecnologías de la información, de acuerdo con la misión institucional y/o sectorial y lineamientos establecidos por la autoridad competente. | Elaborar un diagnóstico de la situación actual de TI de la entidad o sector.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo directivo</li> <li>• Planeación</li> </ul> |
|  |                                 |  | Diseñar la estrategia de TI alineada con la misión institucional o del sector.     |  |
|  |                                 |  | Determinar el mecanismo de seguimiento al cumplimiento de la estrategia de TI.     |  |

**Tabla 9. Competencias laborales área o proceso Gestión Tecnológica**

| Área o Proceso Transversal | Nivel Jerárquico    | Normas de Competencia Laboral  |  |   |
|----------------------------|---------------------|--|--|---|
|                            |                     | Función  | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales   |
|                            | Directivo, Asesor   | Articular la construcción de la arquitectura empresarial con base en metodologías establecidas y el marco de referencia de AE para la gestión de TI del Estado colombiano. | Participar en la definición de la arquitectura de negocio.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo directivo</li> </ul>  |
|                            |                     |  | Estructurar la arquitectura de TI.   |   |
|                            | Asesor, Profesional | Desarrollar los procesos de gobierno de TI en el mapa de procesos de la entidad, de acuerdo con el marco normativo y las prioridades institucionales.                      | Organizar la estructura del área y el modelo de gestión de TI.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo eficaz y eficiente de recursos</li> <li>• Trabajo en equipo y Colaboración</li> </ul> |
|                            |                     |  | Estructurar políticas o lineamientos de TI.  |   |
|                            |                     |  | Gestionar acuerdos de nivel operativo con las áreas o procesos.                          |   |
|                            |                     |  | Administrar el riesgo asociado a la prestación de servicios de TI.                       |   |
| <b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b> | Profesional         | Establecer el esquema de manejo de proyectos de TI y proveedores de servicios de TI, conforme a la planeación estratégica de la entidad.                                   | Gestionar los proyectos de TI.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Transparencia</li> </ul>   |
|                            |                     |  | Especificar las condiciones técnicas de los servicios de TI a contratar con proveedores. |   |
|                            | Asesor, Profesional | Determinar soluciones tecnológicas de gestión y análisis de información, de acuerdo con los recursos y necesidades de la entidad.  | Analizar las necesidades de información de la entidad.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> </ul>  |
|                            |                     |  | Constituir herramientas de gestión y análisis de información.                            |   |

**Tabla 9. Competencias laborales área o proceso Gestión Tecnológica**

| Área o Proceso Transversal | Nivel Jerárquico    | Normas de Competencia Laboral   |  |  |
|----------------------------|---------------------|---|--|--|
|                            |                     | Función   | Actividades Claves   | Competencias Comportamentales  |
|                            | Asesor, Profesional | Gestionar información de calidad de acuerdo con los lineamientos del ente generador de política en materia de TI y mejores prácticas. | Definir la arquitectura de información.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>• Creatividad e Innovación</li> </ul>   |
|                            |                     |   | Crear servicios de información.  |  |
|                            |                     |   | Administrar el ciclo de vida de la información.                              |  |
|                            | Profesional, Asesor | Liderar el desarrollo de los sistemas de información de acuerdo con las necesidades institucionales y lineamientos establecidos.      | Identificar las necesidades y requerimientos de los sistemas de información. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>• Creatividad e innovación</li> </ul>   |
|                            |                     |   | Definir la arquitectura de los sistemas de información.                      |  |
|                            |                     |   | Conducir el ciclo de vida de los sistemas de información.                    |  |
|                            | Profesional, Asesor | Desarrollar los sistemas de información de acuerdo con el diseño y la metodología establecidos.                                       | Construir los componentes de software de sistemas de información.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Planificación del trabajo</li> </ul>          |
|                            |                     |   | Probar los componentes de software de sistemas de información.               |  |
|                            | Profesional, Asesor | Garantizar el funcionamiento de los sistemas de información con base en los requerimientos de la entidad y/o el sector.               | Realizar el mantenimiento de los sistemas de información.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> </ul> |
|                            |                     |   | Ofrecer soporte técnico y funcional a los sistemas de información.           |  |
|                            |                     |   | Asegurar la mejora continua de los servicios tecnológicos.                   |  |

**Tabla 9. Competencias laborales área o proceso Gestión Tecnológica**

| Área o Proceso Transversal | Nivel Jerárquico     | Normas de Competencia Laboral  |   |  |
|----------------------------|----------------------|--|---|--|
|                            |                      | Función  | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales  |
| <b>GESTIÓN TECNOLÓGICA</b> | Profesional, Asesor  | Coordinar la evolución de la arquitectura de servicios tecnológicos de acuerdo con el plan estratégico de tecnologías de la información. | Definir la arquitectura de servicios tecnológicos de la entidad.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad en innovación</li> </ul>  |
|                            |                      |  | Asegurar la mejora continua de los servicios tecnológicos.                                    |  |
|                            | Profesional          | Administrar los servicios tecnológicos de acuerdo con el modelo de gestión de TI y el PETI.  | Orientar la transición de los servicios tecnológicos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Usuario y al Ciudadano</li> <li>• Planificación del Trabajo</li> </ul> |
|                            |                      |  | Fijar los lineamientos de operación de los servicios tecnológicos.                            |  |
|                            | Profesional, Técnico | Operar servicios tecnológicos de acuerdo con los lineamientos de operación definidos.  | Poner en producción los servicios tecnológicos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Usuario y al Ciudadano</li> <li>• Resolución de Problemas</li> </ul>   |
|                            |                      |  | Brindar soporte a las solicitudes y requerimientos de los usuarios de servicios tecnológicos. |  |
|                            | Profesional          | Gestionar el modelo de seguridad y privacidad de la información, de acuerdo con la normatividad vigente.                                 | Reconocer el estado de la organización en materia de seguridad de la información.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la Organización</li> </ul>                    |
|                            |                      |  | Planificar la gestión de riesgos de la seguridad de la información.                           |  |
|                            |                      |  | Llevar a cabo el plan de tratamiento de riesgos.  |  |
|                            | Profesional          | Diseñar la estrategia de uso y apropiación de tecnologías de la  | Caracterizar grupos de interés.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e Innovación</li> </ul>   |

| Tabla 9. Competencias laborales área o proceso Gestión Tecnológica |  |  |   |                               |
|--|--|--|---|-------------------------------|
| Área o Proceso Transversal   | Nivel Jerárquico   | Normas de Competencia Laboral  |   |                               |
|  |  | Función  | Actividades Claves  | Competencias Comportamentales |
|  |  | entidad de conformidad con las necesidades y cultura organizacionales y el PETI. | Establecer incentivos y plan de formación de los grupos de interés. | • Comunicación Efectiva       |
| Profesional  | Agenciar el cambio tecnológico en coordinación con las áreas relacionadas de la entidad, de acuerdo con las necesidades de la entidad y el sector. | Ejecutar las acciones de gestión del cambio en los proyectos de TI.              | • Gestión del Cambio  |                               |
|  |  | Medir los resultados de uso y apropiación.                                       |   |                               |

