



Libertad y Orden

50 años  
1958-2008

Departamento Administrativo  
de la Función Pública  
República de Colombia



Escuela Superior de  
Administración Pública



# Guía Metodológica

Para La Identificación Y Estandarización  
**De Competencias Laborales**  
Para Los Empleos Públicos Colombianos

[www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)

[www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)

Elaborada por:  
Martha Eugenia Serrano Ch  
Experta ESAP

2008



Libertad y Orden

**Departamento Administrativo  
de la Función Pública  
República de Colombia**

*50 años*  
1958-2008



**Escuela Superior de  
Administración Pública**

Departamento Administrativo de  
la Función Pública DAFP

Director  
FERNANDO GRILLO RUBIANO

Subdirectora  
CARLA LILIANA HENAO CARMONA

Director de Desarrollo Organizacional  
ELBER ROJAS MÉNDEZ

Equipo de Trabajo  
EDELMIRA RODRÍGUEZ SANTOS  
OSWALDO GALEANO CARVAJAL  
MARIA LUCRECIA OSPINA MONTOYA  
SANDRA MILENA RODRIGUEZ PRETELT.

Escuela Superior de  
Administración Pública ESAP  
– Subdirección de Proyección  
Institucional.

Director  
HONORIO MIGUEL HENRÍQUEZ PINEDO

Subdirectora de Proyección Institucional  
LUZ AMPARO GÓNZÁLEZ AGUDELO

Jefe Departamento de Asesoría y Consultorías  
MARGARITA RICARDO ÁVILA

Decano Facultad de Investigaciones  
ANDRÉS FELIPE ÁLVAREZ GRAJALES

Experta  
MARTHA EUGENIA SERRANO CHAPARRO

Equipo de Trabajo  
MARÍA ALEXANDRA ZÚÑIGA PARRA  
MARY LUZ MUÑOZ DE LA VICTORIA  
LILIANA ANGELINA BARRIOS LARA  
RICHARD SUÁREZ TORRES  
PILAR DE LA HOZ



**Escuela Superior de  
Administración Pública**

LA PRESENTE GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS EMPLEOS PÚBLICOS COLOMBIANOS, FUE COORDINADA Y LIDERADA POR LA SUBDIRECCIÓN DE PROYECCIÓN INSTITUCIONAL, CONFORMANDO DOS EQUIPOS DE TRABAJO INTEGRADOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

## Equipo Técnico de Contratación Estatal

MARTHA EUGENIA SERRANO CHAPARRO	Experta Escuela Superior de Administración Pública.
MARIA ALEXANDRA ZÚÑIGA PARRA	Escuela Superior de Administración Pública.
PILAR DE LA HOZ	Escuela Superior de Administración Pública.
RICHARD SUÁREZ	Escuela Superior de Administración Pública.
MARYLUZ MUÑOZ DE LA VICTORIA	Escuela Superior de Administración Pública.
NANCY YANETH MOYA GUZMÁN	Escuela Superior de Administración Pública.
DAVID ALEJANDRO GIRALDO MOLINA	Departamento Administrativo de la Función Pública
EDELMIRA RODRÍGUEZ SANTOS	Departamento Administrativo de la Función Pública.
SANDRA RODRÍGUEZ PRETELT	Departamento Administrativo de la Función Pública.
RUTH MARCELA VILLAMIL PÉREZ	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
GERMÁN JOSÉ CASTRO VIVAS	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
FLORALBA MAYORQUÍN OSUNA	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
NILSON YAIR NARIÑO NARIÑO	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
ELIANA IVETTE ALBOR MESA.	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
DANIEL PARRA CASTAÑEDA	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
LUZ MERY RODRÍGUEZ CASTRILLÓN	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
HÉCTOR HERNÁNDEZ	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
MIGUEL EDUARDO ISAACS ORTEGA	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
ZULMA YOLANDA GUTIÉRREZ	Ministerio del Interior y Justicia.
MARÍA FERNANDA DEL CASTILLO	Departamento Nacional de Planeación
MARCELA DAZA R.	Departamento Nacional de Planeación.
KATTY TOLEDO	Departamento Nacional de Planeación.
SARA SADOVNIK	Departamento Nacional de Planeación.
DIANA ALEXANDRA REMOLINA	Departamento Nacional de Planeación. – BIRF-
LUIS FERNANDO PINEDO	Departamento Nacional de Planeación. –BIRF-

## Equipo Técnico de Gestión Jurídica Pública

MARTHA EUGENIA SERRANO CHAPARRO	Experta Escuela Superior de Administración Pública.
MARÍA ALEXANDRA ZÚÑIGA PARRA	Escuela Superior de Administración Pública.
LUZ ELENA CASTILLO	Escuela Superior de Administración Pública
RICHARD SUÁREZ	Escuela Superior de Administración Pública.
PILAR DE LA HOZ	Escuela Superior de Administración Pública.
OSWALDO GALEANO CARVAJAL	Departamento Administrativo de la Función Pública.
PIEDAD LUCÍA VILLARRAGA RENGIFO	Departamento Administrativo de la Función Pública.
HÉCTOR JULIO QUIÑÓNEZ MONROY	Departamento Administrativo de la Función Pública.
LUIS FERNANDO NÚÑEZ	Departamento Administrativo de la Función Pública.
MARÍA LUCRECIA OSPINA MONTOYA	Departamento Administrativo de la Función Pública.
MARÍA CONSTANZA ALONSO	Ministerio del Interior y Justicia
FERNANDO ÁLVAREZ G.	Ministerio del Interior y Justicia
CARLOS A. LÓPEZ L.	Ministerio del Interior y Justicia.
NATALIA CAROPRESE	Ministerio del Interior y Justicia.
ZAIDA PATRICIA GIL	Ministerio del Interior y Justicia.
ANA CAROLINA ALONSO R.	Departamento Nacional de Planeación.
ELIANA MORENO B.	Departamento Nacional de Planeación.

## AGRADECIMIENTOS.

El Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP–, a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional y la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP–, a través de la Subdirección de Proyección Institucional, agradecen y reconocen la labor, el apoyo que con grandes niveles de compromiso y profesionalismo tuvieron las siguientes personas en calidad de líderes, voceros y voceras y representantes de cada una de las instituciones que igualmente se relacionan.

Sabemos y somos conscientes que desde dinámicas de construcción a través de discusiones académicas y vivenciales, se apuesta a un mejor país en perspectivas de aportar en el mejoramiento de los procesos que tienen que ver con un mejor desempeño de los servidores públicos, especialmente desde las capacidades, calidades y competencias para una eficiente prestación de los servicios públicos que son responsabilidad del Estado Colombiano, con un propósito general: el de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

A todos ustedes, muchas gracias.

DOCTOR GONZALO SUAREZ	Departamento Nacional de Planeación Gerente Consultor Contratación Estatal
DOCTORA LILIANA CABALLERO	Consultora de Planeación Nacional
DOCTORA ELIZABETH CADENA FERNANDEZ	Secretaría General. Ministerio de Hacienda y Crédito Público
DOCTORA MÓNICA BARRERA ROMERO	Directora Defensa Judicial de la Nación. Ministerio del Interior y de Justicia
DOCTOR FERNANDO GÓMEZ MEJÍA	Director Ordenamiento Jurídico. Ministerio del Interior y de Justicia
DOCTOR JHON JAIRO MORALES	Jefe Oficina Asesora Jurídica. Ministerio del Interior y de Justicia

# ÍNDICE

Presentación

Introducción

1. Referentes Normativos
2. Referentes Conceptuales
3. Alcance de la Metodología de Identificación y Estandarización  
de Competencias Laborales para el Empleo Público del País
4. Metodología para la Identificación de Competencias Laborales
5. Metodología para la Estandarización de Competencias Laborales
6. Ajustes al Manual de Funciones y Competencias Laborales

## Presentación

### Departamento Administrativo de la Función Pública

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública, como formulador de la Política de Empleo Público, y para la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, como responsable de liderar los estudios y las mesas de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación de las competencias laborales, era imperativo desarrollar una metodología que permitiera apoyar a las Áreas de Talento Humano en el proceso de identificación y estandarización de las competencias funcionales.

Este documento que hoy se entrega, no tiene otro objetivo diferente al de mostrar, de manera secuencial, clara y precisa, la metodología que debe seguirse para identificar las competencias funcionales y el procedimiento para estandarizar dichas competencias, a fin de unificar los criterios con los

cuales deberá medirse el desempeño y determinar los perfiles ideales que cada servidor público tendrá la obligación de alcanzar a fin de responder, con criterios de calidad y efectividad, a las responsabilidades que le son propias.

Esperamos que esta herramienta de trabajo sea aplicada con la mayor seriedad y rigor al interior de las entidades, a fin de que se cualifiquen los procesos de selección, capacitación y evaluación de los servidores públicos, por estar sustentados en manuales de funciones con perfiles ajustados y estándares de desempeño rigurosos con criterio de excelencia.

Sólo así podremos cumplir el compromiso pactado por los Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en la V Conferencia Iberoamericana, realizada en el 2003 en Santa Cruz de la Sierra, corroborado por el Gobierno Nacional a través de la expedición de la Ley 909 de 2004 y sus decretos reglamentarios: La profesionalización de la función pública como eje fundamental para el desarrollo de las entidades públicas, y por ende, del país.

FERNANDO GRILLO RUBIANO

Director Departamento Administrativo de la  
Función Pública

## Escuela Superior de Administración Pública

La Escuela Superior de Administración Pública, por mandato de la Ley 909 del 2004, debe definir la metodología para identificar las competencias de los cargos públicos del Estado. En respuesta a este mandato inició en el año 2006 el desarrollo de dos experiencias piloto en las áreas de Contratación Estatal y Gestión Jurídica Pública, con el fin de validar una metodología que identificara y estandarizara las competencias de los empleos comprometidos en estas áreas transversales, en cumplimiento del Artículo 5 del Decreto 2539 de 2005 que determina los parámetros que deben tenerse en cuenta para definir las competencias funcionales y el contenido funcional de los empleos públicos del país.

En desarrollo de estas experiencias convocó a entidades estatales representativas de estos sectores transversales, por la magnitud de las tareas propias que llevan a cabo, así como por el liderazgo e incidencia que tienen en materia de la formulación de las políticas públicas en cada uno de los sectores respectivos. Participaron y llevaron a cabo las experiencias piloto, el Ministerio del Interior y de Justicia, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Programa de Renovación de la Administración Pública, PRAP, el Departamento Nacional de Planeación, DNP, Programa BIRF, el Ministerio de Protección Social, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, responsable esta última de la dirección y orientación metodológica de las experiencias.

Durante año y medio sendos equipos de trabajo participaron en reuniones semanales en las que desarrollaron la metodología de Análisis Funcional,

adoptada por la Administración Pública dentro del enfoque funcional de competencias laborales y produjeron los mapas de funciones de cada una de las áreas, identificaron las competencias laborales de los empleos de cada una de ellas, estandarizaron y validaron las unidades mínimas, denominadas Unidades de Competencia Laboral, de una muestra representativa en cada una de las áreas experimentales. De todo el proceso se llevó un registro documental exhaustivo mediante formatos de registro especializados para consignar las variaciones metodológicas importantes y actas de reuniones, así como un Sistema de Auditoria Interna del proceso que diera cuenta del cumplimiento del plan de trabajo acordado por los diferentes grupos de trabajo. Cada participante de los grupos de trabajo firmó un Acuerdo de Voluntades en el que se comprometió a aportar su experticia técnica requerida por la metodología. Actualmente se puede acceder a la información de las experiencias en la página Web de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP: [www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)

Resultado de estas experiencias se presenta este documento que contiene el marco conceptual y normativo que sustenta el desarrollo de las experiencias piloto, los pasos metodológicos que deben seguirse para identificar y estandarizar las competencias laborales en cualquier área transversal o Misional de la Administración Pública, así como las recomendaciones para modificar los Manuales de Funciones y de Competencias Laborales en las entidades estatales y la normativa que debe expedirse para que las entidades públicas procedan a identificar y estandarizar las competencias laborales de sus empleos respectivos.

HONORIO MIGUEL HENRÍQUEZ PINEDO

Director Nacional Escuela Superior de  
Administración Pública

## Introducción

Los decretos 770, 785 y 2539 del 2005 establecen los criterios y la obligatoriedad de definir las competencias funcionales del empleo público del país y ajustar los respectivos Manuales de Funciones y de Competencias Laborales en las entidades estatales de orden nacional y territorial.

El artículo 5 del decreto 2539 del 2005 establece los parámetros que deben caracterizar las competencias funcionales del empleo público del país en cuatro grandes categorías:

1. Los criterios de desempeño o resultado de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de las funciones de un empleo.
2. Los conocimientos esenciales que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.

4. Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados<sup>1</sup>.

La presente Guía Metodológica describe los pasos que deben seguirse para identificar las competencias laborales funcionales de los empleos del país, así como sus cuatro componentes normativos: criterios de desempeño, conocimientos, campo o rango de aplicación y evidencias, los cuales permiten estandarizar las competencias de los cargos y servir de referentes para la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.

Se busca con ella que las diferentes entidades del estado se apropien de la misma y puedan desarrollarla para identificar y estandarizar los empleos de sus áreas transversales o misionales con miras a tener una descripción más detallada de sus empleos y poder llevar a cabo procesos de evaluación más objetivos y ajustados a las normas vigentes.

1. Decreto 2539 del 22 de Julio del 2005 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005

## I. Referentes Normativos

La presente Guía Metodológica se sustenta en los mandatos de la Ley 909 de Septiembre de 2004 y sus decretos reglamentarios y demás normativas que le suceden

- Ley 909 del 2004. Ley de Empleo Público. La carrera administrativa y la Gerencia Pública.

### Artículo 19. Parágrafo Único

“La Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, liderará los estudios y las mesas de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación, apoyada en metodologías reconocidas. Los resultados de las mismas permitirán al Gobierno Nacional establecer los requisitos de formación académica y ocupacional de los cargos. El Gobierno Nacional designará el organismo competente para la normalización, acreditación y certificación de las competencias laborales en el sector público.”

- Decreto 770 del 2005. Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades de Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.

### Artículo 5. Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos

“El Gobierno Nacional determinará las competencias y los requisitos de los empleos de los distintos niveles jerárquicos, así:

- 5.1. Las competencias se determinará con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:
  - 5.1.1. Estudios y experiencia
  - 5.1.2. Responsabilidad por personal a cargo
  - 5.1.3. Habilidades y aptitudes laborales
  - 5.1.4. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones
  - 5.1.5. Iniciativa de innovación en la gestión

- 5.1.6. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.”

### Artículo 12. Obligatoriedad de las competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos

“De acuerdo con los criterios impartidos en el presente decreto para identificar las competencias laborales y con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, las entidades al elaborar los manuales específicos de funciones y requisitos deberán señalar las competencias para los empleos que conforman su planta de personal.”

- Decreto 785 del 2005. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales para los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

### Artículo 13. Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos

“De acuerdo con la categorización establecida para los Departamentos, Distritos y Municipios y de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, las autoridades territoriales deberán fijar en los respectivos manuales específicos las competencias y los requisitos, así:

- 13.1. Las competencias se determinará con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:
  - 13.1.1. Estudios y experiencia
  - 13.1.2. Responsabilidad por personal a cargo
  - 13.1.3. Habilidades y aptitudes laborales
  - 13.1.4. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones
  - 13.1.5. Iniciativa de innovación en la gestión”
- Decreto 2539 de 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

## Artículo 2. Definición de competencias.

“Las competencias laborales se definen 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.”

