

SEV COM



ESTADO DEL ARTE DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL DISTRITO CAPITAL

2021



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO
CIVIL DISTRITAL

BOGOTÁ

Alcaldía Mayor de Bogotá

Claudia Nayibe López Hernández
Alcaldesa Mayor de Bogotá

María Clemencia Pérez Uribe
Secretaria General de la Alcaldía de Bogotá

Nidia Rocío Vargas
Directora Departamento Administrativo
del Servicio Civil Distrital

José Agustín Hortúa Mora
Subdirector de Gestión Distrital de Bienestar
Desarrollo y Desempeño

Informe Elaborado por:

Mélida Castro Castaño
Yaneth Díaz Ariza

Psicólogas – Contratistas

Tabla de Contenido

Introducción	3
Capítulo 1 Aproximación al concepto de Competencias	4
Capítulo 2 Las Competencias Laborales	7
Capítulo 3 Las Competencias Laborales en el Sector Público	11
Capítulo 4 Descripción de Modelos de Gestión por Competencias	15
Capítulo 5 Experiencias Internacionales	20
Capítulo 6 Análisis de Resultados Instrumento Aplicado a las Entidades	62
Conclusiones y Recomendaciones.....	107
Lista de Referencias	108

Introducción

El Departamento Administrativo del Servicio Civil del distrito - DASCD - liderando la implementación de la Política Pública Distrital de Gestión Integral de Talento Humano 2019-2030 y su Servicio de Evaluación de Competencias Comportamentales - SEVCOM, proponen esta investigación documental para analizar el estado actual de la implementación del modelo de gestión por competencias en los procesos del área de talento humano de las Entidades que hacen parte de la Alcaldía de la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta la normativa vigente como lo dicta el Decreto 815 de 2018.

Para este fin es indispensable recrear una aproximación teórica en torno al concepto de competencias, su utilidad en la gestión de una administración y eficacia en cada uno de los procesos realizados (selección, aplicación, mantención, control y evaluación) desde el área de Talento Humano. De igual forma, establecer una diferenciación de la aplicación de los procesos de recursos humanos tradicional vs un modelo de gestión por competencias, con el objetivo de evaluar los avances, la asertividad y la eficacia en el momento de aplicar un modelo por gestión de competencias. Además de evidenciar una administración de los recursos intangibles dentro de este campo en una organización en todos sus niveles de cargo.

Al final se propone, constatar el nivel de implementación del modelo en cada una de las Entidades durante el ciclo de vida laboral de los funcionarios.

Capítulo 1

Aproximación al concepto de Competencias

Las constantes exigencias de los contextos actuales en las organizaciones, es una muestra de la obligación de estar a la vanguardia con relación al mercado, ocasionando una mayor competitividad para promover un posicionamiento laboral. De igual forma Grant a, Hamlet y Prahalat; Eduardo Bueno y Patricio Morcillo (2000), coinciden señalando el nivel de competitividad de una organización puede variar en la consistencia de ventajas competitivas y habilidades distintivas dominadas por su personal, por lo tanto, es fundamental no solo para generarlas sino para protegerlas, potenciarlas y regenerarlas.

La primera aparición del concepto de competencia fue propuesto por el profesor de psicología David McClelland (1973) (Citado por Escobar, 2005), experto en la teoría de la motivación, quien propone reemplazar el término de “Inteligencia”, por el concepto de “Competencia”, ya que consideraba que los “test de inteligencia no era capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia al éxito profesional” y por el contrario, a partir de las competencias se puede “evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” (P.p 34-35).

Desde este punto de vista las competencias surgen como un mecanismo para optimizar la selección de los empleados, de tal forma que se puedan identificar las destrezas y habilidades de una persona necesarias para el desempeño de una labor en situaciones determinadas, que permitan el aprendizaje, el mejoramiento y la evaluación constante al rendimiento del empleado.

Este concepto no surge de forma aislada, sino por el contrario y de acuerdo con Mertens (1996), responde al cambio en el sistema productivo de la década de los 80, como resultado de las economías nacionales en los mercados modernos globalizados, buscando el mejoramiento continuo, generar ventajas comparativas y aumentar la competitividad y la calidad de los bienes y servicios; en este contexto, que hacen necesario que las organizaciones cambiaran y se adaptaran a ese medio globalizado y competitivo, lo cual implicaba modificar los modelos de gestión del talento humano para poder contar con el personal adecuado que les permitiera responder a las exigencias del mercado (Mertens, 1996).

El concepto de competencia ha evolucionado y ha sido adaptativo a las necesidades de cada época como puede verse a continuación:

El enfoque funcionalista (Normas de competencia): originado por el establecimiento del desempeño o resultados concretos por la persona. Todo esto direccionado por un análisis de funciones claves dentro de una labor específica y orientada a los resultados o productos que hace la persona dentro de su labor. Tobón (2006), expresado desde un conjunto de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas” (p.19). Sin embargo, para autores como Prieto (2007), una competencia no puede estar verificada solamente por adquirir la competencia y el cumplimiento de una tarea sino en la descripción de la competencia para desarrollar ese proceso formativo profesional en el ámbito laboral.

El enfoque conductista (Mejor desempeño), establece las capacidades de base para lograr un desempeño superior en niveles directivos que conlleva tener una capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. De los cuales no proceden de los procesos de la Organización, sino que están derivados desde el análisis de las capacidades de las personas, de la planeación de los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos. Mertens (2002) nos manifiesta este modelo, como una forma de establecer comportamientos claves para la competitividad de las organizaciones. El modelo conductista se centra en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.

El enfoque constructivista (Lo que la persona es capaz de hacer).es de origen francés, construido a partir de una formación de una competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización orientadas a resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional (Tobón,2006).

Para Corominas, competencia es una palabra tomada del latín *competere*: “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, que a su vez deriva de *petere*: “dirigirse a, pedir”. Tiene el mismo origen que *competere*: “pertenecer, incumbir”. Estos significados se remontan al siglo XV(Alles,2006).

La adopción del concepto de competencia en el ámbito laboral ha ido evolucionando de acuerdo con los diferentes autores y enfoques, de las cuales encontramos transformaciones a través del tiempo para moldear su concepción y posición dentro del enfoque sistemático del área de talento humano en una organización.

De acuerdo con Senlle (2001) “una competencia requiere la posesión de conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar determinadas áreas o roles”. No obstante, este concepto también hace parte de un conjunto de características fundamentales en una persona, una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener un desempeño eficaz en un trabajo o situación (Spencer, 2001). Con la intención de un cumplimiento de un objetivo o resultado en un contexto dado, expresado en el dominio por parte de una persona sobre una tarea específica que permitir solucionar problemáticas planteadas en una vida cotidiana dentro de su entorno laboral.

Capítulo 2

Las Competencias Laborales

Específicamente en el área laboral, una competencia es vista como un conjunto de capacidades socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices con el fin de llevar a cabo una función o tarea con ciertos conocimientos, actitudes y valores que posee un colaborador.

Teniendo en cuenta a Spencer y Spencer (2003) las competencias laborales son características subyacentes de la persona para el desenvolvimiento de un cargo asignado dentro de la empresa y pueden variar de acuerdo a los siguientes ítems:

- Motivaciones: son motivaciones conductoras, dirigidas y seleccionadas a comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.
- Rasgos de Personalidad: son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.
- Auto comprensión: actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.
- Conocimiento: Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.
- Habilidad: cualidad que es utilizada para desarrollar una tarea mental o física.

Ante todo, el término de competencia puede desarrollarse a través del tipo de demanda en un contexto determinado para darle una definición de estructuración, es decir que dimensiones se ponen en juego para responder satisfactoriamente en un entorno. A consecuencia de ello, pueden ser vistas desde diferentes dimensiones variantes al tipo de situación como:

- “Saber o saber conocer: conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia, desde técnicos hasta una condición social o ámbito interpersonal.
- “Saber Hacer o actuar: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales, habilidades cognitivas”

- “Saber actuar con otros: Conjunto de habilidades de carácter social, orientadas al manejo de las relaciones interpersonales”.
- “Saber ser y estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas)”.
- ”Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia”.
- “Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de accesibilidad y fomento a la acción del entorno”.

Pero según Alles (2002), las competencias pueden desarrollarse en función de la estrategia de cada organización o clasificarse en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

De acuerdo con la implantación de un sistema de gestión por competencias con la metodología de Martha Alles Capital Humano (Alles, pág. 24), el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.
- Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.

- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplimentaron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo.

De igual forma, estas competencias pueden variar de acuerdo con una valoración para así mismo tener en cuenta a la hora de evaluar su desempeño, desde:

- Excelente
- Muy bueno
- Regular o medio
- Debe mejorar

2.1 Tipos de Competencias

Spencer y Spencer, introdujeron “El modelo del Iceberg, en donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos”

- Conocimientos específicos: surge desde un carácter técnico para la realización correcta o adecuada de las actividades a realizar.
- Habilidades cualidades: corresponde a las capacidades concretas para enfocarse en garantizar un adecuado desenvolvimiento en el cargo.

2.2 Clasificación de las Competencias

Según Leonard Mertens (1997) y Valle (2003) las competencias se clasifican así:

- Genéricas: relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción
- Específicas: referenciadas a aspectos técnicos de una función y/o tarea específica de acuerdo con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Adicional a esto, puede también encontrarse competencias dadas desde un nivel básico de un colaborador antes de ingresar a una organización

- Básicas: son adquiridas por la formación básica antes de ingresar a un trabajo.

2.3 Identificación de las Competencias

Para ello es necesario tener presente estas características organizacionales:

Adecuadas al negocio, a la realidad actual y futura, operativa, codificables y manejables, organizativas, lenguaje y conceptos por todos o fácil identificación.

No obstante, pueden variar de acuerdo al nivel de complejidad del cargo en el cual está desempeñándose un colaborador en la organización. Algunas de estas son:

Competencias Organizacionales:

- Vocación de servicio
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Pasión por el logro
- Proactividad
- Coherencia

Competencias Gerenciales

- Visión
- Motivación
- Gestión del talento
- Toma de decisiones

Capítulo 3

Las Competencias Laborales en el Sector Público

La Constitución Política de Colombia de 1991, en su Artículo 125 señala: “Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley” (...).(Constitución, 1991, art. 125) 1 .Así, la Carta Magna estableció el sistema de carrera administrativa como un principio constitucional, que se instituyó como la principal forma de acceso al desempeño de cargos públicos procurando la adecuada administración del servidor al servicio del Estado y consecuente con el mandato constitucional en cumplimiento de los fines del Estado.

Así, con la Cartas Iberoamericanas, Código y Declaración del CLAD con la autorización del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, con el apoyo del Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Desde la primera Carta Iberoamericana promovidas por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en el año 2003, Colombia ha adoptado y ha avanzado en la instalación de la Carrera del Servicio Civil, fortaleciendo la profesionalización de los servidores públicos, motivando la expedición de la Ley 909 de 2004, con la cual se pretende garantizar la plena operatividad de los principios de igualdad, mérito y capacidad en el conjunto de las prácticas de gestión del empleo público y las personas que lo integran, protegiéndolo de la politización, el clientelismo, la arbitrariedad y la captura por intereses particulares

“La función pública debe ser diseñada y operar como un sistema integrado de gestión cuyo propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con tales prioridades estratégicas. Los resultados pretendidos por las organizaciones públicas dependen de las personas en un doble sentido: 1. Se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos, a las tareas que deben realizarse. Por ello, el suministro de capital humano deberá ajustarse en cada caso a las necesidades organizativas, evitando tanto el exceso como el déficit, y gestionando con la mayor agilidad posible los procesos de ajuste necesarios. 2. Son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo, las cuales, a su vez, dependen de dos variables básicas: a) las competencias, o conjuntos de cualidades poseídas por las personas, que determinan la

idoneidad de éstas para el desempeño de la tarea; y b) la motivación, o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo. Por ello, las normas, políticas, procesos y prácticas que integran un sistema de función pública deben proponerse desarrollar una influencia positiva sobre el comportamiento de los servidores públicos, actuando, en el sentido más adecuado en cada caso, sobre las competencias y la voluntad de las personas en el trabajo”. (Carta Iberoamericana 2013)

Así, la Ley 909 de 2004, en su numeral 1 del artículo 19 establece que el empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública, por empleo se entiende 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. El literal b) del numeral 2 determina que el diseño de cada empleo debe contener, entre otros aspectos, el perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo.

Que el Decreto 1083 de 2015, en sus artículos; 2.2.4.2, 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. En el artículo 2.2.4.3, 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. El artículo 2.2.4.10, establece que las entidades y organismos en los manuales específicos de funciones y de competencias laborales deben incluir: el contenido funcional de los empleos; las competencias comunes a los empleados públicos y las comportamentales, de acuerdo con lo previsto en los artículos 2.2.4.7 y 2.2.4.8; las competencias funcionales; y los requisitos de estudio y experiencia. Que el catálogo de competencias laborales para las áreas o procesos transversales contiene competencias funcionales y comportamentales.

Que la norma ISO 9001:2015, en el capítulo 7.2 Competencias, establece que la organización debe: a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas; c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia

necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas y d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Por otra parte, se expide Decreto Nacional 1499 de 2017, artículo 2.2.22.3.4., señala que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG se adoptará por los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva del Poder Público.

Que el Decreto 815 de 2018 modifica el Decreto 1083 de 2015, del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

Que la Resolución 0667 de 2018 establece el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas.

Que la Resolución 0629 de 2018 determina las competencias específicas para los empleos con funciones de archivista que exijan formación técnica profesional, tecnológica y profesional o universitaria de archivista.

Que en el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG de 2018, concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las organizaciones públicas colombianas dada la contribución de su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos.

El departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD, expidió la Circular Conjunta 004 de febrero de 2019, la cual establece los “Lineamientos para el acceso al Servicio de Evaluación de Competencias de los empleos de naturaleza gerencial de las entidades distritales – SEVCOM” y la Circular 038 de 2020 “Publicación de las hojas de vida de los candidatos a empleos de Libre Nombramiento y Remoción”, la cual reglamenta el artículo 7 del Decreto 189 de 2020 Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C. “Por el cual se expiden lineamientos generales sobre transparencia, integridad y medidas anticorrupción en las entidades y organismos del orden distrital y se dictan otras disposiciones” artículo 7 de los empleos de libre nombramiento y remoción pertenecientes a los niveles directivo, asesor y profesional de las entidades y organismos distritales, sin perjuicio de la discrecionalidad propia de la naturaleza del empleo, se tendrá en cuenta la transparencia en los procesos de vinculación de servidores, las competencias laborales, Establece que una vez efectuada la evaluación de las competencias laborales

realizada por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital se debe realizar la publicación de la hoja de vida del aspirante deberá ser publicada durante tres días calendario en la página web del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, para el conocimiento de la ciudadanía y la formulación de observaciones.

Capítulo 4

Descripción de Modelos de Gestión por Competencias

Según lo descrito por Gallego y Julio (2000) la migración de las empresas al análisis de los modelos de gestión por competencias o habilidades del individuo surge en el año 1973 donde el departamento de estado norteamericano decide emprender un estudio orientado a evaluar y mejorar la selección de personal; la investigación se centró en determinar las características que conducirán al éxito laboral en las organizaciones, tomando como eje de la investigación el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas excelentes en la ejecución de su labor; con esta investigación se concluyó que el hacer bien las cosas en el puesto de trabajo está estrechamente ligado a las características propias de cada individuo, que a los conocimientos y habilidades principales criterios a la hora de realizar la selección de personal.

En Colombia en el marco de la celebración de los 40 años de SENA durante 1997 se realiza el lanzamiento de la primera edición en español del libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos” del economista Holandés Leonardo Mertens, con el fin de lograr que en el país se generarán procesos de realimentación y reflexión acerca de la implementación de los modelos de gestión por competencias en las empresas colombianas. En la actualidad son muchas las organizaciones que viene implementando la gestión por competencias, lo cual permite que se tenga un mayor impacto y contribución en la consecución de metas y logro de objetivos organizacionales al interior del país.

No se puede hablar de un único modelo de Gestión por competencias, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las metas estratégicas, objetivos y motivaciones de las organizaciones.

Para aplicar el modelo de gestión por competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un catálogo o diccionario de competencias organizacional el cual es el punto de partida para el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo. Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no necesariamente lo son para el mismo puesto en otras organizaciones.

La aplicación del modelo parte de la identificación de personas que demuestran por sus comportamientos que poseen las competencias requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

El éxito de los modelos de Gestión del Talento Humano por competencias radica en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos; este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo laboral del empleado y gestionado por talento humano.

Los diversos modelos y aproximaciones para abordar el concepto de la gestión por competencias., tienen en común el considerar las capacidades que el trabajador posea, como una herramienta que se debe desarrollar continuamente, lo cual permite a la organización obtener ventajas competitivas en el mercado al que acceda, ya que las personas son consideradas ejes centrales en los avances que se puedan obtener.

Teóricamente podemos encontrar los siguientes modelos:

El modelo funcional, está orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En este modelo, las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

El modelo conductual. Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surgió en Estados Unidos hace 40 años. Define las competencias a partir de los empleados con mejor desempeño. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en

familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

En el modelo constructivista o integrativo, las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este modelo de origen francés da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias integran el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual.

La gestión por competencias dentro de una organización ha ido surgiendo a raíz de la necesidad y evolución de un mejoramiento en cada uno de los procesos de los recursos humanos en una empresa, en base a la comprensión de toda una organización y su constitución, será evidenciada a través de los siguientes puntos:

Utilidad:

- Descripción de puestos
- Integración de equipos de trabajo
- Implantación de una cultura organizativa
- Barrera generacional
- Apreciación del potencial
- Dirección por objetivos
- Gestión del cambio
- Competencias claves de la organización

Ventajas

- Simplificación y mejora integrada de los recursos humanos
- Acciones continuas de mejora en la utilización y asignación de R.R.H.H.

- Establecimiento de líneas estratégicas para la empresa
- Acercamiento del área directiva a la gestión de los recursos humanos
- Toma de decisiones objetivos y con criterios homogéneos.

Dificultades:

El modelo de gestión por competencias puede reiterarse como un enfoque teórico para aportar herramientas de trabajo que se deberán de empezar a utilizar en la sociedad del conocimiento empresarial. Los cambios que exige constantemente el entorno a las organizaciones para sostenerse, llevan a que, al interior de ellas, algunas áreas dejen de considerar algunos aspectos de vital importancia para su buen funcionamiento y concentren todos sus esfuerzos en el día a día, sin tener la posibilidad de planear y diseñar estrategias que las lleven a mejores resultados. Es así como en la mayoría de las organizaciones no se tiene conciencia de la importancia que tiene contar e implementar un modelo de gestión por competencias que sea integrador y que esté alineado con la estrategia.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, las competencias aportan estratégicamente al cumplimiento de los objetivos corporativos. El uso de modelos de competencias y la gestión de estas para mejorar el desempeño, por consecuencia, provee ventajas competitivas a la organización, y favorece el cumplimiento de objetivos (Campion, 2011; Han, 2006; Fleury, 2005).

Desde las áreas de apoyo, se alcanzan los objetivos a partir de procesos fundamentales como la selección del personal, alineando el perfil requerido con el propósito de cada cargo, y estableciendo parámetros de proyección que permitan a la organización anticiparse para afrontar los cambios de la industria. En esta gestión del personal, se pueden alinear y mejorar los conocimientos, las habilidades y las actitudes personales con los lineamientos estratégicos definidos para generar una sinergia de competitividad transversal y sostenida en la organización (Nhgo, 2008). Lo anterior implica que la construcción de los modelos de competencias inicia en la cabeza de la organización y se comunica a la organización para su aplicación. La relación entre cargos se puede medir y gestionar a través de las competencias comunes, mientras que el aporte se diferencia de acuerdo con el rendimiento de cada área productiva.

La medición de competencias también sirve para distinguir a los colaboradores de alto desempeño de aquellos con bajo desempeño, y realizar sistemas de gestión de carrera profesional, definiendo modelos funcionales, para incentivar la movilidad interna y especialización en la organización.

La aplicación de mayor importancia de los modelos de competencias, para la administración de personas, es el alineamiento de los sistemas de gestión, que permiten mantener un hilo conductor de gestión a través de los procesos de selección, entrenamiento, evaluación, compensación y desarrollo del personal, para aportar a la organización en la generación de valor.

La implantación de este enfoque está dada a partir del desarrollo de competencias para un crecimiento en el ámbito empresarial, desde la dirección del factor humano. Es decir, desde el ámbito directivo hasta sus colaboradores durante la gestión por competencias permite una aportación de las mejores cualidades profesionales para el cumplimiento de los diferentes objetivos dispuestos por la empresa.

Capítulo 5

Experiencias Internacionales

Durante los últimos cinco años el Departamento Administrativo de la Función Pública ha venido emitiendo normas tendientes a evolucionar hacia una gestión pública mucho más eficiente a través de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.

Para lo anterior en mayo de 2018 emite el Decreto 815 que ha sido estructurado con base a la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, emitida por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Este documento, se construyó conforme a los acuerdos que se establecieron en el marco de la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado llevada a cabo en Bogotá, en julio de 2016.

Esta Guía recoge los consensos e iniciativas planteadas por los representantes de cada país participante y da cuenta de la importancia que para toda la región reviste el hecho de implementar estrategias encaminadas a que la administración pública de cada país, se encuentre preparada para afrontar los retos que el siglo XXI presenta.

Dentro de estos retos, destacamos los siguientes:

- Profesionalización y democratización de la gestión pública
- Capitalización estratégica de nuevas tecnologías
- Gestión de resultados orientados al desarrollo

Todo esto, con el fin primordial de entregar servicios de calidad y generación de valor público creciente.

Para lo anterior plantea como elemento fundamental la creación de un Diccionario de Competencias para la Gestión Pública, brindando la hoja de ruta para el diseño e implementación del mismo, de tal forma que, con la implementación de este instrumento se proyecte a las

entidades públicas hacia un futuro con unos niveles de calidad superior observables, a través de la descripción de “comportamientos esperables del capital humano para alcanzar los resultados buscados, en una expresión de confianza del alto gobierno en el potencial de los servidores públicos” (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2016, p.6)

Ahora bien, las diferentes definiciones que la palabra competencia puede tener se encuentran enmarcadas dependiendo el enfoque especializado desde el que se desee presentar. (Funcionalista, constructivista, conductista). Sin embargo, para la construcción de la Guía en mención, el concepto de competencia se expresa específicamente en la acción, es decir en comportamientos que pueden ser:

- Planteados en objetivos
- Medidos
- Mejorados
- Acompañados y
- Desarrollados

Así mismo, conocer esos comportamientos “permite la selección de las personas, la mejor asignación de estas a los puestos de trabajo y la creación sostenida, por esta razón, de mejor y mayor valor público” (CLAD, 2016, p.6)

Frente a lo expuesto, el concepto que de Competencia presenta la Guía, fue elaborado teniendo en cuenta los aspectos más relevantes que el sector público involucra, buscando que sea de aplicación estándar a cualquier país de la región.

*“**Competencia:** Es el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real.*

|| **Desempeño observable:** refiere al comportamiento concreto, la realización de tareas, el rendimiento, la actividad evidente y medible, apreciable en sus diferentes grados de calidad. Su evidencia es el resultado de la activación integral de los saberes adquiridos de orden multidimensional, esto es: conocer, en términos de datos, información y modelos teóricos; saber hacer, en el orden de las habilidades y las destrezas; saber ser, referido a movilizar actitudes y valores; saber estar, demostrable en la interdependencia positiva, en la construcción y preservación de vínculos colaborativos, en el manejo emocional

|| **Puesto y equipo de trabajo:** accionar dentro del campo de las tareas propias de su posición, y su traducción en contribuciones evidentes en el equipo de personas que comparten la labor cotidiana.

|| **Intencionalmente orientado:** ejercer, con sentido de pertenencia al servicio público, una responsabilidad consciente en la realización de las tareas cotidianas en dirección a las metas.

|| **Metas esperables:** Las metas a alcanzar o los resultados a producir expresan los propósitos que explicita la conducción, los acuerdos de trabajo conjunto, los planes de acción, los proyectos, los programas de gestión u otros instrumentos equivalentes.

|| **Valor público:** finalidad de las organizaciones del sector público, que expresa los resultados / servicios destinados a fortalecer, atender, responder a derechos, demandas y expectativas de la ciudadanía.

|| **Organización real:** Las competencias operan en un contexto y se revelan en el desempeño concreto en la organización y Administración de pertenencia.”

(CLAD, 2016, p.7)

Estado de Implantación de Modelo de Competencias en la Región previos a la Guía

Según el análisis efectuado por el Banco Interamericano de Desarrollo respecto de la calidad del servicio civil prestado por 16 países latinoamericanos entre 2004 y 2013, publicado en el año

2014, el promedio general para el subíndice de competencias ascendió en 6 puntos pasando de 32 a 38 puntos. Ver Figura 1

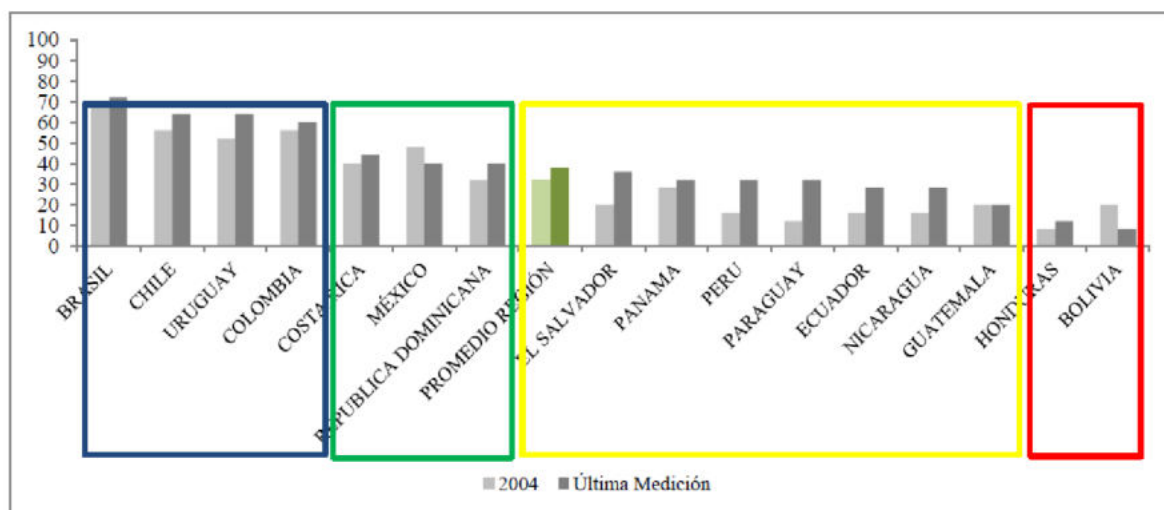


Figura 1 – Competencia de los Sistemas de Servicio Civil. Evolución 2004/ 2011-2013. Tomado de: Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. CLAD 2016, p 12

Como se observa en la Figura 1, Colombia se encuentra en el cuadrante de los países con una valoración alta, presentando un incremento de 6 puntos de una medición a la otra.

De hecho, en general los países que se ubican en el primer cuadrante reportan incrementos de sólo un dígito. Esto, debido a que desde tiempo atrás han venido implementando estrategias orientadas a gestionar de mejor forma el talento humano dentro de la administración pública y aunque aún les falta camino por recorrer, se evidencian procesos de consolidación, particularmente en Brasil y Chile.

Diferente circunstancia se presenta en los países que se ubican en el tercer cuadrante, que es donde se observa mayor crecimiento en el período objeto de medición.

Incrementos como los reportados por San Salvador, Perú, Paraguay y Nicaragua, se resumen en la Figura 2, cuyos datos fueron tomados del informe publicado por el Banco Interamericano

de Desarrollo (BID) Al servicio del ciudadano Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13)

<p>San Salvador</p> <p>▲</p> <p>22 puntos</p>	<p>Creación unidad de coordinación Descripciones de puestos Implantación de concursos Creación de escalafón Salarial Combinación de trabajo técnico y sostenibilidad</p>
<p>Perú</p> <p>▲</p> <p>15 puntos</p>	<p>Diagnóstico claro de los aspectos por mejorar Activación de proceso de profesionalización Creación de SERVIR y cuerpo de Gerentes Públicos Establecimiento del Régimen Legal Facultativo Aprobación de la Ley de Servicio Civil</p>
<p>Paraguay</p> <p>▲</p> <p>14 puntos</p>	<p>Implementación de la Ley Marco de Empleo Público Fortalecimiento de la profesionalización, transparencia e inclusión Generación y aplicación de herramientas de gestión con apoyo de cooperantes internacionales</p>
<p>Nicaragua</p> <p>▲</p> <p>12 puntos</p>	<p>Ordenamiento de los puestos y perfiles Actualización de manuales institucionales Apertura de concurso aciertos y acreditación a la carrera administrativa Presencia activa de instancias de control Innovaciones en el campo de sistemas de información y evaluación del rendimiento.</p>

Figura 2 – Factores de Incremento en la valoración de los Sistemas de Competencia en Latinoamérica. Información tomada de Cortázar Velarde, Lafuente M., Sanguines M., Editores, BID, 2014

Retomando el caso colombiano, los seis puntos de incremento en la medición efectuada, conforme lo determinó el estudio publicado por el BID, se sustentan en la conformación de la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), encargada de la administración y vigilancia del mérito, y en la realización de los concursos (el general nacional y los específicos). Dando así cumplimiento a lo que al respecto de este tema se había propuesto en la Constitución del año 1991. (Cortázar Velarde, et al., 2014)

Brasil, reportó sólo un punto de incremento dentro del período, sin embargo, continúa siendo el más fuerte de la región, con una burocracia meritocrática y en constante profesionalización. Dos de los grandes avances que se establecieron fueron la democratización de las relaciones laborales y la adopción de un nuevo sistema de evaluación de desempeño, esta última aún con debilidades en su implementación (Cortázar Velarde, et al., 2014)

De acuerdo a lo reportado por el BID en el informe antes mencionado, Chile es el país que respecto de las competencias laborales en la administración pública presentó mayor avance y evolución, aplicando las siguientes estrategias fundamentales:

- Afianzamiento de la entidad rectora de la función pública en Chile, la Dirección Nacional del Servicio Civil
- Incremento del nivel de legitimidad y cobertura del Sistema de Alta Dirección Pública
- Extensión de los procedimientos de selección competitivos para los cargos a contratar
- Mejora en la implementación de las políticas de Recursos Humanos y fortalecimiento de la coherencia estratégica. (Cortázar Velarde, et al., 2014)

Otro de los grandes de Latinoamérica, México, no evidenció avance durante el período de valoración. Conforme la investigación efectuada, esta ralentización se presentó debido a que se produjeron circunstancias políticas que impactaron la implementación. La emisión de la Ley del Servicio Profesional de Carrera que se aprobó en 2003, se dinamizó a partir del 2004, debido a la importancia en la agenda política que el gobierno de turno le dió al proceso. Para el año 2007, este plan perdió prioridad política y se tomaron decisiones en las entidades rectoras, que terminaron afectando los procesos meritocráticos y la transparencia en la selección. (Cortázar Velarde, et al., 2014)

Referentes de Experiencias Internacionales

En el año 2018, las entidades rectoras de la Gestión del Talento Humano del Sector Público en Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) publicaron el documento “Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales en el Sector Público Colombiano”, que corresponde a un trabajo investigativo efectuado por el Equipo Proyecto Competencias – ESAP 2016.

Esta publicación, recoge la experiencia y aprendizajes de 8 países que se tomaron como referencia para este estudio, donde se observan las principales prácticas adoptadas en el proceso de implementación de las competencias laborales aplicadas al sector público.

En este capítulo se presenta un resumen por país, de los aspectos fundamentales de cada una de las experiencias registradas.