Competencias laborales área o proceso Planeación estatal

| Tabla 10. Competencias laborales área o proceso Planeación estatal |                     |  |  |   |
|--|---------------------|--|--|---|
| Área o Proceso Transversal   | Nivel Jerárquico    | Normas de Competencia Laboral  |  |   |
|  |                     | Área o Proceso Transversal   | Nivel Jerárquico   | Área o Proceso Transversal  |
| <b>PLANEACIÓN ESTATAL</b>  | Directivo, Asesor   | Determinar los lineamientos metodológicos de la planeación estratégica, de acuerdo con las directrices establecidas. | Realizar el diagnóstico de la entidad.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Orientación a Resultados</li> </ul>     |
|  |                     |  | Alinear el modelo y las herramientas de planeación.  |   |
|  | Directivo, Asesor   | Definir los planes sectorial e institucional, de acuerdo con los planes de gobierno y las directrices de la entidad. | Validar la plataforma estratégica institucional.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Planificación y Programación</li> </ul> |
|  |                     |  | Asesorar la formulación de los planes sectorial e institucional.   |   |
|  | Asesor, Profesional | Proyectar el presupuesto de acuerdo con los planes, programas y proyectos definidos.                                 | Estimar los requerimientos financieros de planes, programas o proyectos institucionales y/o sectoriales. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad Institucional</li> <li>• Capacidad de Análisis</li> </ul>     |
|  |                     |  | Programar la asignación presupuestal de planes, programas o proyectos.                                   |   |
|  | Asesor              | Hacer seguimiento a la gestión de los planes conforme a las metas e indicadores establecidos por la entidad.         | Revisar la gestión a los planes de la entidad.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Orientación a Resultados</li> </ul>     |
|  |                     |  | Realimentar el desarrollo de la ejecución de los planes.   |   |
|  | Asesor, Profesional | Estructurar los Sistemas de gestión que apliquen de acuerdo con la necesidad institucional.                          | Definir los requerimientos de los sistemas de gestión que apliquen.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Efectiva</li> <li>• Orientación a Resultados</li> </ul>     |
|  |                     |  | Mantener actualizados los sistemas de gestión aplicables.  |   |
|  |                     |  | Divulgar los sistemas de gestión aplicables.   |   |

**Tabla 10. Competencias laborales área o proceso Planeación estatal**

| Área o Proceso Transversal | Nivel Jerárquico    | Normas de Competencia Laboral  |   |   |
|----------------------------|---------------------|--|---|---|
|                            |                     | Área o Proceso Transversal   | Nivel Jerárquico  | Área o Proceso Transversal  |
| <b>PLANEACIÓN ESTATAL</b>  | Asesor, Profesional | Verificar el cumplimiento de los sistemas de gestión aplicables de acuerdo con el alcance. | Monitorear el cumplimiento a la implementación de los sistemas de gestión aplicables. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a Resultados</li> <li>• Comunicación Efectiva</li> </ul> |
|                            |                     |  | Gestionar acciones de mejora tendientes al fortalecimiento institucional.             |   |

Competencias laborales area o proceso Relación con el ciudadano

| Tabla 11. Competencias laborales área o proceso Relación con el ciudadano |                  |  |  |  |
|---|------------------|--|--|--|
| Área o Proceso Transversal  | Nivel Jerárquico | Normas de Competencia Laboral  |  |  |
|   |                  | Función  | Actividad clave  | Competencia comportamental   |
| RELACIÓN CON EL CIUDADANO   | Directivo        | Orientar y definir las estrategias para promover la garantía de los derechos de los ciudadanos relacionados con el objeto misional de la entidad, en el marco de las políticas de la relación Estado ciudadano (transparencia y acceso a información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión, servicio al ciudadano) | Orientar los objetivos de caracterización de los ciudadanos y sus necesidades en relación con la entidad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Liderazgo efectivo</li> <li>• Planeación</li> </ul> |
|   |                  |  | Coordinar la revisión y ajuste de la oferta institucional, capacidad institucional y el diseño de procesos para reponder a las necesidades y características de los ciudadanos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Liderazgo efectivo</li> <li>• Planeación</li> </ul> |
|   |                  |  | Definir las áreas responsables de la formulación e implementación de las estrategias para fortalecer la relación de la entidad con los ciudadanos                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo efectivo</li> <li>• Planeación</li> </ul>                               |
|   |                  | Orientar y definir un esquema de seguimiento y evaluación respecto a la implementación de las políticas de la relación Estado ciudadano (transparencia y acceso a  | Establecer los criterios de evaluación respecto a la implementación de las políticas para fortalecer la relación de la entidad con los ciudadanos                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Liderazgo efectivo</li> <li>• Planeación</li> </ul> |

|                                  |                  |   |  |  |
|----------------------------------|------------------|---|--|--|
|                                  | <b>Directivo</b> | información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión, servicio al ciudadano) en la entidad   | Definir los mecanismos y responsables de implementar el seguimiento y evaluación a la implementación de las políticas para fortalecer la relación de la entidad con los ciudadanos               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Liderazgo efectivo</li> <li>• Planeación</li> </ul>                             |
|                                  | <b>Directivo</b> | Generar espacios de articulación interinstitucionales y al interior de la entidad, para la adecuada implementación de las políticas de la relación Estado ciudadano (transparencia y acceso a información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión, servicio al ciudadano) | Establecer sinergias estratégicas con otras entidades públicas o privadas que aporten a la efectiva implementación de las políticas para fortalecer la relación de la entidad con los ciudadanos |  |
|                                  |                  |   | Articular a las dependencias de la entidad responsables de la implementación de las políticas para fortalecer la relación de la entidad con los ciudadanos                                       |  |
| <b>RELACIÓN CON EL CIUDADANO</b> | <b>Asesor</b>    | Propone enfoques y estrategias para fortalecer la implementación de las políticas de la relación Estado ciudadano (transparencia y acceso a información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión, servicio al ciudadano) en la entidad                                     | Analizar el entorno y los lineamientos gubernamentales sobre las políticas para fortalecer la relación de la entidad con los ciudadanos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de relaciones</li> <li>• Creatividad e innovación</li> <li>• Conocimiento del entorno</li> </ul> |
|                                  |                  |   | Proponer mecanismos y alternativas innovadoras para fortalecer la implementación de las políticas para fortalecer la relación de la entidad con los ciudadanos                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad e innovación</li> </ul>   |
|                                  |                  | Publicar y entregar información pública a los ciudadanos  | Identificar y recopilar los activos de información de la entidad conforme a los lineamientos de Política Pública de Transparencia y Acceso a la  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul>   |

|                                  |                             |   |   |  |
|----------------------------------|-----------------------------|---|---|--|
| <b>RELACIÓN CON EL CIUDADANO</b> | <b>Profesional, Técnico</b> |   | Información Pública   |  |
|                                  |                             |   | Clasificar la información es pública o reservada o clasificada conforme a los lineamientos de Política Pública de Transparencia y Acceso a la Información Pública | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Publicar de forma proactiva la información pública conforme a los lineamientos de Política Pública de Transparencia y Acceso a la Información Pública             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Actualizar de forma permanente la información pública conforme a los lineamientos de Política Pública de Transparencia y Acceso a la Información Pública          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Responder las solicitudes de acceso a la información pública conforme a los lineamientos de Política Pública de Transparencia y Acceso a la Información Pública   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Atender los lineamientos de la Política Pública de Transparencia y Acceso a la Información Pública  |  |
| <b>RELACIÓN CON EL CIUDADANO</b> | <b>Profesional, Técnico</b> | Identificar el portafolio de oferta institucional de la entidad de acuerdo con la Política de racionalización de trámites | Identificar el soporte normativo asociado a los trámites  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Gestionar el registro y actualización de los trámites en el SUIT y divulgar la oferta a los ciudadanos y usuarios   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |

|                                  |                             |   |   |  |
|----------------------------------|-----------------------------|---|---|--|
| <b>RELACIÓN CON EL CIUDADANO</b> | <b>Profesional, Técnico</b> | Diseña e implementa estrategia de racionalización de trámites en la entidad | Prioriza los trámites de mayor impacto al ciudadano a ser racionalizados e  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Identificar las mejoras a realizar en los trámites teniendo en cuenta a los usuarios y ciudadanos, y formula la estrategia de racionalización de trámites                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Articular e implementar con las áreas responsables el desarrollo de las actividades y acciones de racionalización normativas, administrativas o tecnológicas correspondientes | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Atender los lineamientos de la Política de racionalización de trámites  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
| <b>RELACIÓN CON EL CIUDADANO</b> | <b>Profesional técnico</b>  | Diseña e implementa estrategia de rendición de cuentas                      | Identificar las necesidades de información sobre resultados y avances de la gestión de la entidad que tienen los ciudadanos y grupos de interés                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Definir los espacios de diálogo y mecanismos de información para la rendición de cuentas de acuerdo con las características de los ciudadanos y grupos de interés             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Promover el ejercicio del control social por parte de los diferentes grupos de interés  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |

|                                  |                             |   |  |  |
|----------------------------------|-----------------------------|---|--|--|
|                                  |                             |   | Articular e implementar con las áreas responsables el desarrollo de las actividades y mecanismos para efectuar los ejercicios de rendición de cuentas y control social | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Hacer el seguimiento a la implementación de la estrategia de rendición de cuentas en la entidad  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Atender los lineamientos de la Política de rendición de cuentas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
| <b>RELACIÓN CON EL CIUDADANO</b> | <b>Profesional, Técnico</b> | Diseñar e implementar estrategia de participación ciudadana en la gestión | Identificar escenarios de participación ciudadana en la gestión institucional  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Definir los grupos de interés que pueden ser convocados a participar en la gestión institucional   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Establecer acciones de participación ciudadana que se pueden efectuar en el ciclo de la gestión pública  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Articular e implementar con las áreas responsables el desarrollo de las actividades para efectuar los ejercicios de participación ciudadana en la gestión pública      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                             |   | Hacer el seguimiento a la implementación de las acciones de participación ciudadana en la gestión pública  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |

|                                  |                    |  |  |   |
|----------------------------------|--------------------|--|--|---|
|                                  |                    |  | Atender los lineamientos de la Política de participación ciudadana en la gestión   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul>                  |
| <b>RELACIÓN CON EL CIUDADANO</b> | <b>Asistencial</b> | Orientar y atender los requerimientos de los ciudadanos a través de los canales de atención dispuestos por la entidad en el primer nivel de servicio | Conocer los procedimientos internos establecidos para todos los momentos de relación del ciudadano con la entidad en el primer nivel de servicio (entrega de información pública, atención de trámites y otros procedimientos, rendición de cuentas y participación ciudadana) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |
|                                  |                    |  | Orientar al ciudadano en todos los momentos de relación con la entidad en el primer nivel de servicio (entrega de información pública, atención de trámites y otros procedimientos, rendición de cuentas y participación ciudadana)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al usuario y al ciudadano</li> <li>• Desarrollo de la empatía</li> </ul> |

## V. Competencias comunes según área transversal

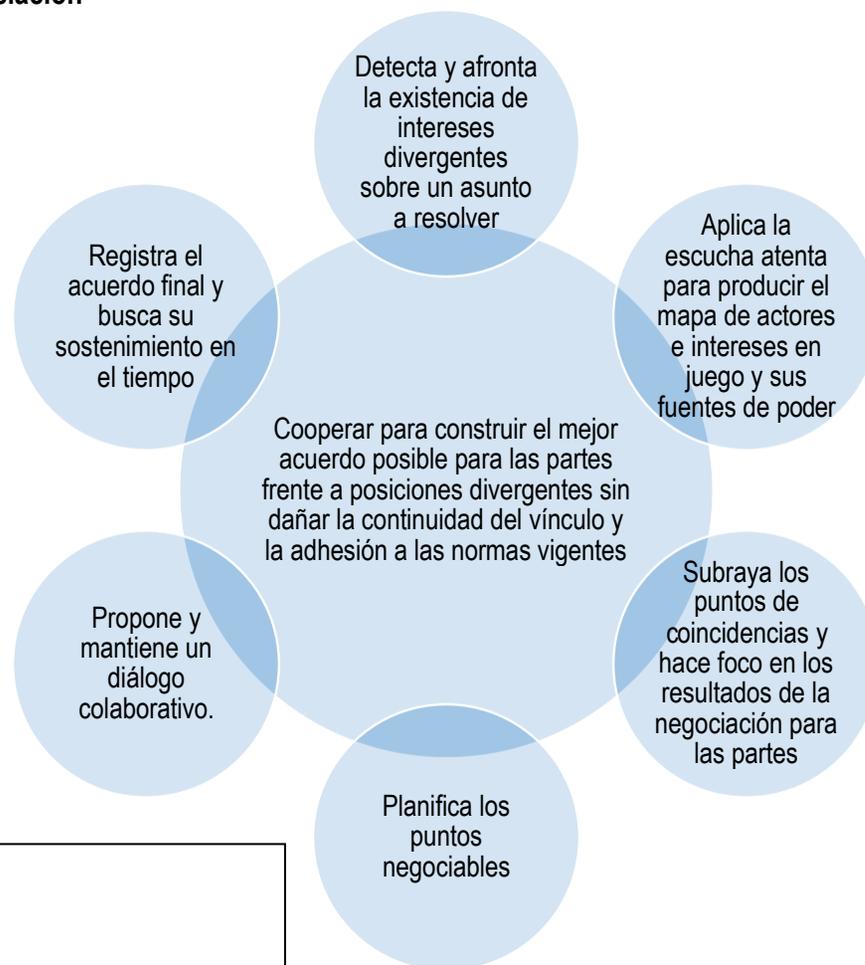
Ilustración 25. Competencia Atención al detalle