## Artículo 3. Componentes.

“Las competencias laborales se determinan con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

- 3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupan los empleos.
- 3.2. Las competencias funcionales del empleo”

## Artículo 5. Competencias funcionales.

“Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

- 5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones de un empleo.
- 5.2. Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
- 5.3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- 5.4. Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.

## 2. Referentes Conceptuales

La presente Guía Metodológica se sustenta en el enfoque funcional de competencias laborales el cual desarrolla el Análisis Funcional, como método de análisis de los empleos que tienen lugar en las distintas actividades de producción de bienes y servicios de un país.

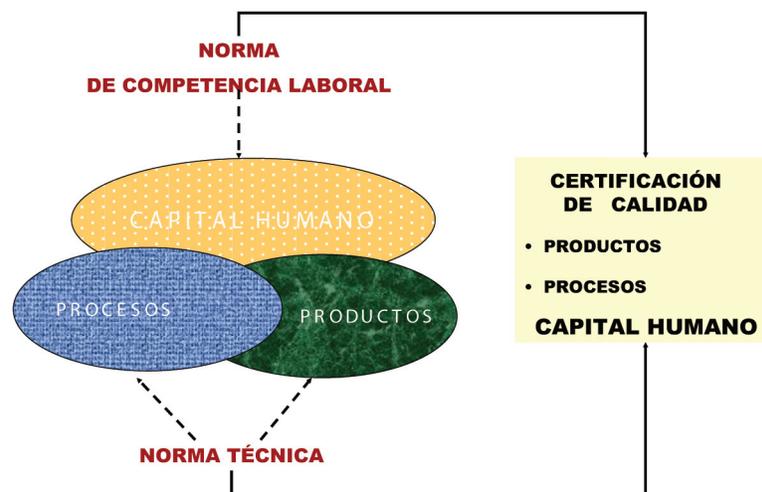
El ANÁLISIS FUNCIONAL es un método de análisis del mundo del empleo que intenta dar respuesta a las nuevas condiciones generadas en la producción de bienes y servicios y la actividad económica en general, referidas a los adelantos tecnológicos, la nueva forma de organización del trabajo y los requerimientos para competir en los mercados internacionales.

Por otro lado es una alternativa de vinculación, entre las necesidades de calificación del personal que labora en los distintos sistemas productivos de un país y las capacidades que debe generar el sistema educativo en sus educandos para vincularse al mundo cambiante del mercado de trabajo.

Mediante el análisis funcional se identifican las competencias laborales (competencias funcionales) claves para el ejercicio de los empleos en las entidades públicas, organizaciones sociales y sectores de actividad económica; se concertan entre los actores interesados, los estándares y normas de calidad que rigen el desempeño de los empleos y se promueven los sistemas de certificación de las competencias laborales por la vía de la evaluación del desempeño sustentado en los estándares respectivos.

De esta manera tiende un puente entre las necesidades de desarrollo del capital humano de las entidades públicas y las organizaciones sociales del país y los programas de mejoramiento y capacitación por competencias laborales ofrecidos por el sistema educativo nacional, como un componente que cierra el círculo de calidad que certifica servicios, procesos, sistemas y capital humano.

### SISTEMA NACIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD



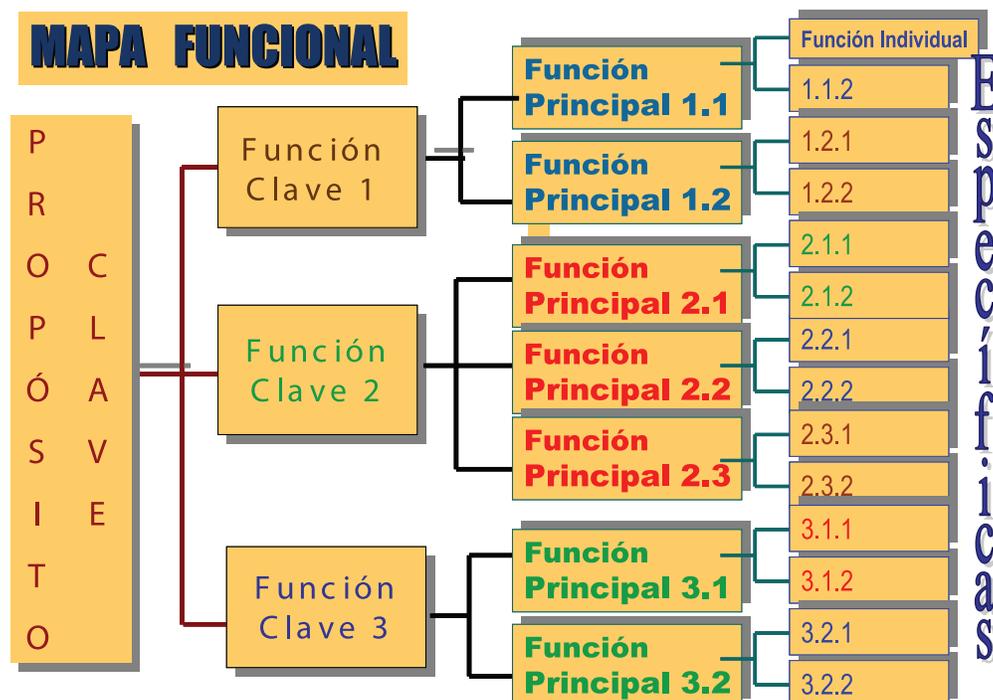
El análisis funcional permite identificar las funciones esenciales que deben realizar los funcionarios en una entidad para alcanzar la misión o propósito institucional; identifica en cada función los resultados que el funcionario debe alcanzar, los conocimientos que debe poseer para desempeñarse competentemente, las circunstancias y requerimientos en las que debe ejercer su empleo y las evidencias que dan prueba de que lo que hace se ajusta a lo esperado.

De esta manera se convierte en una metodología útil para las entidades públicas y organizaciones sociales que busquen alcanzar niveles de excelencia en sus procesos y elevar la capacidad de su capital humano para lograr sus objetivos; para las personas, en una manera de acrecentar su acervo de conocimiento, de valorar su aporte a la productividad y competitividad estatal y al reconocimiento social de sus capacidades profesionales.

## Mapa Funcional de Competencias Laborales

El mapa o árbol de funciones esenciales es el gráfico resultante de la aplicación de la metodología de análisis funcional, el cual describe el propósito principal o misión de una entidad o de un empleo a partir del cual desglosa las funciones claves que deben realizarse para alcanzarlo y de manera sucesiva va desglosando cada función clave en aquellas

funciones principales dentro de cada una de ellas; cada función principal se desglosa en las subfunciones suficientes y necesarias que permiten su realización hasta llegar a encontrar las funciones realizadas por cada funcionario de la entidad. Estas funciones de último nivel, también llamadas funciones individuales son las que se asocian con las competencias laborales.

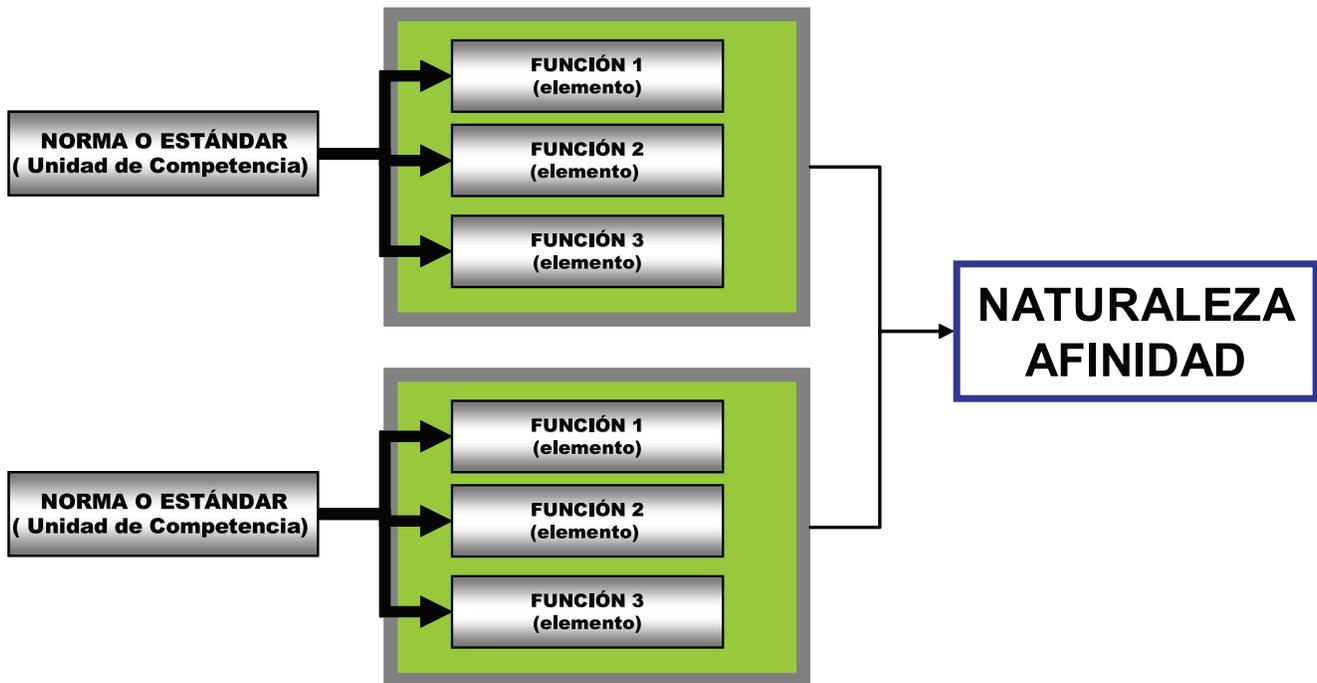


De esta manera se obtiene un mapa que alinea las funciones de la entidad con su propósito o misión y con su horizonte o visión; mediante un gráfico así se pueden visualizar las principales funciones de una entidad; identificar déficit de funciones en la organización y convertirse en un elemento organizador de la práctica organizacional.

## Unidades de Competencia Laboral

Las funciones del último nivel del mapa se agrupan por similitud y naturaleza para alcanzar los mismos resultados de trabajo, en conjuntos mínimos de competencias, denominados UNIDADES

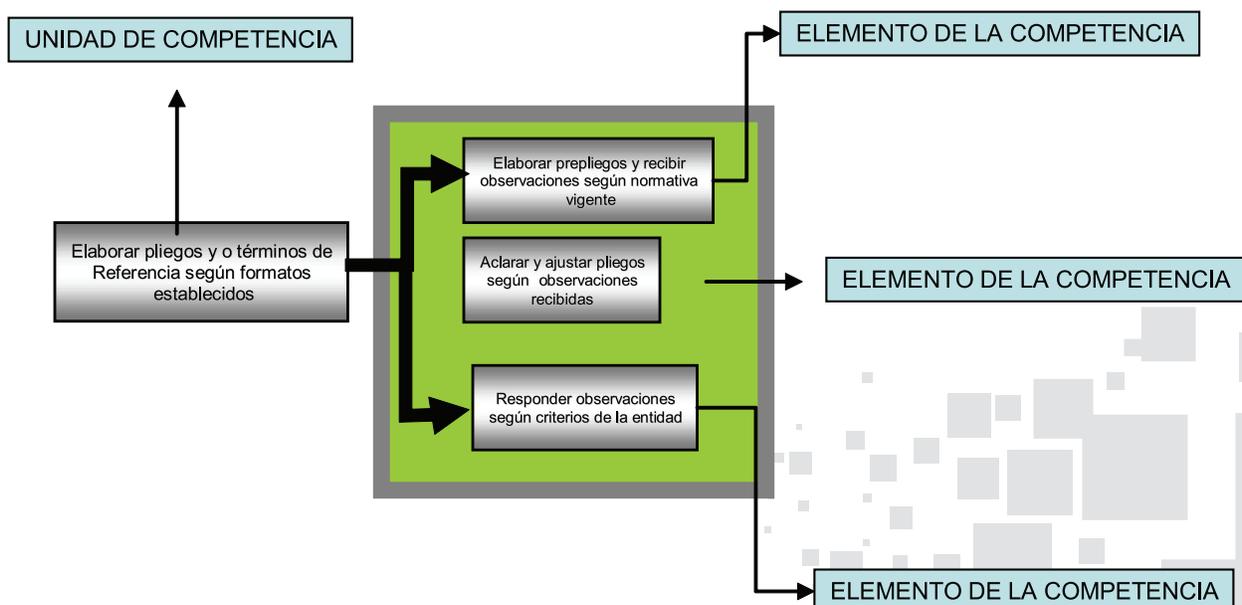
DE COMPETENCIA LABORAL. De esta manera cada Unidad esta conformada por un mínimo de funciones individuales o de último nivel, denominadas elementos de la competencia.



## Elemento de Competencia Laboral

Es una función individual extraída del mapa de funciones laborales, que forma parte del conjunto de funciones similares y convergentes que se

organizan para obtener un resultado de trabajo. Cada elemento es parte constitutiva de una competencia laboral. Por ejemplo:



## Competencia Laboral

En este sentido una competencia laboral está asociada a una función laboral en cuya realización convergen distintas actividades para alcanzar los resultados deseados. En la Ley 909 del 2004 y sus decretos reglamentarios las competencias laborales se denominan competencias funcionales.

Cada rol de trabajo se desglosa en los desempeños requeridos para alcanzar dichos resultados, denominados criterios de desempeño que expresan lo que una persona es capaz de hacer y la forma en que puede evaluarse si lo que hizo está bien hecho; los conocimientos asociados a ellos; las condiciones y circunstancias en las que debe demostrar su competencia, denominadas rango o campo de aplicación y los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente con base en un conocimiento efectivo.

Dentro de este enfoque se define la COMPETENCIA LABORAL 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.” De manera sencilla puede definirse como la capacidad para llevar a cabo una actividad de acuerdo con lo esperado.

### Criterio de Desempeño

Actividad de trabajo en la que se desglosa un elemento de competencia laboral, expresada como un resultado crítico de trabajo que se espera lograr y la calidad de ese resultado. Se define como los resultados que se deben alcanzar mediante las actividades de trabajo y que expresan el QUÉ y el CÓMO del desempeño laboral.

En el ejemplo del gráfico de la página anterior un criterio de desempeño del Elemento: Elaborar prepliegos y recibir observaciones según normativa vigente, debe responder a la pregunta: ¿Qué debe hacer el funcionario para elaborar prepliegos y recibir observaciones según normativa vigente?

Una posible respuesta sería por ejemplo:

Analizar el objeto del contrato de acuerdo con normas y necesidades requeridas.

Otra posible respuesta sería:

Verificar el presupuesto según estudios de mercado.

Se deben colocar tantos criterios de desempeño como requiera responderse a la pregunta formulada de manera suficiente.

### Rango o Campo de Aplicación

Conjunto de circunstancias (de tiempo, lugar y modo) y condiciones bajo las cuales se demuestra la competencia en el ejercicio de un empleo público. Enuncia las variantes en las que se da la competencia y delimitan su alcance.

En el caso del ejemplo, el rango o campo dentro del cual debe demostrarse la competencia para elaborar prepliegos hace referencia a los tipos de prepliegos que existen: de mayor cuantía y de menor cuantía. Este rango o campo se aplica también solo en entidades del estado y en cualquier entidad a excepción de entidades de economía mixta y empresas industriales y comerciales del estado.