En Latinoamérica

Chile

Conforme lo expresan Ramírez Hernández, Ruiz Castro, Buitrago Espitia, Hederich García, Ruiz Villareal et al. (2018), los aspectos a destacar en la experiencia chilena son:

1. La poca normatividad que rige la implementación del modelo de personas, pues solo cuenta con un Instructivo de Presidencia (IP) para orientar los lineamientos por seguir. Esto, con el fin de darle la oportunidad a las entidades del sector público chileno de construir un sistema diferente adoptado a las necesidades particulares de cada una.
2. El Servicio Civil de Chile, se posicionó en el rol de consultor de las demás entidades del Sector Público y de las demás partes interesadas que lo requieran en el modelo de gestión de personas, de tal forma que se encarga del fortalecimiento, desarrollo y diagnóstico de los

diferentes servicios públicos. Esto, a través de buenas prácticas y contribuciones a los instructivos presidenciales.

3. A partir del año 2012, se pone en marcha un nuevo Modelo de Gestión de Personas, compuesto por un eje transversal que relaciona temas de desarrollo con políticas de planificación, para brindarle un carácter más estratégico a las unidades de personal y vincularlas con los objetivos principales de los servicios públicos.
4. En lo que respecta a las competencias comportamentales y funcionales, la Presidencia emite las pautas generales y cada entidad va elaborando su modelo de forma libre. El Servicio Civil desarrolla mesas de trabajo con diferentes entidades, donde se comparten experiencias, se brinda y recibe asesoría.

En la Figura 3 pueden observarse de manera esquemática, los nodos centrales del modelo que Chile plantea:

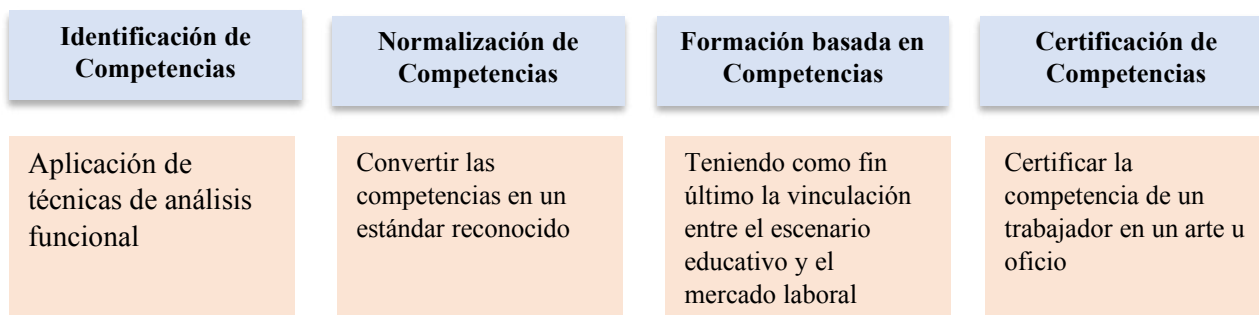


Figura 3 – Nodos centrales del Modelo de Competencia Chileno. Información tomada de Ramírez Hernández, Ruiz Castro, Buitrago Espitia, Hederich García, Ruiz Villareal et al., 2018

En la Tabla 1 se observa el cuadro de conclusiones efectuado, respecto de la comparación de las experiencias entre Colombia y Chile

Tabla 1-Cuadro comparativo de experiencias entre Colombia y Chile

Chile	Colombia
<p>La disminución en las normas y reglamentos que regulan la gestión del talento humano en el sector público chileno, facilita la incorporación de planes, programas, proyectos y procesos basados en competencias.</p> <p>El catálogo de competencias de Chile Valora integra las unidades de competencia laboral, los perfiles ocupacionales y las competencias conductuales asociadas a esos perfiles.</p> <p>Los programas académicos los lidera la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere), a través de Academias de Capacitación Municipal y Regional. Ellos organizan la formación, de acuerdo con el perfil ocupacional del catálogo Chile Valora, el cual se desarrolla por módulos y contenidos e indica la competencia del módulo por desarrollar.</p> <p>Las etapas del proceso de formación: Postulación. Reconocimiento de aprendizajes previos asociados a los módulos. (RAP) Desarrollo de los módulos. Certificación de competencia laboral.</p> <p>La academia encargada de la formación por competencias se hace cargo del seguimiento a la aplicación de la competencia.</p> <p>La certificación de competencias en el sector público chileno contribuye a la cualificación del empleo. Además, dentro de los perfiles ocupacionales por competencias laborales, las competencias certificadas facilitan el cumplimiento de los requisitos para desempeñar determinado empleo por lo que se posibilita la movilidad.</p>	<p>Amplia normatividad frente a la gestión del talento humano.</p> <p>En el caso colombiano se contemplan las competencias funcionales y las competencias comportamentales asociadas a cada competencia funcional e incluye las competencias comunes y las transversales por nivel, ajustando los indicadores conductuales.</p> <p>Se está elaborando una propuesta de programa de formación por competencias laborales, que se desarrolla en el tope de Pautas para Llevar las Competencias Laborales a los Subsistemas de Gestión del Talento Humano.</p> <p>La propuesta coincide con el modelo chileno en el diseño de módulos con base en las normas de competencia laboral de las áreas o procesos transversales que se han construido.</p> <p>De acuerdo con el párrafo único de la Ley 909 de 2004, que indica que el Gobierno determinará en su momento el órgano encargado de la certificación para el sector público, el diseño del proyecto de evaluación y certificación se encuentra en proceso, con el liderazgo del DAFP.</p>

Información tomada de Ramírez Hernández, Ruiz Castro, Buitrago Espitia, Hederich García, Ruiz Villareal et al., 2018, p.32-33

Perú

Para el caso peruano, Ramírez Hernández, et al. (2018), el Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias se encuentra en fase de planteamiento y de despliegue paulatino. No obstante, se destaca la amplia disposición de implementarlo por parte de la Administración Pública del país.

Desde el año 2009, SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil en Perú, el par del DAFP en Colombia) ha desarrollado diagnósticos de conocimientos al personal de diferentes entidades públicas. El resultado de esta práctica les ha permitido evidenciar la necesidad de evaluar la oferta educativa de capacitación en gestión pública dentro del país. Producto de este diagnóstico se determinaron unos conocimientos mínimos que llevaron a identificar los funcionarios que requerían capacitación y por ende el diseño de dos programas de capacitación específica:

- **Programa de Formación Integral:** Dirigido a los directivos que obtuvieron un nivel de logro sobresaliente (Entre 85 y 100)
- **Programa de Cierre de Brechas:** Enfocada tanto a directivos como a operadores con nivel inferior al 50%

Este proceso de diagnóstico, se considera una de las mejores prácticas implementadas para el proceso, pues permitió identificar el nivel de conocimientos en el que se encontraban los funcionarios y se tomaron acciones concretas hacia el fortalecimiento de los programas de capacitación.

De otra parte, SERVIR llevó a cabo un proceso de consultoría con la empresa española EVERIS quien acompañó a la entidad a levantar las competencias, mediante una validación es

más de 50 entidades, lo que generó un Diccionario de Competencias de referencia. Dentro de las competencias seleccionadas se encuentran:

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

Entre las competencias genéricas del directivo público están:

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

Los procesos de diagnóstico realizados y el levantamiento del diccionario de competencias generaron un nivel de entendimiento del tema entre los colaboradores de las entidades participantes, que ha facilitado el proceso de socialización del modelo y el plan de implementación. (Ramírez Hernández et al., 2018)

En la Figura 4, se esquematiza el marco de tiempo en el que se espera implementar la estrategia que inició en el 2015 y que se plantea hasta el 2021.

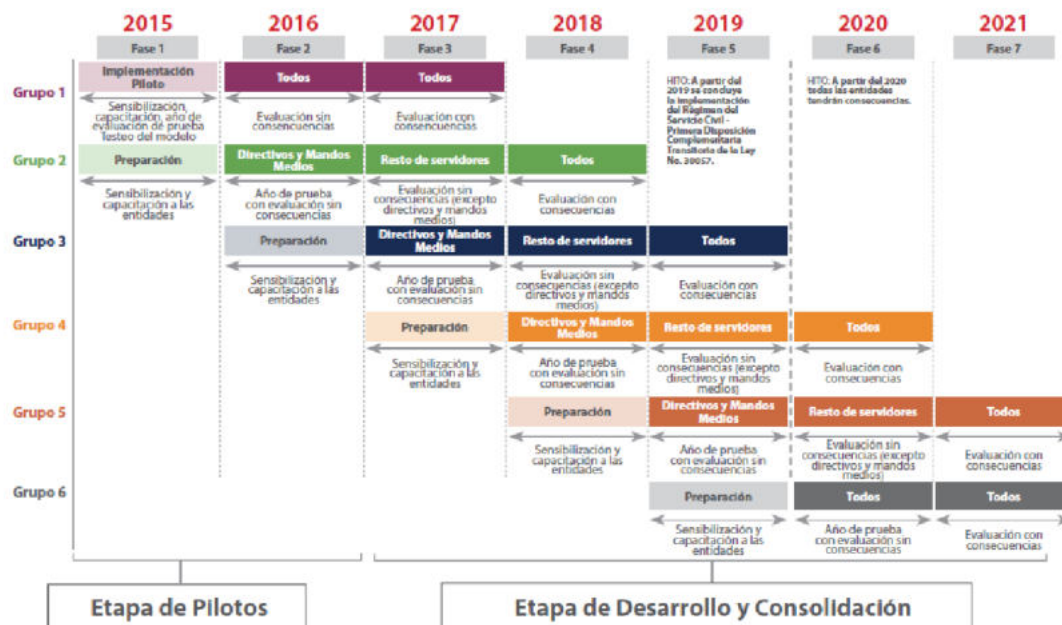


Figura 4 – Estrategia de Implementación de la Gestión de Recursos Humanos en Perú. (Ramírez Hernández, et al. 2018, p. 38)

Al momento del reporte efectuado no hay resultados medibles del proceso de implementación. Sin embargo la medición respecto del conocimiento de los funcionarios públicos ha sido un insumo importante para desarrollar un modelo educativo orientado a superar las brechas que allí se han detectado. (Ramírez Hernández et al., 2018)

De igual forma, las continuas indagaciones que se llevan a cabo respecto de la actualización de las competencias que debería incluir el diccionario, se han convertido en fuente para identificar las debilidades y fortalezas presentes de la gestión del recurso humano en el sector público de Perú.

En la Tabla 2, se observan las conclusiones de la comparación efectuada entre la implementación efectuada por Perú con respecto a Colombia:

Tabla 2-Cuadro comparativo de experiencias entre Colombia y Perú

Perú	Colombia
<p>El modelo de Gestión de Recursos Humanos tiene un enfoque completamente comportamental y se encuentra en etapa de diseño y solo se han realizado ejercicios de implementación, por parte de SERVIR; es la selección de gerentes públicos cuya primera etapa corresponde al proceso de selección meritocracia e incluye filtro de requisitos mínimos, evaluación curricular a profundidad, pruebas psicométricas, psicológicas, evaluación de conocimientos técnicos, entrevista por competencias, verificación documentaria y de referencias laborales, conformación de ternas.</p> <p>La segunda etapa de la selección meritocracia se llama curso de introducción e incluye el assessment center, entrevista Consejo Directivo y casos prácticos</p> <p>Para los diseños de perfiles para los gerentes públicos se realizó un estudio de misiones, requisitos, entrevistas a ocupantes exitosos y personas referentes, se identificaron modelos y se validaron con paneles de expertos, hasta identificar competencias: habilidades y actitudes</p> <p>La visión estratégica que diferentes países como Perú quieren dar a sus unidades de personal en el Sector Público es un componente necesario para la incorporación de las competencias en la administración Pública, dado que toda la administración de personal se genera en estas unidades y por tanto son las encargadas de implementar los sistemas de gestión por competencias.</p>	<p>Enfoque de competencias laborales que integran las competencias funcionales y las comportamentales. La selección de gerentes públicos está en cabeza de la Secretaría General de la Función Pública y se hace con base en la Guía del Proceso Meritocrático de Gerentes Públicos.</p> <p>Se han identificado diferentes competencias laborales para los niveles directivo y asesor y dentro de los pilotos de incorporación de normas de competencia laboral en la construcción de diseños de empleo y perfiles ocupacionales por competencias laborales ha sido posible asociar esas competencias a los perfiles de los niveles directivos.</p> <p>El Departamento Administrativo de la Función Pública en Colombia ya ha dado inicio al cambio de visión de la gestión humana en las entidades, pasando de un rol operativo y uno más estratégico con el que se busca transformar las unidades de personal en aliados estratégicos de cada entidad. En ese escenario, es muy importante comprometer a las unidades de personal para que incorporen las competencias laborales que se construyan dentro de sus subsistemas de gestión. Por otro lado, las unidades de personal deben asumir el liderazgo en el entrenamiento y promoción de la elaboración de las competencias laborales que requiera la entidad.</p>

<p>En Perú, los planes, programas y proyectos en materia de competencias laborales son potenciados y divulgados masivamente dentro de las entidades. Todo el sector público conoce de las novedades en el tema y así puede reorganizar sus focos de interés para alinearse con la actualidad.</p>	<p>La divulgación del sistema de gestión del talento humano por competencias es un paso necesario para poder alinear a todo el sector público en el mismo camino. Actualmente, las entidades realizan esfuerzos aislados por incorporar competencias, pero no hay una integración de las buenas prácticas.</p>
---	--

Información tomada de Ramírez Hernández, Ruiz Castro, Buitrago Espitia, Hederich García, Ruiz Villareal et al., 2018, p 39-40

Argentina

Este país ha centrado sus esfuerzos en la conformación del Sistema Nacional de Formación continúa (SNFC), bajo la premisa fundamental de la importancia que reviste para un país la educación. Esta iniciativa del gobierno argentino se orientó a disminuir los índices de desempleo del país y se constituyó en uno de los pilares en materia de actualización y mejoramiento del empleo público, logando grandes avances en cuanto a la inclusión de competencias laborales en este sector. (Ramírez Hernández, et al. 2018)

El objetivo del SNFC es impactar el desarrollo de los trabajadores, así como también implantar el modelo de formación por competencias desde la educación de los jóvenes. Esto, con la visión de potenciar aún más los resultados que se obtendrán.

Para poner en marcha este proyecto, es de destacar la inversión económica que el Estado argentino hizo, pasando de 16 millones de dólares en 2003 a 1.250 millones en 2013. Con este incremento tan importante, fue posible adelantar campañas de formación y certificación en competencias laborales que benefició a un número importante de trabajadores y que impactó directamente a 40 empresas de diferentes sectores productivos. (Ramírez Hernández, et al.. 2018)

Esto permitió la elaboración de Normas de Competencia Laboral para 35 de los 40 sectores antes mencionados.

En la Figura 5, se observan los pasos que se siguieron para implementar el Sistema Nacional de Formación Continua.

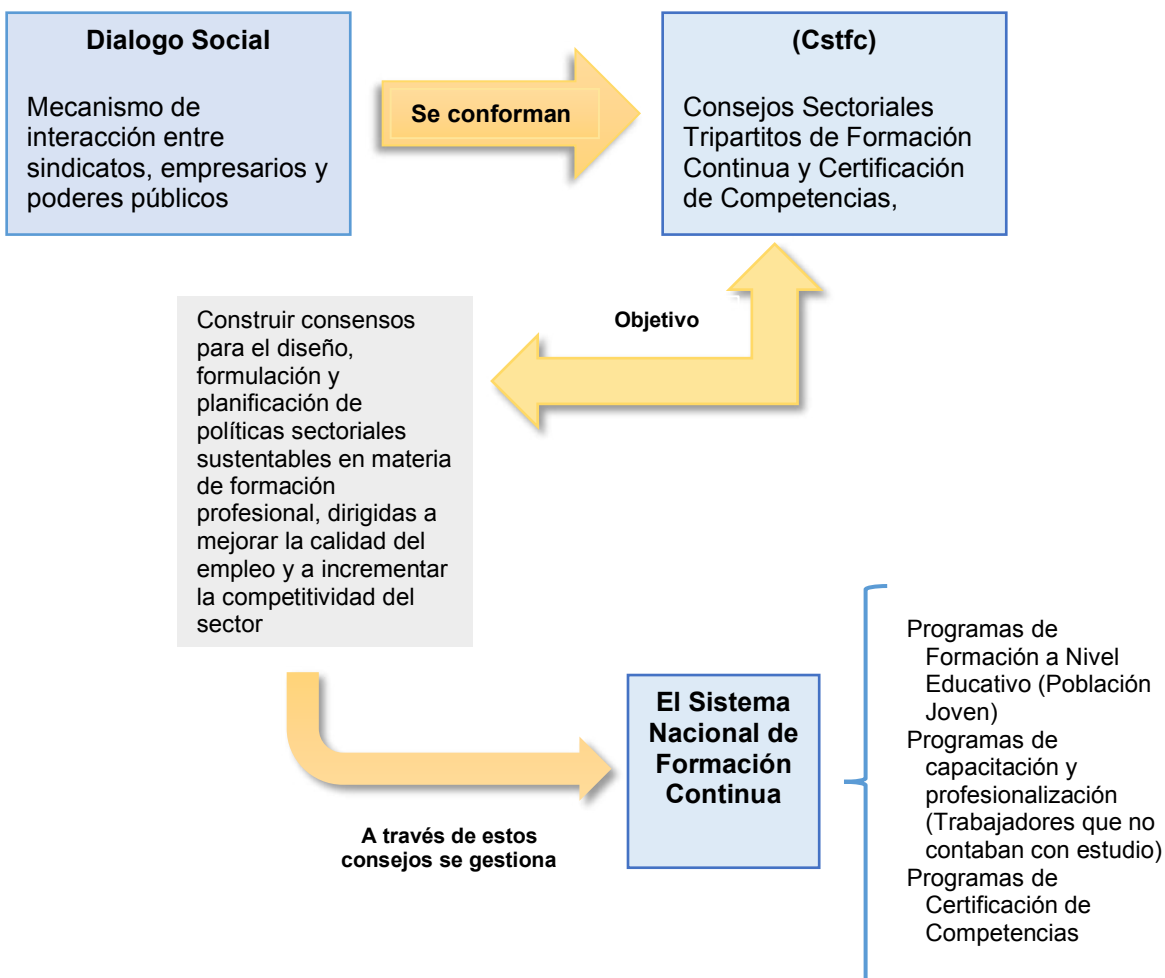


Figura 5 – Pasos para la conformación del Sistema Nacional de Formación Continua. Información tomada de Ramírez Hernández, et al., 2018

En la Tabla 3, se observa el cuadro de conclusiones donde se compara la experiencia Argentina con la de Colombia

Tabla 3-Cuadro comparativo de experiencias entre Colombia y Argentina

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

Información tomada de Ramírez Hernández, et al.,2018, p.44

Ecuador

El gobierno ecuatoriano ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de procesos formativos y de certificación de personas por competencias laborales a través de La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, entidad ecuatoriana encargada de emitir la política pública relacionada. En la Figura 6, se observan los ejes sobre los que se sustenta esta política.

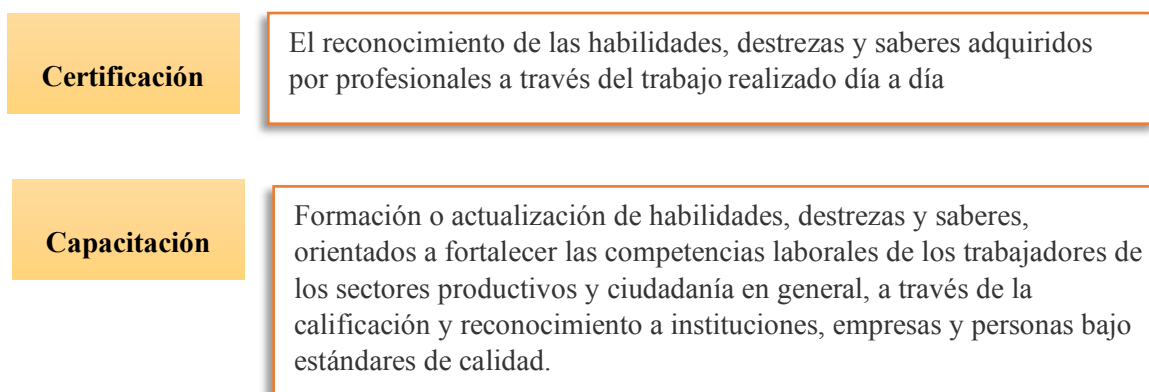


Figura 6 – Ejes principales de la Política Pública de Capacitación y Formación Profesional. Información tomada de la página web de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. Recuperado de : <http://www.cualificaciones.gob.ec/>

La Figura 7, refleja el ciclo sobre el que se tiene estructurado el Sistema de Certificación de Competencias Laborales en Ecuador y esquematiza los aspectos principales a tener en cuenta en cada etapa del proceso.



Figura 7 – Ciclo del Sistema de Certificación de Competencias Laborales. Información tomada de Ramírez Hernández, et al.,2018

En la Tabla 4 se observa el cuadro de conclusiones, respecto de la comparación efectuada entre las experiencias de Ecuador frente a Colombia:

Tabla 4-Cuadro comparativo de experiencias entre Colombia y Ecuador

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

Información tomada de Ramírez Hernández, et al., 2018, p.44

México

“En México, el enfoque de competencia laboral surge en el mundo como la respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción y, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población” (Robayo Rodríguez, Torres Urrego, 2013, p.3)

Bajo esta perspectiva, el gobierno federal a través de las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, diseñaron y en la actualidad operan el “Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación”. Bajo este marco, el 2 de agosto de 1995, el Ejecutivo Federal mexicano instala el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) (Robayo Rodríguez, Torres Urrego, 2013, p.5)

CONOCER, es una entidad paraestatal ¹ adscrita a la Secretaría de Educación Pública y que está conformada por representantes de los trabajadores, de las empresas y del gobierno. Su principal función, es promover la agenda de capital humano para la calidad y la competitividad, buscando alinear la oferta educativa con los requerimientos de los sectores productivo, educativo, social y de gobierno del país. Esto, a través del Sistema Nacional de Competencias del que es responsable de coordinar y consolidar. (Tomado de la página web del Gobierno de México, recuperado de <https://conocer.gob.mx/>)

El Sistema Nacional de Competencias (SNC) es un instrumento del Gobierno Federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas. (Tomado de la página web del Gobierno de México, recuperado de <https://conocer.gob.mx/>)

En la Figura 8, se observan los tres niveles que conforman el SNC

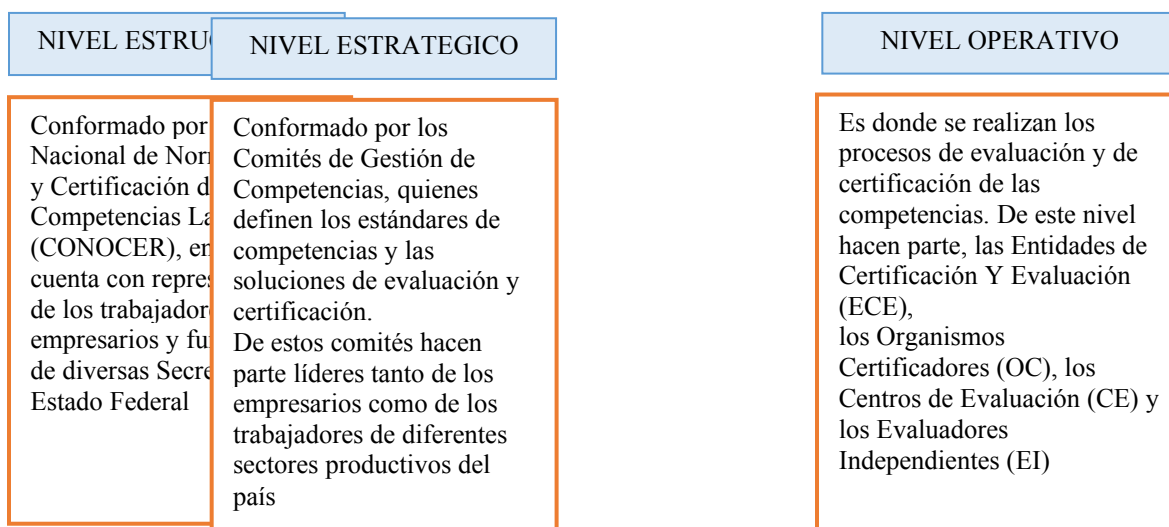


Figura 8. – Niveles que conforman el SNC – México. Información tomada de página web del Gobierno de México, recuperado de https://conocer.gob.mx/acciones_programas/sistema-nacional-competencias/

1. Entidad con personería jurídica y patrimonio propios, que auxilian al Gobierno Federal en el manejo de las áreas consideradas por el Estado como estratégicas y prioritarias <https://doctrina.vlex.com.mx/>

Como complemento a lo anterior, en la Figura 9, se observa cómo funciona el ciclo del desarrollo de un estándar por competencias, capacitación, certificación y evaluación.

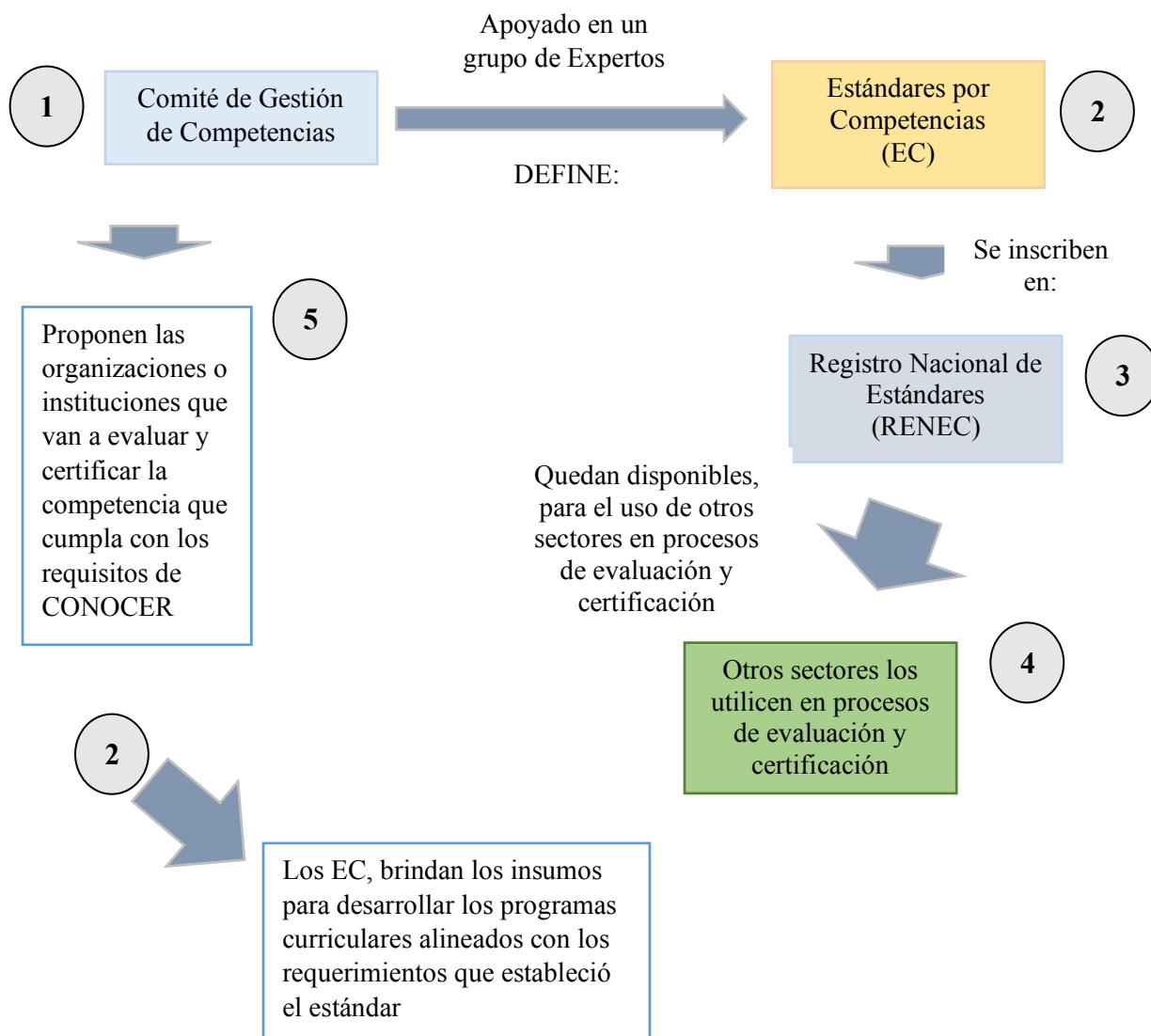


Figura 9 - Ciclo del SNC – México. Información tomada de página web del Gobierno de México, recuperado de https://conocer.gob.mx/acciones_programas/sistema-nacional-competencias

Comités de Gestión por Competencias: Conformados por personas de alto nivel que representan a sectores productivos, sindicales, gubernamentales y educativos, interesadas en normalizar competencias relacionadas con funciones productivas. Con la coordinación de CONOCER, definen la agenda de capital humano para la productividad y competitividad de los diferentes sectores de productos y servicios. De igual forma, integran grupos técnicos de expertos

en productividad, competitividad y competencias (Conocimientos, habilidades y actitudes) para desarrollar los estándares de las funciones que se desean normalizar (Generación de Estándares por Competencias) (Tomado de página web amda.mx, recuperado de https://www.amda.mx/wp-content/uploads/2018/02/conocer_amda_150616.pdf)

Estándares por Competencias: Son el resultado del proceso de normalización que es coordinado por los Comités de Gestión de Competencias. Los estándares por competencia se documentan siguiendo los requisitos establecidos en el documento “ABC del Desarrollo de Estándares de Competencia” establecido por el Gobierno de México, la Secretaría de Educación Pública y CONOCER, que involucra los siguientes pasos:

- Integrar el Comité de Gestión por Competencias
- Integrar el Grupo Técnico de Expertos en el Sector (GTES) y el Grupo Técnico de Expertos en la Función Individual (GTEFI)
- Desarrollar el Mapa Funcional (MF)
- Desarrollar el Estándar de Competencia (EC)
- Desarrollar el Instrumento de Evaluación de Competencia (IEC)
- Integrar el soporte documental del Estándar de Competencias

Para llevar a cabo el proceso de Registro del estándar en el Registro Nacional de Estándares (RENEC), es necesario dar cumplimiento a lo antes expresado y a la formalización del Comité de Gestión por Competencias. (Tomado de página web Gobierno Mexicano, recuperado de: https://conocer.gob.mx/wp-content/uploads/2019/06/desarrollo_de_estandares.pdf)

Los Estándares de Competencias involucran 5 niveles que se presentan en la Figura 10

Niveles de Estándares de Competencia

<p>1. Competencias operativas, en este nivel las personas son competentes para: Aplicar dominios manuales y de rapidez, frecuentemente repetitivos; usar en forma segura y apropiada herramientas e instrumentos de medición simples. Por lo general tienen poca independencia y están sujetas a recibir instrucciones de trabajo.</p>
<p>2. Competencias técnicas, en este nivel las personas son competentes para: Aplicar con mayor precisión conocimientos técnicos sobre insumos, procesos relacionados con el mantenimiento y operación de sistemas de complejidad mediana; resolver problemas utilizando herramientas e instrumentos de medición más complejos; interpretar fórmulas, planos y especificaciones. Por lo general atienden órdenes de trabajo para la solución de problemas específicos y tienen mayor autonomía en su actividad técnica.</p>
<p>3. Competencias técnicas especializadas, en este nivel las personas son competentes para: Conducir y/o supervisar; ser responsables de motivar y capacitar a su equipo; realizar actividades técnicas específicas; tener dominio sobre el uso productivo de los insumos; programar presupuestar y coordinar actividades del equipo de trabajo; informar oportunamente sobre resultados, aprovechamientos, mejoras realizadas, necesidades y problemas identificados; proponer soluciones; reportar por lo general a una gerencia o a un cliente específico; cumplir y comprometer metas y resultados específicos.</p>
<p>4. Competencias profesionales, en este nivel las personas son competentes para: Gestionar procesos de producción de bienes y/o servicios; ser responsables de la planeación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación de actividades de un área específica dentro de una organización, o de una determinada actividad profesional independiente; aplicar dominios de creatividad para el diseño de productos y/o servicios, en su caso, de nuevas formas de producción y de mejora de los productos o servicios; manejar información estadística y tener la capacidad para investigar y comparar los resultados de su área o actividad profesional en áreas similares de los competidores; establecer sistemas de calidad y mejora continua; alinear los propósitos del área con los propósitos del sistema en su conjunto; y reportar resultados a la alta gerencia.</p>
<p>5. Competencias profesionales avanzadas, en este nivel las personas son competentes para: Dirigir una organización o áreas complejas dentro de un sistema; realizar diseños de productos o sistemas complejos, consultorías de procesos o de alta tecnología; tener una visión global y ser capaz de realizar diagnósticos con información multifactorial y en contextos o escenarios cambiantes; ser responsable de los resultados del sistema, de la coordinación y desarrollo de las partes; y actuar con mayor autonomía asumiendo retos personales e institucionales.</p>

Figura 10. Niveles de Estándar de Competencia. (Tomado de https://www.amda.mx/wp-content/uploads/2018/02/conocer_ amda_ 150616.pdf)

Formación y Capacitación Basada en Competencias: Tomando como base los Estándares por Competencias se establecen los programas de formación para la capacitación laboral de los sectores educativo, productivo y social del país. De igual forma, se fomentan en los niveles de gobierno Federal, Estatal y Municipal, programas de formación y capacitación para servidores públicos. (Tomado de https://www.amda.mx/wp-content/uploads/2018/02/conocer_ amda_ 150616.pdf)

Así mismo, se concerta con instancias públicas, privadas y sociales, la transformación de su oferta de formación y capacitación para y en el trabajo, en programas con base en Estándares de Competencia. Esto, con el objeto de mantener actualizado el Registro Nacional de Cursos de Capacitación basados en Estándares de Competencia (RENAC)

Evaluación y Certificación: El proceso de evaluación se realiza de acuerdo a los instrumentos que se definen en los estándares de competencias. El Sistema cuenta con una oferta amplia de

evaluadores y certificadores de competencias a través de las redes de prestadores de servicios (ECE, CE, EI, OC), de la que participan entidades del sector empresarial, laboral, gubernamental y educativo.