### ÁREAS TRANSVERSALES

- Compra Pública
- Gestión Documental

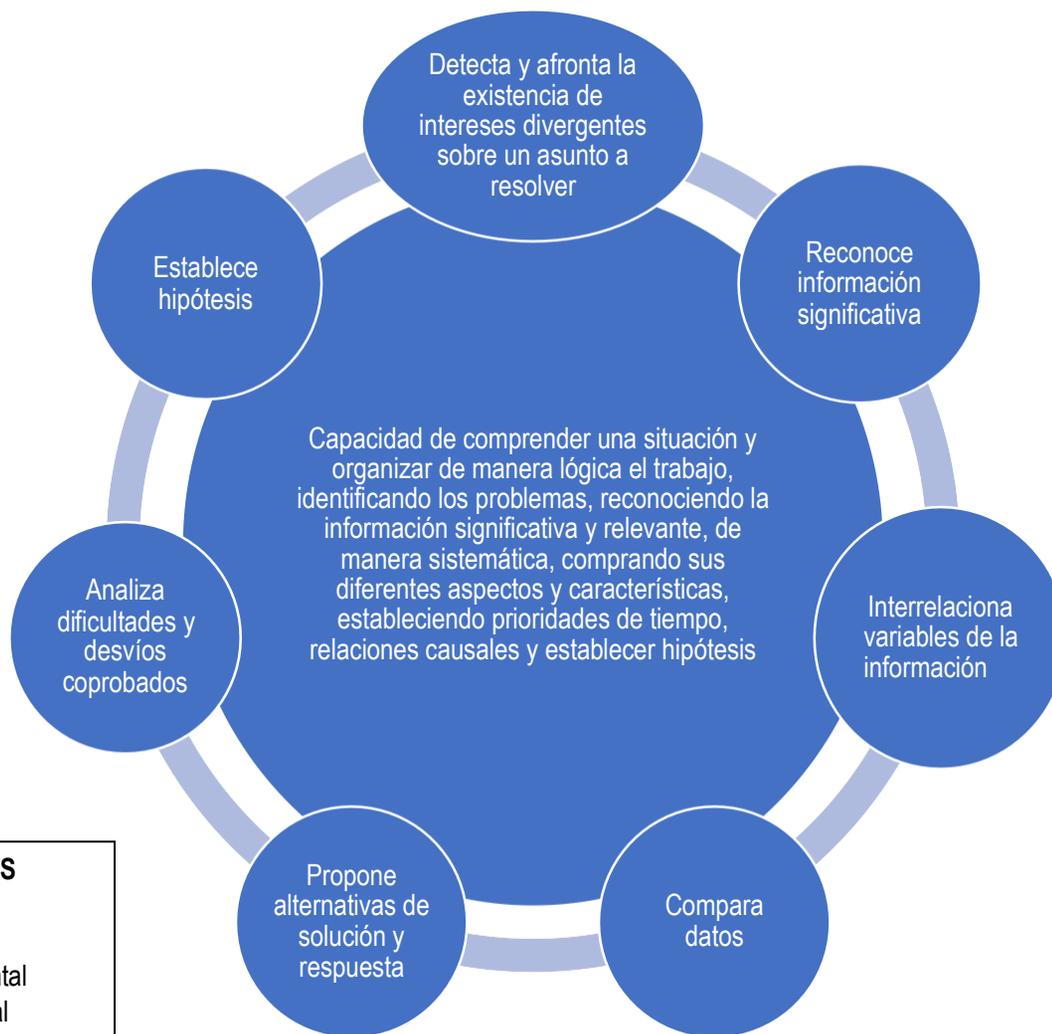
## Ilustración 26. Competencia Negociación



### ÁREAS TRANSVERSALES

- Compra Pública
- Defensa Jurídica
- Gestión Financiera

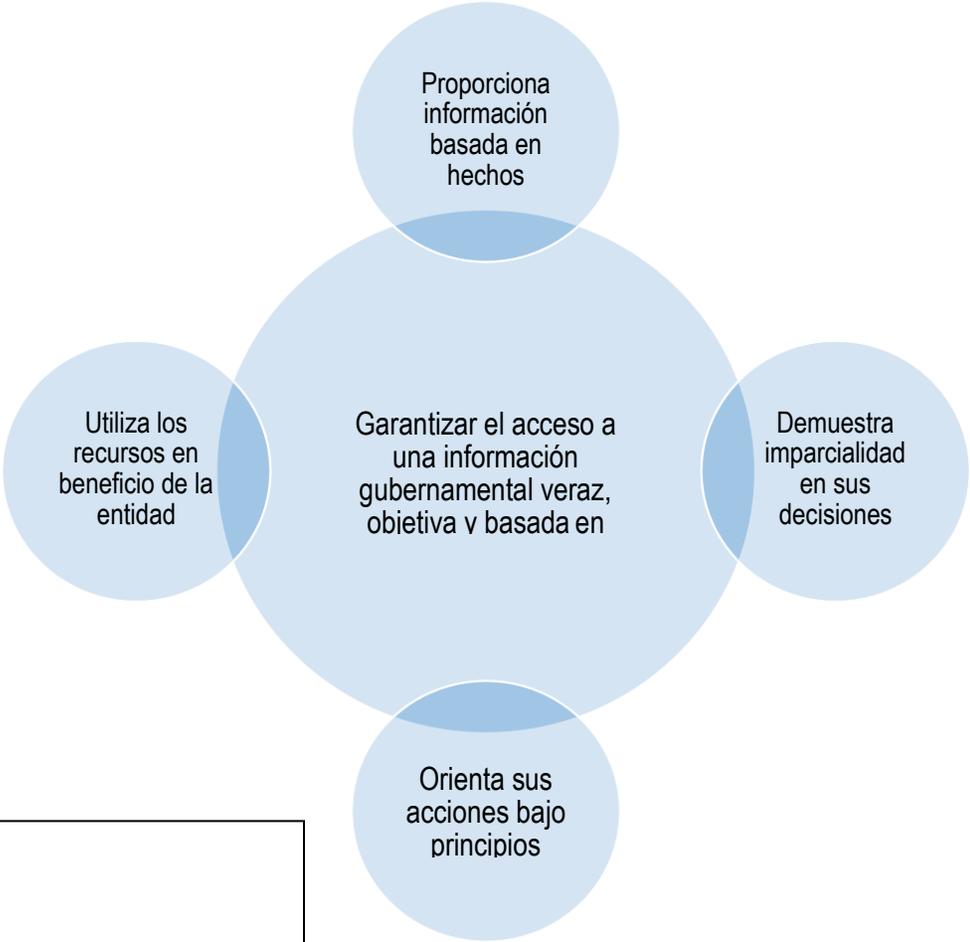
## Ilustración 27. Competencia Capacidad de análisis