### Evidencias de Desempeño

Pruebas que permiten certificar la competencia en el desempeño de funciones laborales, las cuales se clasifican en:

- Evidencias del desempeño, registradas mediante la observación en tiempo real o simulado de las funciones de trabajo
- Evidencias de los productos que resultan del ejercicio de las funciones, registradas mediante el análisis de la calidad de los productos de trabajo
- Evidencias de los conocimientos asociados al desempeño de las funciones productivas, obtenidas mediante pruebas orales o escritas

## Norma o Estándar de Competencia Laboral

Acuerdo concertado por actores de un sector, entidad pública u organización social acerca de los resultados esperados del ejercicio de funciones laborales en sus distintas actividades, los conocimientos asociados a ellos, los contextos y circunstancias donde ocurren los desempeños y las evidencias que dan prueba de la competencia asociada. Para que una unidad de competencia se convierta en estándar de competencias debe seguir un proceso de consulta pública en el sector correspondiente, con el fin de obtener un consenso amplio acerca de los indicadores de calidad (criterios de desempeño, conocimientos, rango de aplicación y evidencias) que evalúan la competencia de las personas en el ejercicio de sus funciones laborales.

En el caso de la Unidad de Competencia que se viene ilustrando en esta misma unidad con sus tres elementos, se convertiría en estándar después que fuera validada con una muestra representativa de oficinas de contratación estatal.

## Evaluación de Competencias Laborales

Proceso mediante el cual se obtienen las evidencias del desempeño competente de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con lo descrito en la norma o estándar de competencia, tendiente a obtener un reconocimiento público o certificar la competencia para desempeñarse en una actividad laboral. Debe ser un proceso concertado, transparente, objetivo y autorregulado, realizado durante un periodo determinado por el mismo candidato a ser certificado.

# 3. Alcance de la Metodología de Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para el Empleo Público del País

La metodología del Análisis Funcional se aplica en todos los sectores misionales, transversales y de apoyo de la administración pública y para todas las entidades del estado del orden nacional y territorial, en cumplimiento del mandato de la ley 909 del 2004, ley de empleo público y sus decretos reglamentarios, decreto 2539 de 2005 y decretos 770 y 785 de 2005.

En este sentido todas las entidades públicas de los órdenes nacional y territorial, deberán utilizar la metodología de Análisis Funcional para identificar las competencias laborales de sus cargos y elaborar los estándares de competencia laboral que sirvan de referentes para evaluar las competencias para ejercerlos.

En la experiencia piloto adelantada en el marco del mandato de la Ley 909 del 2004, liderada por la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y apoyada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, la metodología se aplicó en los sectores transversales de Contratación Estatal y Gestión Jurídica Pública del orden nacional.

La presente metodología puede ser aplicada para un sector estatal, misional o transversal; para efectos

de la aplicación de los decretos 770, 785 y 2539 del 2005 se aplicará en todos los sectores de la administración pública, Ministerios, Institutos descentralizados y sus dependencias en los órdenes nacional y territorial.

El sector Función Pública, conformado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, liderarán la identificación de las competencias laborales y su estandarización en los sectores y áreas misionales, transversales y de apoyo en la Administración Pública, mediante la presente metodología.

Por medio de la metodología de Análisis Funcional la administración pública colombiana podrá contar con una herramienta que le permita identificar competencias funcionales para el empleo público, regularizar los sistemas de selección y desarrollo de talento humano público y estandarizar y normalizar el empleo público del país, garantizando así procesos de transparencia en el acceso, movilidad, desarrollo y evaluación de los funcionarios del Estado en la Administración Pública. Es decir se convierte en una herramienta para la Gestión del Talento Humano Público Colombiano.

## 4. Metodología para la identificación de Competencias Laborales

La metodología de Análisis Funcional contempla cinco etapas de trabajo que se deben tener en cuenta para llevar a cabo el proceso de identificación y estandarización de las competencias laborales

1. Identificación de actores claves
2. Elaboración del mapa funcional de competencias
3. Identificación de competencias por cargos
4. Desarrollo de estándares de competencia laboral
5. Validación de competencias laborales

Para efectos de la comprensión y aplicación de la metodología en cada una de las entidades del Estado, ésta se ha dividido en dos fases, en este documento:

- FASE 1. La identificación de las competencias, que comprende los puntos 1, 2 y 3,
- FASE 2. La estandarización de las competencias, que comprende los puntos 4 y 5.

En este capítulo se describe el proceso para identificar las competencias laborales de los empleos públicos del país y elaborar el mapa funcional de competencias, numerales 1 y 2.

### ETAPA 1. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES

El proceso de identificación de las competencias laborales (denominadas competencias funcionales en la Ley 909 del 2004 y sus decretos reglamentarios) es un proceso eminentemente concertado con el personal del sector misional o transversal de la entidad, mediante el cual se recoge información de los actores claves del sector, para elaborar el mapa de funciones laborales.

Esta primera etapa es una etapa de planificación y organización del trabajo que implica tomar decisiones respecto al alcance del análisis, sus protagonistas y la disponibilidad de tiempo y recursos con los que se cuenta. Se recomienda que los Directores de las Entidades asuman el liderazgo de este proceso

bajo la dirección técnica de las áreas de Recursos Humanos. Es de suma importancia que sea el grupo directivo de la entidad el directamente responsable del mismo.

Los principales actores a identificar son los siguientes:

- Los miembros de la Mesa de Concertación de Competencias Laborales
- Los informantes del mapa funcional

### La Mesa de Concertación de Competencias Laborales<sup>2</sup>

El proceso se inicia organizando una mesa de trabajo conformada por un cuadro directivo del sector o entidad y un panel de expertos conformado por representantes de los funcionarios del sector o entidad, ejecutores del proceso de identificación de competencias laborales. Esta mesa es la encargada de dar los lineamientos operativos para la identificación y estandarización de las competencias laborales del sector y adoptar las normas de competencia para los empleos del sector’.

Para su operación y puesta en marcha se han establecido criterios para su constitución, definido la estructura operativa, y las funciones y procesos operativos que las caracterizan, los cuales se encuentran anexos a este documento.

El Cuadro Directivo podrá estar conformado por:

En el orden nacional:

- Ministro del Ramo
- Director de Departamento
- Director de Entidad Descentralizada
- Subdirectores
- Jefes de Área

En el orden territorial:

- Gobernador
- Alcalde Municipal

2. Ver Anexo 1. Las Mesas de Concertación de Competencias Laborales. ESAP – DAFP. 2006

- Director de Entidad Descentralizada
- Secretario de Gobierno
- Jefes de Área
- Jefe de Recursos Humanos o quien haga sus veces

participación de los usuarios de los procesos, con un criterio técnico de selección.

Producto 1: Como producto de esta fase se obtiene una lista de miembros de la Mesa de Concertación y otra lista con los funcionarios propuestos para los paneles de expertos.

## El Panel De Expertos

Una vez constituida la Mesa de Concertación, se procederá a identificar y designar a los funcionarios de las entidades o dependencias que participarán del proceso de identificación de las competencias, elaborando el mapa de funciones, así:

De acuerdo con la experiencia piloto desarrollada en los sectores de Contratación Estatal y Gestión Jurídica Pública durante los años 2006 y 2007, se recomienda escoger dos tipos de participantes.

- Para definir el PROPÓSITO PRINCIPAL y las FUNCIONES CLAVES del mapa, deben participar los altos directivos de las entidades: directores, subdirectores y jefes de área.
- Para completar el mapa en sus funciones principales por nivel y funciones individuales se seleccionan profesionales y asesores de las dependencias misionales o de aquellas propias de las áreas transversales que se estén identificando (recursos humanos, contratación, presupuesto, planeación, etc.).
- Para la estandarización de las competencias laborales se deben seleccionar funcionarios que realicen las funciones que se van a normalizar.
- Los paneles de expertos deben estar conformados entre 5 y máximo 12 personas.

La calidad de los productos a obtener depende en mucho de la selección acertada de los miembros de estos paneles, ya que se debe asegurar la calidad de los aportes técnicos que se hagan a través de funcionarios de reconocida trayectoria en la entidad, que ejecuten directamente las funciones que se estén analizando; de otra parte, se debe garantizar la representatividad de los participantes con el fin de dar legitimidad a los productos que se obtienen del trabajo. De igual manera, y si es posible, convocar la

## Convocatoria y Organización del Panel de Expertos

Una vez identificados los participantes, se debe proceder a su convocatoria mediante comunicaciones formales, enviadas por los Ministros o Directores de la entidad. Con el fin de garantizar una oportuna designación se debe indicar fecha, lugar y hora de inicio de las sesiones de trabajo y proceder telefónicamente a obtener respuesta de las áreas, dependencias o entidades convocadas<sup>3</sup>.

- Para comenzar se debe seleccionar el lugar donde se llevarán a cabo las sesiones de trabajo, el cual debe permitir el trabajo en grupos y la disposición en U de los participantes. El panel se ubica frente a la pared con el fin de utilizarla para colocar los tarjetones, que pueden ser simples hojas de papel que registran las contribuciones de los participantes durante las etapas de desarrollo del taller; disponer de video beam, papelógrafo y materiales para escribir, tales como tarjetas en cartulina, hojas de papel, marcadores, cinta pegante, entre otros.
- Cada panel de expertos debe organizarse de tal manera que permita el registro documental de todo el proceso<sup>4</sup>. Para ello deben elaborarse formatos especiales para registro de:
  - Agendas de cada sesión de trabajo
  - Actas de reunión
  - Control de asistencia
  - Plan de trabajo
  - Acuerdo de voluntades
  - Auditoría de sesiones
  - Registro Metodológico por sesión

3. Ver ejemplo de carta de convocatoria. Anexo

4. Ver Formatos de Proceso. Anexo

Es importante comprobar en cada sesión de trabajo el cumplimiento de los compromisos que se hayan adquirido en la reunión anterior, por parte de cada participante.

- Planificar el tiempo de trabajo. Con el fin de que los participantes tengan claro el tiempo que invertirán en este trabajo se sugiere elaborar un Plan de Trabajo que contenga las siguientes actividades, distribuidas temporalmente, así

Actividades	Duración (en número de sesiones)	Responsables	Producto
1. Elaboración del PROPÓSITO y las FUNCIONES CLAVES	2 sesiones	EQUIPO DIRECTIVO DE LA ENTIDAD	PRIMERA PARTE DEL MAPA
2. Elaboración de las FUNCIONES PRINCIPALES y FUNCIONES INDIVIDUALES	12	PANEL DE EXPERTOS	MAPA TERMINADO
3. Conformar Unidades de Competencia por cargos	2 sesiones	PANEL DE EXPERTOS	UNIDADES DE COMPETENCIA POR CARGOS

Producto 2: Como productos de esta fase se obtienen:

- Lugar de trabajo asignado
- Plan de trabajo para la elaboración del mapa de funciones
- Formatos de registro documental del proceso

## ETAPA 2. ELABORACIÓN DEL MAPA DE FUNCIONES

### 2.1. Elaboración del Propósito Principal y las Funciones Esenciales

Esta fase se realiza con grupos directivos de la entidad que tienen la visión y proyección estratégica de la misma. Es importante hacerla con ellos, pues de esta visión a largo plazo depende que las competencias que se obtienen al final del mapa funcional, sean aquellas que se requieren para alcanzar la misión y visión institucional. Si se delega esta fase se corre el riesgo de obtener competencias no alineadas con ellas. Por tanto esta fase es indelegable.

La persona o personas que orienten este trabajo, llamados metodólogos, deben ser funcionarios del área de Recursos Humanos de la entidad (para el caso de las áreas misionales), quienes deben utilizar y seguir el presente manual en todos sus pasos; y para el caso de la elaboración de mapas funcionales de áreas transversales deberán ser los funcionarios de la Escuela Superior de Administración Pública o el Departamento Administrativo de la Función Pública, formados en esta metodología, quienes estarán acompañados de funcionarios de las áreas de recursos humanos o quienes hagan sus veces en las entidades participantes.

La elaboración del propósito principal y las funciones esenciales se podrán llevar a cabo en dos o tres sesiones de trabajo de media jornada cada una. Por tanto es importante generar un clima de cooperación entre los integrantes del grupo directivo que estén participando.

La dinámica de trabajo consiste básicamente en dos momentos:

#### Momento I. El Propósito Principal.

En el momento inicial del trabajo se promueve una lluvia de ideas acerca del propósito principal (misión) de la entidad, rama, sector o área.

¿Cuál es el propósito principal de la entidad? (o del área transversal?)

¿Cuál es su razón de ser?

El propósito principal de la entidad es un enunciado que identifica aquello que la entidad debe lograr. Expresa su razón de ser. Es decir, el producto o servicio que ofrece y que lo caracteriza y diferencia de otras entidades u organizaciones.

Ejemplo del propósito principal del Área Transversal de Contratación Estatal:

#### **Contratar bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de los fines del estado de acuerdo con las normas vigentes**

Es importante que cada participante exprese sus ideas libremente. El metodólogo debe ir registrándolas en el papelógrafo o tablero, tratando de tomar elementos comunes de las distintas ideas u opiniones hasta lograr un consenso sobre su enunciado.

La redacción de este enunciado sigue una regla gramatical que se inicia con un Verbo en infinitivo, seguido del Objeto y finalizando con una Condición

#### **Verbo + Objeto + Condición**

Se sugiere que sea lo más concreta y precisa posible evitando las declaraciones de “buenas intenciones” o los adornos excesivos

- El Verbo debe referirse a la acción concreta que hace la entidad, por ejemplo, Contratar (¿Qué es lo que hace la entidad?)
- El Objeto es aquello sobre lo que recae la acción del Verbo, por ejemplo: bienes y servicios (¿Qué es lo que se contrata?)
- La condición es el cómo se lleva a cabo la acción expresada en el verbo, por ejemplo: de acuerdo con las normas vigentes (¿Cómo se contrata?). La condición es la que permite evaluar la función enunciada.
- Y sólo para la redacción del Propósito se debe incluir adicionalmente el Para qué se hace, por ejemplo: para el cumplimiento de los fines del Estado.

Una vez llegado a un consenso el enunciado se deja expresado en el tablero de manera que todos lo visualicen. Cada participante debe tomar nota en una hoja de papel de este enunciado. Cuando existan discrepancias o matices en el grupo es importante que el metodólogo llegue a un acuerdo “provisional” que él mismo sugiera y seguir adelante sin estancarse en largas discusiones con el compromiso de revisarlo en futuras sesiones.

## Momento 2. Las Funciones Claves.

A continuación el metodólogo inicia la desagregación del propósito principal, haciendo la siguiente pregunta

### ¿Y qué debe hacerse para que esto se logre?

Cada participante deberá responder a la pregunta que se hace y las respuestas se deben ir consignando en el papelógrafo o tablero. Inicialmente debe dejar que se expresen solo enunciando el verbo y el objeto.

El metodólogo debe repetir esta pregunta una y otra vez hasta que el grupo considere que ya no hay más respuestas. En este momento se pregunta si las respuestas dadas son las suficientes y necesarias.