Las certificaciones obtenidas son reconocidas por la autoridad educativa federal y los sectores productivos, tanto públicos como privados y sociales. El proceso de evaluación se supervisa por Organismos Certificadores y las ECE para asegurar la calidad de la certificación. (Tomado de https://www.amda.mx/wp-content/uploads/2018/02/conocer_amda_150616.pdf)

Ahora bien, frente al caso colombiano, lo más cercano a CONOCER, es el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), entidad “que dirige y propone las políticas para la ejecución de los procesos de normalización, evaluación y certificación, reconocimiento y articulación de programas de formación que de él se derivan para el desarrollo del talento humano” (Robayo Rodríguez, et al., 2013, p.8)

Si bien es cierto que este proyecto lleva ya bastante tiempo (aproximadamente 10 años) en Colombia hay muchos sectores que aún no tienen conocimiento de la certificación por competencias, *la desinformación*, es el primer obstáculo para las pequeñas y medianas empresas no accedan a este tipo de avance organizacional. (Robayo Rodríguez, et al., 2013, p.12)

Se evidencia que el “*boom*” de las competencias respecto a los procesos que maneja recursos humanos, hasta ahora están tomando fuerza en nuestro país, lo que se espera, reactive la verdadera misión de la certificación por competencias y que llegue realmente a las personas que no cuentan con todos los recursos para ejecutar estos procesos y que están llenos de experiencia lo que les ha permitido convertirse en expertos empíricos. Más aún, teniendo en cuenta las limitadas posibilidades de estudio y capacitación de la mayoría de nuestros trabajadores. (Robayo Rodríguez, et al., 2013, p.12)

En la actualidad, la certificación por competencias no es más que un reconocimiento social, a la que muchos trabajadores aun no le dan la importancia que merece. Sin embargo, es importante inculcar en ellos la cultura de la mejora continua y el proceso de certificación que retribuya los aportes que han hecho a las organizaciones, mientras que para las nuevas generaciones se requiere entrenar constantemente en habilidades personales que permitan desarrollar sus competencias laborales y se involucren más fácil con las necesidades actuales y los procesos de las organizaciones. (Robayo Rodríguez, et al., 2013, p. 11,12)

Europa y Otros países

La Experiencia Española

“El reconocimiento de las competencias profesionales obtenidas mediante la experiencia laboral o a través de medios no formales de formación compone una medida clave de formación profesional para el Gobierno español” (Ramírez Hernández, et al., 2018, p. 48)

En coherencia con este principio fundamental, España crea el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional mediante la Ley Orgánica 5 de 2002. Partiendo de la noción básica que la cualificación profesional es “un conjunto de competencias con significación para el empleo adquiridas a través de un proceso formativo formal e incluso no formal” (Ramírez Hernández, et al., 2018, p. 48)

Esta misma normatividad marco, permitió la creación del Catálogo Nacional del Cualificaciones Profesionales (CNCP), cuya organización se observa en la Figura 11

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

Figura 11 – Organización Catálogo Nacional del Cualificaciones Profesionales (CNCP). Información tomada de Ramírez Hernández, et al., 2018, p. 49

Dentro del proceso de reconocer las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral, se cuenta con un manual de procedimientos que se esquematiza en la Figura 12.

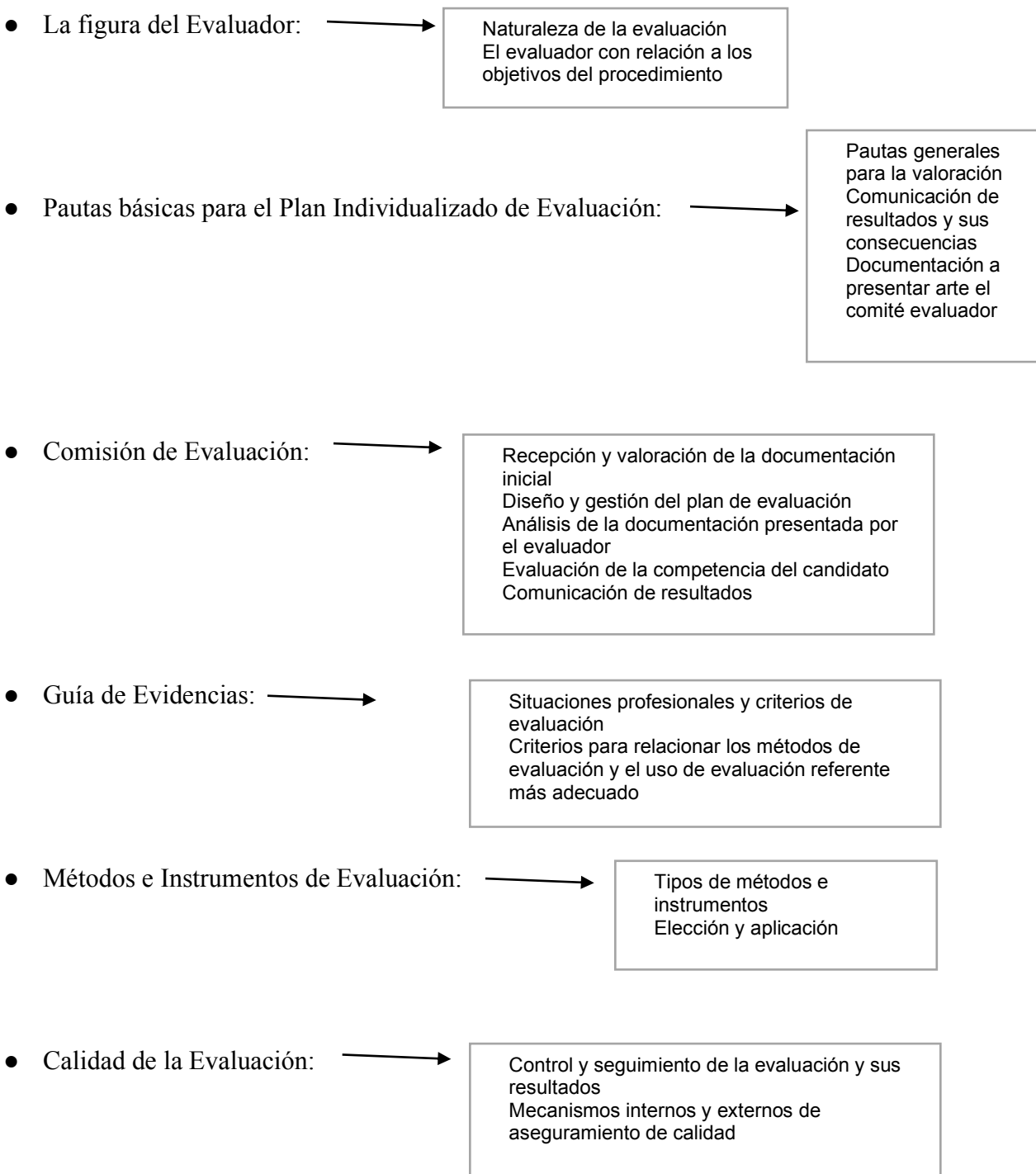


Figura 12 – Esquema del Manual de Procedimientos para el reconocimiento de competencias laborales adquiridas por experiencia laboral. Información tomada de Ramírez Hernández, et al., 2018

En cuanto a análisis funcional, se diseñó una metodología que permitió racionalizar la estructura de puestos, pasando de 1.515 a 176 puestos tipo. Esta metodología diferenció entre función y tarea y entre trabajo y trabajador, permitiendo adecuar personas a cargos. Dentro de los aspectos metodológicos a resaltar se destaca la decisión de descomponer los enunciados de una función en verbos, objeto y ámbito y, clasificarlos de tal forma que fuese posible establecer una homogeneidad en los componentes. (Ramírez Hernández, et al., 2018)

La Tabla 5, presenta el cuadro comparativo de conclusiones respecto de la experiencia española, frente a Colombia.

Tabla 5 – Cuadro Comparativo entre Colombia y España

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

Información tomada de Ramírez Hernández, et al., 2018, p.51

Canadá

El gobierno de Canadá siempre ha manifestado una especial atención en la Gestión por Competencias para el Recurso Humano. Con base en este enfoque, desde 1999 las entidades gubernamentales involucradas en las decisiones correspondientes a la gestión del talento humano en este país, han adelantando diferentes estudios al interior de las organizaciones del sector federal canadiense.

El resultado obtenido permitió que el gobierno adoptara la Gestión por Competencias como marco de la Gestión del Recurso Humano, “con el fin de lograr la excelencia en el desempeño y los resultados que son relevantes para las estrategias de negocio de cualquier organización, reconociendo que los empleados son el recurso más importante” (Ramírez Hernández, et al.,2018, p.52)

En la Figura 13, se presenta el esquema correspondiente a la hoja de ruta que el gobierno canadiense implementó para adoptar la Gestión por Competencias.



Figura 13: Hoja de Ruta Implementación Gestión de Competencias. Tomada de Ramírez Hernández, et al.,2018, p.53

Conforme lo registra Ramírez Hernández, et al. (2018), basados en las diferentes experiencias que en este proceso se han experimentado, a partir del año 2015, surge el perfil de competencias clave del liderazgo, que se ha consituído en una herramienta que describe las expectativas de liderazgo dentro del servicio público, así como también la identificación de necesidades de

aprendizaje, desarrollo y la planificación de carrera al interior de las entidades del Estado canadiense.

Este perfil en particular se encuentra establecido para los nombramientos de nivel ejecutivo dentro de las organizaciones, es el componente principal de la calificación y su uso es obligatorio. Este perfil contempla las siguientes competencias genéricas:

- Valores y Etica
- Pensamiento Estratégico, junto con dos subcompetencias asociadas : Análisis e Ideas
- Compromiso
- Excelencia en la Gestión, que involucra Gestión en Acción Popular y Gestión Administrativa y Financiera

Hay otros perfiles de competencias establecidos para otros grupos funcionales específicos y en otros tipos de procesos asociados al Recurso Humano.

Vale la pena destacar, que también se encuentran establecidas unas Competencias Esenciales de tipo transversal que permiten determinar:

- La capacidad de adaptación de las personas a los cambios laborales
- Facilitan el aprendizaje de todas las otras demás competencias
- Ayudan a las personas a participar en el mercado laboral y en la sociedad en general

Estas competencias son:

- Lectura de Texto
- Uso de documentos
- Aritmética
- Escritura
- Comunicación oral

- Trabajo con los demás
- Capacidad de pensamiento
- Informática
- Aprendizaje continuo

A través de la descripción de las competencias, se han establecido unos estándares ocupacionales, donde se plasman las competencias y conocimientos necesarios para ejecutar de manera conveniente un determinado trabajo. Estas descripciones y detalles se encuentran registradas en la Clasificación Nacional de Profesiones (NOC, por sus siglas en inglés)

La NOC, es una herramienta clave en el proceso de hacer descripciones de trabajos adaptadas a las diferentes necesidades de las entidades y negocios que conforman el estado canadiense. (Ramírez Hernández, et al.,2018)

Esta buena práctica implementada por el gobierno canadiense permite:

- Identificar brechas en la formación de los candidatos
- Asegurar un efectivo proceso de contratación
- Ayudar en la comparación de funciones, para establecer de forma más objetiva las tasas de pago relativas a cada empleo

“La NOC, establece cuatro Niveles de Cualificación:

- Nivel A: Profesiones que requieren un diploma universitario.
- Nivel B: Profesiones que requieren de dos a tres años de estudios possecundarios en un instituto técnico o comunitario o bien de dos a cinco años de aprendizaje o de tres a cuatro años de estudios secundarios y más de dos años de formación en cursos de empleo o de formación ligada al empleo o experiencia laboral contrastada.

- Nivel C: Profesiones que requieren de uno a cuatro años de estudios secundarios hasta dos años de formación en cursos de empleo, cursos de formación externa o experiencia laboral.
- Nivel D: Formación en el puesto de trabajo o una formación en cursos de empleo”

(Ramírez Hernández, et al.,2018, p 54)

“Los elementos que se emplean en las descripciones de trabajo son:

- Puesto de trabajo.
- Condiciones de empleo (permanente, tiempo completo, tiempo parcial (día/noche), trabajo con materiales peligrosos, etc.).
- Salario (anual/hora).
- Fecha de inicio.
- Localización del empleo.
- Educación requerida.
- Experiencia.
- Idiomas (hablado/leído/escrito).
- Entornos de trabajo (sector privado o público, organización sin fines de lucro)
- Equipo de negocios que se utilizará: software (por ejemplo, la base de datos, contabilidad, procesamiento de textos), equipos electrónicos (por ejemplo, la agenda y el dispositivo inalámbrico de correo electrónico).
- Requisitos especiales (por ejemplo, para una secretaria, ¿cuántas palabras por minuto).
- Conocimientos técnicos.
- Las áreas de especialización dentro de la ocupación.
- Otras competencias específicas.

- Requisitos de seguridad.
- Las condiciones de trabajo y las capacidades físicas.
- Habilidades esenciales.”

(Ramírez Hernández, et al.,2018, p 55)

En la Figura 14, se puede observar un ejemplo de Descripción de Trabajo, correspondiente a un cargo directivo

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

Figura 14 – Ejemplo de Descripción de Trabajo para cargo directivo. Tomada de Ramírez Hernández, et al.,2018, p.56

En la Figura 15, se presenta el cuadro de conclusión correspondiente a la comparación entre la experiencia canadiense con Colombia

Canadá	Colombia
<p>Dentro de los primeros pasos que el Gobierno canadiense dio en materia de gestión por competencias fue el diagnóstico de incorporación de competencias en las diferentes entidades. Se investigó lo que se había hecho, lo que se estaba haciendo y lo que se quería hacer.</p>	<p>En Colombia, los esfuerzos de las diferentes entidades son, hasta cierto punto, poco compartidos, ya que permanecen en el interior, quizás por los temas normativos que restringen la innovación. Algunas entidades que han conocido el proyecto que se adelanta con la ESAP, han solicitado poder utilizar las competencias ya construidas. Esto hace pertinente el diagnóstico.</p>
<p>La hoja de ruta presentada por el Gobierno canadiense para la incorporación de competencias en el sector público se asemeja notablemente con el proceso adoptado por Colombia. En sus componentes se encuentran 1. La decisión de incorporar competencias, 2. La notificación de la incorporación de competencias, 3. La construcción de las competencias, 4. La incorporación de competencias a la gestión humana y 5. La actualización permanente del sistema de gestión por competencias.</p>	
<p>En Canadá nuevamente surge un interés particular en las competencias para los altos niveles jerárquicos. Es el caso del perfil de competencias clave de liderazgo, herramienta fundamental y obligatoria para la evaluación y ocupación de empleos en los altos niveles (Ejecutivo).</p>	<p>La definición de un perfil específico para el nivel directivo, en el caso de Colombia, resulta útil dado que los directivos deberían tener competencias comportamentales similares sin importar la entidad en la que se encuentren. Para ello, es importante contar con las competencias comportamentales específicas por nivel jerárquico y actualizar las existentes con la nueva información que ha surgido de los pilotajes sobre perfiles ocupacionales por competencias laborales.</p>
<p>La Clasificación Nacional de Ocupaciones de Canadá ya está incorporando elementos de competencias laborales dentro de sus componentes, además de otros elementos que ayudan a identificar la dimensión de cada empleo.</p>	<p>En Colombia se está adelantando el desarrollo de un formato de perfil ocupacional por competencias laborales que permite incorporar las competencias efectivamente dentro de los empleos en las entidades. La información que recoge el formato podría ser insumo para una eventual clasificación de ocupaciones por competencias laborales.</p>

Figura 15 – Cuadro Comparativo Colombia – Canada Tomado de Ramírez Hernández, et al.,2018, p.57-58

Australia

Desde el año 1999 la Función Pública de Australia (APS) mediante la Ley de Servicio Público “sustituye las modalidades centrales que rigen el empleo australiano por un marco basado en la articulación de valores, junto con un Código de Conducta jurídicamente exigible, que proporciona el marco más amplio para la APS en su conjunto” (Ramírez Hernández, et al.,2018, p. 59)

La Figura 16, esquematiza los 15 valores en los que se fundamenta el modelo de competencias establecido por la APS

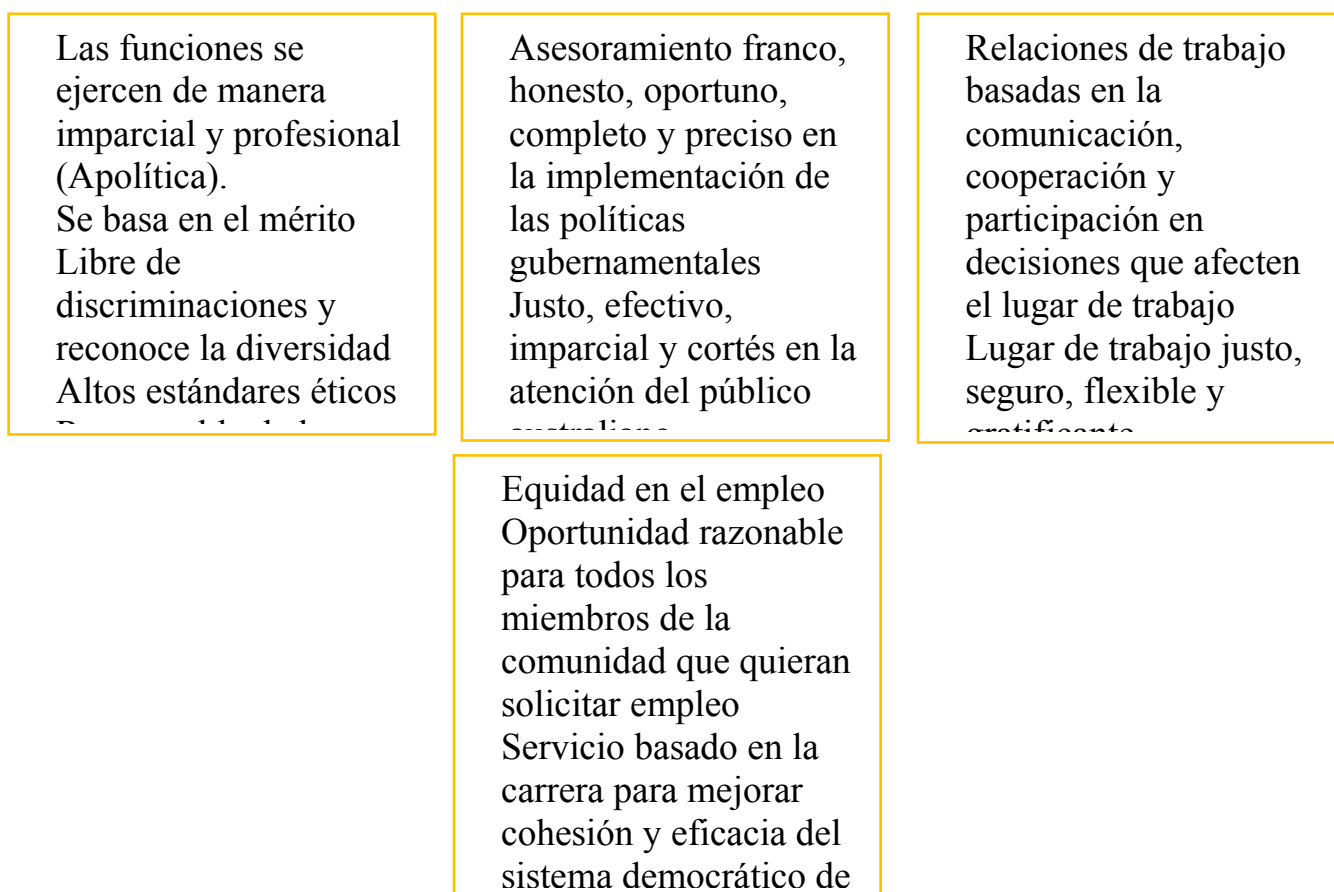


Figura 16 – Valores Fundamentales Modelos de Competencias Australiano. Información tomada de Ramírez Hernández, et al.,2018, p.59-60

En la gestión de competencias del modelo australiano, atributos como los conocimientos, las habilidades, las actitudes y otras características personales, subyacen a las competencias.

(Ramírez Hernández, et al.,2018)

En cuanto a la clasificación del empleo, Ramírez Hernández, et al.,(2018) expresa que Australia cuenta con una guía que proporciona asesoramiento y orientación sobre las técnicas a utilizar en el proceso de clasificación de la mano de obra dentro de la APS.

Los niveles de clasificación están diseñados para proveer una amplia variedad de puestos de trabajo. Adicionalmente facilita la movilidad dentro de la APS y proporciona una estructura basada en el mérito de los empleados a una clasificación más alta.

Los estándares de nivel de trabajo, constan de dos elementos principales, las características y las funciones. Dentro de las características, se encuentran:

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

En las funciones, se proporcionan ejemplos de tipos de tareas a realizarse en cada nivel de clasificación. Las cinco funciones principales que Ramírez Hernández, et al., (2018) reporta en su estudio son:

- Prestación de Servicios: A clientes internos y externos
- Programas y Gestión de Proyectos: Cumplimiento de objetivos a través de la gestión de riesgos, así como también de recursos humanos, físicos y financieros.

- Política: Desarrollo de política estratégica
- Reguladora: Diseño e implementación de programas y operaciones de cumplimiento y ejecución dentro de un marco de gobernanza.
- Profesional/Técnico: Prestación de asesoramiento técnico, profesional o especialista, pueden tener titulación o experiencia reconocida en un campo o área.

La Tabla 6, registra el cuadro que compara la experiencia Australiana con Colombia

Tabla 6 – Cuadro Comparativo Colombia - Australia

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

Información tomada de Ramírez Hernández, et al., 2018, p.63

Bélgica

El Servicio Público Federal de Personal y Organización tiene como objetivo llevar a la práctica una política de recurso humanos que evolucione y se adapte a los cambios que se van

requiriendo. Para lo anterior el modelo de competencias que han desarrollado constituye la base para los procesos de reclutamiento, selección, integración de nuevos empleados, círculos de desarrollo y conocimiento. Este modelo se denomina “Modelo de Competencias 5+1”

“Consta de 5 grupos de competencias genéricas y un grupo de competencias técnicas. Las competencias genéricas (competencias conductuales) son competencias que se encuentran incluidas en una función y no necesariamente están relacionadas con el trabajo como tal. Por otra parte, las competencias técnicas son habilidades y conocimientos específicos que se necesitan para trabajos específicos, cada función requiere de competencias genéricas y técnicas” (Ramírez Hernández, et al., 2018, p. 64)

La Figura 17, muestra el cuadro con las 5 competencias genéricas con el nivel de complejidad. Este nivel se asocia a la jerarquía del cargo que se va a desempeñar



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

Figura 17 – Modelo 5+1 – Nivel de Complejidad de Competencias. Tomado de Ramírez Hernández, et al., 2018, p. 65

Cada una de estas competencias tiene una definición y operacionalización en términos de comportamientos que se presentan en el Diccionario de Competencias. Adicional a lo anterior, el Gobierno de Bélgica tiene establecidas unas competencias básicas que deben ser cumplidas por todos los funcionarios públicos. Estas son: Servicio, colaboración, lealtad, orientación hacia el logro de resultados y desarrollo personal. (Ramírez Hernández, et al., 2018)

Respecto de los niveles de funciones, se tienen establecidos 4 niveles, clasificados así.

- Nivel A: Que incluye más de 1.500 descripciones de trabajo, clasificadas en 17 grupos profesionales, basados en la necesidad de conocimiento y experiencia específica.
- Nivel B,C y D: Se clasifican y describen en forma de familias de funciones con responsabilidades y competencias comparables. Cada familia incluye el propósito, las áreas de resultado y las competencias.

En la Tabla 7, se observa el cuadro de conclusiones que registra el comparativo entre el modelo de Bélgica y la experiencia colombiana.

Tabla 7 – Cuadro Comparativo Colombia - Bélgica

Bélgica	Colombia
<p>El modelo de competencias 5+1 de Bélgica es similar en términos de estructura a las competencias laborales establecidas para el caso de Colombia, con este modelo, se incorporan competencias genéricas y competencias técnicas dentro de un mismo perfil. En el caso colombiano, las normas de competencia laboral contienen la parte funcional, que sería comparable a lo técnico y el componente comportamental, comparable también al aspecto genérico en Bélgica.</p> <p>A pesar de contar con semejanzas en cuanto a la mezcla de competencias, las competencias genéricas en Bélgica son transversales, no así las descripciones de la competencia que varía con respecto de la complejidad y el impacto del empleo en la entidad.</p>	<p>Por su parte, la estructura comportamental en Colombia está dividida en competencias transversales (que deben ser cumplidas por todos los servidores), y las específicas por nivel. Ahora se incluye un tercer grupo que son las específicas del empleo, contenidas en las normas de competencia laboral asociadas a cada empleo.</p>

<p>La clasificación de empleos en Bélgica presenta familias de funciones mixta, lo que permite hablar de grupos profesionales (con características similares pero no comparables) y de familias de funciones (con responsabilidades y competencias comparables). Este segundo grupo se describe además, con componentes como autonomías, propósitos, posicionamiento, competencias y otros que podrían traducirse en los perfiles ocupacionales por competencias laborales en Colombia.</p>	<p>Actualmente, la clasificación en el sector público colombiano es más cercana a los grupos profesionales de Bélgica. Para lograr el ideal de movilidad, sería importante migrar a familias de funciones, ya que es en este tipo de estructura donde pueden apreciarse las semejanzas entre empleos.</p> <p>En cuanto a las familias de funciones ejemplificadas en Bélgica, se describen, además, componentes como autonomías, propósitos, posicionamiento, competencias y otros que podrían traducirse en los perfiles ocupacionales por competencias laborales en Colombia</p>
---	--

Información tomada de Ramírez Hernández, et al., 2018, p.67

A modo de conclusión

La Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales para el Sector Público, tiene como uno de sus objetivos fundamentales, subsanar las debilidades que en los procesos de selección, contratación y evaluación de empleados públicos a nivel iberoamericano se han detectado con la implementación de metodologías tradicionales, relacionadas con antecedentes educativos, pruebas de conocimientos y otros mecanismos que ya han demostrado no son buenos predictores del desempeño de los funcionarios

Es claro que para que los planteamientos que este guía sugiere puedan ser operacionalizados se requiere de voluntad política y de un compromiso claro y serio de quienes hacen parte de las entidades de Función Pública de cada uno de los países que integran esta comisión, entre ellos, evidentemente Colombia.

Las experiencias internacionales a las que se han hecho referencia en este capítulo reflejan diferentes formas de aplicación, así como también tiempos de evolución y maduración distintos. Cada una de ellas brinda elementos de referencia importantes que de una u otra forma se vinculan con lo que plantea esta guía y que se constituyen en una fuente de consulta inicial que

puede llevar a profundizar en alguno de los puntos a tener en cuenta dentro del proceso de implementación propio.

Con el objeto de facilitar dicha consulta, a continuación, se presenta la Tabla No. 8 en la que se presenta un resumen sobre aspectos muy puntuales de cada una de las experiencias registradas a lo largo de este capítulo

Tabla No. 8 – Resumen de Experiencias Internacionales

Aspectos Guía CLAD - 2016	Chile	Perú	Argentina	Ecuador	México	España	Canadá	Australia	Bélgica
Año inicio de implementación	Sus primeros modelos inician en 2006	Primeros acercamientos 2009	Plan de Formación inicia en 2011	No se indica	Se establece CONOCER desde agosto de 1995	Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional 2002	Desde 1999 y en evolución constante	Desde 1999	No se indica
Diccionario de Competencias	El gobierno da pautas generales y las entidades lo desarrollan de forma libre y contextualizada	Se contrato a un consultor externo internacional para desarrollarlo	Argentina centra su modelo de competencias en las Formación y Certificación de competencias a través del Sistema Nacional de Formación Continua	Ecuador ha enfocado sus esfuerzos en la capacitación y certificación de competencias de las personas, a través de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional.	México tiene toda su estructura de competencias fundamentada en el Sistema Nacional de Competencias A través de CONOCER la entidad que el gobierno federal delegó para esta función.	Modelo de análisis funcional, diferenciando entre función y tarea y trabajo y trabajador, permitiendo adaptar personas a cargos	Perfil de competencias basada en el liderazgo, particularmente para el nivel directivo. Tienen establecidas competencias transversales y estándares ocupacionales que se plasman en el NOC (Clasificación General de Profesiones)	La Función Pública establece un modelo de competencias basado en valores, junto con un Código de Conducta asociado. Cuenta con una guía que permite la clasificación de los empleos y estándares de nivel de trabajo que incluye las características y las funciones	Modelo de Competencias 5+1, que consta de 5 competencias genéricas (conductuales) un grupo de competencias técnicas (habilidades y conocimientos específicos). También se contemplan unas competencias básicas (transversales)
• Competencias Transversales	Desarrollan análisis funcionales. Crean familias de cargos. Perfiles ocupacionales, competencias conductuales y profesionales	Se establecieron competencias transversales y se determinaron las genéricas para los directivos							
• Competencias Directivas									
• Competencias Profesionales									
Hoja de Ruta de Implementación	El primer acercamiento lo hicieron en 2006 y han venido en constante cambio y evolución	El trabajo efectuado ha facilitado el proceso de socialización y sensibilización. Hay un plan de acción que va desde el 2015 hasta el 2021							

Tabla No. 8 – Resumen de Experiencias Internacionales

Otros Aspectos no incluidos en la Guía	Chile	Perú	Argentina	Ecuador	México	España	Canadá	Australia	Bélgica
Formación en Competencias	Cuentan con sistema de formación permanente	En los diagnósticos efectuados se establecieron brechas de conocimientos que generaron el desarrollo de programas de capacitación	El gobierno argentino centra todos sus esfuerzos en la formación del Sistema Nacional de Formación Continua	Certifica las habilidades y destrezas adquiridas por la experiencia y también forma con el objeto de fortalecer las competencias de los trabajadores de los sectores productivos y ciudadanía en general.	CONOCER es la entidad que sustenta el Sistema Nacional de Competencias a través de la creación de Comités de Gestión de Competencias de donde se desprende todo el proceso de creación de estándares y con posterioridad los temas de evaluación, capacitación y certificación de las competencias en todos los sectores productivos del país, tanto públicos como privados	Manual de Procedimientos para el reconocimiento de competencias por experiencia laboral y Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales	Con la Clasificación General de Profesiones se establecen las brechas en formación de los funcionarios o de los candidatos y determinar necesidades de capacitación	No específica	No específica
Evaluación y Certificación en Competencias	Chile Valora es la entidad que evalúa y certifica las competencias laborales	ENAP es la entidad que capacita a los funcionarios en los aspectos que ya se han venido identificando como debilidades dentro del ejercicio de los cargos	Formación y certificación de competencias laborales para la fuerza laboral de 40 sectores productivos					No específica	No específica

Capítulo 6

Análisis de Resultados Instrumento Aplicado a las Entidades

Descripción del instrumento

Se hizo la aplicación de una encuesta On -line, con tipo de pregunta de selección con múltiple respuesta y pregunta abierta, dividida en dos secciones, en la primera se indaga sobre las competencias comportamentales laborales y en la segunda, sobre el manejo de la información, su almacenamiento y gestión.