### ÁREAS TRANSVERSALES

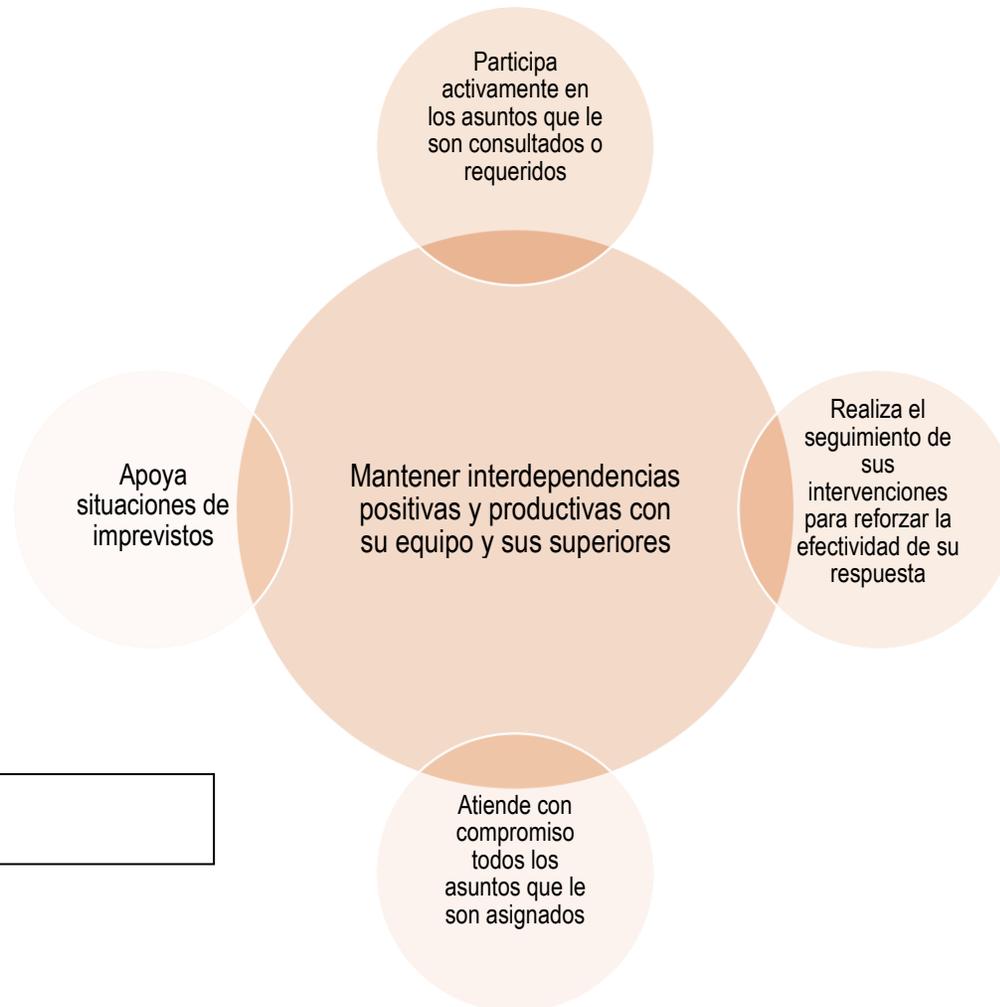
- Compra Pública
- Control Interno
- Gestión Documental
- Planeación Estatal
- Relación con el ciudadano

**Ilustración 28. Competencia Transparencia**



- |   |
|---|
| <p><b>ÁREAS TRANSVERSALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Control Interno</li><li>→ Gestión Financiera</li><li>→ Gestión de Servicios Administrativos</li><li>→ Gestión Tecnológica</li></ul> |
|---|