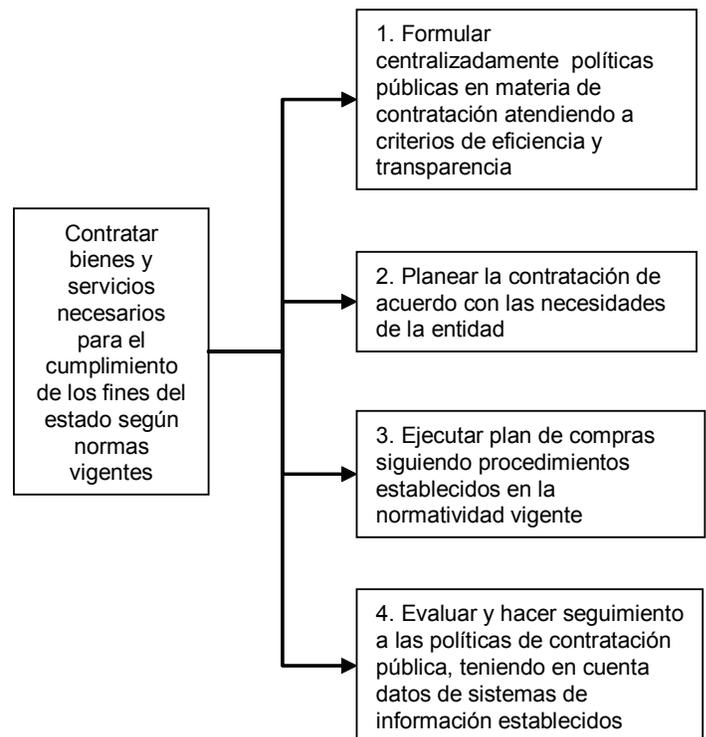
En caso afirmativo se procede entonces a tomar una a una las respuestas dadas para completar la estructura gramatical recomendada. Las funciones desagregadas deben redactarse siguiendo la misma estructura gramatical utilizada para el propósito principal, pero en esta ocasión debe evitarse colocar la palabra “para” que hace referencia a la finalidad buscada en el propósito, así como evitar en la redacción de la condición, calificativos y consideraciones valorativas.

- El Verbo debe referirse a la acción concreta que hace la entidad
- El Objeto es aquello sobre lo que recae la acción del Verbo

La condición es el cómo se lleva a cabo la acción expresada en el verbo. La condición es la que permite evaluar la función enunciada

De esta manera se realiza un proceso de desagregación sucesiva de funciones, en el cual cada respuesta es el enunciado de una función que contribuye al logro del propósito principal. Cada respuesta debe graficarse en el formato de mapa que se ejemplifica a continuación

### Ejemplo del Mapa de Funciones del Área de Contratación Estatal



En este punto el metodólogo debe dar por finalizada esta fase y registrar en acta el consenso del grupo.

## 2.2. Elaboración de las Funciones Principales e Individuales

Esta fase se realiza con el grupo de expertos, el cual debe estar conformado por funcionarios que ejecutan las funciones claves que han resultado de la fase anterior. En el caso del ejemplo serían funcionarios que formulan políticas, planean, ejecutan el plan de compras y evalúan las políticas en materia de contratación estatal. Si en la conformación inicial de los grupos no quedaron contemplados algunos funcionarios que ejecutan estas funciones esenciales que aparecen en el mapa, es el momento de convocarlos.

La desagregación de funciones principales e individuales puede llevarse a cabo entre 10 y 20 sesiones de trabajo, de media jornada cada una.

La dinámica de trabajo consiste en los siguientes momentos:

### Momento 1: Socialización del Propósito Principal y Funciones Esenciales.

La sesión de trabajo debe iniciarse compartiendo el producto obtenido con el grupo directivo. Se procede a explicar cómo se obtuvo el propósito principal y las funciones claves.

En seguida se debe dar explicación de la regla gramatical que rige la redacción del mapa funcional y el proceso metodológico para lograr las desagregaciones de funciones.

Es importante generar un clima de cooperación entre los miembros y respetar cualquier intervención que éstos hagan, así parezca poco relevante para los propósitos que se buscan. Debe motivarse la participación e intervención de todos los miembros. Cuando se detecte que alguien no participa se le debe motivar a hacerlo. Es importante no centrarse en aquellos participantes más activos porque se corre el riesgo de obtener un mapa con la visión de solamente uno o dos participantes.

Se recomienda ubicar el salón en forma de U de tal manera que se utilice la pared para colocar las hojas de papel de los participantes con sus aportes.

### Momento 2. Funciones Principales.

Una vez el grupo se ha inducido en la temática se inicia el ejercicio, tomando la primera función clave y haciendo la pregunta

#### **¿Y qué debe hacerse para que esto se logre?**

Los participantes escribirán sus respuestas en cartulinas o en hojas de papel. Deberán escribir sólo una respuesta.

A continuación se procede a recoger las respuestas y colocarlas una a una en grupos formados por similitud de respuestas. Se van leyendo una a una las hojas o tarjetas para tomar el consenso del grupo sobre si la respuesta responde la pregunta formulada. Aquellas respuestas que expresen la misma idea en estilos o redacciones diferentes se van descartando con autorización de su autor.

De esta manera se obtienen tantas respuestas como sean necesarias para alcanzar la función que se está desagregando. Para verificar esto, el metodólogo debe preguntar si las respuestas dadas son las suficientes y necesarias para lograr dicha función. En este momento deberá intentar completar la redacción gramatical de cada función preguntando acerca de la condición que debe tener cada una. Se debe evitar utilizar palabras tales como “adecuadamente”, “eficientemente”, “oportunamente”, ya que lo que para unas personas puede ser adecuado, eficiente u oportuno, para otras puede tener un significado diferente. Estos calificativos deben precisarse con términos más exactos tales como: “según procedimientos”, “en el tiempo establecido”, “según normas”.

A continuación se toma la segunda función esencial y se realiza el mismo procedimiento anterior y así sucesivamente con las demás funciones claves.

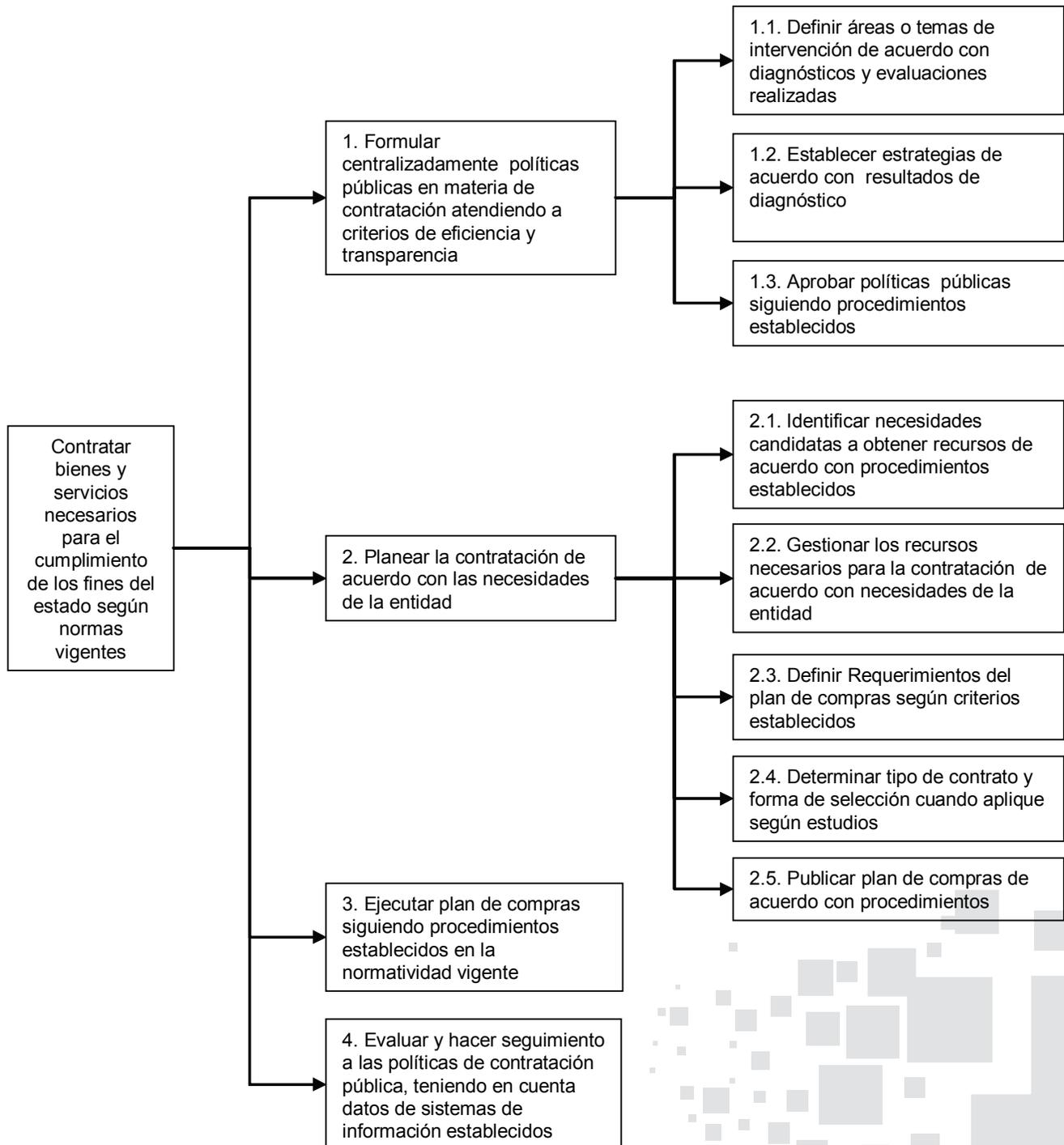
Es importante tener en cuenta que el mapa de funciones no es un organigrama de la entidad, ni un diagrama de flujo de procesos y que las funciones en referencia deben formularse con una visión amplia del contexto de la entidad ya que las mismas pueden ser transferibles a varios puestos de trabajo. De igual manera, es importante verificar que ninguna función se repita ya que las mismas son excluyentes entre sí.

Finalizada la desagregación de todas las funciones principales se debe consignar en acta el mapa funcional hasta el nivel de desagregación respectivo.

Se recomienda pasar este mapa a un archivo electrónico, tipo Excel, verificando la redacción y completando aquellas funciones que por alguna razón hayan quedado sin la redacción gramatical adecuada. Las adiciones y modificaciones que haga el metodólogo deben quedar consignadas en color diferente, para que los participantes se pronuncien sobre su conveniencia o no. El mapa de funciones ajustado debe

enviarse por correo electrónico a cada participante después de cada sesión de trabajo, con el fin de que los participantes se pronuncien sobre el en la siguiente sesión y vaya quedando elaborado con las aprobaciones del grupo.

Ejemplo parcial del mapa funcional del Área de Contratación Estatal hasta el nivel de funciones principales.



### Momento 3. Funciones Individuales.

Después de las funciones principales se harán tantos niveles de desagregación de funciones como sea necesario hasta que la respuesta a la pregunta ¿Y qué debe hacerse para que esto se logre? sea una función realizada por una persona de manera autónoma o por varias personas que la ejecutan para realizar un mismo trabajo. En ese momento se da por finalizado el mapa de funciones. Estas funciones se consideran las contribuciones individuales al logro del propósito principal de la entidad y son las que conformarán las Unidades de Competencia Laboral.

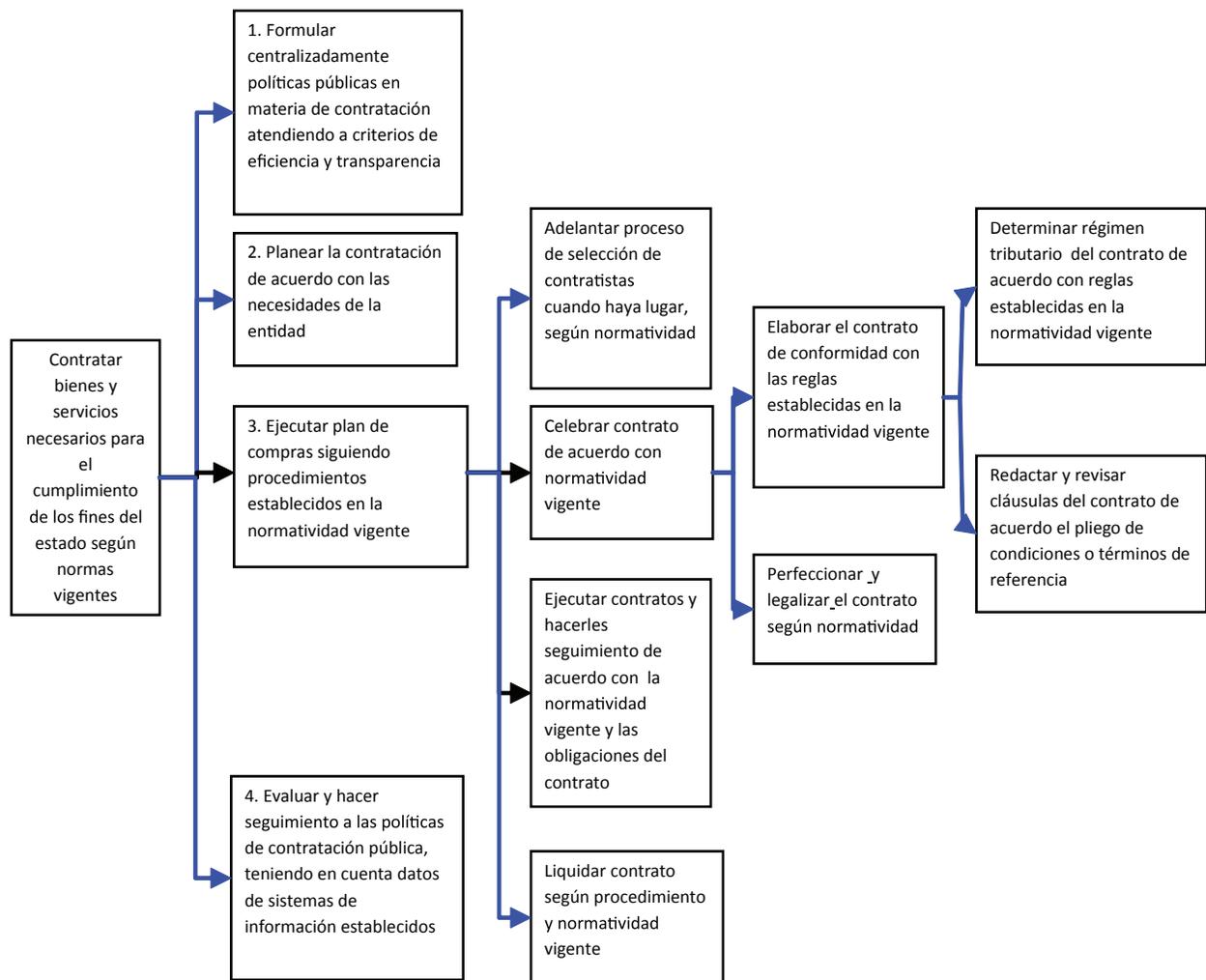
Por lo general se encuentran las contribuciones individuales en el cuarto nivel de desagregación, aunque esto no es una regla fija. Así también cada función clave o principal puede tener diferentes niveles de desagregación, teniendo por ejemplo tres niveles en una función y cuatro niveles en otra, es decir el mapa funcional no tiene que ser simétrico.

Algunas reglas elaboradas por el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA resultan útiles cuando se elaboran mapas funcionales<sup>5</sup>.