Objetivo

Realizar un diagnóstico sobre los procesos de Talento Humano por Competencias, con el fin de realizar un levantamiento de información del estado actual de incorporación de las competencias en los procesos de gestión de Talento Humano que pretende revisar si las entidades: incluyen, identifican, evalúan, desarrollan y/o fomentan las competencias laborales comportamentales en sus procesos de gestión del Talento Humano, mediante la aplicación de un instrumento a las entidades distritales.

Población objeto

A las cincuenta y cuatro (54) entidades del Distrito

Resultados - Hallazgos

A continuación, se enumeran las cuarenta y ocho (48) entidades que respondieron el instrumento:

1. Caja de Vivienda Popular - CVP
2. Canal Capital
3. Contraloría de Bogotá D.C.
4. Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público - DADEP
5. Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital
6. Empresa de Acueducto Alcantarillado y Aseo de Bogotá E.S.P. - EAAB
7. Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano - ERU
8. Fondo De Prestaciones Económicas, Cesantías Y Pensiones - FONCEP
9. Fundación Gilberto Álzate Avendaño - FUGA
10. Instituto de Desarrollo Urbano - IDU
11. Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal - IDPAC
12. Instituto Distrital de las Artes - IDARTES
13. Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA
14. Instituto Distrital de Recreación y Deporte – IDRDR
15. Instituto Distrital de Turismo - IDT

16. Instituto Distrital del Patrimonio Cultural - IDPC
17. Instituto para la Economía Social – IPES
18. Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático – IDIGER
19. Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico - IDEP
20. Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON
21. Jardín Botánico "José Celestino Mutis"
22. Metro de Bogotá S.A.
23. Orquesta Filarmónica de Bogotá - OFB
24. Personería de Bogotá D.C.
25. Secretaría de Educación del Distrito
26. Secretaría Distrital de Ambiente
27. Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte
28. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
29. Secretaría Distrital de Gobierno
30. Secretaría Distrital de Hacienda
31. Secretaría Distrital de Integración Social
32. Secretaría Distrital de Movilidad
33. Instituto Distrital de la Gestión del Riesgo y Cambio Climático – IDIGER
34. Secretaría Jurídica Distrital
35. Secretaría Distrital de Planeación
36. Secretaría Distrital De Salud
37. Secretaría Distrital de Seguridad Convivencia y Justicia
38. Secretaría Distrital del Hábitat
39. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá
40. Subred Integrada de Servicios de Salud Centro Oriente E.S.E.
41. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E.
42. Subred Integrada de Servicios de Salud Sur Occidente E.S.E.
43. Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos - UAECOB
44. Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital - UAECD
45. Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial - UAERMV
46. Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos - UAESP
47. Universidad Distrital "Francisco José de Caldas"
48. Veeduría Distrital de Bogotá D.C.

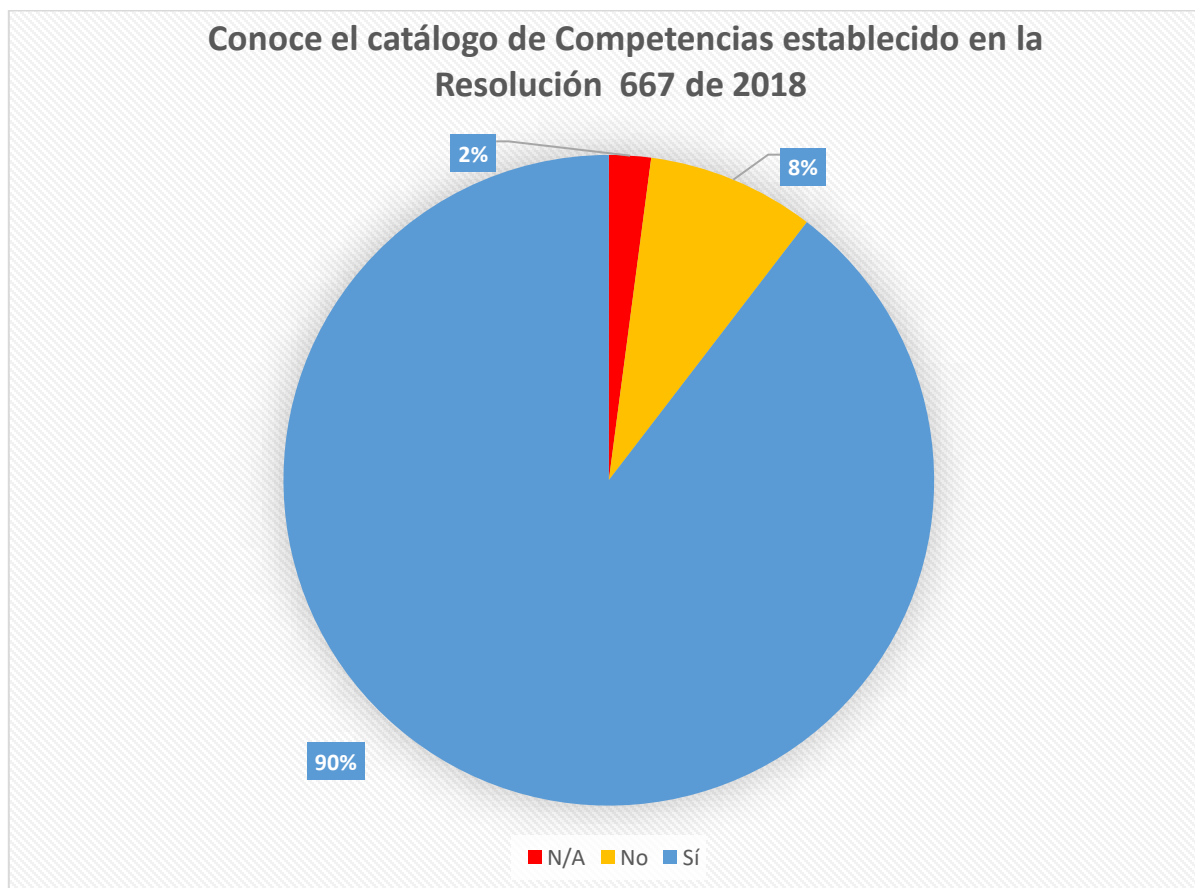
Primera sección: Competencias

Respuesta	Conoce las Competencias comportamentales enmarcadas en la Resolución 815 de 2018	
N/A		1
No		2
Sí		45
Total general		48



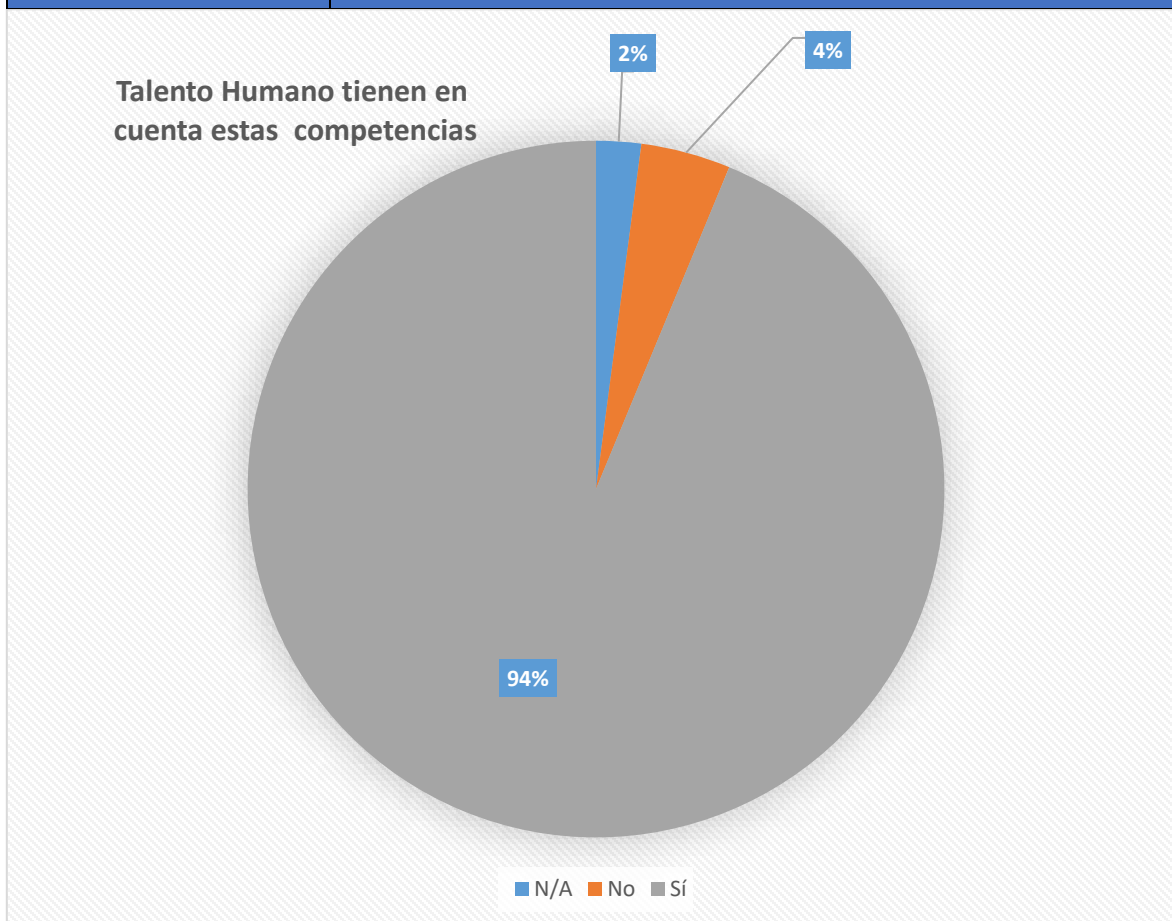
El 94% equivalente a 45 entidades de las 48 encuestadas reporta conocer las competencias comportamentales enmarcadas en el Decreto 815 de 2018. El 4% reporta no conocerlo y el 2% respondió no aplica.

Respuesta	Conoce el catálogo de Competencias establecido en la Resolución 667 de 2018
N/A	1
No	4
Sí	43
Total general	48



El 90% equivalente a 43 entidades de las 48 encuestadas reporta Conoce el catálogo de Competencias establecido en la Resolución 667 de 2018. El 8% reporta no conocerlo y el 2% respondió no aplica.

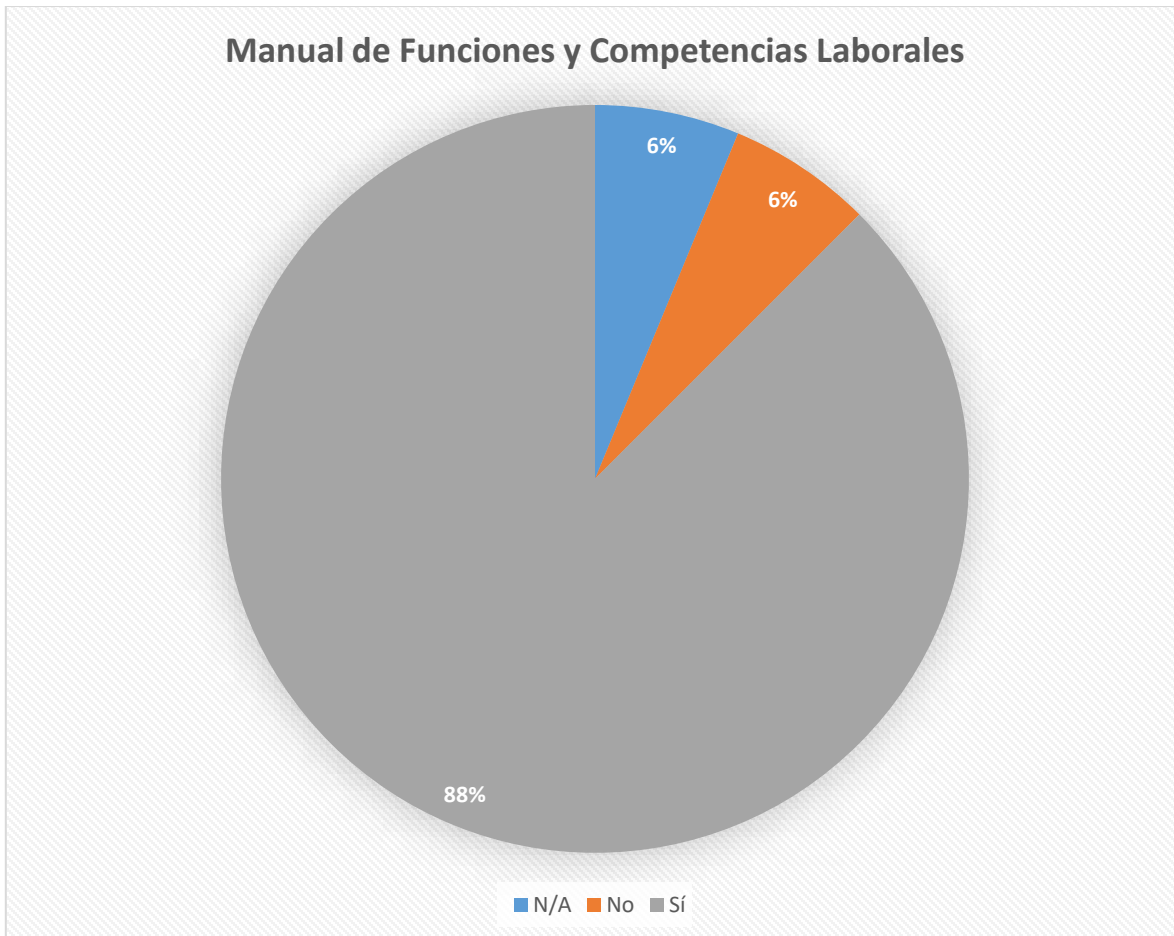
Respuesta	Dentro de los procesos a cargo de Talento Humano tienen en cuenta estas competencias
N/A	1
No	2
Sí	45
Total general	48



El 94% equivalente a 45 entidades de las 48 encuestadas reporta que dentro de los procesos a cargo de Talento Humano tienen en cuenta estas competencias. El 4% reporta no tenerlas en cuenta y el 2% respondió no aplica.

En cuáles procedimientos los tienen en cuenta:

Respuesta	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: a. Manual de Funciones y Competencias Laborales
N/A	3
No	3
Sí	42
Total general	48



El 88% equivalente a 42 entidades de las 48 encuestadas reporta que tienen en cuenta estas competencias en el Manual de Funciones y Competencias Laborales. El 6% reporta no tenerlas en cuenta y el 6% respondió no aplica.

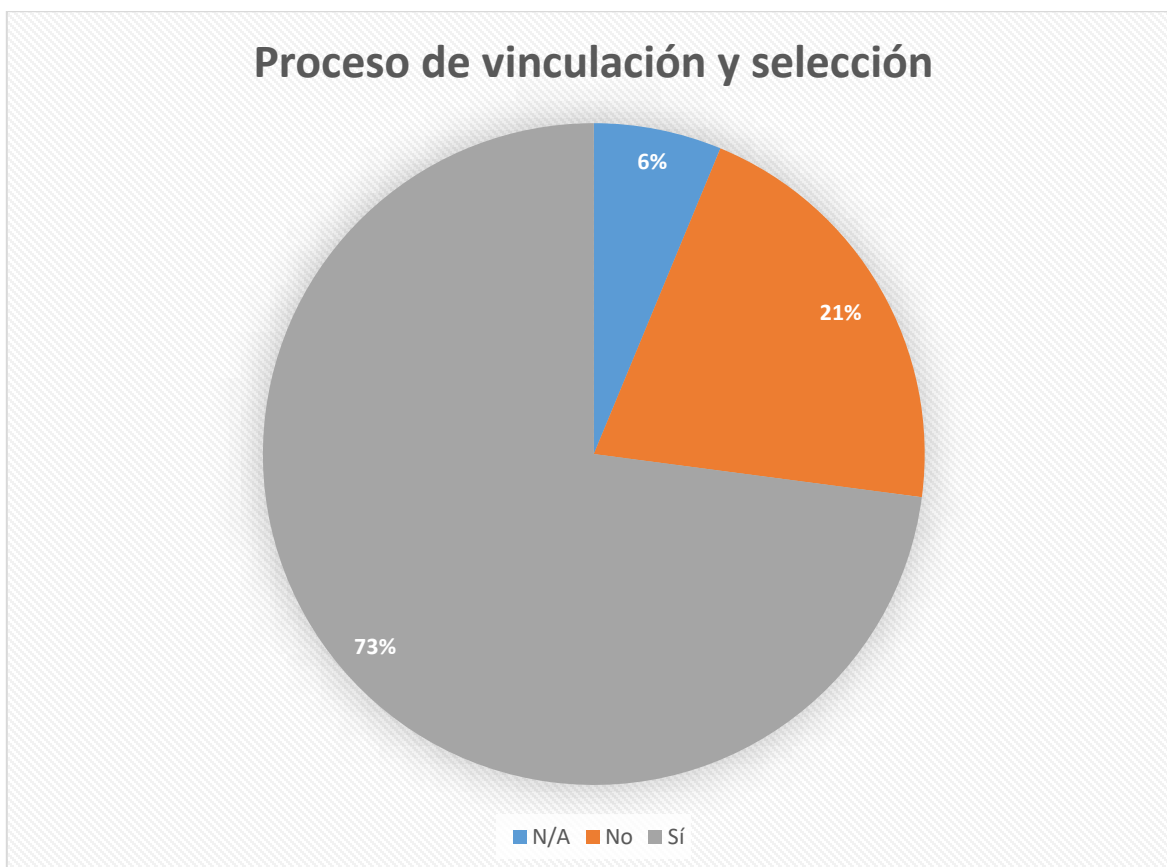
Respuestas	Aplican las competencias en el manual de funciones y competencias laborales
N/A	7
Sí	41
Total, general	48



El 85% equivalente a 41 entidades de las 48 encuestadas reporta que aplican las competencias laborales en el manual de funciones. El 16% reporta respondió no aplica.

Proceso de vinculación y selección

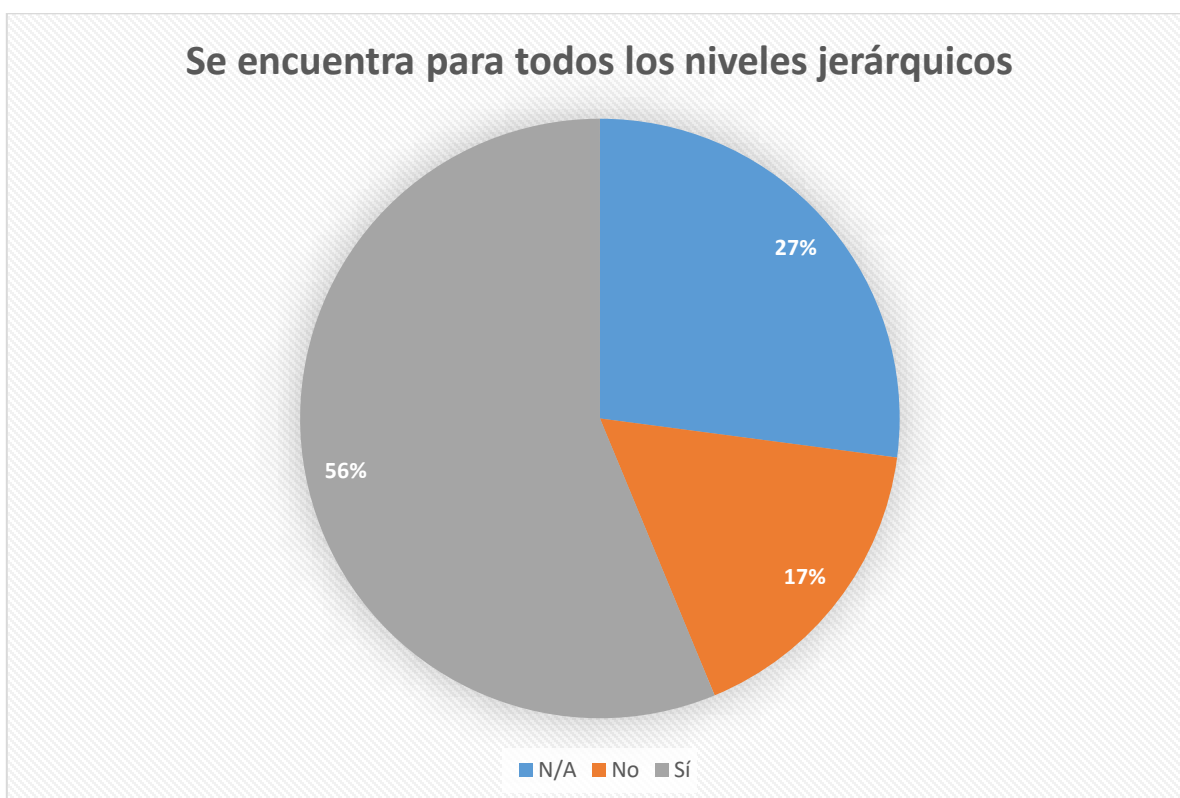
Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: b. Proceso de vinculación y selección
N/A	3
No	10
Sí	35
Total general	48



El 73% equivalente a 35 entidades de las 48 encuestadas reporta que tienen en cuenta las competencias laborales en el proceso de vinculación y selección. El 21% reporta no tenerlas en cuenta y el 6% respondió no aplica.

Proceso de vinculación y selección

Respuestas	Proceso de vinculación y selección: ¿Se encuentra para todos los niveles jerárquicos?
N/A	13
No	8
Sí	27
Total general	48



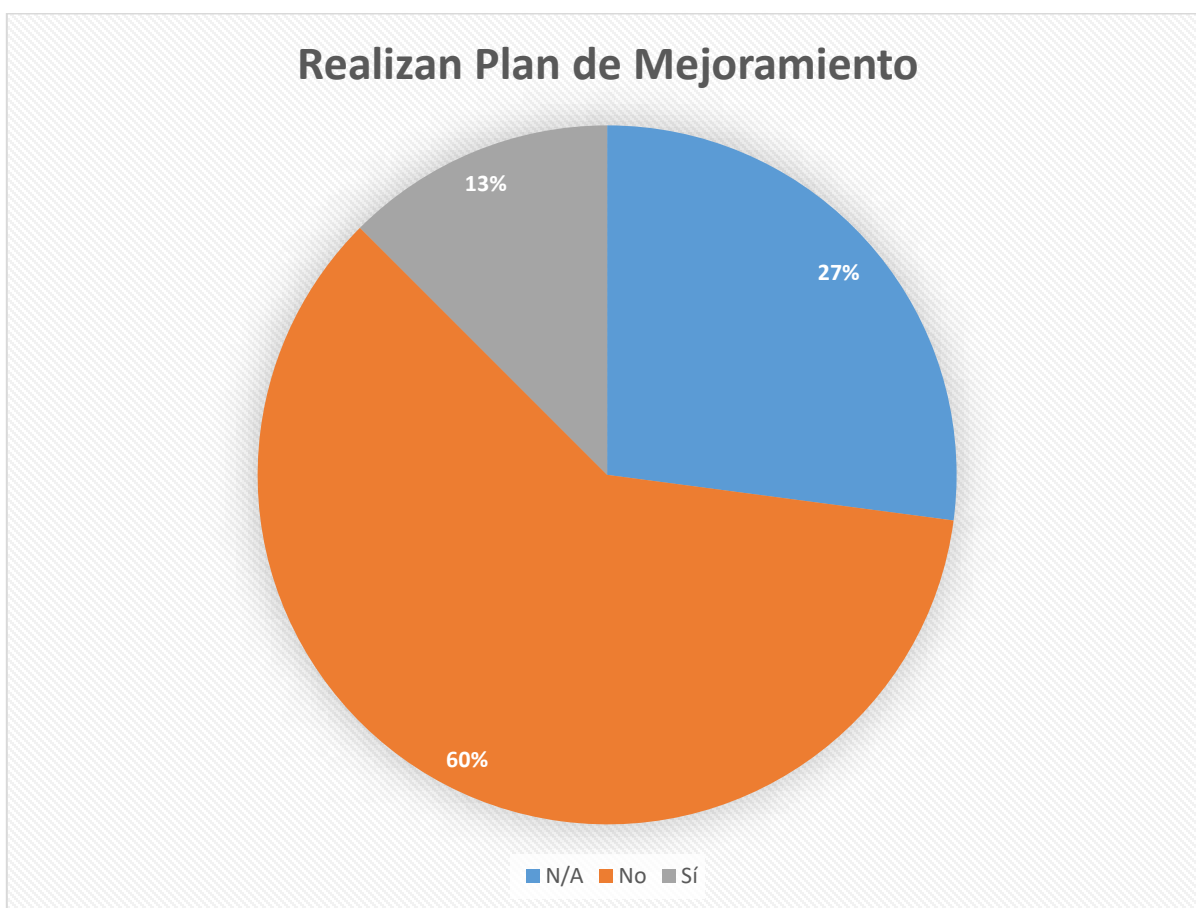
El 56% equivalente a 27 entidades de las 48 encuestadas reporta que se encuentra para todos los niveles jerárquicos. El 17% reporta que no se encuentran para todos los niveles jerárquicos y el 27% respondió no aplica.

Respuestas	Proceso de vinculación y selección: ¿Realizan entrevistas para evaluar competencias?
N/A	13
No	19
Sí	16
Total general	44



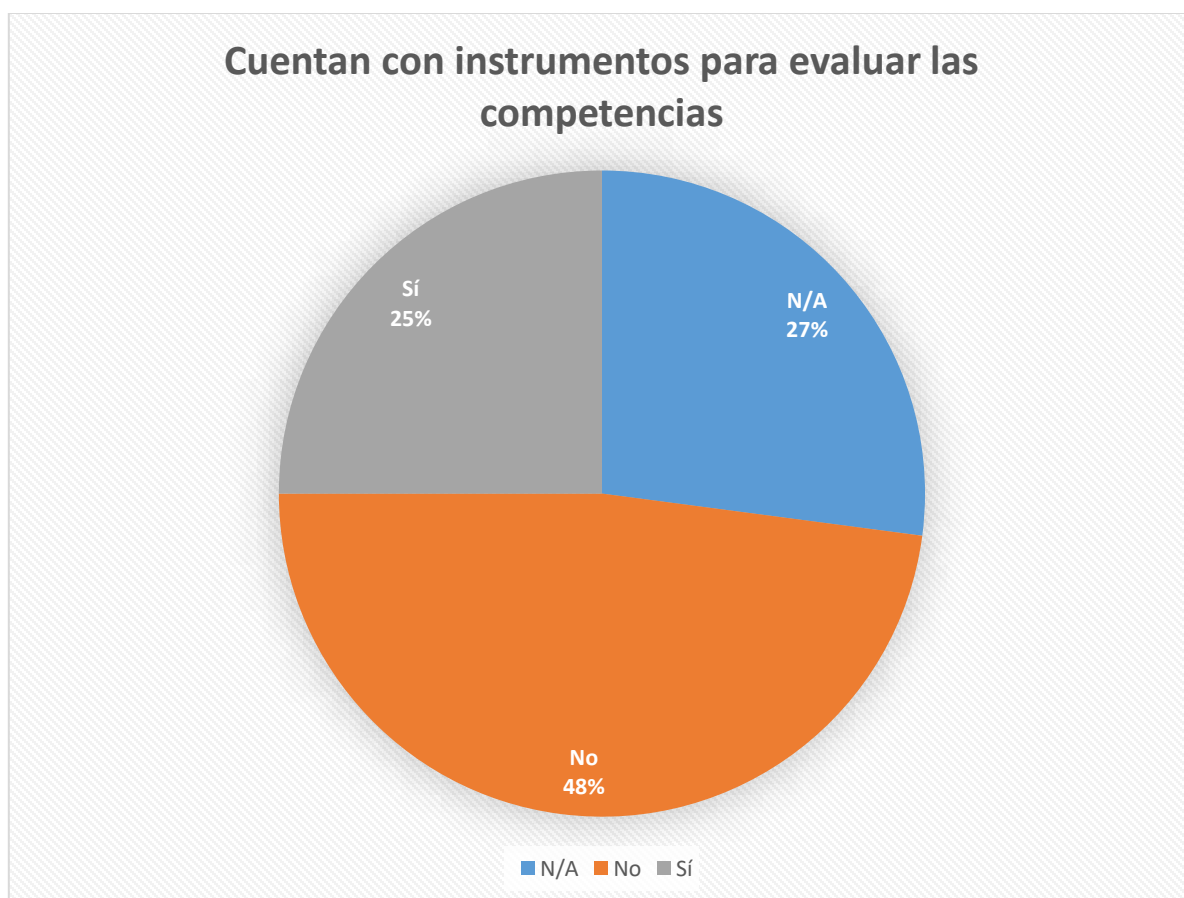
El 33% equivalente a 16 entidades de las 48 encuestadas reporta que realizan entrevistas para evaluar competencias. El 40% reporta que no realizan y el 27% respondió no aplica.

Respuestas	Proceso de vinculación y selección: ¿Realizan Plan de Mejoramiento?
N/A	13
No	29
Sí	6
Total general	48



El 13% equivalente a 6 entidades de las 48 encuestadas reporta que realizan plan de mejoramiento. El 60% reporta que no realizan y el 27% respondió no aplica.