## Ilustración 29. Competencia Atención de requerimientos



### ÁREAS TRANSVERSALES

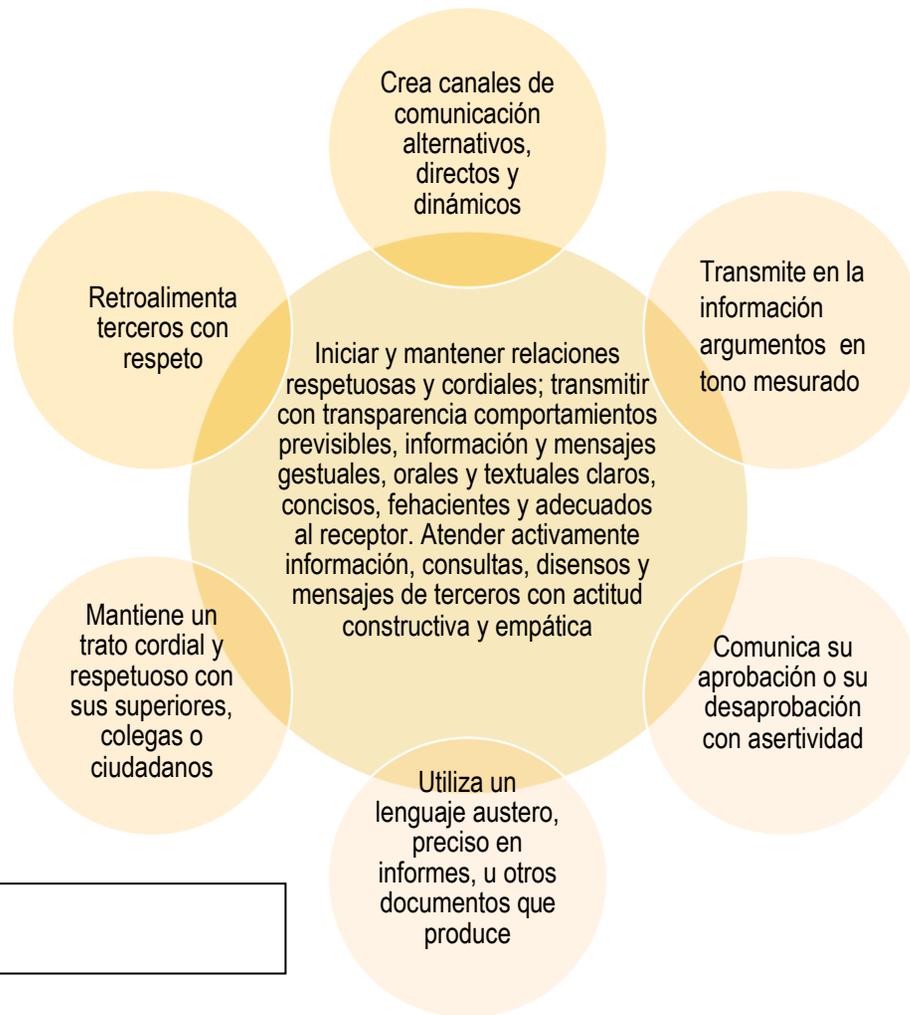
→ Control Interno

**Ilustración 30. Competencia Resolución y mitigación de problemas**



**ÁREAS TRANSVERSALES**  
→ Control Interno

### Ilustración 31. Competencia Vinculación interpersonal



**ÁREAS TRANSVERSALES**  
→ Control Interno

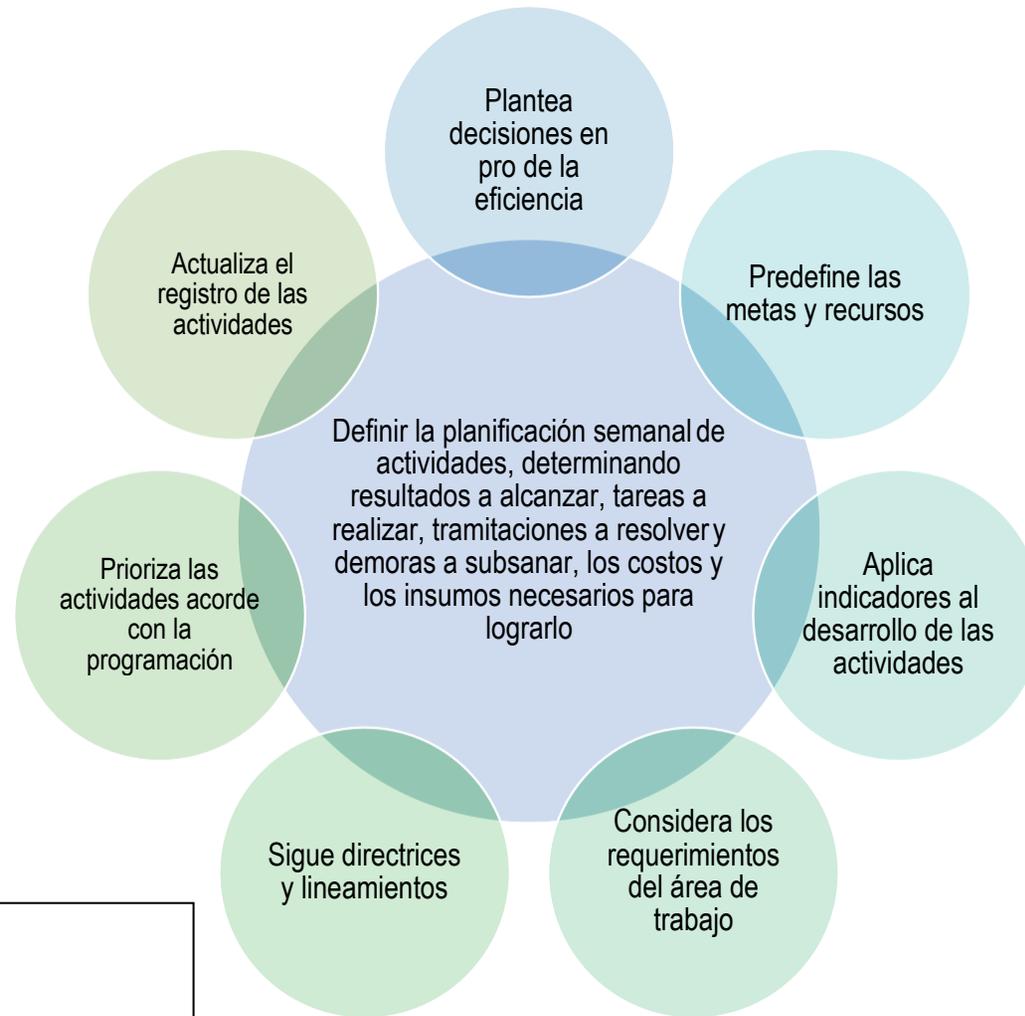
## Ilustración 32. Competencia Argumentación