Algunas reglas para elaborar el Mapa Funcional	
ANALIZAR DE LO GENERAL A LO PARTICULAR	Partir de un Propósito Clave
	Mantener la relación Consecuencia< Causa entre las funciones
	Desglosar hasta las Contribuciones individuales
	Cada desagregación debe tener, al menos, dos desgloses
	El Mapa Funcional NO es necesariamente simétrico
ENUNCIAR FUNCIONES DISCRETAS	La función tiene un Comienzo y un Fin; su alcance es preciso
	Cada función debe aparecer solo una vez en el mapa funcional
	Redactar funciones en Términos de resultados de desempeño y no en términos de programas de capacitación
	Describir lo que hace el trabajador, no los equipos y las máquinas
	No referir la función a Contextos Laborales Específicos
	Evitar referirse a operaciones o procesos
	Evitar identificar el Mapa Funcional con la Estructura Ocupacional
	Evitar referirse a indicadores de productividad
UTILIZAR UNA ESTRUCTURA GRAMATICAL UNIFORME	Las funciones se enuncian con Verbo + Objeto + Condición
	El Verbo debe ser <<Activo>>, enfocado a la evaluación del desempeño laboral de las personas
	El objeto es aquello sobre lo cual ocurre el desempeño que se evaluará
	La condición debe ser evaluable y debe evitar el uso de calificativos y condiciones irreales

5. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.1999. Tomado de Manual de Conceptos, Métodos y aplicaciones en el sector salud. María Irigoin, Fernando Vargas. OPS – Cinterfor/OIT. Montevideo 2002

Ejemplo parcial del mapa funcional del Área de Contratación Estatal hasta el nivel de funciones individuales:



Finalmente se debe pasar el mapa a un archivo electrónico y remitirse a los funcionarios participantes con las mejoras en redacción, adiciones o complementos a las condiciones de cada función y consignarse en acta respectiva.

## Momento 4. Validación del Mapa.

La última versión del mapa debe presentarse a todo el equipo para su revisión final. Cada miembro del equipo deberá validarlo en su área de trabajo respectiva, asignando para ello una sesión de trabajo de media jornada utilizando una guía como la que se adjunta<sup>6</sup>.

Producto No 3. Como resultado de esta fase se obtiene

- El Mapa Funcional de Competencias laborales

## ETAPA 3. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS POR CARGOS

Una vez validado el mapa de funciones se procede a agrupar las funciones individuales del último nivel del mapa en unidades o conjuntos mínimos que expresan la competencia laboral de las personas en el ejercicio de sus funciones de trabajo.

Este agrupamiento en Unidades de Competencia Laboral permite identificar fácilmente las competencias de las personas en los distintos niveles jerárquicos, agrupar competencias por funciones claves del mapa, estructurar agrupamientos que permitan conformar posteriormente cuadros de empleo.

Esta fase se desarrolla en tres momentos:

### Momento 1. Conformación de Unidades de Competencia Laboral

Una vez validado el mapa de funciones se procede a organizar las unidades de competencia, que son conjuntos mínimos de funciones individuales, que se agrupan por su naturaleza o similitud con el fin de ser evaluables y certificables. La Unidad de Competencia debe tener significado y ser reconocida por ser ejecutada en el trabajo del área transversal o misional que se está caracterizando. Es por tanto un **resultado crítico** en el campo laboral analizado.

Por lo general las Unidades aparecen conformadas “naturalmente” en el mapa y se toman desde el penúltimo nivel con sus desagregaciones respectivas.

Ejemplo de Unidad de Competencia natural en el mapa del Área transversal de Contratación Estatal:

### TERCER NIVEL

3.1.1. Elaborar pliegos y/o términos de referencia, cuando aplique, según formatos establecidos

### CUARTO NIVEL

3.1.1.1 Elaborar prepliegos, y recibir observaciones según normatividad vigente

3.1.1.2 Aclarar y ajustar prepliegos según observaciones recibidas

3.1.1.3. Dar respuesta a observaciones a prepliegos según criterios de la entidad

6. Ver Guía para la validación de mapas funcionales. Contratación estatal. Escuela Superior de Administración Pública, ESAP. 2006

Tal y como se puede apreciar, las funciones de cuarto nivel son similares por su naturaleza de ejecución; hacen referencia a actividades relacionadas con el pliego de condiciones; y su agrupamiento deriva de la función de tercer nivel. Esta es una Unidad de Competencia “Natural” del Mapa.

Las funciones individuales o de último nivel se convierten en las partes constitutivas de la unidad de competencia que aparece en el penúltimo nivel del mapa y al organizarlas como Unidad se les denomina “Elementos” de la Unidad. De tal manera que la Unidad queda organizada así:

Unidad de Competencia: Elaborar pliegos y /o términos de referencia, cuando aplique, según formatos establecidos	
Elemento 1 (Función Individual)	Elaborar prepliegos, y recibir observaciones según normatividad vigente
Elemento 2 (Función Individual)	Ajustar prepliegos según observaciones recibidas
Elemento 3 (Función Individual)	Dar respuesta a observaciones a prepliegos según criterios de la entidad

En algunas ocasiones se pueden agrupar funciones individuales de distintas partes del mapa, (por ejemplo todas las funciones que hacen referencia al tema de “manejo de información”) y armar con ellas una “unidad no natural” que debe cumplir dos requisitos:

- Estar agrupadas por su naturaleza o similitud de acción
- Ser funciones de ultimo nivel, es decir, individuales

En este último caso se le debe buscar un título nuevo a la unidad de competencia ya que ésta no aparece en el mapa.

Para proceder a conformar las unidades se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Revisar en el mapa funcional, una a una, las funciones individuales que han sido desagregadas de una función clave.

- Verificar que todas las funciones individuales correspondan a funciones naturales del mapa.
- Extraer la unidad natural con sus correspondientes funciones individuales en un documento aparte, clasificadas según las funciones claves de donde provienen.
- En una trabajo posterior se puede analizar si estas funciones naturales podrían agruparse por naturaleza y similitud de acciones, en funciones no naturales (es recomendable dejar el mayor numero de funciones naturales del mapa) y proceder a conformar dichas unidades con su correspondiente título.

Ejemplo de organización de unidades de competencia según funciones claves, del área de contratación estatal:

## Función Clave del Mapa

### 3. Ejecutar Plan de Compras

Unidad de Competencia 17: Elaborar pliegos y /o términos de referencia, cuando aplique, según formatos establecidos	
Elemento 1	Elaborar prepliegos, y recibir observaciones según normatividad vigente
Elemento 2	Ajustar prepliegos según observaciones recibidas
Elemento 3	Dar respuesta a observaciones a prepliegos según criterios de la entidad

**Unidad de Competencia 18: Aclarar y ajustar pliegos o términos de referencia entregados a proponentes según observaciones recibidas**

Elemento 1	Realizar audiencia de aclaraciones, cuando sea el caso, según normatividad vigente
Elemento 2	Elaborar adendas y aclaraciones según criterios establecidos

**Unidad de Competencia 19: Obtener los documentos presupuestales requeridos en los plazos determinados**

Elemento 1	Solicitar certificados de disponibilidad presupuestal y vigencias futuras en los tiempos requeridos y según procedimientos
Elemento 2	Expedir Certificados de Disponibilidad Presupuestal y vigencias futuras cuando sea el caso y según procedimientos

Producto No 4. Como resultado de esta fase se obtiene

- Documento de Unidades de Competencias Laborales alineadas con el propósito institucional

## Momento 2. Clasificación de Competencias por Cargos

Un trabajo inmediato a realizar, una vez se tienen las Unidades de Competencia organizadas, es el análisis de competencias por cargos de los empleos de la entidad o área transversal. Para ello es importante estructurar una matriz en la que se relacionan por el lado de las filas, las Unidades de Competencia; y por el lado de las columnas los cargos por niveles ocupacionales (Ver figura No. 1). Obsérvese en la figura que las competencias están ubicadas por funciones claves (fijar política, planear).

En la matriz se identifica primero el nivel jerárquico que ejecuta la función descrita en la Unidad de Competencia y en segundo lugar se ubica la intersección de la fila con la columna ubicando la celda correspondiente; en esta celda se coloca el nombre de la(s) dependencia (s) o área (s) en la que actualmente se está llevando a cabo la función.

De esta manera se obtiene un cuadro en el que aparecen las competencias por cargos y áreas de la entidad respectiva. El análisis del cuadro permitirá identificar la correspondencia de las funciones actuales de los cargos con las descritas en el árbol de competencias; identificar cargas de funciones por niveles jerárquicos; identificar funciones que actualmente se llevan a cabo y que no aparecen en el mapa; funciones que aparecen en el mapa y que nadie realiza en la entidad.

**Es importante recordar que el mapa de funciones es un gráfico que visualiza las funciones que deben realizarse para cumplir los propósitos organizacionales**

- Si se encuentra que hay funciones que actualmente se llevan a cabo en los cargos pero que no están en el mapa, puede suceder que se estén llevando a cabo funciones que no son necesarias para cumplir el propósito organizacional y deberían eliminarse o sustituirse por aquellas que están en el mapa y que no se logran ubicar en la matriz.
- Si se encuentra que hay funciones en el mapa que nadie realiza en la entidad deberán ubicarse en los niveles y cargos que se considere deben llevarlas a cabo.
- En cualquier caso es importante considerar que las funciones individuales que aparecen en el mapa funcional son el resultado del trabajo de un equipo de cuya representatividad depende la calidad de los resultados obtenidos.

Producto No 5. Como resultado de esta fase se obtiene

- Matriz de Competencias por cargos

## 5. Metodología para la Estandarización de las Competencias Laborales

### Fase 2.

Esta fase corresponde a la etapa siguiente a la identificación de las competencias laborales. En ella se procede a elaborar los estándares o norma de calidad que rigen el desempeño laboral de los funcionarios en las entidades. Los estándares son acuerdos colectivos acerca del desempeño de los funcionarios en sus cargos.

Describen lo que cada funcionario debe hacer y la forma en que puede evaluarse si lo que hizo está bien hecho, los conocimientos necesarios para llevarlas a cabo, los campos en los cuales aplica su competencia y las evidencias o pruebas que son necesarias para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente y no como producto de una casualidad.

Los estándares contienen los indicadores que permiten medir la competencia de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones laborales. Son un componente fundamental de la gestión de recursos humanos, pues al ser elaborados por los mismos funcionarios y validados con un número representativos de ellos, se garantiza la objetividad en la descripción de los desempeños asociados y la transparencia en los procesos posteriores de evaluación.

Los estándares o normas públicas de competencia laboral son referencias mínimas que deben cumplir los funcionarios del estado para el ejercicio de sus cargos.

Están conformados por cuatro componentes:

1. Los criterios de desempeño
2. Los conocimientos básicos.
3. los rangos o campos de aplicación
4. Las evidencias de la competencia

Estos cuatro componentes se ajustan a los requerimientos establecidos en el artículo 5 el decreto 2539 del 2005 que establece que “las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquél conforme a los siguientes parámetros:

- Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.
- Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.

Los estándares o normas de competencia laboral describen los logros y resultados que obtienen los funcionarios en el desarrollo de sus funciones de trabajo. En su elaboración y construcción participan los mismos funcionarios, quienes deciden qué deben hacer para alcanzar sus resultados de trabajo y cómo puede juzgarse la calidad de lo que hacen, qué conocimientos requieren y bajo qué circunstancias deben demostrar su competencia. Estas descripciones iniciales de las competencias son puestas en conocimientos de grupos mas amplios de funcionarios hasta obtener un consenso sobre las mismas y de esta manera puedan ser reconocidas por amplios sectores que le dan validez y reconocimiento institucional, convirtiéndolas en referentes para los procesos de evaluación del desempeño y el diseño de programas de formación y mejoramiento de las competencias funcionales.

## ETAPA 4. DESARROLLO DE ESTÁNDARES DE COMPETENCIA LABORAL

Desarrollar o describir estándares de competencia laboral significa tener claro que lo que se describe será lo que permita evaluar posteriormente la competencia de las personas en su trabajo. La razón de ser de la normalización es poder llevar a cabo proceso de evaluación que permitan reconocer públicamente la competencia que una persona tiene en el ejercicio de sus funciones. Por tanto, estandarizar competencias laborales significa establecer unos mínimos deseables sobre la calidad del desempeño de funciones de trabajo que permitan reconocer públicamente el cumplimiento de estos mínimos exigibles en los distintos campos de trabajo.

Para su elaboración se siguen los siguientes momentos:

### Momento 1. Selección de Unidades de Competencia para Estandarizar

En primer lugar se deben priorizar las unidades de competencia para su estandarización. Esto significa que se debe dar un orden de importancia en el proceso ya que el mismo puede tardar varios meses y hasta más de un año de trabajo, por lo que deben escogerse aquellas unidades que, por su importancia en el logro de resultados críticos de trabajo sean las primeras en normalizarse.

Para ello se deben tener en cuenta los siguientes criterios, entre otros:

- Aquellas áreas críticas de la organización de las cuales depende en mayor medida el alcance de los propósitos organizacionales.
- Áreas que presenten el mayor déficit de personal calificado.
- Áreas que presenten los más bajos resultados en las evaluaciones de desempeño del personal en años anteriores.
- Áreas claves para el desarrollo futuro de la organización.

Se elabora el listado de prioridades de normalización el cual debe contener, en orden descendente,

todas las unidades de competencia encontradas en el mapa de funciones.

A partir de este listado se debe proceder a establecer un plan de trabajo que determine los responsables y los tiempos en los cuales se debe llevar a cabo.

Producto No 6. Como resultado de esta fase se obtiene

- Listado de competencias para estandarizar

### Momento 2. Conformación de Equipos de Expertos

Una vez priorizadas las competencias a normalizar se procede a conformar los grupos de expertos que actuarán como informantes de primera mano para elaborar los estándares.

En su constitución se deben tener en cuenta varios aspectos:

- Que realicen actualmente las funciones que se van a estandarizar.
- Que tengan experiencia en la ejecución de las funciones.
- Que dispongan del tiempo para participar en las reuniones de trabajo (las cuales no deben pasar de 4 horas de trabajo).
- Que tengan habilidad para el trabajo en equipo.
- Que se caractericen por el cumplimiento de metas.

Se recomienda que la participación de estos funcionarios en los equipos de trabajo sea solicitada desde la alta dirección de la entidad, con la obligatoriedad de asistencia y prioridad sobre otras tareas.

Producto No 7. Como resultado de esta fase se obtiene

- Equipos normalizadores
- Plan de trabajo

### Momento 3. Inducción del Equipo de Expertos

Para dar inicio a la actividad se debe preparar una reunión de inducción en donde se informe a los participantes del trabajo precedente en la fase 1 de identificación de las competencias laborales de la entidad.

En esta reunión se debe dar a conocer el mapa de funciones del sector, área misional o transversal, las unidades de competencia organizadas, la matriz de competencias por cargos y el plan de trabajo a desarrollar por el equipo.

Además de la información de base que se suministre se debe dar a conocer:

- El marco general de las competencias laborales para la administración pública (ley 909 del 2004 y sus decretos reglamentarios); directrices y normas de la comisión nacional del servicio civil sobre evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.
- Los conceptos básicos del tema que aparecen en este documento como referentes conceptuales.
- En qué consiste un estándar de competencia y sus componentes básicos.

### Momento 4. Elaboración de Componentes Normativos

A partir de la segunda reunión del equipo de expertos se inicia la elaboración de los componentes de los estándares o normas de competencia laboral.

Para ello se selecciona la Unidad de Competencia a estandarizar y se lee su descripción, así como los elementos que la conforman.

Se procede a entregar los formatos diseñados para la estandarización los cuales contienen cuatro partes, con indicaciones técnicas para su diligenciamiento.