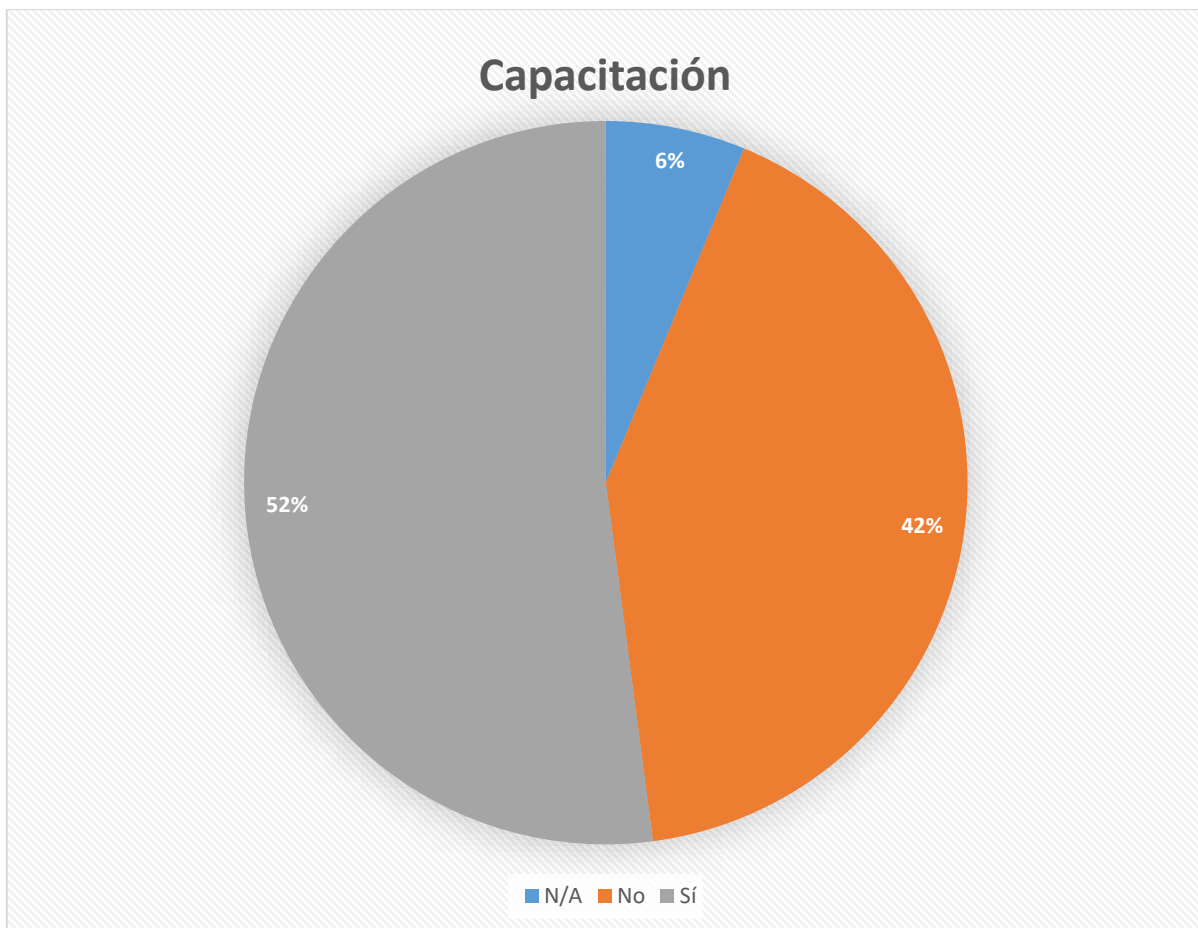
Respuestas	Proceso de vinculación y selección: ¿Cuentan con instrumentos para evaluar las competencias?
N/A	13
No	23
Sí	12
Total general	48



El 25% equivalente a 12 entidades de las 48 encuestadas reporta que cuentan con instrumentos para evaluar las competencias. El 48% reporta cuentan con estos instrumentos y el 27% respondió no aplica.

Capacitación

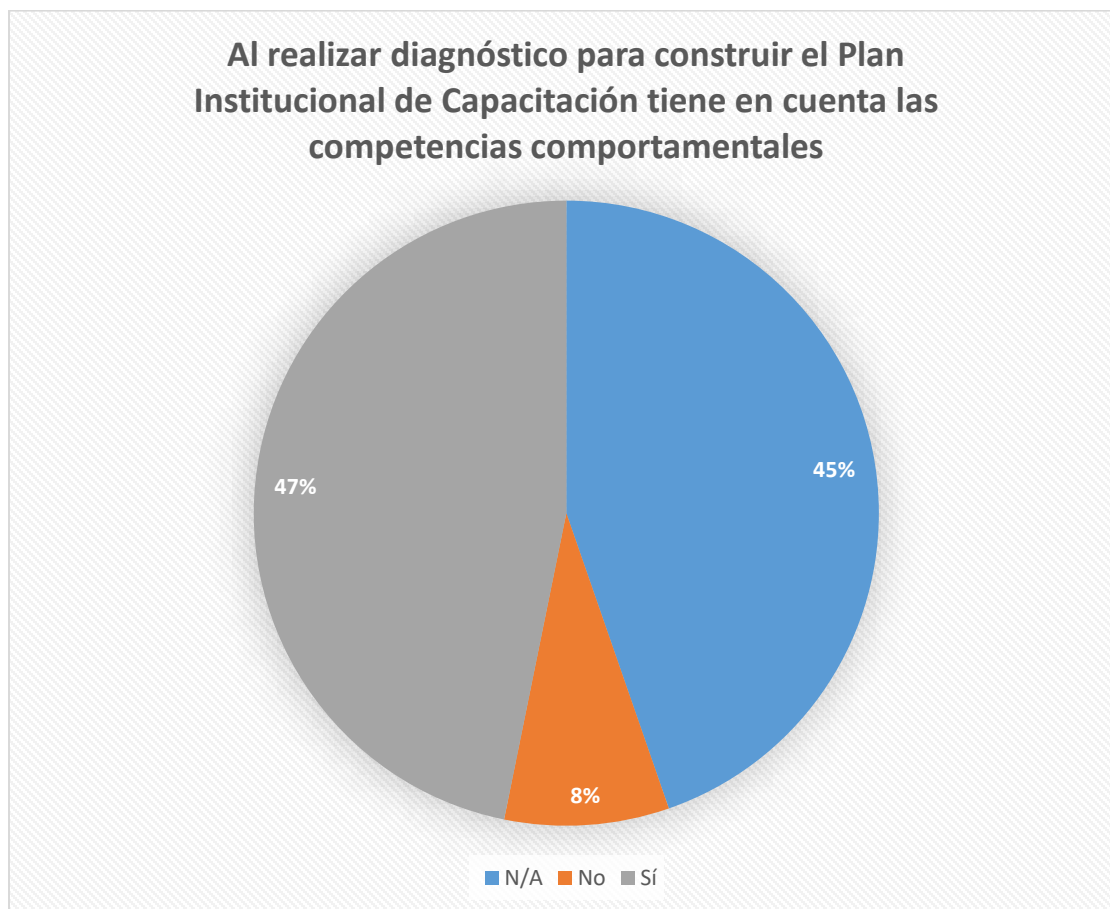
Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: c. Capacitación
N/A	3
No	20
Sí	25
Total general	48



El 52% equivalente a 25 entidades de las 48 encuestadas reporta que tienen en cuenta las competencias laborales en el proceso de capacitación. El 42% reporta que no las tienen en cuenta y el 6% respondió no aplica.

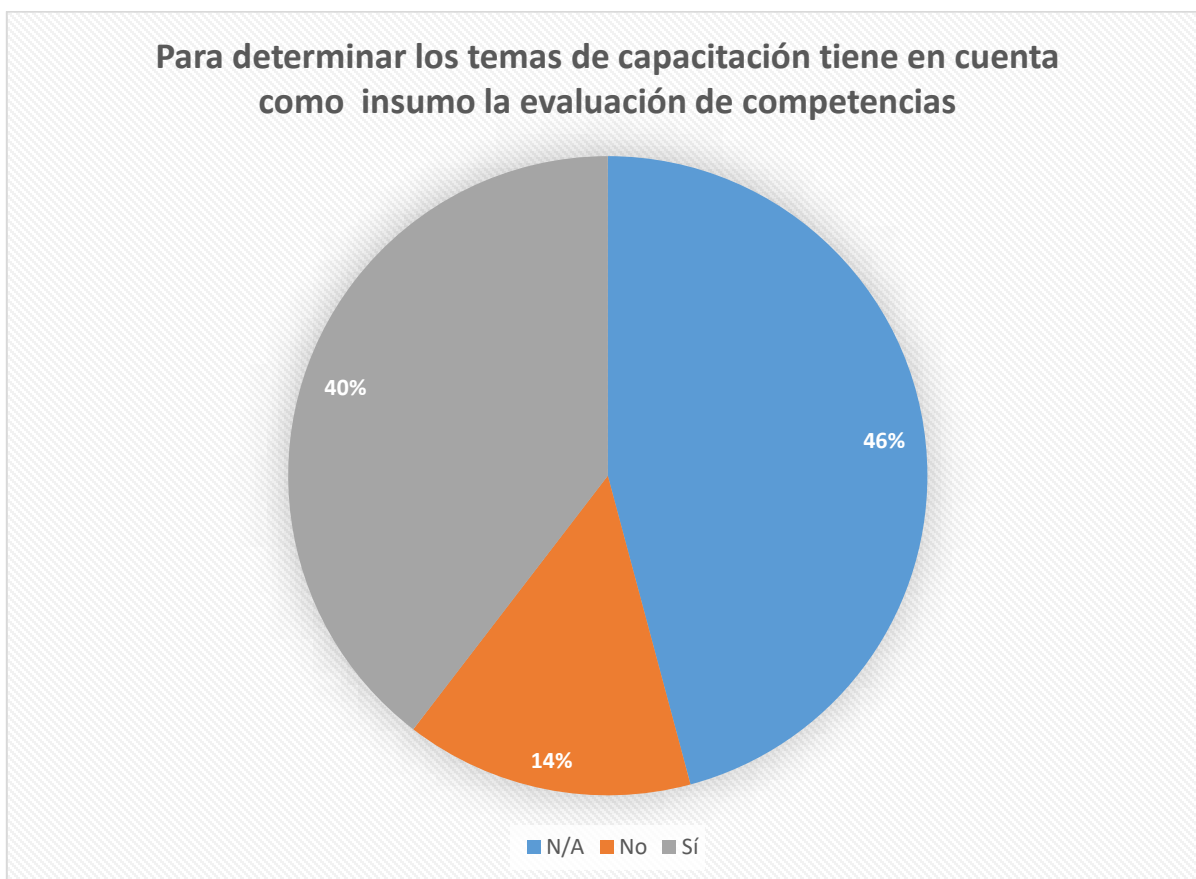
Capacitación

Respuestas	Capacitación: ¿Al realizar el diagnóstico para construir el Plan Institucional de Capacitación tiene en cuenta las Competencias Comportamentales?
N/A	21
No	3
Sí	22
Total general	48



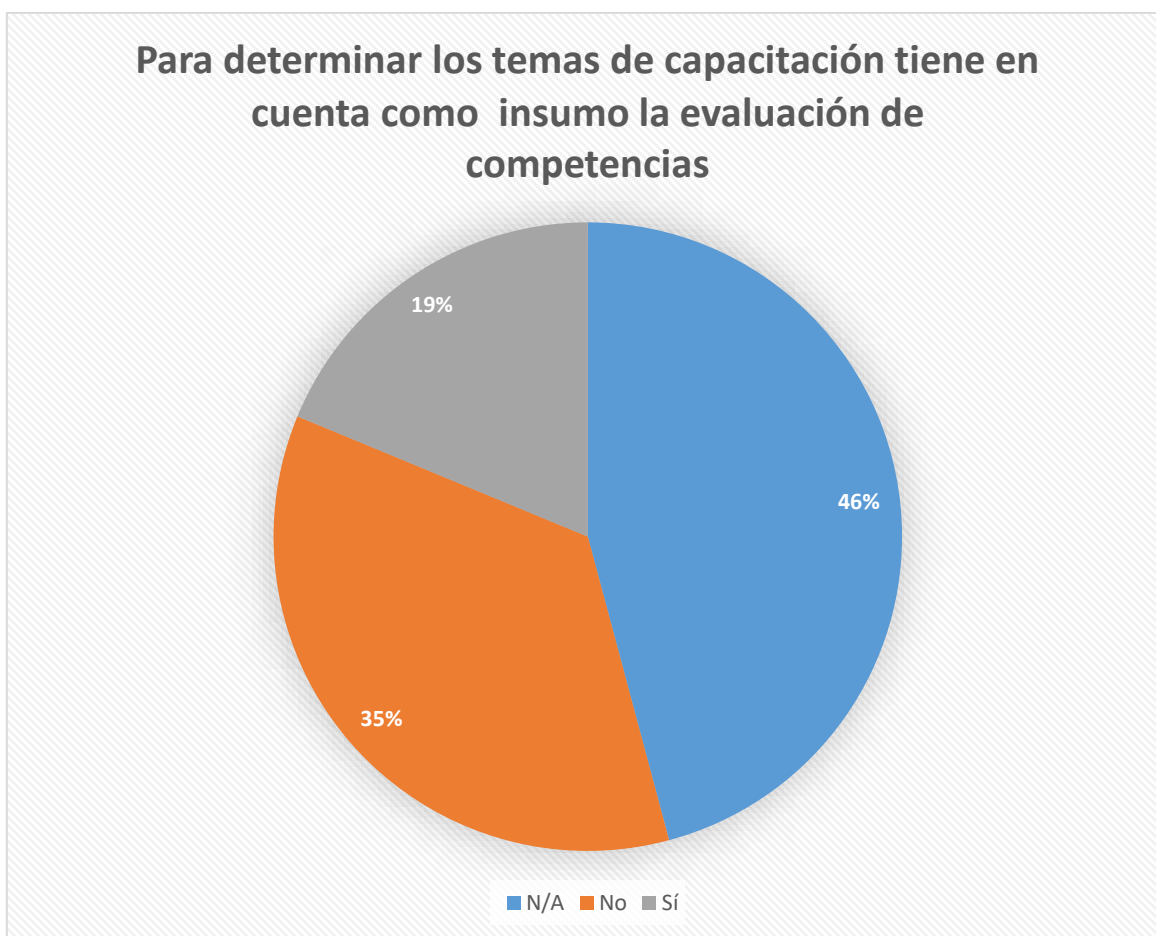
El 47% equivalente a 22 entidades de las 48 encuestadas reporta realizar diagnóstico para construir el Plan Institucional de Capacitación teniendo en cuenta las competencias comportamentales. El 8% reporta que no las tienen en cuenta y el 45% respondió no aplica.

Capacitación	
¿Para determinar los temas de capacitación tiene en cuenta como insumo la evaluación de competencias?	
Respuestas	
N/A	22
No	7
Sí	19
Total general	48



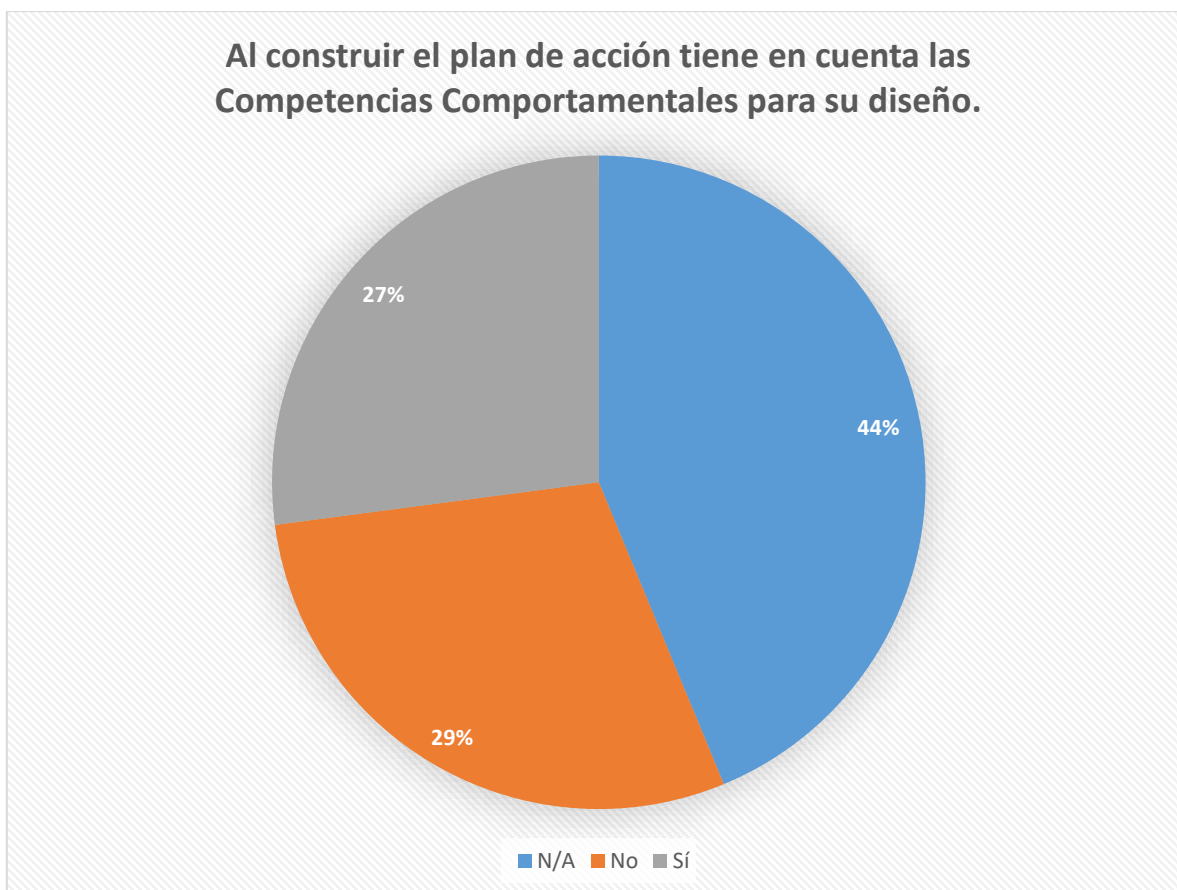
El 40% equivalente a 19 entidades de las 48 encuestadas reporta que para determinar los temas de capacitación tiene en cuenta como insumo la evaluación de competencias. El 46% reporta que no las tienen en cuenta y el 14% respondió no aplica.

Respuestas	Capacitación: Para determinar los temas de capacitación tiene en cuenta como insumo la evaluación de competencias
N/A	22
No	17
Sí	9
Total general	48



El 19% equivalente a 9 entidades de las 48 encuestadas reporta que para determinar los temas de capacitación tiene en cuenta como insumo la evaluación de competencias. El 46% reporta que no las tienen en cuenta y el 14% respondió no aplica.

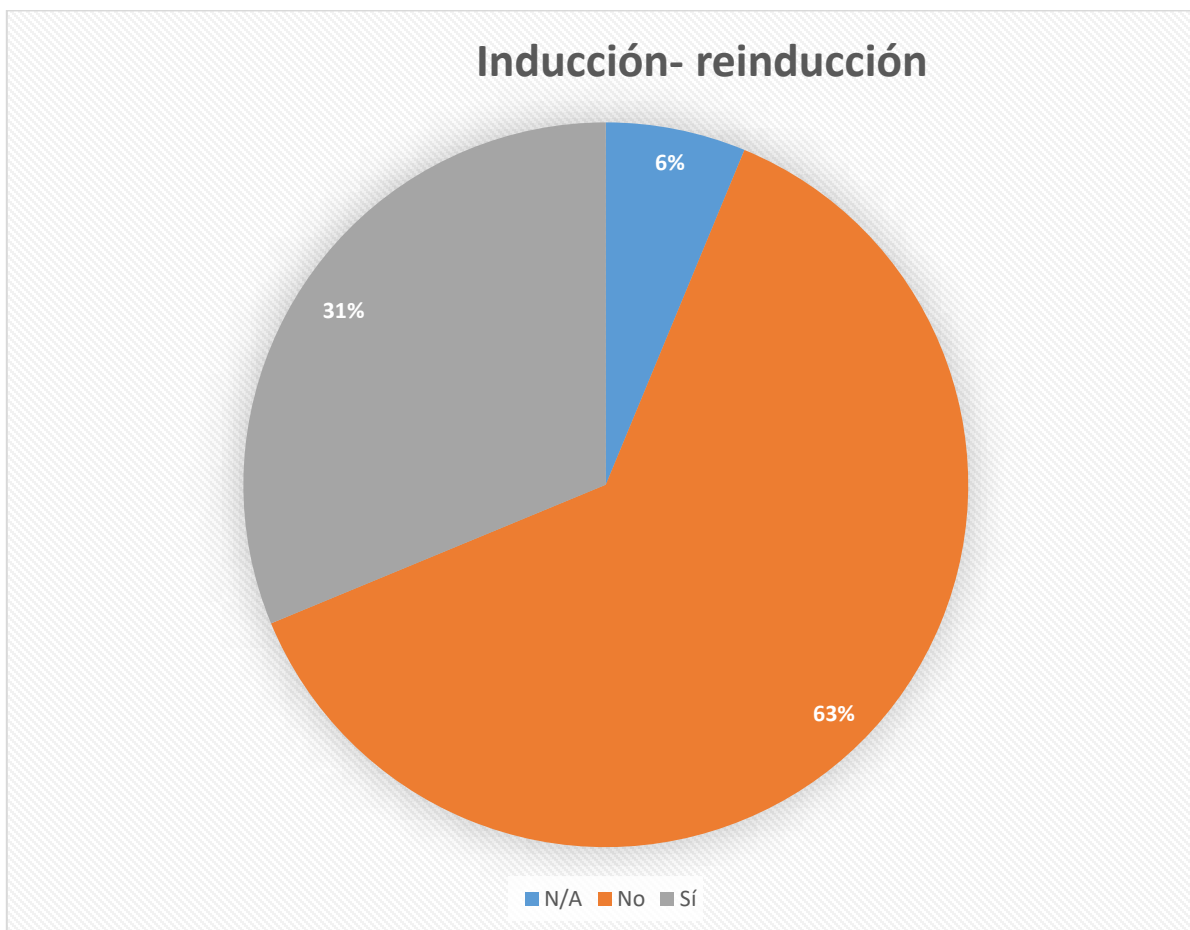
Respuesta	Capacitación: Al construir el plan de acción tiene en cuenta las Competencias Comportamentales para su diseño.
N/A	21
No	14
Sí	13
Total general	48



El 27% equivalente a 13 entidades de las 48 encuestadas reporta que al construir el plan de acción tiene en cuenta las competencias comportamentales para su diseño. El 29% reporta que no las tienen en cuenta y el 44% respondió no aplica.

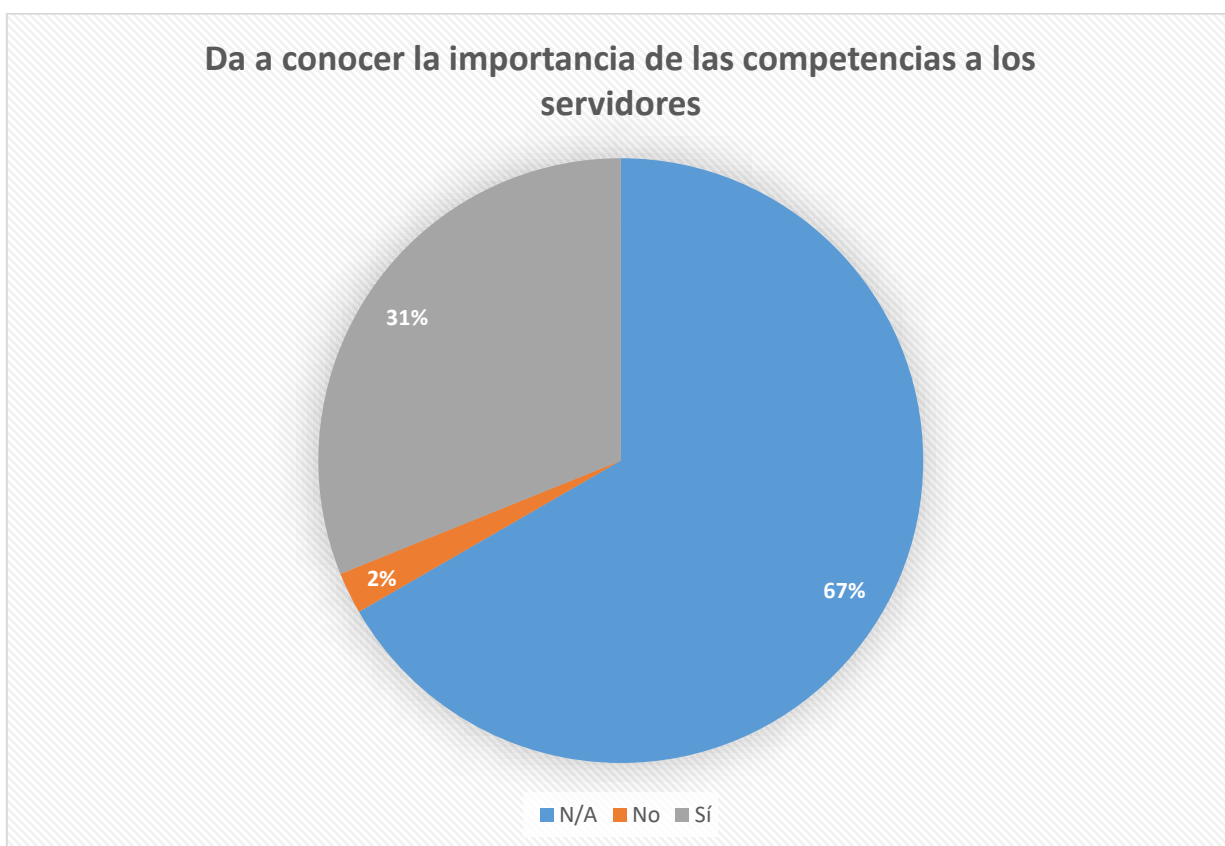
Inducción – reinducción

Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: d. Inducción – reinducción
N/A	3
No	30
Sí	15
Total general	48



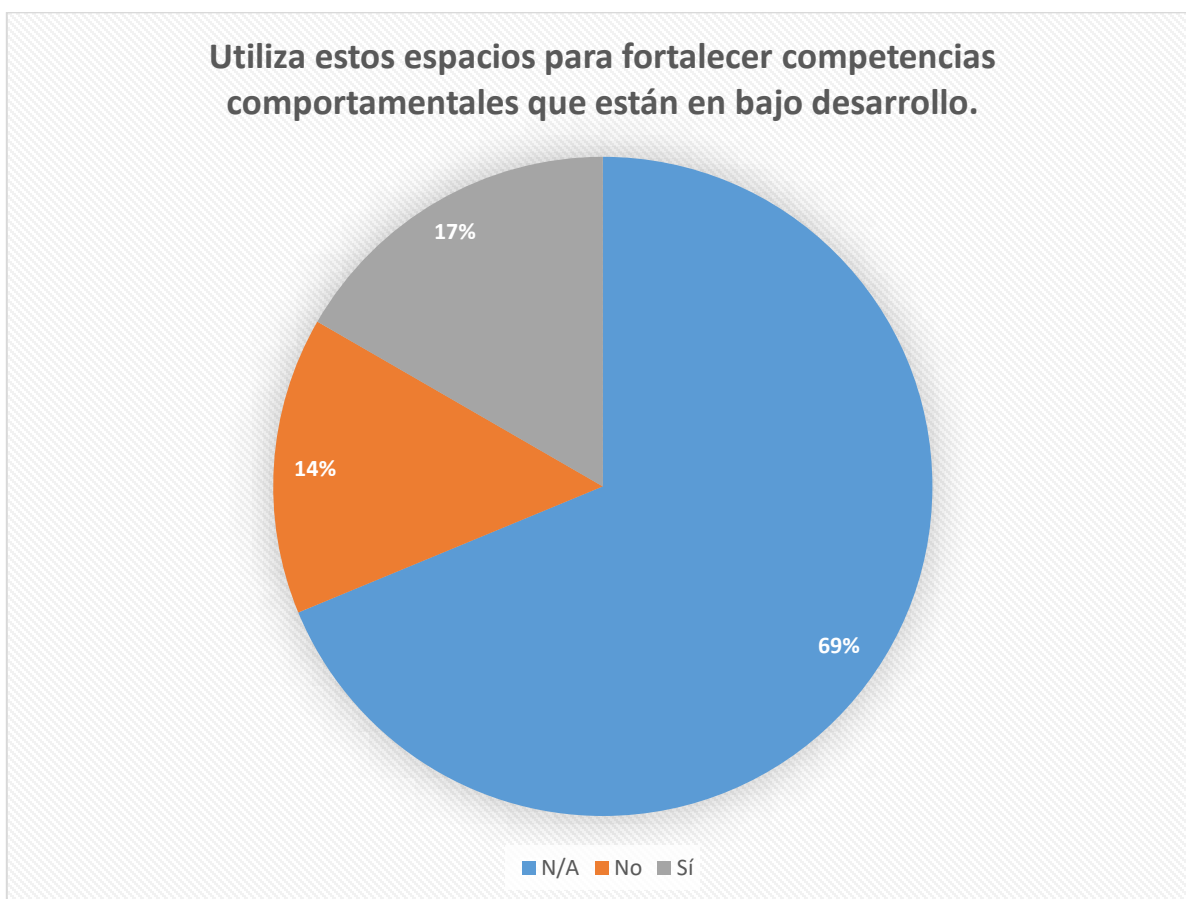
El 31% equivalente a 15 entidades de las 48 encuestadas reporta que tiene en cuenta las competencias comportamentales para los proceso de inducción y reinducción. El 63% reporta que no las tienen en cuenta y el 6% respondió no aplica.

Respuestas	Inducción – reinducción: Da a conocer la importancia de las competencias a los servidores
N/A	30
No	1
Sí	14
Total general	48



El 31% equivalente a 14 entidades de las 48 encuestadas reporta que da a conocer la importancia de las competencias a los servidores. El 2% reporta que no las tienen en cuenta y el 67% respondió no aplica.

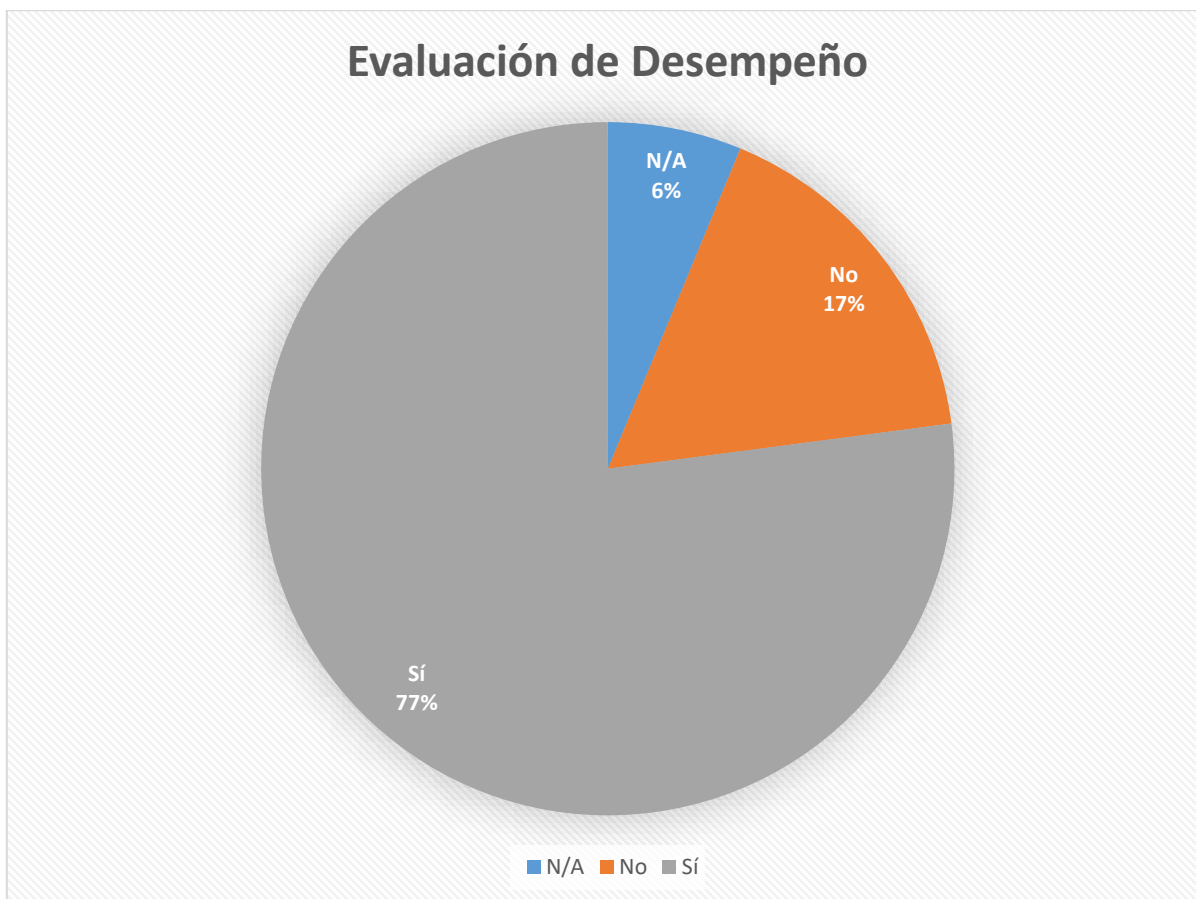
Respuestas	Inducción – reinducción: Utiliza estos espacios para fortalecer competencias comportamentales que están en bajo desarrollo.
N/A	33
No	7
Sí	8
Total general	48



El 17% equivalente a 8 entidades de las 48 encuestadas reporta que utiliza los espacios de inducción y reinducción para fortalecer competencias comportamentales que están en bajo desarrollo. El 14% reporta que no las tienen en cuenta y el 69% respondió no aplica.