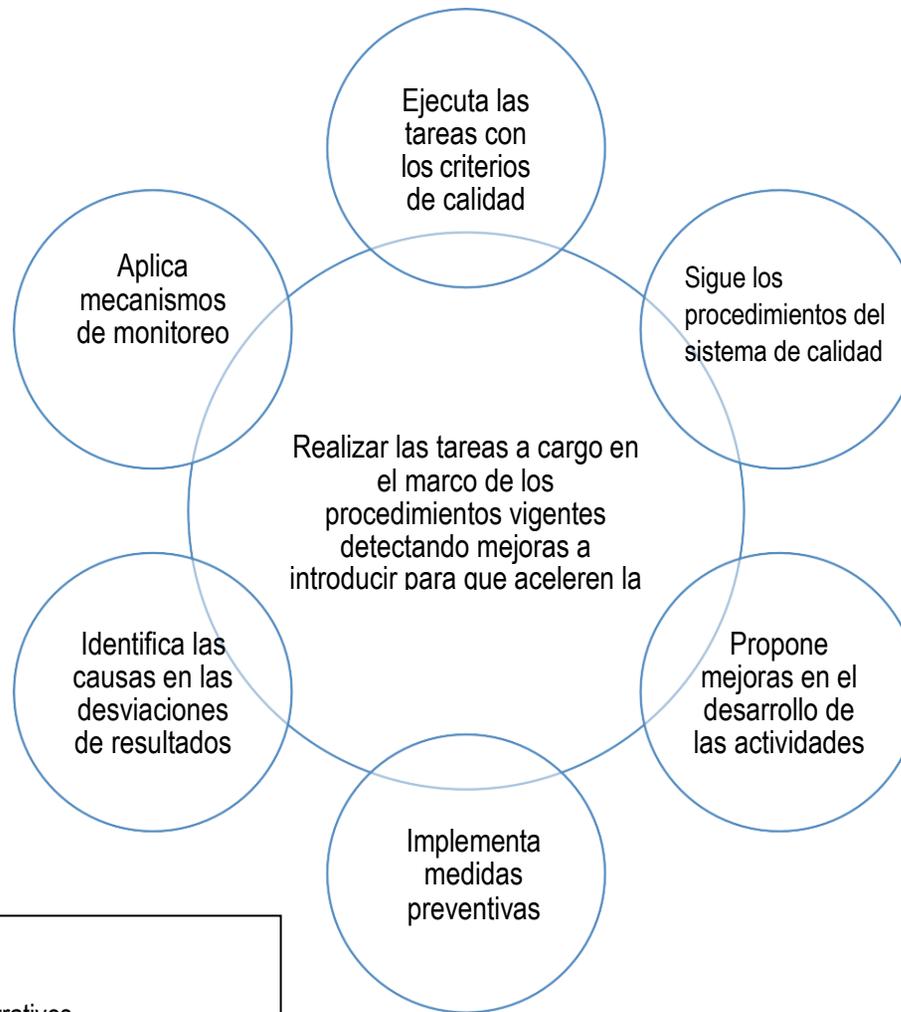
**ÁREAS TRANSVERSALES**

→ Defensa Jurídica

### Ilustración 33. Competencia Planificación del trabajo

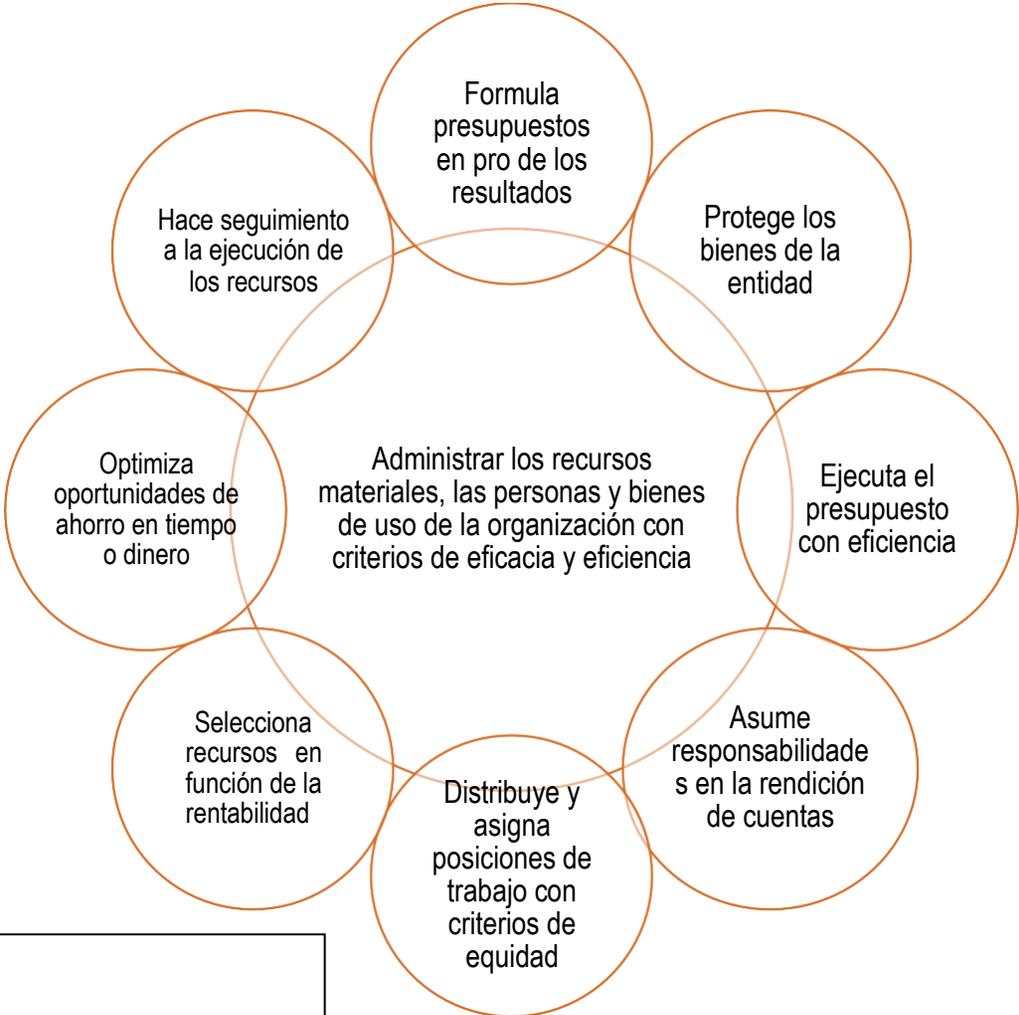


### Ilustración 34. Competencia Gestión de procedimientos de calidad



- ÁREAS TRANSVERSALES**
- Gestión Documental
  - Gestión de Servicios Administrativos

**Ilustración 35. Competencia Manejo eficaz y eficiente de recursos**



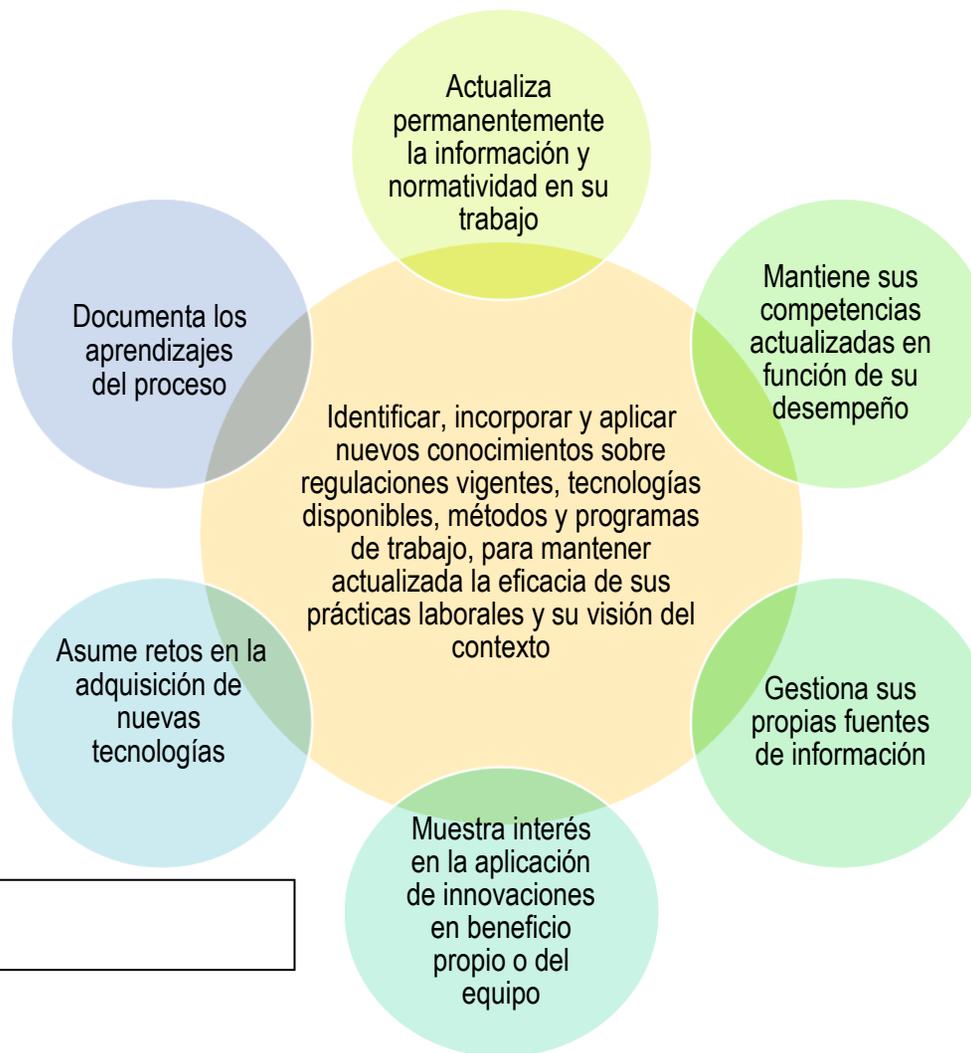
**ÁREAS TRANSVERSALES**  
→ Gestión Financiera

### Ilustración 36. Competencia Desarrollo directivo



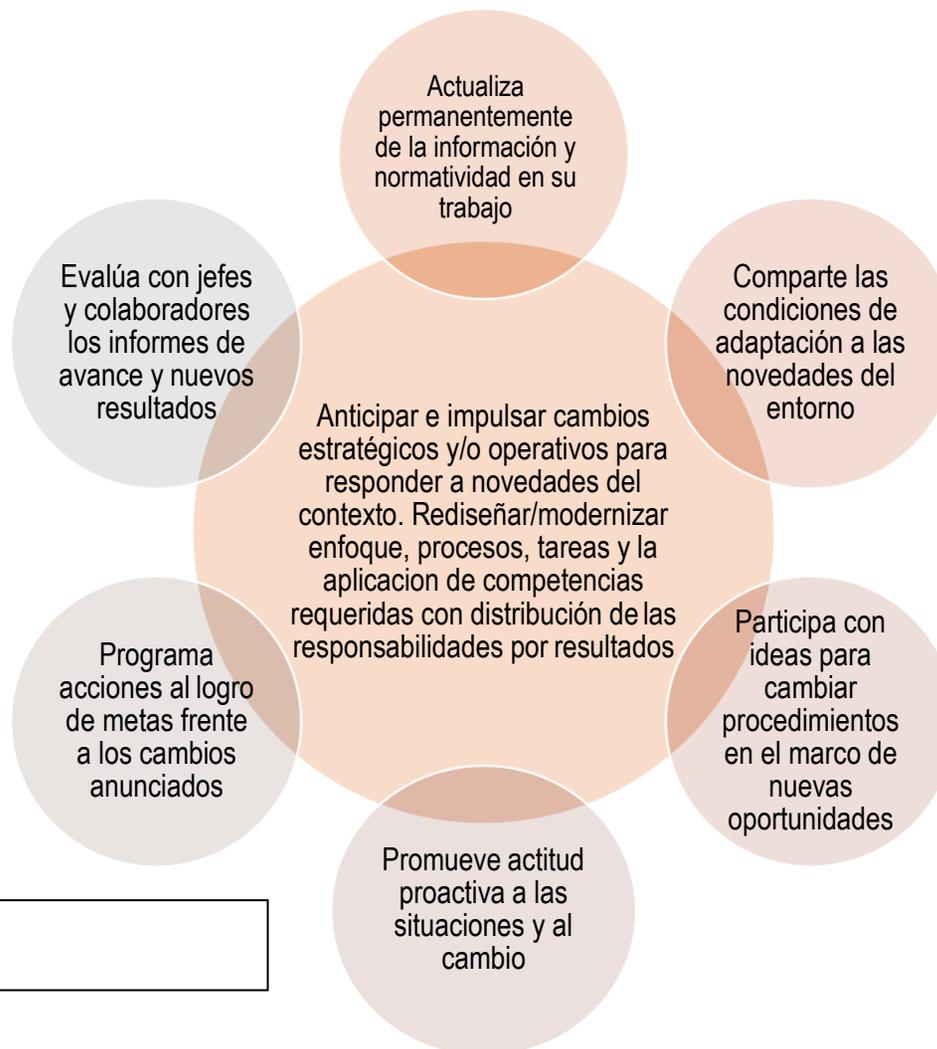
**ÁREAS TRANSVERSALES**  
→ Gestión Tecnológica