### Ficha Técnica de Estandarización

Unidad de Competencia No: Coloque aquí el título de la Unidad de Competencia que se va a estandarizar	
Elemento 1: Coloque aquí el título del elemento de la Unidad de Competencia que se va a estandarizar	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS
Coloque aquí: qué es lo que hace el funcionario para desempeñar la función descrita en el elemento, de manera competente? Responda a la pregunta	Coloque aquí los conocimientos que debe tener para llevar a cabo cada criterio de desempeño. Responda a la pregunta
QUÉ DEBE HACERSE PARA LOGRAR EL ELEMENTO?	QUÉ DEBE SABER PARA LOGRAR CADA DESEMPEÑO?
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS
Coloque aquí los distintos contextos o circunstancias dentro de los cuales se evaluará la competencia descrita en el elemento:	De desempeño. Seleccione de las siguientes la que mejor refleje el desempeño de la función descrita en el elemento
· Circunstancias de tiempo o ambientales dentro de las cuales se debe evaluar la competencia (Cuándo?)	· la observación en el lugar de trabajo
· Circunstancias de lugar dentro de las cuales se debe evaluar la competencia (dónde?)	· ejercicios simulados semejantes a las situaciones de trabajo
· Circunstancias de modo o variaciones en las que se ejecuta la función (cómo?)	· pruebas de habilidades
Tipos de Procedimientos, procesos, diversas categorías de acción)	· la realización de un proyecto o tarea.
	De producto
	Coloque aquí el producto que resulta de ejecutar la función descrita en el elemento: un documento, un informe, un registro, etc.
	De conocimiento
	Seleccione una prueba oral o escrita para evaluar la competencia de la persona que ejecuta la función descrita en el elemento.

El metodólogo debe explicar con ejemplos cada parte de la ficha permitiendo la intervención y las preguntas de los participantes. Es importante llevar varios ejemplos para que el equipo se apropie de los conceptos fundamentales de:

- los criterios de desempeño
- los conocimientos
- los campos o rangos de aplicación
- las evidencias del desempeño

## Momento 5: Descripción de los Componentes de la Norma o Estándar

En las primeras sesiones de trabajo el metodólogo debe elaborar el estándar de un elemento de una de las Unidades de Competencia; una vez elaborado este primer elemento debe asignar la elaboración de las unidades completas a cada miembro del grupo.

### Los Criterios De Desempeño

Los criterios de desempeño hacen referencia a los resultados que se deben alcanzar en el ejercicio de una función laboral. Son indicadores de logro que expresan el QUÉ y el CÓMO del desempeño de un funcionario para ser considerado competente en la función que se busca evaluar.

Consiste en una lista de actividades claves que dan respuesta a la pregunta:

#### **Y qué hay que hacer para lograr la función descrita en el elemento de competencia?**

Por Ejemplo:

Unidad de Competencia No: Elaborar pliegos y /o términos de referencia, cuando aplique, según formatos establecidos

Elemento 1: Elaborar prepliegos y recibir observaciones según normativa vigente

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS
¿QUÉ DEBE HACERSE PARA LOGRAR EL ELEMENTO?	
1. El objeto del contrato es estudiado de acuerdo con normas y necesidades requeridas	
2. El presupuesto es verificado según estudios de mercado	
3. Los requerimientos técnicos mínimos son verificados según estudios de mercado o solicitud técnica	
4. Los elementos calificables del pliego son identificados de acuerdo con estudios previos	
5. Las condiciones jurídicas requeridas son determinadas según estudios previos o normativa vigente?	
6. Las condiciones financieras y económicas son establecidas teniendo en cuenta estudios de mercado y normativa vigente	
7. Las cláusulas y condiciones de ejecución son determinadas teniendo en cuenta requerimientos técnicos, jurídicos y financieros	
8. Las condiciones de participación de proponentes en el proceso contractual son determinadas de acuerdo con requerimientos de la entidad	
9. La publicación del prepliego se solicita por el término establecido en la norma	
10. Las observaciones al prepliego se reciben por diferentes medios de comunicación.	
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS

Las respuestas son tantas actividades como sean necesarias para alcanzar el elemento que se está estandarizando. Se enuncian tantos como exija la competencia plena del elemento, abarcando TODAS las dimensiones laborales: técnica, social, actitudinal y valorativa.

Se colocan en la casilla denominada criterios de desempeño y se redactan siguiendo la regla gramatical que exprese el resultado esperado, así:

### **Objeto + Verbo + Condición**

- El Objeto sobre lo que recae la acción del Verbo y expresa el resultado esperado de la función realizada.
- El Verbo sobre el cual debe referirse a la acción concreta que realiza el funcionario.
- La condición es decir, el cómo se lleva a cabo la acción expresada en el verbo. La condición es la que permite evaluar la función enunciada.

Nótese bien que esta estructura gramatical difiere de la utilizada para la redacción de funciones que es Verbo + Objeto + Condición

### Ejemplo de redacción de ELEMENTO

Elaborar prepliegos y recibir observaciones según normativa vigente

VERBO = Elaborar

OBJETO prepliegos y observaciones

CONDICIÓN = según normativa vigente

### Ejemplo de redacción de CRITERIO DE DESEMPEÑO

El objeto del contrato es estudiado de acuerdo con normas y necesidades requeridas

OBJETO = El objeto del contrato

VERBO = es estudiado

CONDICIÓN = de acuerdo con normas y necesidades requeridas

Para obtener esta lista se puede proceder de varias maneras:

### ALTERNATIVA 1

- Se entrega la ficha técnica y cada participante redacta las respuestas que considere pertinentes
- Se recogen las fichas y se van colocando en la pared para ser leídas
- A medida que se leen las fichas se van colocando los acuerdos del grupo en el tablero o papelógrafo hasta leer todas las fichas del grupo
- Al finalizar la lectura de las fichas el metodólogo debe hacer dos preguntas que garantizan que no queda faltando ningún desempeño por relacionar en la casilla:

**¿Estas actividades son las necesarias para lograr el elemento?**

**¿Estas actividades son las suficientes para lograr el elemento?**

### ALTERNATIVA 2

- Se hace la pregunta al grupo: *qué hay que hacer para lograr la función descrita en el elemento de competencia?*
- Los participantes van respondiendo y se van anotando las respuestas en el tablero o papelógrafo y de una vez se van obteniendo los acuerdos.
- Se finaliza con las dos preguntas sobre la necesidad y suficiencia de los desempeños propuestos por los participantes.

Es importante no detenerse en asuntos de redacción gramatical la cual puede ser mejorada posteriormente por el metodólogo; sin embargo, es importante que el grupo aporte siempre la Condición del desempeño; cuando ésta no se puede determinar rápidamente se debe pasar a la siguiente respuesta de otro participante o del mismo.

Finalmente es importante numerar los criterios de desempeño en números arábigos.

## Los Conocimientos

Son el conjunto de teorías, principios, leyes y habilidades de pensamiento que sustentan la competencia y son exigidos en el desempeño.

Se refieren a lo esencial y no al “sería bueno saber”.

Deben estar referidos a **cada uno** de los criterios de desempeño.

Se colocan en la casilla titulada **Conocimientos**.

Para obtenerlos se procede de la siguiente manera

- El metodólogo procede a leer el primer criterio de desempeño que se acordó con el grupo y formula la pregunta:

**Qué debe saber el funcionario para poder desempeñar esta actividad?**

- Los participantes responden de acuerdo con la alternativa de trabajo que haya elegido el metodólogo, quien va consignando las respuestas y los acuerdos del grupo.
- Las respuestas deben ser tan específicas como la actividad a la que se esta refiriendo el conocimiento descrito. En lo posible se debe evitar el enunciado de temas generales como: administración de empresas, finanzas, el Estado Colombiano, etc. Estos temas deberán desglosarse en temas específicos directamente relacionados con el desempeño analizado.

Por ejemplo:

Unidad de Competencia No: Elaborar pliegos y /o términos de referencia, cuando aplique, según formatos establecidos

Elemento 1: Elaborar prepliegos y recibir observaciones según normativa vigente

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	CONOCIMIENTOS
¿QUÉ DEBE HACERSE PARA LOGRAR EL ELEMENTO?	A) Artículos 1 , 2 y 10 del decreto 2170 del 2002
1. El objeto del contrato es estudiado de acuerdo con normas y necesidades requeridas	B) Plan de adquisiciones de Banca Multilateral
2. El presupuesto es verificado según estudios de mercado	
3. Los requerimientos técnicos mínimos son verificados según estudios de mercado o solicitud técnica	
4. Los elementos calificables del pliego son identificados de acuerdo con estudios previos	
5. Las condiciones jurídicas requeridas son determinadas según estudios previos o normativa vigente?	
6. Las condiciones financieras y económicas son establecidas teniendo en cuenta estudios de mercado y normativa vigente	
7. Las cláusulas y condiciones de ejecución son determinadas teniendo en cuenta requerimientos técnicos, jurídicos y financieros	
8. Las condiciones de participación de proponentes en el proceso contractual son determinadas de acuerdo con requerimientos de la entidad	
9. La publicación del prepliego se solicita por el término establecido en la norma	
10. Las observaciones al prepliego se reciben por diferentes medios de comunicación.	
CAMPO DE APLICACIÓN	EVIDENCIAS

- Finalmente es importante numerarlos con letras en mayúscula

## Los Rangos de Aplicación

Una vez establecidos los conocimientos el metodólogo pasa a determinar el tercer componente del estándar o norma denominado rango o campo de aplicación.

Este hace referencia a los distintos contextos, circunstancias o campos de acción dentro de los cuales se debe demostrar la competencia descrita en el elemento.

- Circunstancias de tiempo o ambientales dentro de las cuales se debe llevar a cabo la competencia (¿Cuándo?) Por ejemplo: para demostrar la competencia de técnicas de manejo avanzado bajo diversas circunstancias se puede colocar como rango: demostrar la competencia bajo diversas condiciones atmosféricas tales como lluvia, neblina o calor excesivo.
- Circunstancias de lugar dentro de las cuales se debe evaluar la competencia (¿dónde?). Para el ejemplo que se está usando el rango puede ser: en la ciudad o en el campo.

- Circunstancias de modo o variación en las que se ejecuta la función (¿cómo?) tipos de procedimientos, procesos, diversas categorías de acción.
- Para el ejemplo del manejo avanzado puede ser: en períodos de transición normativa, bajo la presión del tiempo (períodos muy cortos).

Para no perderse en un cúmulo de información sobre el campo de aplicación, éste debe hacer referencia a las distintas VARIABLES en las que se debe demostrar competencia en la función que se está evaluando. Para ello el metodólogo debe hacer, al menos, las siguientes preguntas:

- En qué contextos, campos diversos o variados se aplica la competencia
- Circunstancias ambientales o variaciones de tiempo
- Diversos lugares o sitios donde se desempeña la competencia
- Diversos tipos de procedimientos o procesos: clasificaciones de distintas categorías

Ejemplo para el elemento del área de contratación estatal que se viene utilizando

Unidad de Competencia No: Elaborar pliegos y /o términos de referencia, cuando aplique, según formatos establecidos

Elemento 1: Elaborar prepliegos y recibir observaciones según normativa vigente

CRITERIOS DE DESEMPEÑO		CONOCIMIENTOS
¿QUÉ DEBE HACERSE PARA LOGRAR EL ELEMENTO?		
1. El objeto del contrato es estudiado de acuerdo con normas y necesidades requeridas		
2. El presupuesto es verificado según estudios de mercado		
3. Los requerimientos técnicos mínimos son verificados según estudios de mercado o solicitud técnica		
4. Los elementos calificables del pliego son identificados de acuerdo con estudios previos		
5. Las condiciones jurídicas requeridas son determinadas según estudios previos o normativa vigente?		A) Artículos 1 , 2 y 10 del decreto 2170 del 2002
6. Las condiciones financieras y económicas son establecidas teniendo en cuenta estudios de mercado y normativa vigente		B) Plan de adquisiciones de Banca Multilateral
7. Las cláusulas y condiciones de ejecución son determinadas teniendo en cuenta requerimientos técnicos, jurídicos y financieros		
8. Las condiciones de participación de proponentes en el proceso contractual son determinadas de acuerdo con requerimientos de la entidad		
9. La publicación del prepliego se solicita por el término establecido en la norma		
10. Las observaciones al prepliego se reciben por diferentes medios de comunicación.		
CAMPO DE APLICACIÓN		EVIDENCIAS
CATEGORÍA	CLASE	
Términos de referencia: Mayor y Menor cuantía		
Entidades estatales	cualquier entidad del orden nacional o territorial a excepción de sociedades de economía mixta y empresas industriales y comerciales del estado	

## Las Evidencias del Desempeño

Una vez se ha determinado el rango de aplicación se pasa a definir las evidencias del desempeño competente. Estas son consideradas las pruebas que se deben allegar para demostrar competencias en la función que se está juzgando. Con ellas se demuestra que se ha alcanzado la competencia.

Las evidencias se clasifican en:

Evidencias de desempeño	Evidencias de conocimiento
<p><b>Por producto</b> (Producto de una actividad)</p> <p><b>Directa por desempeño</b> (De cómo se lleva a cabo una actividad)</p>	<p><b>Conocimiento de base</b></p>

**Las evidencias de desempeño** deben cubrir todos y cada uno de los criterios de desempeño y el rango de aplicación. Se obtienen por observación directa en tiempo real del desempeño del funcionario o por simulación de la situación laboral donde se desarrolla la competencia. Nunca debe faltar como evidencia del desempeño competente.

**Las evidencias de producto** hacen referencia a los productos obtenidos en el ejercicio de la función que se está estandarizando; los productos

resultantes de dicha actividad pueden escogerse de cualquiera de los criterios de desempeño. En lo posible deben hacer parte del portafolio de evidencias del funcionario.

**Las evidencias de conocimiento** son pruebas escritas u orales que evidencian los conocimientos que sustentan el desempeño competente. Pueden o no hacer parte del portafolio de evidencias del funcionario o empleado. En el enfoque funcional de competencias laborales se considera que el desempeño competente lleva implícito el conocimiento asociado a ella. Se dice que alguien se desempeña competentemente siempre y cuando tenga una base sólida de conocimientos, de lo contrario su desempeño lo evidenciará.

Para determinar las evidencias más recomendables el metodólogo procederá a preguntar por aquellas más viables y posibles para evidenciar:

- Los criterios de desempeño
- Los rangos
- Los conocimientos

Ejemplo para el elemento del área de contratación estatal que se viene utilizando:

Unidad de Competencia No: Elaborar pliegos y /o términos de referencia, cuando aplique, según formatos establecidos

Elemento 1: Elaborar prepliegos y recibir observaciones según normativa vigente

CRITERIOS DE DESEMPEÑO		CONOCIMIENTOS
¿QUÉ DEBE HACERSE PARA LOGRAR EL ELEMENTO?		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El objeto del contrato es estudiado de acuerdo con normas y necesidades requeridas</li> <li>2. El presupuesto es verificado según estudios de mercado</li> <li>3. Los requerimientos técnicos mínimos son verificados según estudios de mercado o solicitud técnica</li> <li>4. Los elementos calificables del pliego son identificados de acuerdo con estudios previos</li> <li>5. Las condiciones jurídicas requeridas son determinadas según estudios previos o normativa vigente?</li> <li>6. Las condiciones financieras y económicas son establecidas teniendo en cuenta estudios de mercado y normativa vigente</li> <li>7. Las cláusulas y condiciones de ejecución son determinadas teniendo en cuenta requerimientos técnicos, jurídicos y financieros</li> <li>8. Las condiciones de participación de proponentes en el proceso contractual son determinadas de acuerdo con requerimientos de la entidad</li> <li>9. La publicación del prepliego se solicita por el término establecido en la norma</li> <li>10. Las observaciones al prepliego se reciben por diferentes medios de comunicación.</li> </ol>		<p>A) Artículos 1 , 2 y 10 del decreto 2170 del 2002</p> <p>B) Plan de adquisiciones de Banca Multilateral</p>
CAMPO DE APLICACIÓN		EVIDENCIAS
CATEGORÍA	CLASE	De desempeño
Términos de referencia: Mayor y Menor cuantía		Observación directa de los desempeños 1 a 10
Entidades estatales	cualquier entidad del orden nacional o territorial a excepción de sociedades de economía mixta y empresas industriales y comerciales del estado	De conocimiento
		Prueba escrita sobre los conocimientos A y B

## Momento 6. La Asignación de Unidades de Competencia para Estandarizar

Una vez elaborado el primer estándar de competencia, el metodólogo debe asignar una Unidad de Competencia a cada miembro del grupo de acuerdo con sus perfiles y funciones profesionales. Para ello debe elaborar un plan de trabajo asignando fechas de entrega de cada Unidad por parte de los participantes.