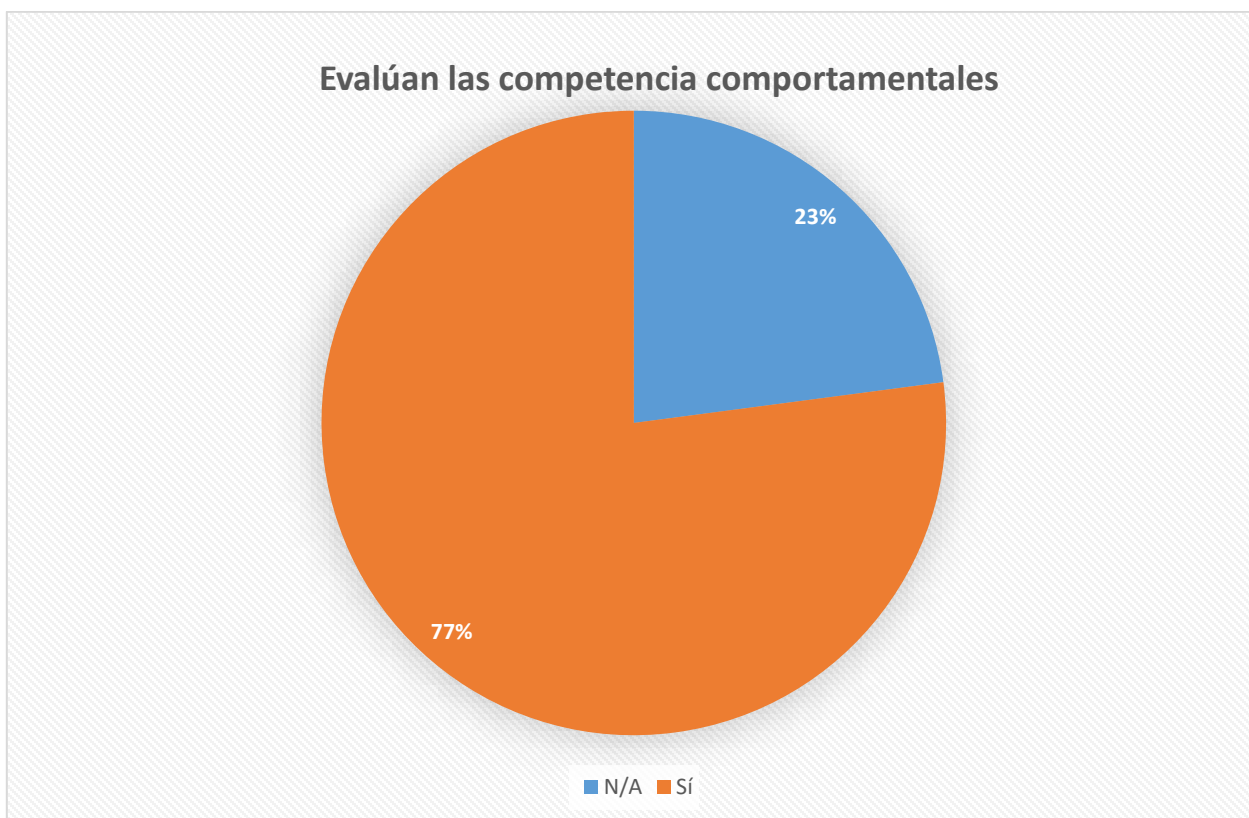
Evaluación de Desempeño

Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: e. Evaluación de Desempeño
N/A	3
No	8
Sí	37
Total general	48



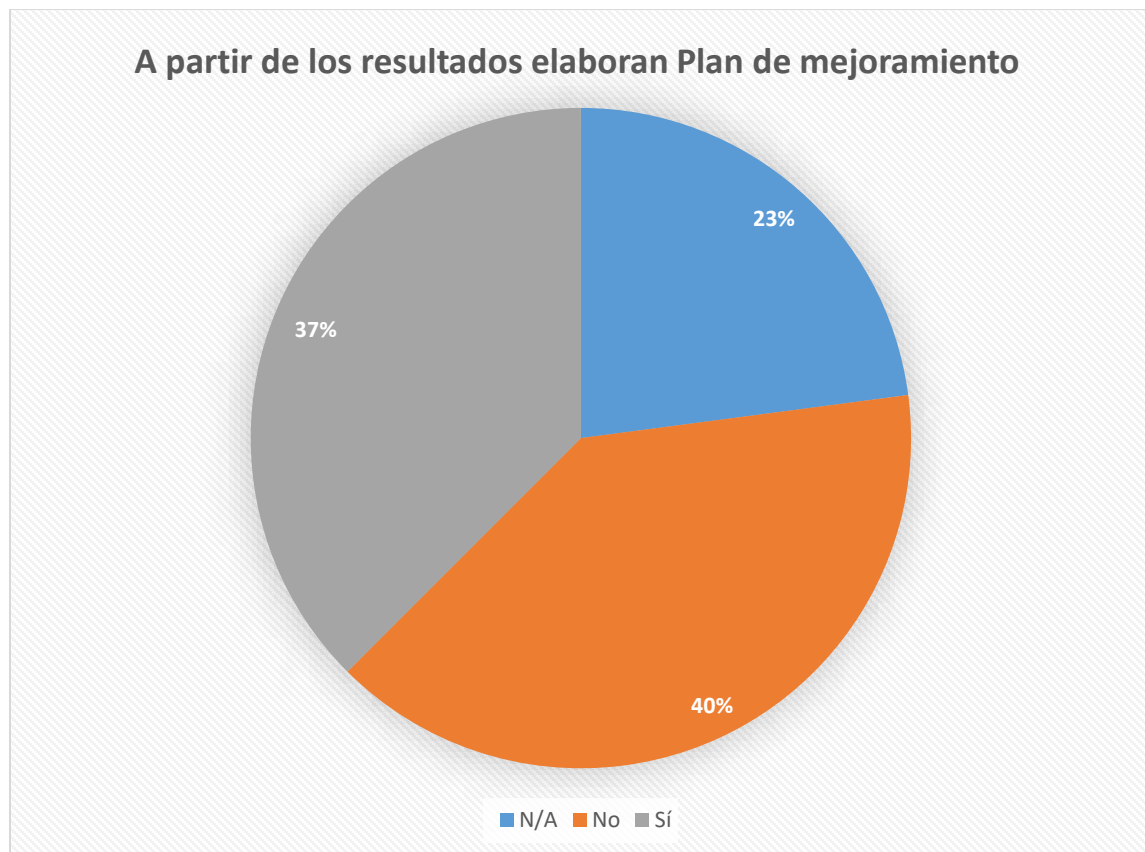
El 77% equivalente a 37 entidades de las 48 encuestadas reporta que tienen en cuenta las competencias comportamentales en Evaluación de Desempeño. El 17% reporta que no las tienen en cuenta y el 6% respondió no aplica.

Respuestasa	Evaluación de Desempeño [Evalúan las competencia comportamentales]
N/A	11
Sí	37
Total general	48



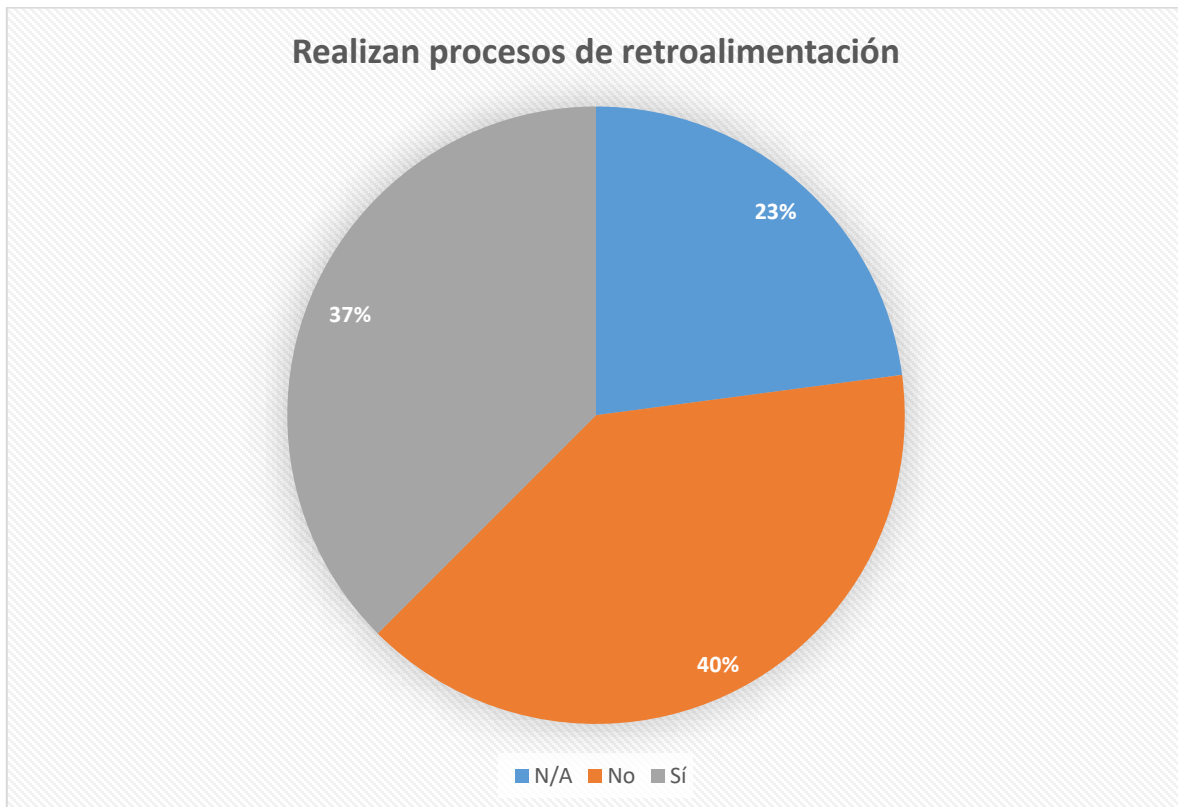
El 77% equivalente a 37 entidades de las 48 encuestadas reporta que evalúan las competencia comportamentales y el 23% respondió no aplica.

Respuestas	Evaluación de Desempeño: A partir de los resultados elaboran Plan de mejoramiento
N/A	11
No	19
Sí	18
Total general	48



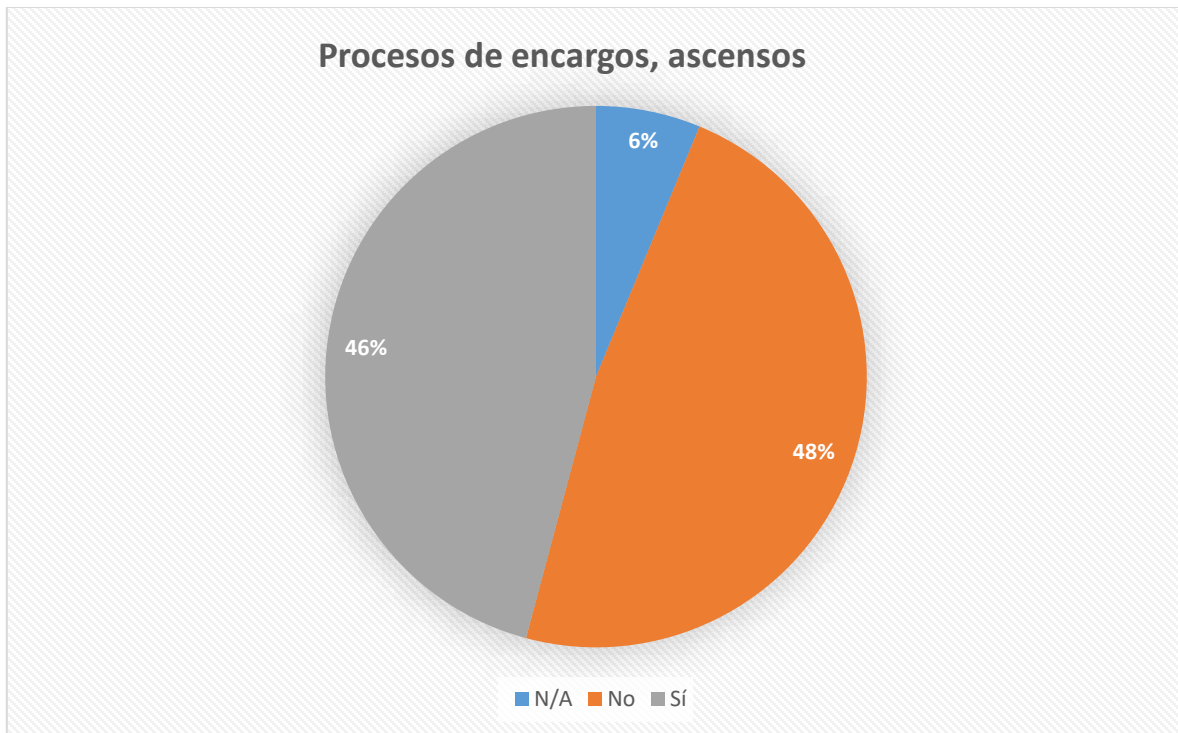
El 37% equivalente a 18 entidades de las 48 encuestadas reporta que elaboran plan de mejoramiento a partir de los resultados. El 40% reporta que no las tienen en cuenta y el 23% respondió no aplica.

Respuestas	Evaluación de Desempeño: Realizan procesos de retroalimentación
N/A	11
No	19
Sí	18
Total general	48



El 37% equivalente a 18 entidades de las 48 encuestadas reporta que realizan procesos de retroalimentación. El 40% reporta que no realizan proceso de retroalimentación y el 23% respondió no aplica.

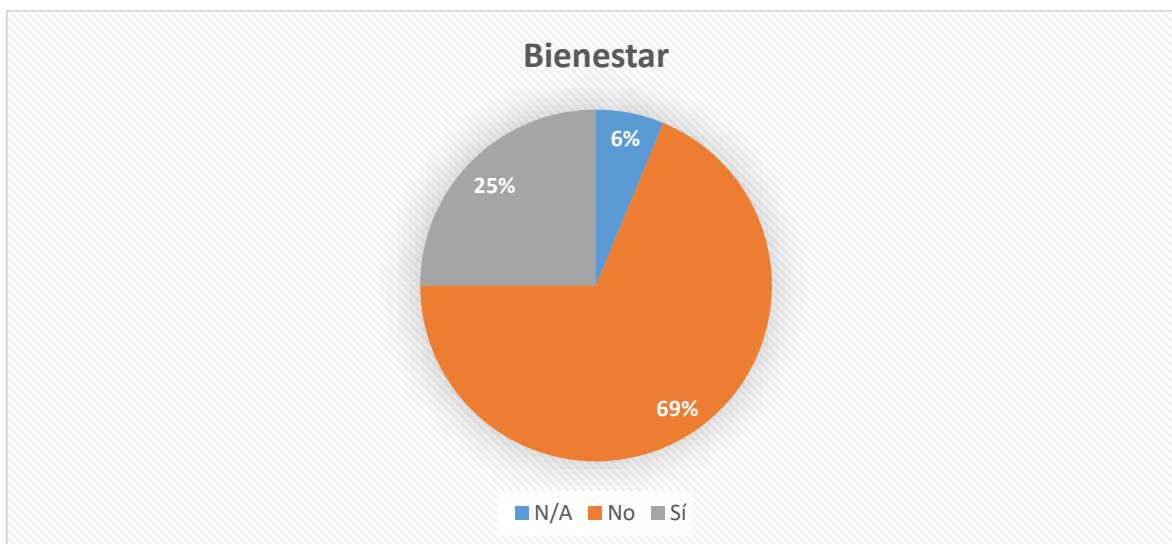
Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: [f. Procesos de encargos, ascensos otros]
N/A	3
No	23
Sí	22
Total general	48



El 46% equivalente a 22 entidades de las 48 encuestadas reporta que tienen en cuenta las competencias comportamentales en los procesos de encargo ya ascenso entre otros. El 48% reporta que no y el 6% respondió no aplica.

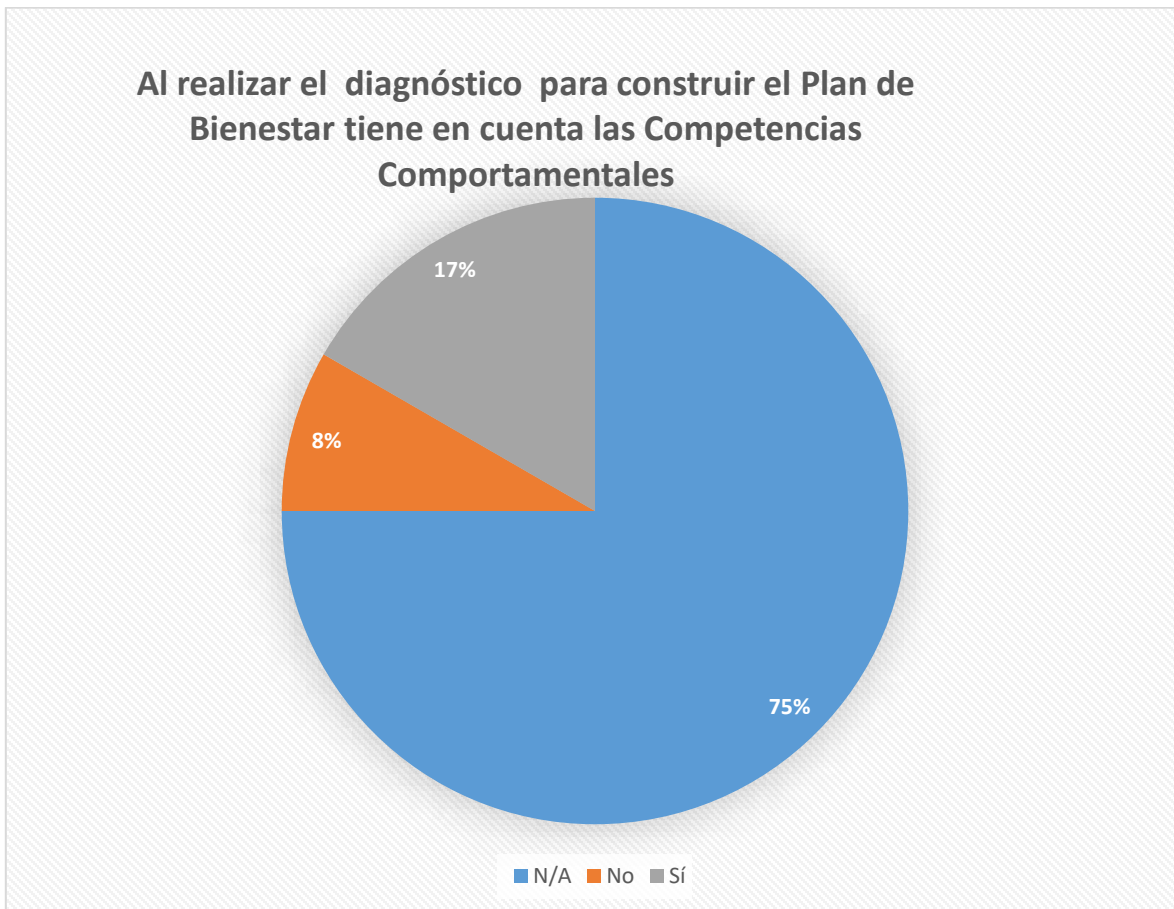
Bienestar

Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: g. Bienestar
N/A	3
No	33
Sí	12
Total general	48



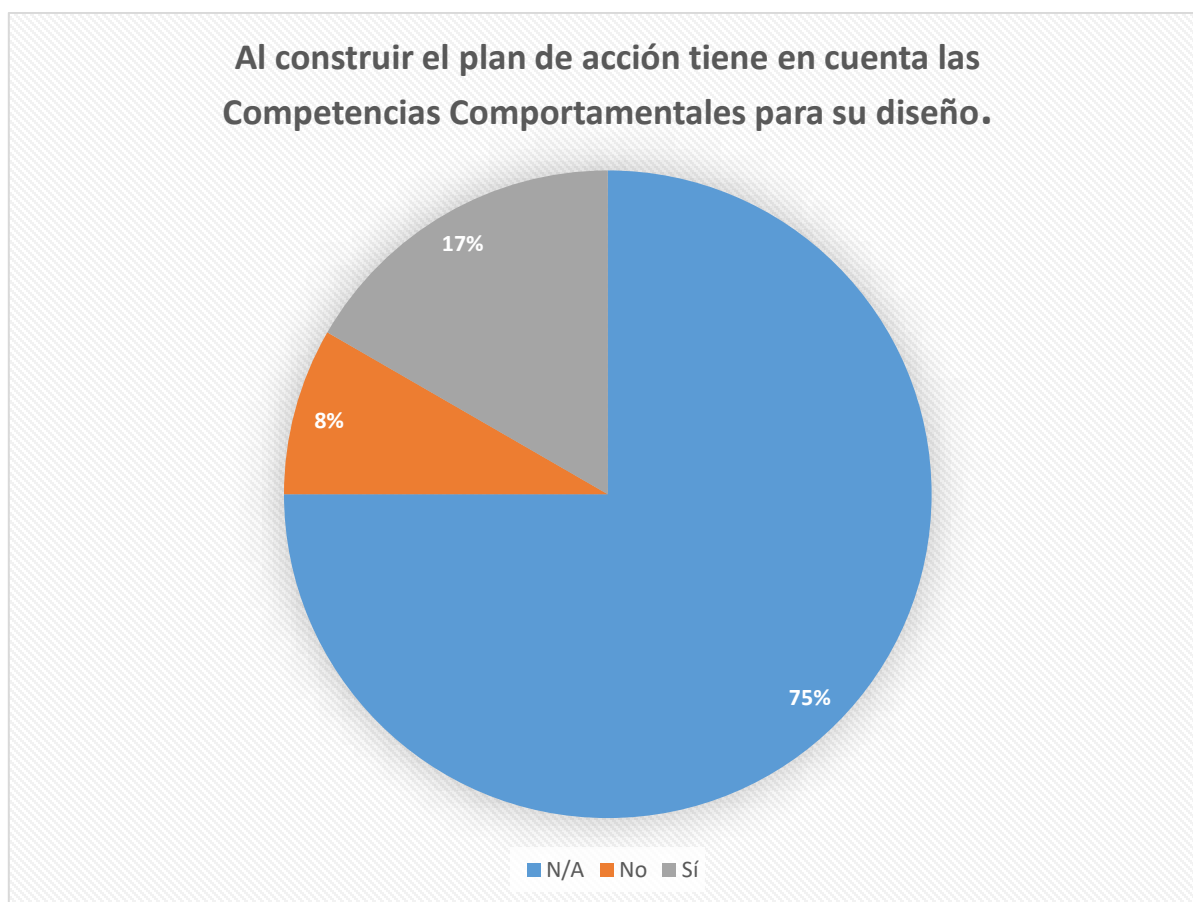
El 25% equivalente a 12 entidades de las 48 encuestadas reporta que tienen en cuenta las competencias comportamentales en los procesos de bienestar. El 69% reporta que no y el 6% respondió no aplica.

Respuestas	Bienestar: Al realizar el diagnóstico para construir el Plan de Bienestar tiene en cuenta las Competencias Comportamentales
N/A	36
No	4
Sí	8
Total general	48



El 17% equivalente a 8 entidades de las 48 encuestadas reporta que al realizar el diagnóstico para construir el plan de bienestar tiene en cuenta las competencias comportamentales. El 8% reporta que no y el 75% respondió no aplica.

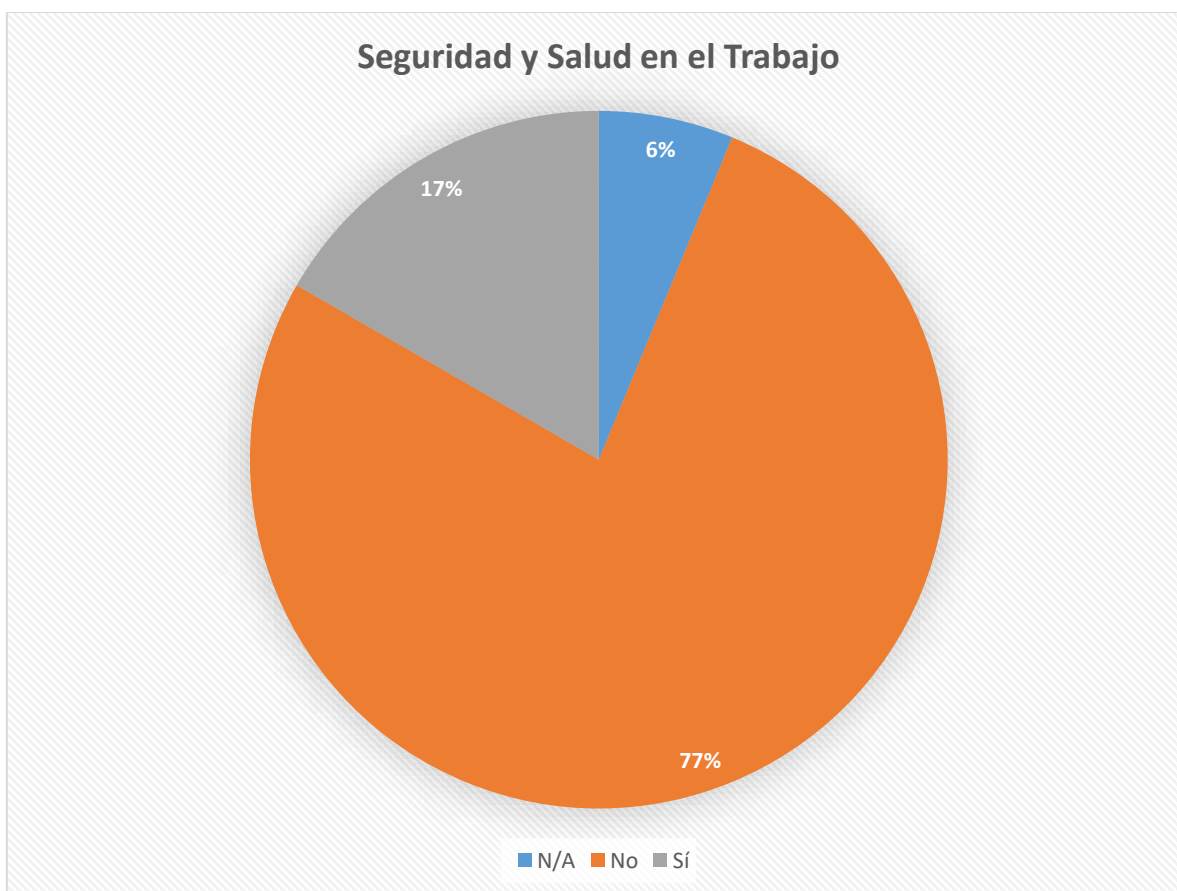
Respuestas	Bienestar: Al construir el plan de acción tiene en cuenta las Competencias Comportamentales para su diseño.
N/A	36
No	4
Sí	8
Total general	48



El 17% equivalente a 8 entidades de las 48 encuestadas reporta que al construir el plan de acción tiene en cuenta las competencias comportamentales para su diseño.. El 8% reporta que no y el 75% respondió no aplica.