**Ilustración 37. Competencia Aprendizaje permanente**



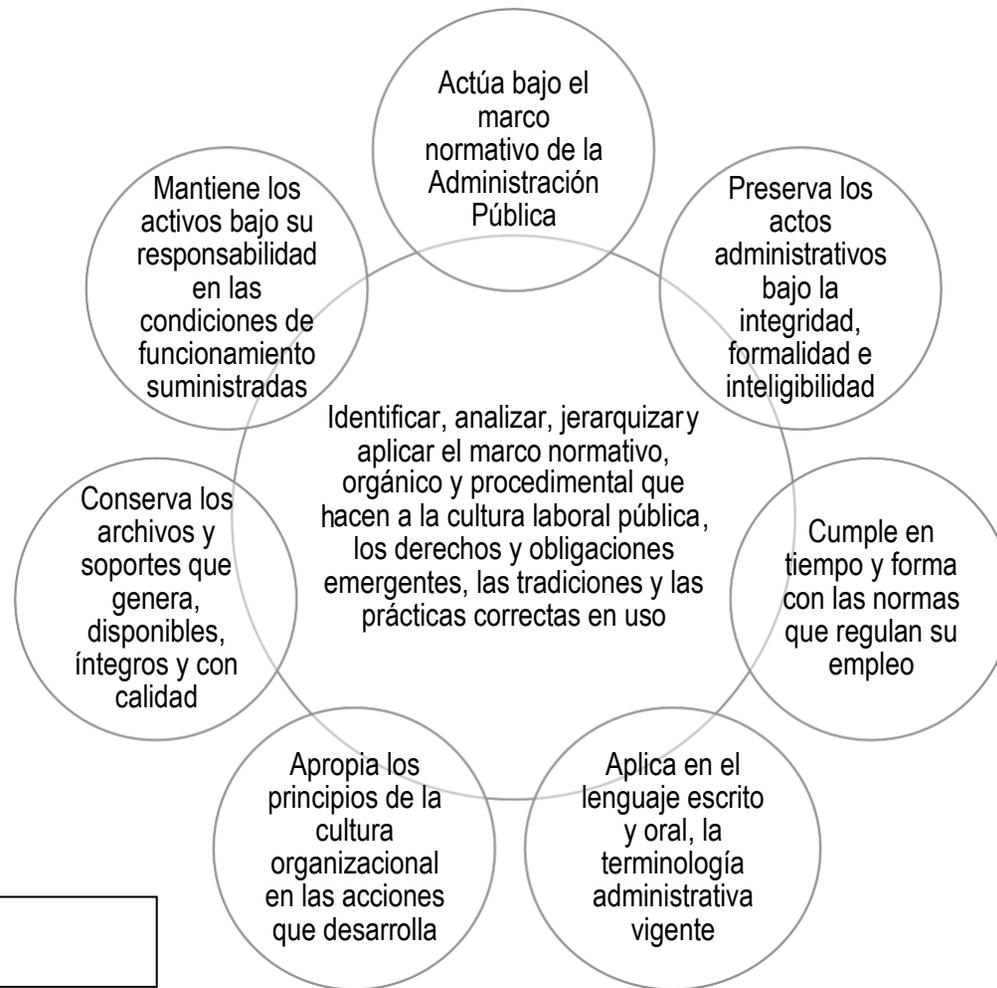
**ÁREAS TRANSVERSALES**  
→ Gestión Tecnológica

**Ilustración 38. Competencia Gestión del cambio**

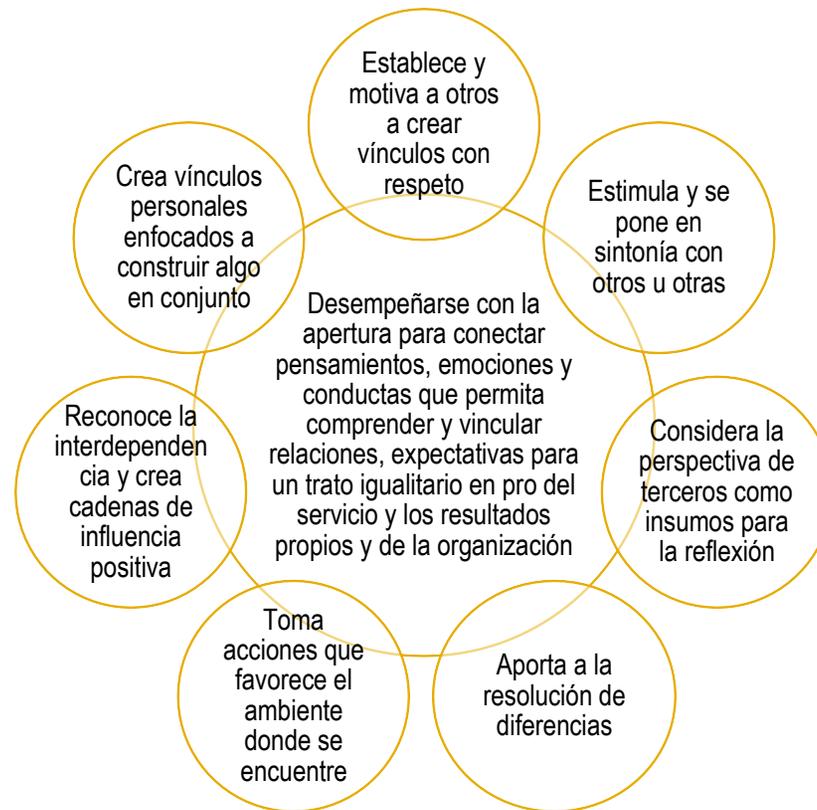


**ÁREAS TRANSVERSALES**  
→ Gestión Tecnológica

### Ilustración 39. Competencia Integridad institucional



## Ilustración 40. Competencia Desarrollo de empatía



### ÁREAS TRANSVERSALES

→ Relación con el ciudadano

### Ilustración 41. Competencia Administración de política