## Momento 7. La Socialización de Estándares de Competencia

En la reunión siguiente, donde se socialicen los trabajos realizados por los participantes, se debe proceder de la siguiente manera:

- El autor de un estándar presenta cada componente de la norma iniciando siempre con los criterios de desempeño.
- Debe presentar los componentes de cada norma hasta finalizarla por completo. Los demás miembros deben aprobar o hacer observaciones a cada criterio de desempeño, a cada conocimiento, al rango y a las evidencias presentadas por el autor.
- En el caso de haber discrepancias en el grupo se deben tratar de solucionar en el menor tiempo posible y si no es posible hacerlo inmediatamente, se debe proceder a pasar al siguiente aspecto, dejando para un momento posterior el arreglo o acuerdo.
- El metodólogo debe intervenir para hacer precisiones de orden metodológico y nunca para intervenir desde el punto de vista del saber técnico, el cual corresponde a los miembros del grupo. Debe insistir en la redacción correcta de cada uno de los componentes del estándar y hacer comprobaciones periódicas de las respuestas dadas a cada pregunta que debe formularse en cada casilla del formato que se está analizando.
- Una vez llegado el acuerdo y a medida que el grupo va adquiriendo destreza en la elaboración de las normas, se pueden trabajar grupalmente solo los criterios de

desempeño, los conocimientos y el rango. Posteriormente, el metodólogo revisará las evidencias.

- De cada reunión de trabajo debe llevarse acta donde queden consignados los estándares definitivos.

## ETAPA 5. VALIDACIÓN DE ESTÁNDARES

Una vez elaborados los estándares de competencia se pueden ir validando progresivamente con funcionarios de las áreas respectivas que no hayan participado de su elaboración. Cuando se trabajan competencias de áreas transversales es deseable hacerlo con funcionarios de las mismas áreas en otras entidades.

Para ello debe elaborarse un formato que permita consignar las observaciones y ajustes propuestos por los validadores<sup>7</sup>.

Es importante considerar en esta fase el mayor número de funcionarios consultados. Se recomienda hacer esta consulta por la Intranet de cada entidad, dando un plazo para recoger las observaciones.

Se deben sistematizar dichas observaciones y reunir de nuevo al grupo de expertos para ponerlas a su consideración. Este trabajo debe ser liderado por la oficina de recursos humanos. El grupo de expertos analizará las observaciones presentadas y procederá su incorporación en los estándares respectivos, si a ello hubiere lugar.

## ETAPA 6. INCORPORACIÓN EN MANUALES DE FUNCIONES

Cada entidad deberá incorporar los estándares validados en sus Manuales de Funciones complementando lo que han elaborado hasta la fecha. En cada Manual deben incluirse los siguientes aspectos:

1. La identificación del propósito principal o razón de ser del empleo.
2. las competencias comunes a los servidores públicos y las competencias comportamentales que se han definido por cada nivel jerárquico del empleo, observando lo dispuesto en los artículos 7 y 8 del decreto 2539 del 2005<sup>8</sup>.

7. Ver formato anexo

8. Tomado del documento Manual específico de Funciones y de Competencias Laborales. Instructivo para el ajuste del Manual Específico de Funciones y de Competencias laborales DAFP y ESAP 2005

**3. Las competencias funcionales conforme a lo dispuesto en el artículo 5 del decreto 2539 del 2005.**

4. Los requisitos de estudio y experiencia ajustados de acuerdo con lo dispuesto en los decretos 770 y 785 de 2005 y sus decretos reglamentario para las entidades de los órdenes nacional y territorial.

Cada competencia funcional deberá incorporar el estándar respectivo, una vez validado. No se deben incorporar unidades de competencias que no estén validadas.

Una vez incorporadas las competencias en los manuales de funciones de cada entidad se puede dar por finalizada esta etapa.

# ANEXOS

## Anexo I

### Mesas de Concertación Piloto Criterios para su conformación

Con el objeto de dar alcance a los acuerdos realizados a finales del año 2005, para establecer unas mesas piloto en materia de competencias laborales, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP y la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, han elaborado la metodología general que se presenta en este documento.

De esta forma se espera dar alcance a los mandatos de la Ley 909 de 2004, en lo que tiene que ver con el desarrollo de cuadros funcionales para la Administración Pública, uno de cuyos primeros pasos metodológicos es justamente el establecimiento de mesas de trabajo y la definición de las competencias laborales para los mismos.

Con la experiencia se espera no solamente contribuir a los esfuerzos que vienen realizando algunos proyectos que tocan con esta temática, sino también, acopiar experiencias demostrativas que permitan y faciliten el desarrollo de estas metodologías y su posterior replicación.

#### I. Las Mesas de Concertación

Son instancias de concertación donde se proponen lineamientos y criterios para definir las competencias laborales y adoptar las normas o estándares de competencia funcional para los empleos de los sectores de la Administración Pública.

Para su operación y puesta en marcha se han establecido criterios para su constitución, definiendo la estructura operativa y las funciones y procesos operativos que las caracterizan.

Cada mesa estará conformada por un cuadro directivo encargado de la orientación de las políticas de competencias laborales y de la aprobación de los estándares de competencia para los empleos del sector ó área de la administración pública y, por un equipo técnico ejecutor de las acciones y procesos de identificación de las competencias laborales.

### Experiencias Piloto

Con el fin de validar la estructura operativa, las funciones, los procesos operativos y metodológicos propuestos en los documentos de referencia, se llevaron a cabo dos experiencias piloto en las áreas transversales de Contratación Estatal y Defensa Jurídica del Estado, en las cuales se desarrolló la metodología para identificar y estandarizar las competencias laborales para los cargos públicos de cada una de ellas y se concertaron acciones con diversas entidades participantes.

#### 2. Criterios de Selección de los Integrantes de las Mesas de Concertación Piloto

Se sugieren algunos criterios que deberán ser tenidos en cuenta para seleccionar las entidades que participarán en las mesas piloto de concertación para la identificación de las competencias laborales en cada sector:

1. Estar vinculado a cualquier sector administrativo de la Rama Ejecutiva Nacional.
2. Las entidades deberán tener empleos en las áreas objeto de estudio.
3. Los servidores públicos representantes de las entidades deberán tener conocimiento y experiencia en el desempeño de las áreas donde se vayan a identificar y estandarizar las competencias laborales.
4. Compromiso de las Entidades Cabeza de Sector para participar en las mesas pilotos de concertación.
5. Participarán agentes que estén vinculados a procesos específicos y que por el objeto de los mismos tengan especial interés en calidad de aliados estratégicos para su funcionamiento y la obtención de resultados relevantes.

## 2.1. Cuadro Directivo de las Mesas

Cada una de las mesas tendrá un cuadro directivo conformado por

- Representantes del Departamento Administrativo de la Función Pública
- Representantes de la ESAP quien ejercerá la Secretaría Técnica
- Representantes de entidades cabeza del sector en el nivel nacional.
- Representantes de los procesos específicos que tengan intereses y objetivos concurrentes con el de las mesas.

### Funciones del cuadro directivo

- Seleccionar las entidades participantes en los equipos técnicos
- Establecer lineamientos para el trabajo de los equipos técnicos
- Apoyar la implementación de la política de gestión humana basada en competencias laborales.

## 2.2. Equipos Técnicos de las Mesas

Conformado por:

- Un representante del Departamento Administrativo de la Función Pública y/o Un representante de la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP.
- Un representante del Ministerio o Departamento Administrativo respectivo del sector.
- Representantes de los procesos específicos que tengan en su campo de acción conocer de las competencias laborales o de los cuadros funcionales, con interés en los objetivos de las mesas.
- Hasta tres representantes de las entidades de los sectores seleccionados y/o de las áreas representativas de las entidades.
- Dos representantes del área de Recursos Humanos de la entidad cabeza de sector

## Funciones del equipo técnico

- Definir el propósito principal del sector.
- Elaborar y validar el mapa de funciones del sector.
- Identificar las competencias laborales por cargos del sector.
- Estandarizar o normalizar las competencias para cada empleo sector
- Validar los estándares laborales al interior de cada sector.

## 3. Propuesta Metodológica para las Mesas de Concertación Piloto

Se propone el siguiente ciclo metodológico para la operación de las mesas de concertación piloto y sus equipos técnicos

CICLO OPERATIVO	RESPONSABLES
1. Convocatoria de las mesas	Entidad cabeza de sector
2. Instalación de las mesas	DAFP / ESAP / MIEMBROS DE LAS MESAS
3. Selección del equipo técnico	Mesa de concertación piloto
4. Inducción al proceso	ESAP
5. Caracterización del sector	Equipo Técnico – ESAP y/o DAFP
6. Mapa de funciones del sector	Equipo Técnico – ESAP y/o DAFP
7. Validar mapa de funciones	Equipo Técnico
8. Identificar competencias por cargos	Equipo Técnico – ESAP y/o DAFP
9. Estandarizar competencias para cada empleo del sector	Equipo Técnico – ESAP y/o DAFP
10. Validar normas de competencia laboral	Equipo Técnico
11. Ajustar normas	Equipo Técnico
12. Multiplicar experiencia a otras entidades del sector	Equipo Técnico
La ESAP realizará una formación - acción durante el ciclo del proceso para todos los integrantes del equipo técnico.	

La metodología propuesta para este trabajo es el “análisis funcional” que identifica las competencias de las personas en el ejercicio de sus cargos y empleos, por desagregaciones sucesivas del propósito principal de un sector, empresa, institución o Área Funcional, alineándolas hacia el cumplimiento y horizonte de su misión empresarial. Para efectos de caracterizar las grandes etapas metodológicas, se incluyen las siguientes definiciones de referencia:

1. Convocatoria de las mesas. Se convocará el nivel directivo de la mesa. Se discutirá la metodología general y se buscarán los acuerdos generales para su aprobación.
2. Instalación de las mesas. Se hará la instalación formal con la metodología respectiva aprobada y el reglamento de funcionamiento del nivel directivo de la mesa.
3. Selección del equipo técnico. Se determinará el equipo técnico de la mesa una vez se hayan establecido los acuerdos de trabajo de la mesa directiva y la participación de los distintos agentes que conformarán el equipo técnico y se determinen las condiciones de su participación.
4. Inducción al proceso. Se desarrolla con especial énfasis en el equipo técnico, en la metodología del análisis, en la identificación de productos, en la definición de los métodos de trabajo, en el cronograma y en conseguir el compromiso con los resultados, previamente identificados.
5. Caracterización del sector. Comprende los estudios de los empleos que comprenden el sector y sus ocupaciones por administraciones o instituciones y las características asociadas a su inserción institucional.

Los estudios de prospectiva de la función y misión propia del sector y los datos relevantes de los empleos y su entorno.

6. Mapa de funciones del sector. Es el análisis que se realiza para determinar las competencias necesarias y suficientes para alcanzar el propósito principal del sector respectivo.
7. Identificar las competencias por cargos. Es la identificación de las competencias laborales resultantes del mapa de funciones con los cargos actuales de la administración en el sector respectivo.
8. Estandarizar competencias para cada empleo del cuadro. Es la fijación de los componentes de las normas o estándares, conforme a lo dispuesto en el decreto 2539 de 2005.
9. Validar normas de competencia. Es un ejercicio de contrastación de los resultados obtenidos en la mesa respecto de la realidad del mundo del trabajo para ese cuadro funcional. Comprende el análisis de tercera parte que se hace de los estándares establecidos por el equipo técnico.
10. Ajustar normas. Resultante de la observación y el contraste de lo obtenido en la validación, se realizan los ajustes pertinentes a las normas de competencia.
11. Aprobar normas. Es la etapa final del proceso en la que se toman las decisiones y se aprueban las normas de competencia laboral por parte del cuadro directivo.

## 5. Cronograma de Trabajo

El presente cronograma de trabajo es un modelo susceptible de ser ajustado por las entidades que adopten el modelo, de acuerdo su tamaño y con sus necesidades:

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
1. Convocatoria de las mesas	■								
2. Instalación de las mesas	■								
3. Selección del equipo técnico	■								
4. Inducción al proceso		■							
7. Mapa de funciones del cuadro funcional		■	■	■					
10 Identificación de competencias por cargos				■					
11. Estandarizar competencias para cada empleo del cuadro					■	■	■		
12. Validar normas de competencia								■	
13. Ajustar normas o estándares								■	
14. Aprobar normas									■
15. Multiplicar experiencia a otras entidades del sector									■

## Anexo 2

### Ejemplo de carta de convocatoria

Bogotá, D. C.,

Doctor

Director General

INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS

Ciudad

Respetado Doctor:

La Escuela Superior de Administración Pública ESAP con el objeto de dar cumplimiento al parágrafo del artículo 19 de la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, instaló las Mesas Sectoriales de concertación para la identificación, caracterización ocupacional y la determinación de los requisitos y procedimientos de acreditación para las áreas transversales de: .....

La metodología propuesta es un ejercicio conjunto de las entidades participantes, con el fin de definir y estandarizar las competencias laborales de los empleos que estén directamente involucrados en los procesos de:....., sus responsabilidades, condiciones, requisitos y competencias laborales comunes, de tal manera que puedan ser incorporadas a los Manuales de Funciones y Requisitos.

Para el efecto, solicito su valiosa colaboración, en el sentido de seleccionar a un grupo de funcionarios que cumplan con los perfiles representativos de cada empleo del sector de: área de planeación, área jurídica, área de presupuesto, área administrativa, área de soporte tecnológico, para realizar el trabajo descrito, que puedan acompañarnos en periódicas reuniones citadas previamente.