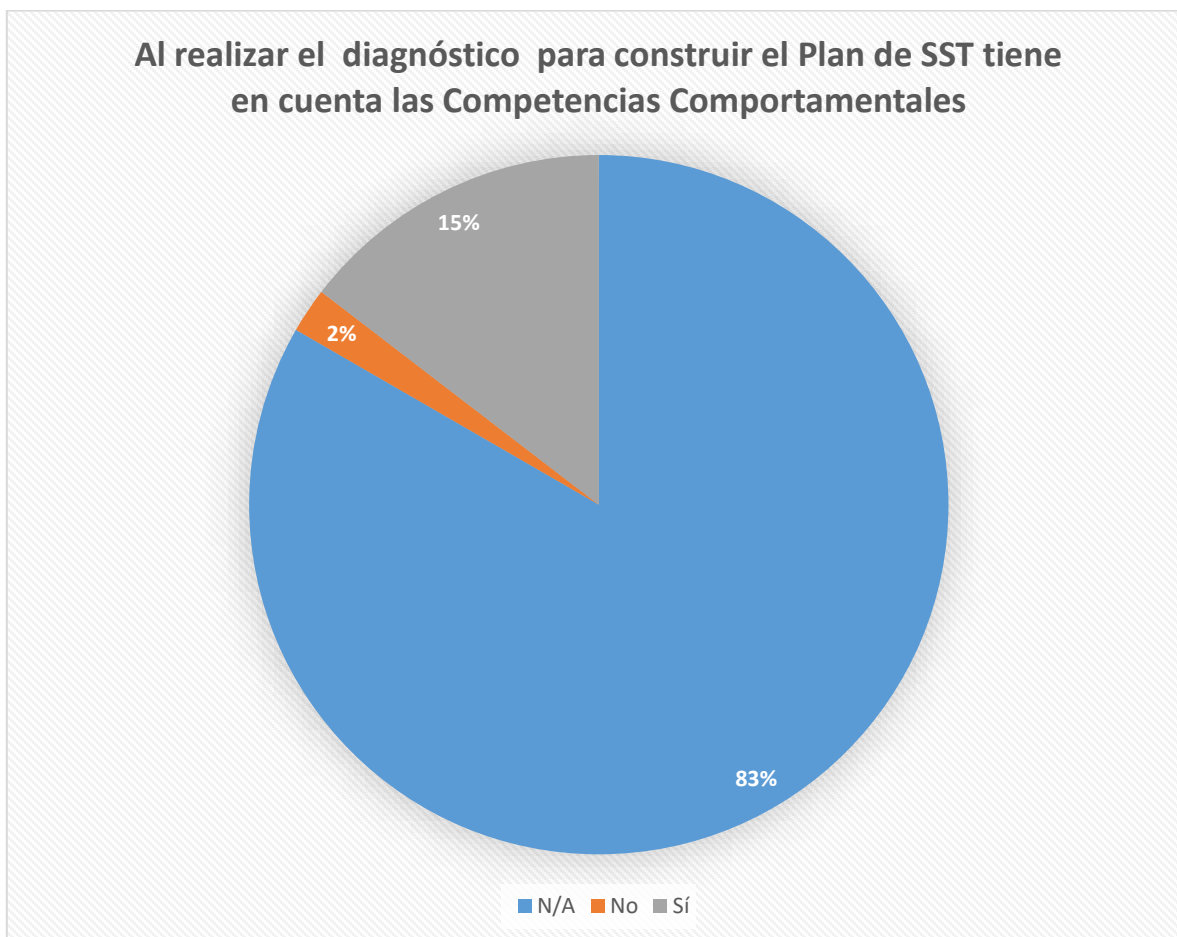
Seguridad y Salud en el trabajo

Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: h. Seguridad y Salud en el Trabajo
N/A	3
No	37
Sí	8
Total general	48



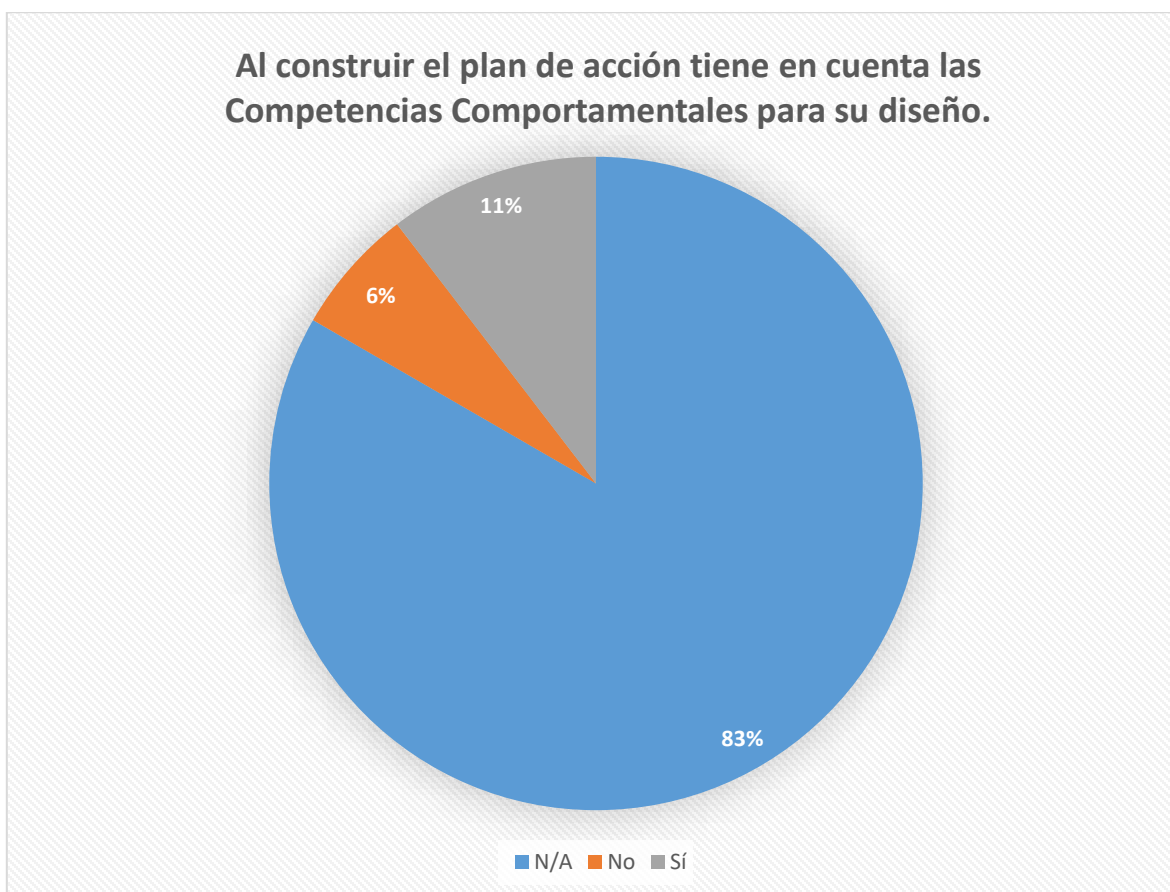
El 17% equivalente a 8 entidades de las 48 encuestadas reporta que tiene en cuenta las competencias comportamentales para el proceso de seguridad y salud en el trabajo. El 77% reporta que no y el 6% respondió no aplica.

Respuestas	Seguridad y Salud en el Trabajo: Al realizar el diagnóstico para construir el Plan de SST tiene en cuenta las Competencias Comportamentales
N/A	40
No	1
Sí	7
Total general	48



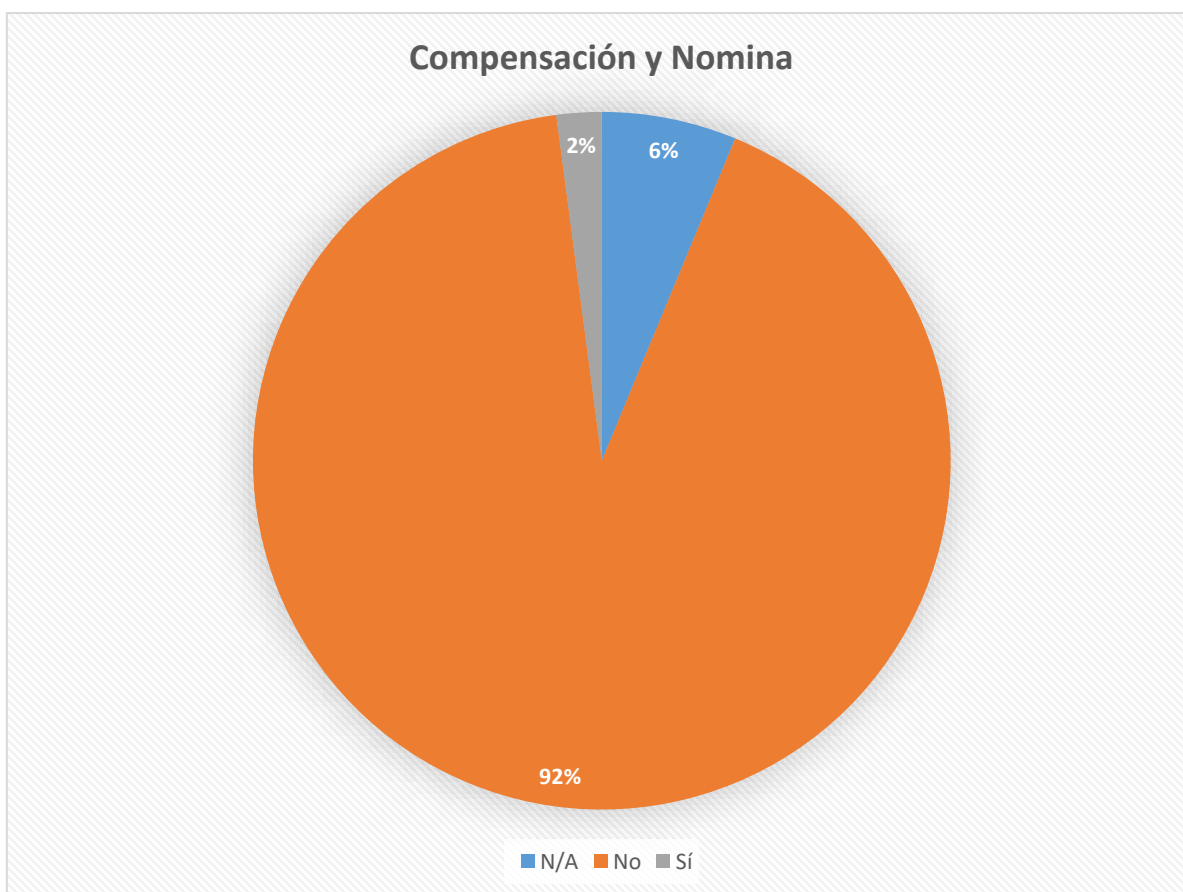
El 15% equivalente a 7 entidades de las 48 encuestadas reporta que al realizar el diagnóstico para construir el Plan de SST tiene en cuenta las Competencias Comportamentales. El 2% reporta que no y el 83% respondió no aplica.

Respuestas	En Seguridad y Salud en el Trabajo: Al construir el plan de acción tiene en cuenta las Competencias Comportamentales para su diseño.
N/A	40
No	3
Sí	5
Total general	48



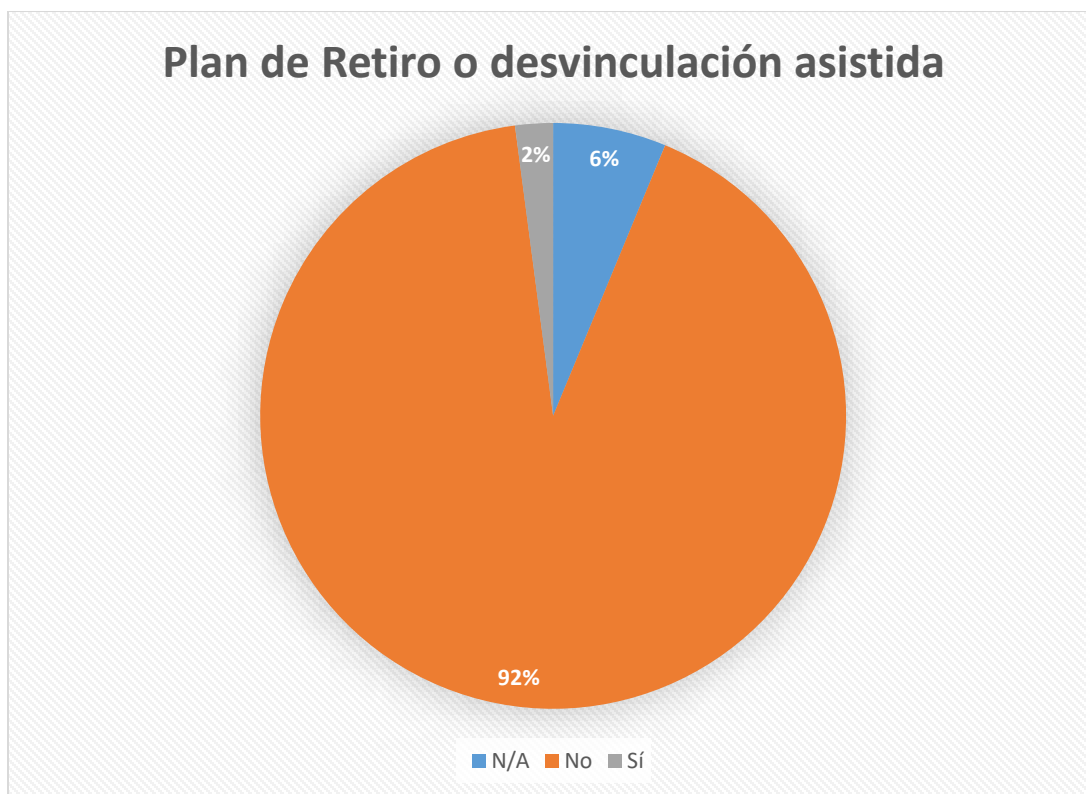
El 11% equivalente a 5 entidades de las 48 encuestadas reporta que al construir el plan de acción de SST tiene en cuenta las Competencias Comportamentales. El 6% reporta que no y el 83% respondió no aplica.

Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: i. Compensación y Nomina
N/A	3
No	44
Sí	1
Total general	48



El 2% equivalente a 1 entidades de las 48 encuestadas reporta que tiene en cuenta las Competencias Comportamentales en sus procesos de compensación y nómina. El 92% reporta que no y el 6% respondió no aplica.

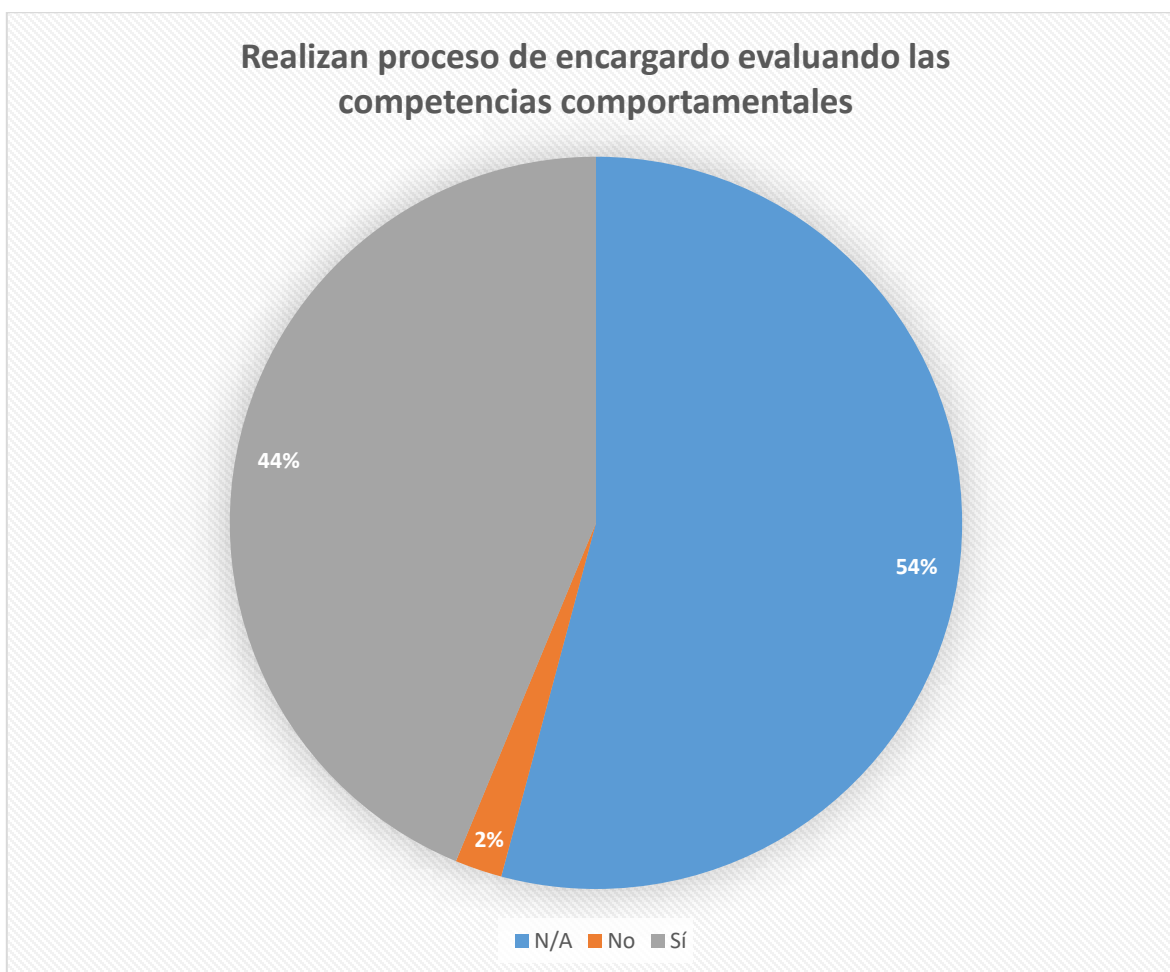
Respuestas	En cuáles procedimientos los tienen en cuenta: j. Plan de Retiro o desvinculación asistida
N/A	3
No	41
Sí	4
Total general	48



El 2% equivalente a 4 entidades de las 48 encuestadas reporta que tiene en cuenta las Competencias Comportamentales en sus procesos de plan de retiro o desvinculación asistida. El 92% reporta que no y el 6% respondió no aplica.

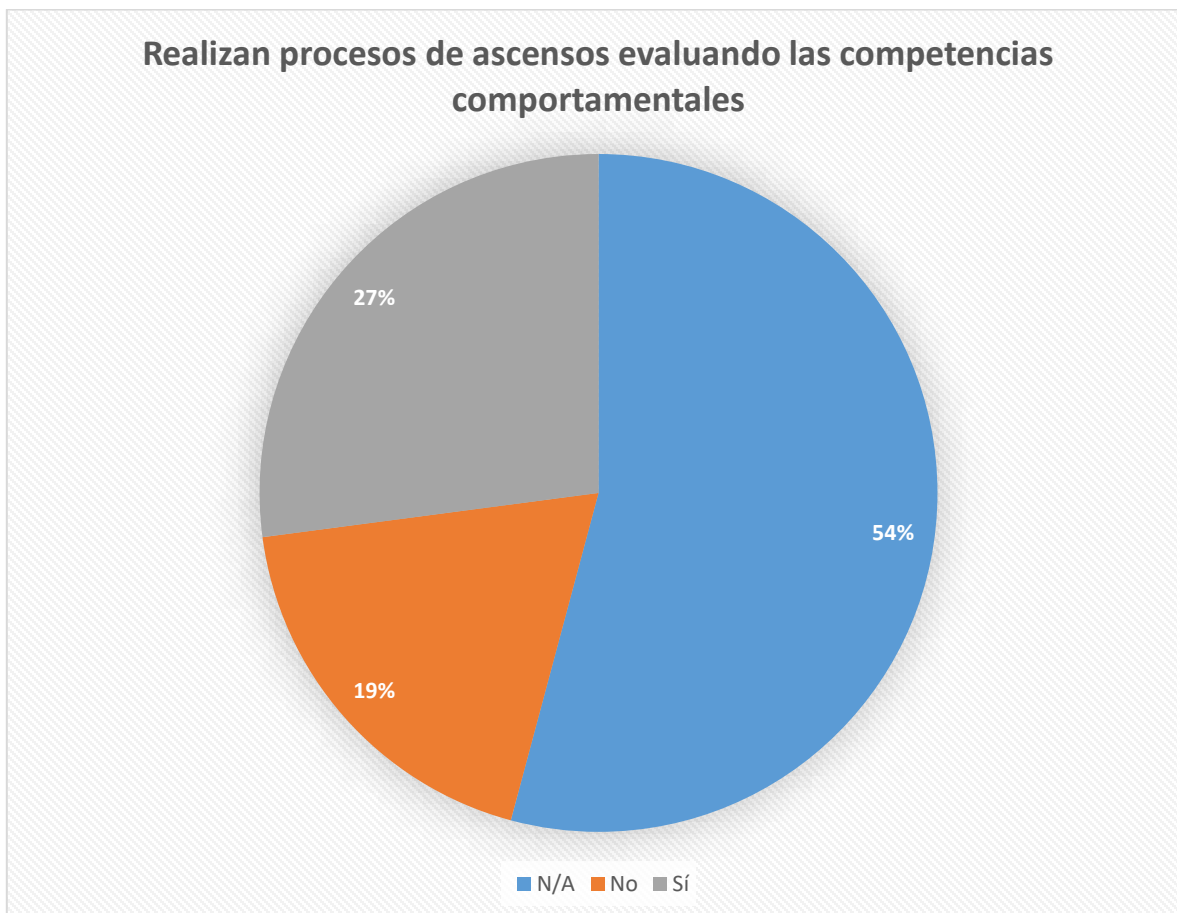
Encargos, ascensos y otras situaciones

Respuestas	Encargos, ascensos y otras situaciones: Realizan procesos de encargo evaluando las competencias comportamentales.
N/A	26
No	1
Sí	21
Total general	48



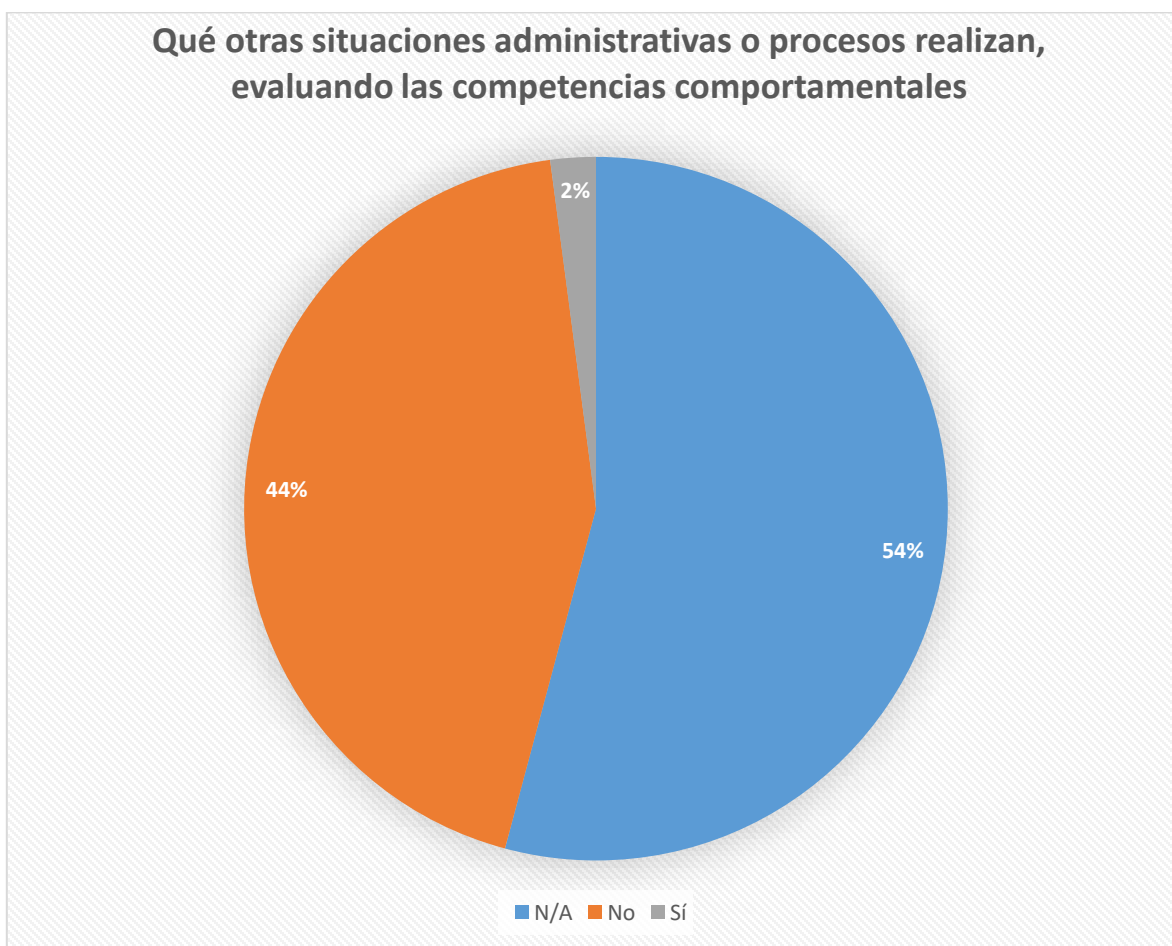
El 44% equivalente a 21 entidades de las 48 encuestadas reporta que realizan proceso de encargo evaluando las competencias comportamentales. El 2% reporta que no y el 54% respondió no aplica.

Respuestas	Encargos, asensos y otras situaciones: Realizan procesos de asensos evaluando las competencias comportamentales
N/A	26
No	9
Sí	13
Total general	48



El 27% equivalente a 13 entidades de las 48 encuestadas reporta que realizan procesos de ascensos evaluando las competencias comportamentales. El 19% reporta que no y el 54% respondió no aplica.

Respuestas	Encargos, asensos y otras situaciones: Qué otras situaciones administrativas o procesos realizan, evaluando las competencias comportamentales
N/A	26
No	21
Sí	1
Total general	48



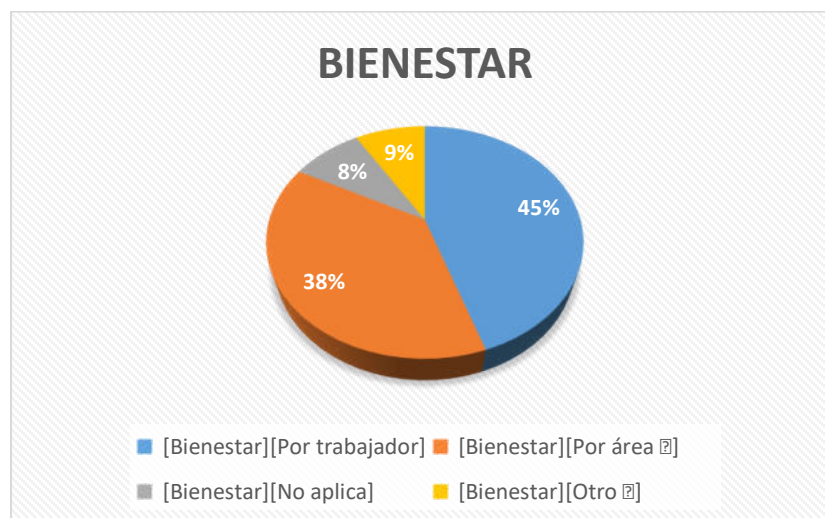
El 2% equivalente a 1 entidades de las 48 encuestadas reporta que manejan situaciones administrativas o procesos evaluando las competencias comportamentales. El 44% reporta que no y el 54% respondió no aplica.

Segunda Sección: Manejo de la Información

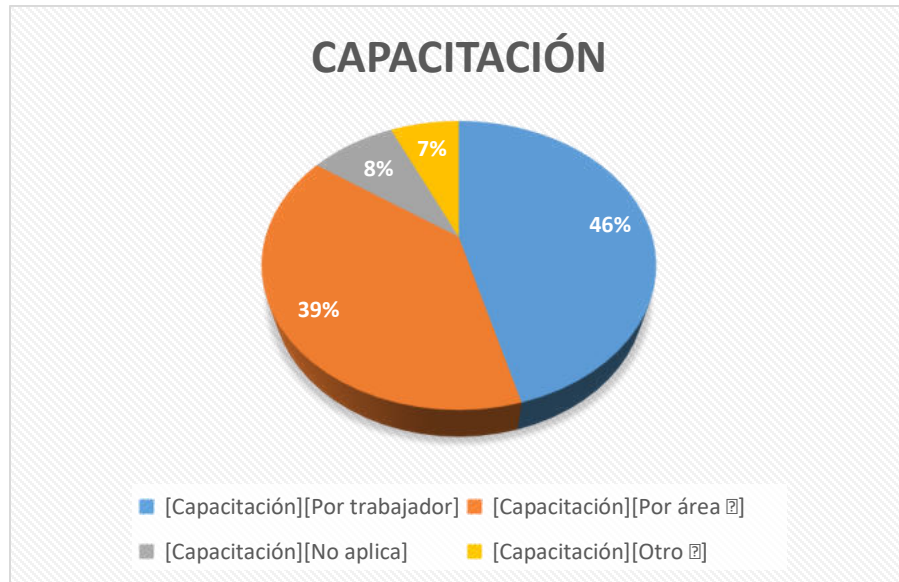
1) ¿Cómo almacena y dispone la información relacionada con los procedimientos a cargo?



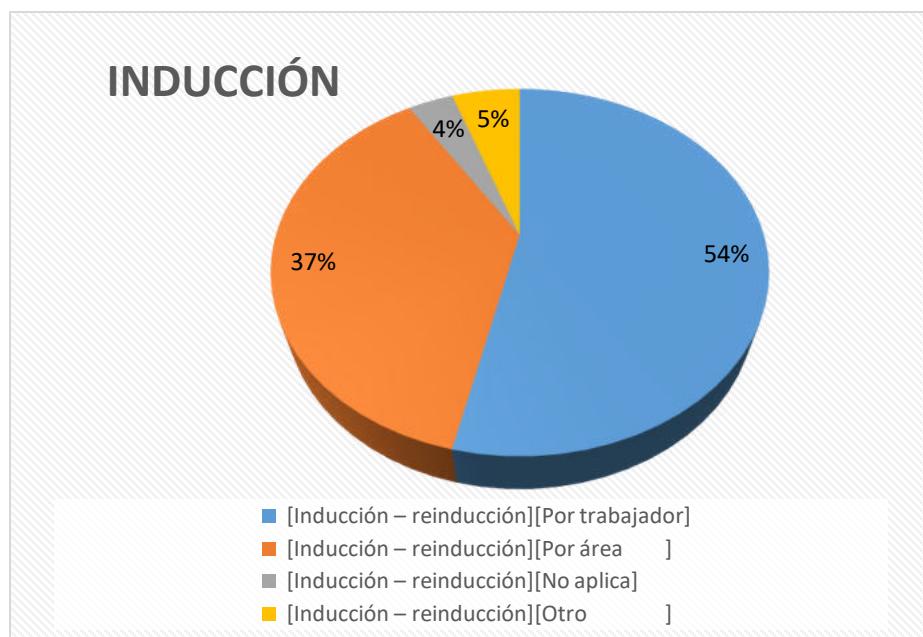
La información relacionada con el procedimiento de Selección es almacenada y dispuesta por trabajador en una 75%, para el 17% por área, para el 6% no aplica y 2% otro.



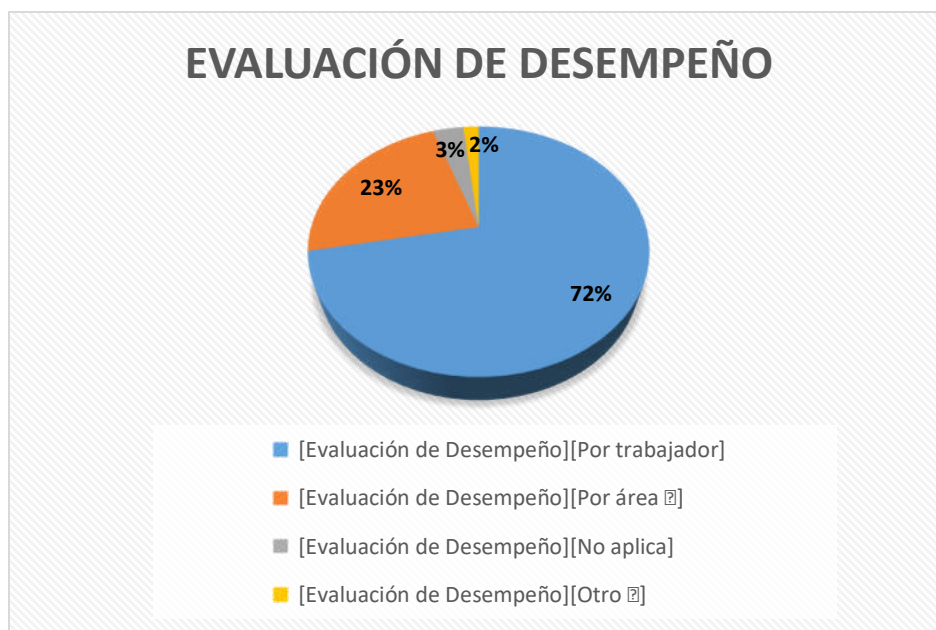
La información relacionada con el procedimiento de Bienestar es almacenada y dispuesta por trabajador en una 45%, para el 38% por área, para el 8% no aplica y 9% otro.



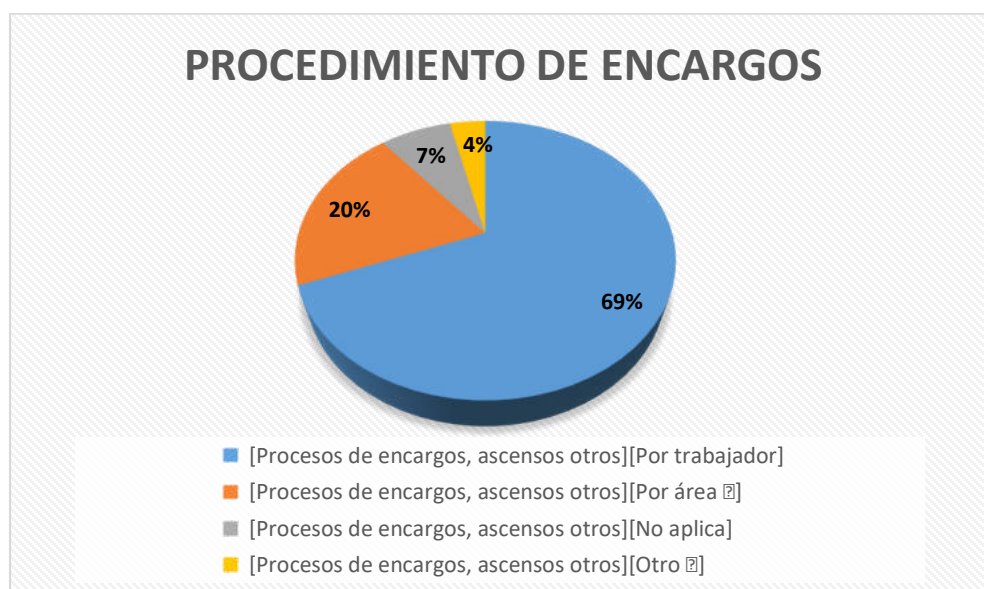
La información relacionada con el procedimiento de Capacitación es almacenada y dispuesta por trabajador en una 46%, para el 39% por área, para el 8% no aplica y 7% otro.