Cordial saludo,

## Anexo 3

# Formatos para trabajo de Equipos Técnicos

### Acuerdo de Voluntades

#### Equipo Técnico Mesa de Concertación Piloto

Los abajo firmantes, considerando que:

1. Por mandato de la Ley 909 del 2004 por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, y la gerencia pública , en su artículo 19, la Escuela Superior de Administración Pública lidera las mesas de concertación para identificar las competencias laborales del empleo público, su caracterización ocupacional y los requisitos para su acreditación
2. De acuerdo con el decreto 2539, por el cual se establecen las competencias laborales generales de los distintos niveles jerárquicos, en sus artículos 3, 4 y 5 , se establece que las competencias laborales se determinen con base en el contenido funcional del empleo y que este tendrá en cuenta el propósito principal de este y sus funciones esenciales, teniendo en cuenta , los criterios de desempeño, los conocimientos básicos, los contextos y las evidencias requeridas para demostrar la competencia en el desempeño de los cargos públicos
3. Según el artículo 12 del decreto 770 del 2005 por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del orden nacional, es obligación de las entidades , al elaborar los manuales de funciones , señalar las competencias laborales para los empleos que conforman su planta de personal
4. Que para efectos de cumplir los mandatos de la Ley , la Escuela Superior de Administración Pública, la ESAP, y el Departamento Administrativo de la Función Pública han convocado dos mesas de concertación como experiencias piloto para validar la metodología de identificación de las competencias laborales del empleo público y han conformado equipos de expertos para adelantar este trabajo

DECIDIMOS SUSCRIBIR EL PRESENTE ACUERDO DE VOLUNTADES POR MEDIO DEL CUAL NOS COMPROMETEMOS A:

1. Integrar el equipo técnico de
2. Definir las competencias laborales para los empleos del área de .....y estandarizarlas de acuerdo con la metodología de análisis funcional
3. Suministrar la información técnica, verbal o escrita requerida para alcanzar los objetivos de trabajo propuestos
4. Velar por la calidad de los productos resultantes del plan de trabajo
5. Participar en los distintos grupos de trabajo que se conformen
6. Asistir a todas las reuniones presenciales o virtuales acordadas
7. Realizar los trabajos individuales o grupales asignados
8. Cumplir con el horario establecido
9. Respetar las reglas de juego acordadas, escritas o verbales
10. Preservar Los derechos morales de los aportes dados para este trabajo. Los derechos patrimoniales de este trabajo corresponden a la ESAP

Dado en Bogotá a los

\_\_\_\_\_  
NOMBRE

\_\_\_\_\_  
FIRMA

## Formatos para trabajo de Equipos Técnicos Formato No 2

### ACTA DE REUNIÓN No. EQUIPO TÉCNICO

FECHA:

LUGAR:

HORA:

Participantes

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	INSTITUCIÓN

TEMAS TRATADOS:

DESARROLLO DE LA SESIÓN

COMPROMISOS PRÓXIMA SESIÓN

## Formatos para trabajo de Equipos Técnicos Formato No 3

### REGISTRO METODOLÓGICO EQUIPO TÉCNICO

FECHA:

PASOS METODOLÓGICOS:

PASO 1: DEFINIR PROPÓSITO PRINCIPAL

PASO 2: ESTABLECER FUNCIONES ESENCIALES

LISTA DE CHEQUEO:

Actividad	Si	No	Observaciones
1. Se definió el propósito clave			
2. Se establecieron funciones claves?			
3. Se abordó otros paso metodológico?			Cuál'
4. Se eliminó algún paso metodológico			Cuál?

5. Aspectos de mas difícil comprensión para el grupo

6. Aspectos que no estaban contemplados u otras observaciones

7. Alguna recomendación metodológica

REGISTRO TÉCNICO

PROPÓSITO PRINCIPAL:

FUNCIONES ESENCIALES

## Formatos para trabajo de Equipos Técnicos Formato No 4

### Plan de Trabajo Equipos Técnicos Mesa de Concertación Piloto

Actividades	Duración	Responsables	Producto
1. Elaborar mapa de funciones del área transversal		EQUIPO TÉCNICO - METODÓLOGO ESAP	PRIMERA VERSIÓN DEL MAPA
2. Validar mapa de funciones con muestra representativa de entidades de la administración pública	Primer mes	EQUIPO TÉCNICO - EQUIPO ESAP - EQUIPO FUNCIÓN PÚBLICA	MAPA AJUSTADO
3. Identificar las competencias laborales del área transversal		EQUIPO TÉCNICO - METODÓLOGO ESAP	COMPETENCIAS IDENTIFICADAS EN EL MAPA
4. Estructurar competencias por cargos del área transversal (empleos)		EQUIPO TÉCNICO - METODÓLOGO ESAP	COMPETENCIAS POR CARGOS
5. Estandarizar (normalizar) las competencias por cargos		EQUIPO TÉCNICO - METODÓLOGO ESAP	ESTÁNDARES DE COMPETENCIA POR CARGOS
6. Validar estándares de competencia con entidades representativas	Segundo mes	EQUIPO TÉCNICO - EQUIPO ESAP - EQUIPO FUNCIÓN PÚBLICA	ESTÁNDARES DE COMPETENCIAS AJUSTADOS, POR CARGO
7. Alinear funciones de los cargos actuales con estándares validados		EQUIPO TÉCNICO - EQUIPO ESAP - EQUIPO FUNCIÓN PÚBLICA	COMPETENCIAS POR CARGOS AJUSTADAS
8. Aprobar los estándares de los empleos profesionales por parte de la Mesa de Concertación Piloto		MESA DE CONCERTACIÓN PILOTO	ACTA DE APROBACIÓN DE ESTÁNDARES
9. Elaborar documento normativo del empleo del área transversal	Medio mes restante	EQUIPO TÉCNICO - EQUIPO ESAP - EQUIPO FUNCIÓN PÚBLICA	DOCUMENTO NORMATIVO



# Formatos para trabajo de Equipos Técnicos Formato No 6

## Auditoria de Sesiones

### Equipo Técnico

SESIÓN No

FECHA:

AUDITOR:

<p>· PRESENTACIÓN DEL SALÓN</p> <p>Excelente ____ Adecuado ____ Deficiente ____</p> <p>· PUNTUALIDAD DE</p> <p style="text-align: right;">SI    NO</p> <p>Orientador metodológico Auditor de sesiones Auditor de procesos Auditor de productos Moderador Relator Escribiente de actas Escribiente metodología Participantes (solo para quien no asiste puntual y especificar nombre y empresa)</p> <p>· ENTREGA OPORTUNA DE DOCUMENTOS</p> <p>Buena    Regular    Mala</p> <p>· CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS</p> <p>Buena    Regular    Mala</p> <p>· SUMINISTRO DE EQUIPOS</p> <p>Buena    Regular    Mala</p> <p>· ASISTENCIA DE LOS MIEMBROS</p> <p>Baja    Adecuada    Plena</p> <p>· SE RETIRAN ANTES DE TERMINAR LA SESIÓN: (Anote la entidad)</p>	<p><u>MODERACIÓN</u></p> <p>Buena    Regular    Deficiente</p> <p><u>RELATORÍA</u></p> <p>Buena    Regular    Deficiente</p> <p><u>AUDITORÍA</u></p> <p>Buena    Regular    Deficiente</p> <p>NIVEL DE PARTICIPACION DE SUS MIEMBROS ( Anote los nombres de los que se destacan)</p> <p>· COMPROMISOS</p> <p>· DURACIÓN DE LA SESIÓN:</p> <p>· OBSERVACIONES</p>
<p>· DESARROLLO DE LA SESIÓN</p> <p>ACTA Se aprobó Con modificaciones Cuáles? _____</p> <hr/> <p><u>ORDEN DEL DÍA</u></p> <p>Se desarrollo en su totalidad? Pendientes:</p> <p>PUNTOS ALGIDOS DE LA SESIÓN</p>	<p>FIRMA:</p>

## Anexo 4. Guía de validación de mapas funcionales

### Guía para la Validación del Mapa Funcional Grupos de la Alta Dirección

El mapa de funciones es un gráfico que contiene las funciones principales que son necesarias y suficientes para lograr los propósitos misionales de un sector de actividad cualquiera. Visualiza, mediante desagregaciones sucesivas, las funciones principales que una organización requiere para alcanzar sus propósitos. Se diseña a partir de la metodología de análisis funcional, método de análisis de ocupaciones profesionales mediante el cual se describen y caracterizan sus funciones inherentes, su estructura y las competencias laborales asociadas.

El presente mapa ha sido elaborado por un equipo de expertos de instituciones representativas de la contratación estatal del orden nacional, bajo la orientación metodológica de la Escuela Superior de Administración Pública.

Se busca que usted valide cada una de las funciones allí contenidas de acuerdo con las indicaciones de la presente guía:

#### I. Validación del Propósito Principal (Misión)

El propósito principal de un sector es su razón de ser. Se define en términos de lo que el sector hace y lo diferencia de otros y la finalidad que busca lograr. Se expresa siguiendo la estructura gramatical siguiente:

Qué hace el sector	Para qué lo hace?
Verbo Infinitivo + Objeto	Finalidad

El equipo de expertos ha definido como propósito del sector transversal de la Contratación Estatal el siguiente propósito

Qué hace el sector	Para qué lo hace?
Adquirir (Verbo) bienes y servicios necesarios (Objeto)	que contribuyan al cumplimiento de los fines del estado (Finalidad o condición)

De acuerdo con esta expresión del propósito del sector:

Propósito del Sector	Si	No
Esta de acuerdo con ese propósito?		
Si su respuesta es NO enuncie un propósito para el sector conservando la estructura gramatical recomendada		
Qué hace?	Para qué lo hace?	

## 2. Funciones Esenciales

Las funciones esenciales se obtienen de dar respuesta a la pregunta:

### **Qué debería hacerse para lograr el propósito principal?**

Las respuestas a estas preguntas dan origen las funciones claves que debe realizar el sector para lograr su propósito. Se definen como aquellas funciones sin las cuales el propósito principal no puede alcanzarse

Se redactan siguiendo la siguiente estructura gramatical

Qué debería hacerse?	Cómo hacerlo?
Verbo + Objeto	+ Condición

El equipo de expertos ha establecido las siguientes funciones esenciales (claves) para el sector

Qué debería hacerse?	Cómo hacerlo?
1. Planear la contratación	de acuerdo con necesidades de las entidades
2. Ejecutar plan de compras	siguiendo procedimientos establecidos en la normatividad vigente
3. Evaluar y hacer seguimiento a la ejecución del plan de compras	de acuerdo con lo planeado

De acuerdo con la expresión de estas funciones:

Funciones Claves	Si	No
1. Considera que las cuatro funciones son las verdaderas funciones claves del sector sin las cuales su propósito principal no se logra?		
Función 1: Planear la contratación de acuerdo con necesidades de las entidades	Si no esta de acuerdo redacte la función adecuada	
Función 2: Ejecutar plan de compras siguiendo procedimientos establecidos en la normatividad vigente		
Función 3: Evaluar y hacer seguimiento a la ejecución del plan de compras de acuerdo con lo planeado		
2. Cada una de las funciones claves responde a la pregunta: Que debería hacerse para adquirir bienes y servicios necesarios que contribuyan al cumplimiento de los fines del estado?	SI	NO
Cuál función no responde a esta pregunta?	Coloque solo el número de la función	

3. Esta de acuerdo con las condiciones establecidas para cada función?	SI	NO
Función 1: Planear la contratación de acuerdo con necesidades de las entidades	Si no esta de acuerdo redacte una condición adecuada	
Función 2: Ejecutar plan de compras siguiendo procedimientos establecidos en la normatividad vigente		
Función 3: Evaluar y hacer seguimiento a la ejecución del plan de compras de acuerdo con lo planeado		
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		

Muchas gracias por su colaboración

### 3. Funciones Principales

Las funciones principales son aquellas funciones consideradas como fundamentales y esenciales para llevar a cabo cada una de las funciones esenciales (claves) del sector de la contratación estatal. Se obtienen al responder la pregunta:

¿Qué es lo que debe hacerse para lograr la función clave? Y se repite para cada una de las funciones claves establecidas

Se redactan siguiendo la siguiente estructura gramatical

Qué debería hacerse?	Cómo hacerlo?
Verbo + Objeto	+ Condición

El equipo de expertos ha establecido las siguientes funciones principales para cada una de las funciones esenciales (claves) de la contratación estatal

Qué debería hacerse?	Cómo hacerlo?
PARA LA FUNCIÓN DE PLANEAR LA CONTRATACIÓN DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DE LA ENTIDAD:	
Gestionar los recursos necesarios para la contratación	siguiendo procedimiento establecido
Elaborar plan de compras	de acuerdo con necesidades identificadas
Realizar estudios de soporte de la contratación	según procedimientos establecidos
Obtener autorizaciones y permisos internos y externos	de acuerdo con normatividad vigente

De acuerdo con la expresión de estas funciones:

Funciones Principales	Si	No
1. Considera que las cuatro funciones juntas permiten obtener como resultado la función de PLANEAR la contratación estatal de acuerdo con necesidades		
Función 1: Gestionar los recursos necesarios para la contratación siguiendo procedimiento establecido	Si no está de acuerdo redacte la función adecuada	
Función 2: Elaborar plan de compras de acuerdo con necesidades identificadas		
Función 3: Realizar estudios de soporte de la contratación según procedimientos establecidos		
Función 4: Obtener autorizaciones y permisos internos y externos de acuerdo con normatividad vigente		
2. Cada una de las funciones principales es respuesta a la pregunta: Que debería hacerse para planear la contratación de acuerdo con las necesidades de la entidad?	SI	NO
Cuál función no responde a esta pregunta?	Coloque solo el número de la función	
3. Esta de acuerdo con las condiciones establecidas para cada función?	SI	NO
Función 1: Gestionar los recursos necesarios para la contratación siguiendo procedimiento establecido	Si no está de acuerdo redacte una condición adecuada	
Función 2: Elaborar plan de compras de acuerdo con necesidades identificadas		
Función 3: Realizar estudios de soporte de la contratación según procedimientos establecidos		
Función 4: Obtener autorizaciones y permisos internos y externos de acuerdo con normatividad vigente		
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS		

3.2.

Qué debería hacerse?	Cómo hacerlo?
PARA EJECUTAR PLAN DE COMPRAS SIGUIENDO PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA NORMATIVIDAD VIGENTE:	
Adelantar proceso de selección de contratistas	según normatividad vigente
Celebrar contrato	de acuerdo con normatividad vigente
Ejecutar contratos y hacerles seguimiento	de acuerdo con la normatividad vigente y las obligaciones del contrato
Liquidar contrato	según procedimiento y normatividad vigente

De acuerdo con la expresión de estas funciones:

Funciones Principales	Si	No
1. Considera que las cuatro funciones juntas permiten obtener como resultado la función de EJECUTAR plan de compras siguiendo procedimientos establecidos en la normatividad vigente?		
Si no está de acuerdo redacte la función adecuada		
2. Cada una de las funciones principales es respuesta a la pregunta: Que debería hacerse para ejecutar el plan de compras siguiendo procedimientos establecidos en la normatividad vigente?	Si	No
Cuál función no responde a esta pregunta?	Coloque solo el número de la función	
3. Está de acuerdo con las condiciones establecidas para cada función?	Si	No
Si no está de acuerdo con alguna de ellas, redacte una condición adecuada		

3.3.

Qué debería hacerse?	Cómo hacerlo?
PARA EVALUAR Y HACER SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMPRAS DE ACUERDO CON LO PLANEADO	
Implementar un sistema de indicadores de gestión y resultados	de acuerdo con parámetros establecidos
Determinar cumplimiento del plan	frente a resultados

De acuerdo con la expresión de estas funciones:

Funciones Principales	Si	No
1. Considera que las funciones juntas permiten obtener como resultado la función de EVALUAR Y HACER SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMPRAS de acuerdo con lo planeado		
Si no está de acuerdo cuáles elimina y cuáles adiciona?		
2. Cada una de las funciones principales es respuesta a la pregunta: Que debería hacerse para evaluar y hacer seguimiento al plan de compras de acuerdo con lo planeado	Si	No
Cuál función no responde a esta pregunta?	Coloque solo el número de la función	
3. Está de acuerdo con las condiciones establecidas para cada función?	Si	No
Si no está de acuerdo con alguna de ellas , redacte una condición adecuada		

Muchas gracias por sus aportes

Si está de acuerdo, por favor suminístre nos sus datos profesionales, para darle los créditos correspondientes en la publicación final de este trabajo

NOMBRE COMPLETO \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

ENTIDAD \_\_\_\_\_

CORREO ELECTRÓNICO \_\_\_\_\_

#### 4. Funciones de Tercer Nivel

Repita el ejercicio para las funciones de tercer nivel y anote sus observaciones a continuación.

#### 5. Funciones de Cuarto Nivel

Repita el ejercicio para las funciones de cuarto nivel y anote sus observaciones a continuación.