La información relacionada con el procedimiento de Capacitación es almacenada y dispuesta por trabajador en una 54%, para el 37% por área, para el 4% no aplica y 5% otro.



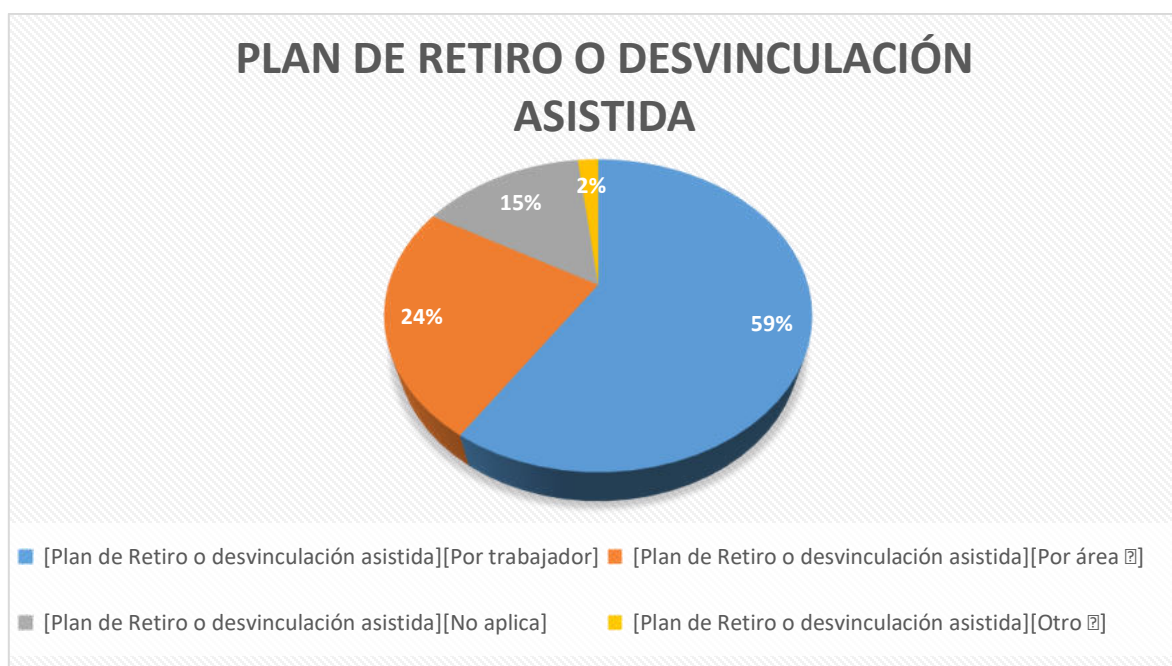
La información relacionada con el procedimiento de Evaluación de Desempeño es almacenada y dispuesta por trabajador en una 72%, para el 23% por área, para el 3% no aplica y 2% otro.



La información relacionada con el procedimiento de Encargos es almacenada y dispuesta por trabajador en una 69%, para el 20% por área, para el 7% no aplica y 4% otro.

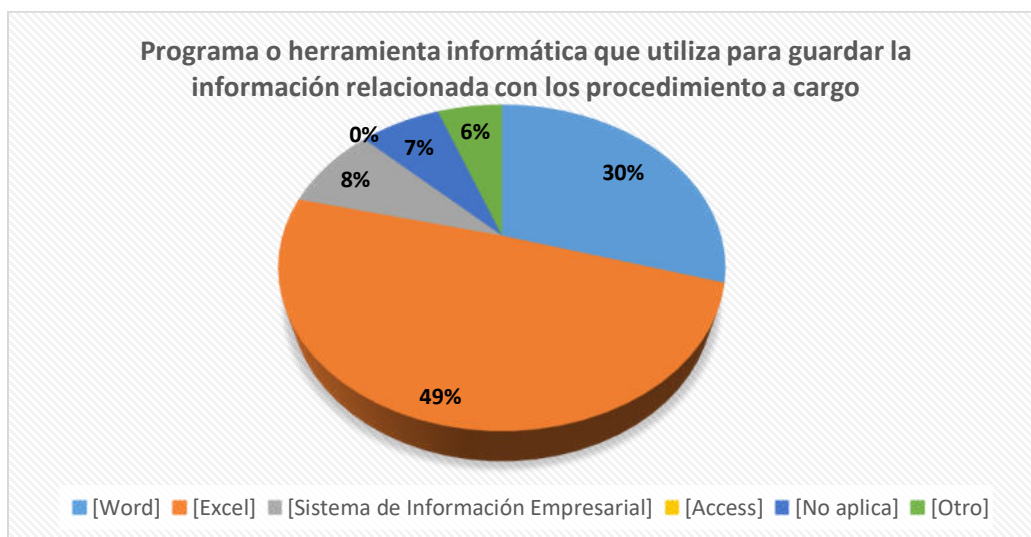


La información relacionada con el procedimiento de compensación y nómina es almacenada y dispuesta por trabajador en una 65%, para el 19% por área, para el 7% no aplica y 9% otro.

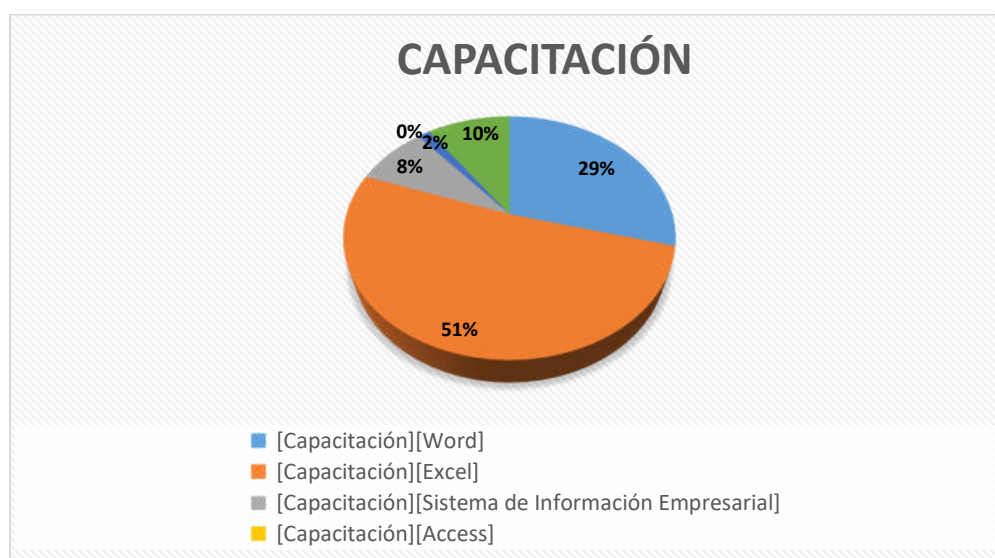


La información relacionada con el procedimiento de plan de retiro o desvinculación asistida es almacenada y dispuesta por trabajador en una 59%, para el 24% por área, para el 15% no aplica y 2% otro.

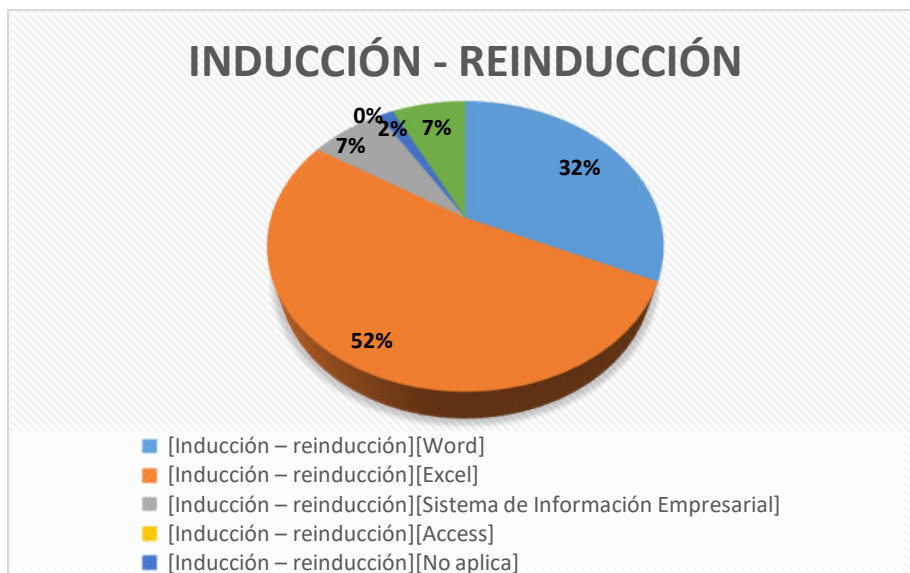
2) Programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos a cargo



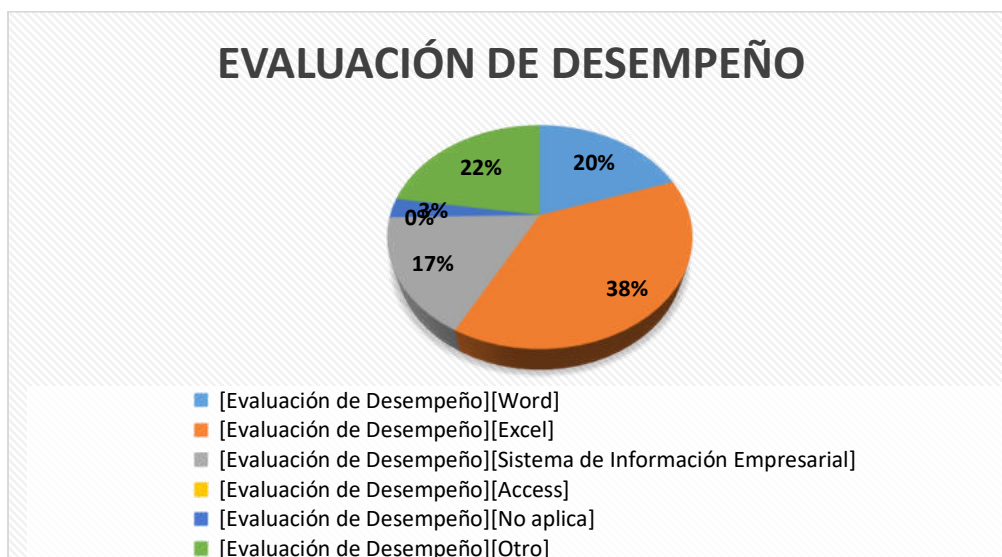
El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos a cargo son: Excel 49%, Word 30%, sistema de información empresarial 8%, otro 6% y no aplica 7%.



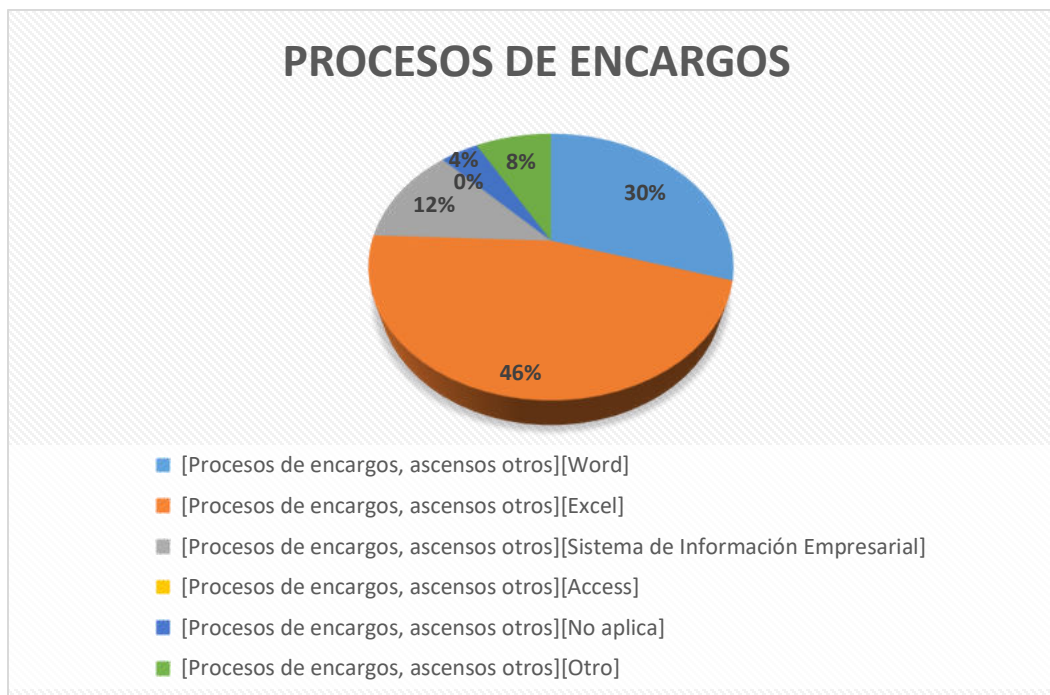
El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos de capacitación: Excel 51%, Word 29%, sistema de información empresarial 8%, otro 10% y no aplica 2%.



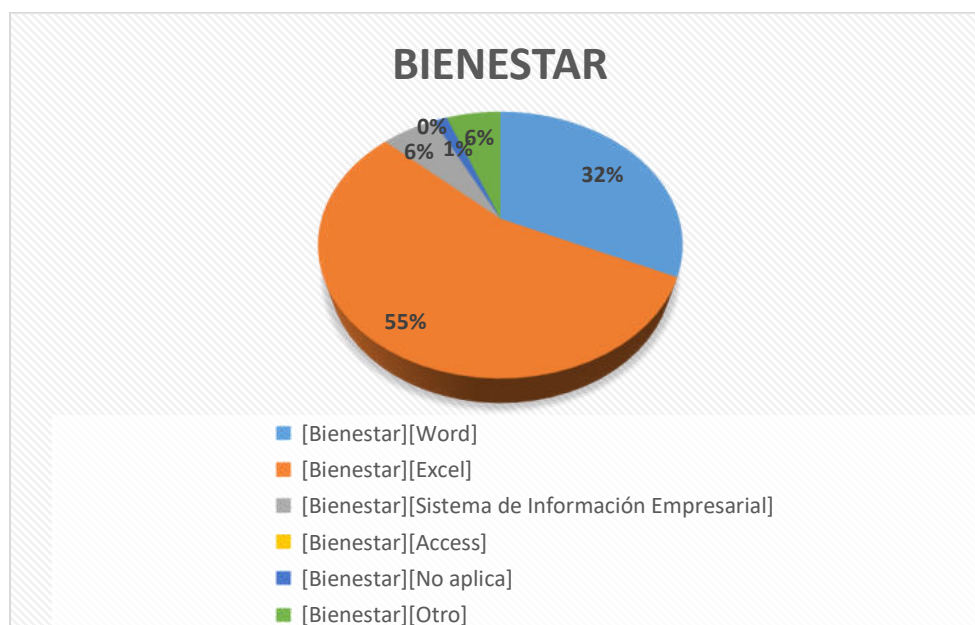
El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos de inducción y reinducción: Excel 52%, Word 32%, sistema de información empresarial 7%, otro 7% y no aplica 2%.



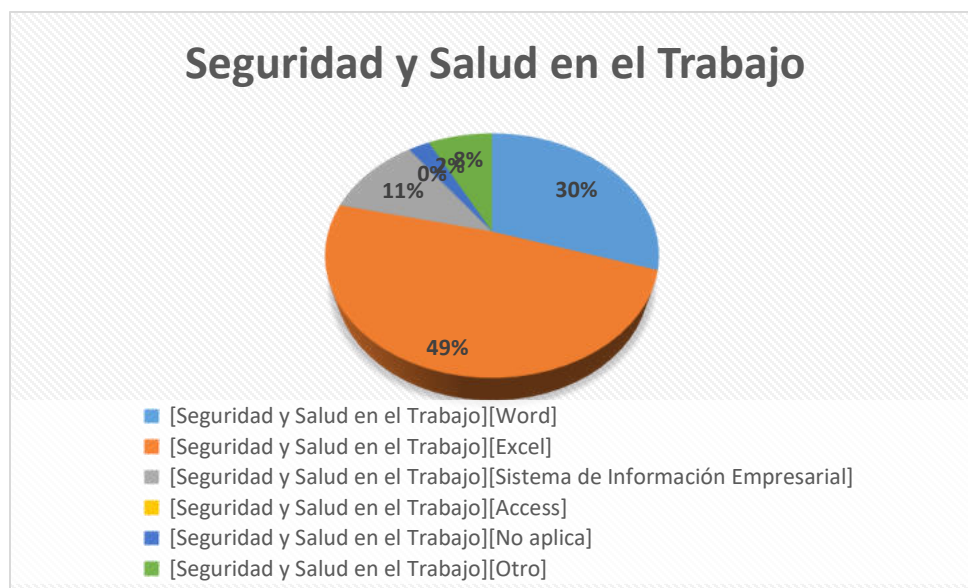
El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos de desempeño: Excel 38%, Word 20%, sistema de información empresarial 17%, otro 22% y no aplica 3%.



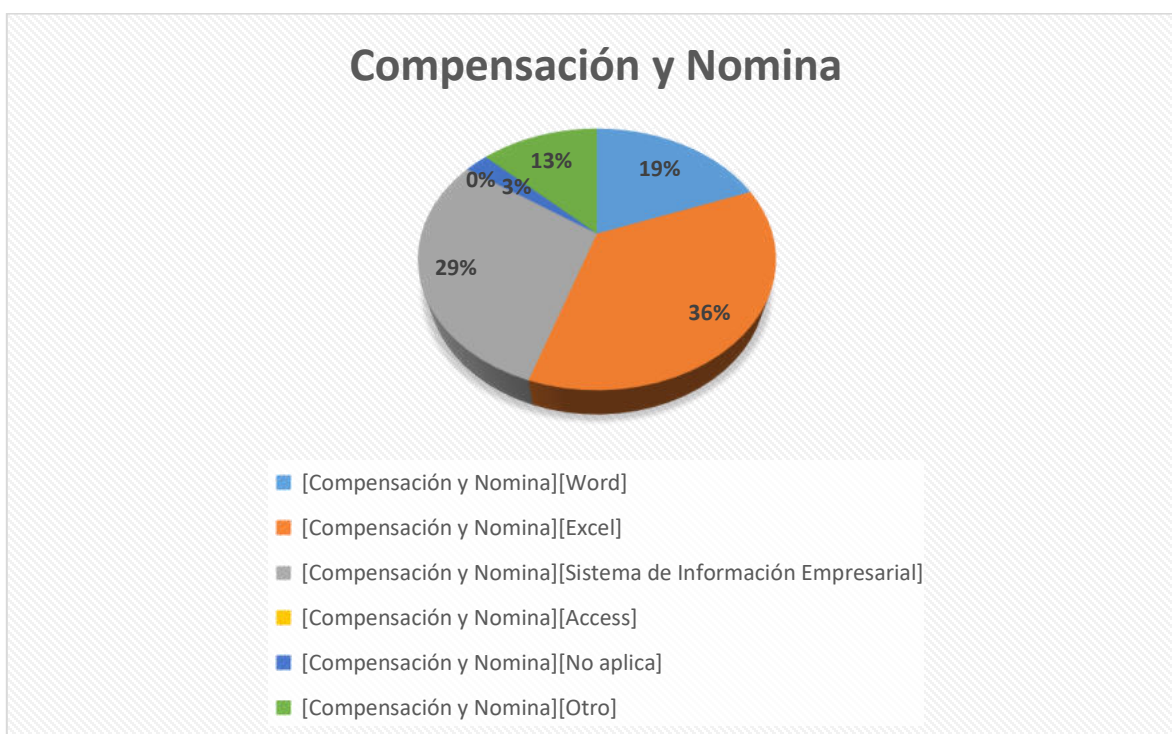
El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos de encargos: Excel 46%, Word 30%, sistema de información empresarial 12%, otro 8% y no aplica 4%.



El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos de bienestar: Excel 55%, Word 32%, sistema de información empresarial 6%, otro 6% y no aplica 1%.

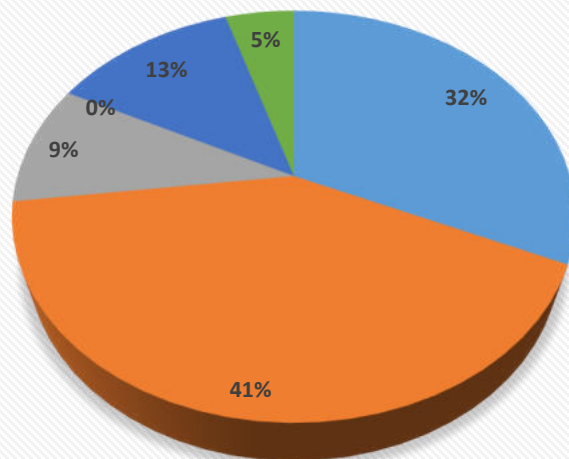


El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos de seguridad y salud en el trabajo: Excel 49%, Word 30%, sistema de información empresarial 11%, otro 8% y no aplica 2%.



El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos de compensación y nómina: Excel 36%, Word 19%, sistema de información empresarial 29%, otro 13% y no aplica 3%.

Plan de Retiro o desvinculación asistida



- [Plan de Retiro o desvinculación asistida][Word]
- [Plan de Retiro o desvinculación asistida][Excel]
- [Plan de Retiro o desvinculación asistida][Sistema de Información Empresarial]
- [Plan de Retiro o desvinculación asistida][Access]
- [Plan de Retiro o desvinculación asistida][No aplica]
- [Plan de Retiro o desvinculación asistida][Otro]

El programa o herramienta informática que utiliza para guardar la información relacionada con los procedimientos de plan de retiro y desvinculación asistida: Excel 41%, Word 32%, sistema de información empresarial 9%, otro 5% y no aplica 13%.

Conclusiones y Recomendaciones

En general, se puede mencionar que este documento, se convierte en un reporte actualizado de la gestión por competencias en los procesos del talento humano de las entidades distritales, el cual pone en el estrado la imperiosa necesidad de continuar con los esfuerzos de llevar el talento humano como un tema estratégico en la alta gerencia y por ende su planeación, e implementación debe reflejarse en el pensamiento y el quehacer de la gestión del talento humano de las entidades distritales, ya que impacta directamente en el bienestar de los servidores, la cultura organizacional y el servicio humano y eficiente a la ciudadanía.

Es importante resaltar que se tiene incorporado en el Manual de Funciones y Competencias laborales el Decreto 815 de 2018, el cual describe el diccionario de competencias comportamentales, incluye sus definiciones y conductas observables y medibles como el estándar a alcanzar, así mismo el catálogo de normas de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas, establecidas mediante Resolución 667 de 2018.

Así mismo, se destaca que el gran reto en la administración Distrital, en relación a la gestión del talento humano tanto al interior entre los procesos como entre entidades, es lograr una sinergia, una conversación con propósitos comunes, en los cuales los recursos físicos, presupuestales y humanos vayan desde su planeación hasta la implementación y mejora en un mismo movimiento coordinado, en una sola dirección con el propósito de fortalecer los servidores públicos tanto en su bienestar como en sus niveles de eficiencia, efectividad y oportunidad en el ejercicio de sus actividades, estos procesos se deben integrar a partir de unos diagnósticos, y planes de acción coordinados, la gestión de la información, en un sistema unificado que permita alimentar sistemas que compartan y complementen el reporte durante la vida del trabajador desde su ingreso, desarrollo hasta su retiro.

Lista de Referencias

- Alles M. (2005). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Nueva Edición. Granica.
- Alles M. (2004). Desempeño por competencias. Evaluación por competencias 360°.
- Alles M. (2002). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Capítulo 2. La gestión de recursos humanos por competencias. Nueva Edición actualizada. Editorial Granica.
- Álvarez R., (2016). Análisis de los modelos de gestión por competencias del sector financiero en Colombia: un enfoque desde el servicio al cliente. Proyecto de Investigación. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14441/ALVAREZ%20LINARES%20ROCIO%20DEL%20PILAR%202016.pdf?sequence=1>
- Ávila C., (2016). Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera. Tesis. Universidad Central. Recuperado de: https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2017_implementacion_gestion_001.pdf
- Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, (AMDA). (2015, junio) *Hacia un Sistema Nacional de Competencias de las Personas, que contribuya a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de todos los mexicanos*. Recuperado de: https://www.amda.mx/wp-content/uploads/2018/02/conocer_amda_150616.pdf
- Bahamón C., Cortes V., Piñeros D. & Rojas O. (2014). Evolución de la gestión del Talento Humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. Trabajo de Grado. Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1>
- Becerra M. & Campos F., (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Trabajo de Grado. Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

- Benavides et al. , (2016). Implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles Para COLVAPOR SAS. Trabajo de Grado. Universidad Piloto de Colombia. Recuperado de:<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003425.pdf>
- Bernal C. (2017). Introducción a la administración de las organizaciones. Segunda edición. Pág. 56-66
- Buitrago E. & Rubio N., (2019). Factores que caracteriza el perfil de competencias, factores que caracteriza el perfil de competencias de la empresa TSION CONSULTORÍA E INGENIERÍA. Tesis. Universidad Piloto de Colombia. Recuperado de:<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6127/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Caceres J., (2007). Definición de criterios para la valoración de competencias de los cargos críticos del sistema de gestión de calidad de la clínica de oftalmología de Cali cumpliendo con los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2000. Pasantía. Universidad autónoma de Occidente. Recuperado de:
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4686/1/TID01203.pdf>
- Camejo A., (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del Desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos. Revista Interdisciplinar, N°8. Pág. 97-115. Editorial Entelequia. Recuperado de:https://www.researchgate.net/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recur_sos_Humanos
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016) *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público*.
Recuperado de:
<https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>
- Cortázar, J., Lafuente, M., Sanginés, M., Editores. (2014). *Al servicio del ciudadano - Una década de reformas del servicio civil en américa latina (2004–13)*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de:
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/>

Decreto 815 de 2018. Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=86304

Departamento Administrativo de la Función Pública, (2018, 8 de mayo) *Decreto 815 de 2018*. Diario Oficial No. 50.587. Recuperado de:

Enciso E., (2004). Identificación y desarrollo de competencias estratégicas en la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad: Normas ISO 9000. Artículo investigativo 11. Acta Colombiana de psicología. Pág. 63-80. Universidad Católica de Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/798/79801106.pdf>

García Sáiz, M. (05 de 2011). Una Revisión Constructivista de la Gestión por Competencias. Anales de Psicología, 27(2), 473-497. de <http://revistas.um.es/analesps/article/viewFile/123101/115731>

Gobierno de México. (s.f.). *Sistema Nacional de Competencias*. Consultado el 29 de noviembre de 2020. <https://conocer.gob.mx/>

Lago G. & Nadruz P. (S.F). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. Artículo FCEA. Recuperado de: http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf

Londoño O., Henao R. & Posada J., (2010). Propuesta de modelo de gestión por competencias para mejorar la productividad en las empresas en Antioquia. Trabajo de Grado. Universidad de Medellín. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/32/PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20unido.pdf?sequence=1>

Martínez M., (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. Volumen XXV, Número 1. Ciencia Y Sociedad. Pág. 35-61. Redalyc. Org.. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87011348002.pdf>

Montenegro L., López L. & Morales A., (2019). Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil. Trabajo de Grado. Universidad CES. Recuperado de: https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/4036/6/1003139951_2019.pdf

Montoya A. & Rodríguez A., (2011). Aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en Empresas Chilenas Vs. Empresas Colombianas. Ensayo. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Recuperado

de:<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/4015/Aplicaci%C3%B3n%20del%20Modelo%20de%20Gestio%C3%B3n%20por%20Competencias%20en%20Empresas%20Chilenas%20Vs%20Empresas%20Colombianas%20-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Porras D., Pico L.,(2012). Modelo de gestión por competencias en Colombiana de aves S.A.. Trabajo de Grado. Universidad La Sabana. Recuperado de:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3936/damarys%20shirley%20porras%20parra.pdf;jsessionid=5033E67CF4FE72E3BCA02283D0915092?sequence=1>

Posada N., Haiek O. & Burbano J., (2016). Modelo de Gestión por Competencias: una lectura desde la vida cotidiana. Trabajo de Grado. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/21362/MesaPosadaNatalia2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Prada Y., (2012). Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de consultoría especializada para el cargo líder de proyecto en la empresa pensemos soluciones de industria S.A.. Proyecto de Investigación. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1639/T239.pdf?sequ>

(2015-2016). Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Nacional. Proyecto Competencias Laborales. Dirección de Empleo Público. Proyecto. Recuperado de:
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1494507000_96547f266b19d38beb55503e22056f50.pdf

Quiroga X., (2015). Aplicación del Modelo de Competencias en la industria de consultoría - Human Capital. Tesis . Universidad de Chile. Recuperado de:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136861/Aplicaci%C3%B3n%20del%20modelo%20de%20competencias%20en%20la%20industria%20de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sandoval F., Miguel V. & Montaña N. (s.f.). Evolución del concepto de competencia laboral. Recuperado de:
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf

Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales Consultada el 29 de octubre de 2020. <http://www.cualificaciones.gob.ec/>

Serrano J., (2011). Implementación del modelo de gestión por competencias en enlace empresarial de servicios s.a. Trabajo de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1320/digital_20759.pdf?seque

https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad3_pdf5.pdf

Ramírez, L., Ruiz, C., Buitrago, C., Hederich, H., Ruiz, L., Macías, L., Hurtado, O., Delgado, Y., (2018). Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016. *Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano. Referentes de experiencias internacionales y nacionales*. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Comisión Nacional de Servicio Civil (CNSC), Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Recuperado de: <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/Descargas/966/modulos-virtuales/39694/referentes-de-experiencias.pdf>

Ramírez, L., Ruiz, C., Buitrago, C., Hederich, H., Ruiz, L., Macías, L., Hurtado, O., Delgado, Y., (2018). Equipo Proyecto Competencias ESAP 2016. *Sistema de gestión del talento humano por competencias laborales en el sector público colombiano. Referentes de experiencias internacionales y nacionales*. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Comisión Nacional de Servicio Civil (CNSC), Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Recuperado de: <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/Descargas/966/modulos-virtuales/39694/referentes-de-experiencias.pdf>

Robayo-Rodríguez, M., Torres-Urrego, L. (2013, marzo). Análisis sobre la pertinencia cultural y organizacional de los modelos de certificación por competencias implementados en México y Colombia. *Universidad Jorge Tadeo Lozano*.

Recuperado de:

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/4024/ENS>

[AYO-MEXICO-2-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/4024/ENS_AYO-MEXICO-2-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales Consultada el 29

de octubre de 2020. <http://www.cualificaciones.gob.ec/>

SEV COM

Servicio de Evaluación de Competencias
Comportamentales para cargos directivos, asesores y
profesionales de libre nombramiento y remoción.

@ServicioCivilD 

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD 

@ServicioCivilDistrital 

www.serviciocivil.gov.co



DEPARTAMENTO
ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO
CIVIL DISTRITAL

