

**LAS COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO, EL RETO
PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

MARÍA ALEJANDRA NUÑEZ BRÍÑEZ

CÓDIGO 4401792

Asesor de Investigación

DAVID MENDOZA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
INVESTIGACION
BOGOTÁ D.C.
2017**

RESUMEN

Las competencias, desde su inicio proponen una alternativa para medir el desempeño de las personas frente a las funciones y a los retos que implican el desarrollo de cada empleo; en el sector público las competencias juegan un papel fundamental para la aplicación y desarrollo de los diferentes instrumentos de gestión del personal, como lo son los concursos o procesos de selección, los manuales de funciones, los planes institucionales de capacitación y las evaluaciones de desempeño, sin embargo las entidades públicas no realizan un análisis funcional para identificar la competencias necesarias para el ejercicio de cada empleo e implementas las establecidas en el Decreto 2539 de 2005, no responden a las particularidades de cada empleo y de cada entidad y no permiten generar ni evaluar los comportamientos que generan un valor agregado en el ejercicio de cada empleo para el logro de los objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVE:

Competencias.

Manuales de Funciones.

Evaluación de Desempeño.

Gestión por Competencias.

Empleo Público.

ABSTRACT

From the outset, competencies have proposed an alternative to measure the performance of people in relation to the functions and challenges involved in the development of each job; In the public sector, competencies play a key role in the application and development of different personnel management tools, such as competitions or selection processes, function manuals, institutional training plans and performance appraisals, However, public entities do not perform a functional analysis to identify the competencies necessary for the exercise of each job and implement those established in Decree 2539 of 2005, do not respond to the particularities of each job and each entity and do not allow generating or evaluating The behaviors that generate an added value in the exercise of each job for the achievement of the institutional objectives.

KEY WORDS

Competences.

Function Manuals.

Performance evaluation.

Management by Competences.

Public Employment.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos, establecidas mediante el Decreto 2539 de 2005 responde a las necesidades y características de cada uno de los empleos establecidos en las plantas de empleos y facilita el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a cada entidad pública?

INTRODUCCIÓN

El concepto de organización y la relación de los elementos que la componen han sufrido variaciones para responder a las necesidades de la sociedad de cada época a lo largo de la historia y con esto han cambiado la concepción, el papel y los mecanismos para direccionar y administrar el componente humano en la organización; en este sentido, el componente humano pasó de ser considerado, a la luz de la teoría clásica de la administración, como un engranaje de una máquina y un recurso más de la organización, junto con el capital y la tierra, a configurarse desde la teoría de las relaciones humanas como un factor indispensable, que agrega valor y es decisivo para alcanzar el logro de los objetivos de la entidad.

Con la humanización de la administración y de las organizaciones, surge la preocupación por desarrollar mecanismos y técnicas que faciliten la administración del personal y optimicen el reclutamiento, la selección, la capacitación, la motivación y la evaluación. Es precisamente en este contexto que surge el concepto de competencias, como una alternativa para desarrollar la gestión del talento humano de tal forma que se logre un equilibrio entre los objetivos organizacionales y las necesidades de sus miembros.

En la Función Pública en Colombia el concepto de competencias es fundamental, tanto así que a través del Decreto 2539 de 2005 se determinaron las competencias laborales comunes y por nivel jerárquico para los empleos públicos, y estas son fundamentales en el ingreso, elaboración y definición de manuales de funciones y competencias, formulación y ejecución de los planes institucionales de capacitación y evaluaciones de desempeño para la permanencia al servicio del Estado.

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito del presente ensayo es determinar si las competencias laborales comunes y específicas por nivel jerárquico responden a las necesidades y características de cada uno de los empleos establecidos en las plantas de empleos y facilita el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a cada entidad pública.

Para lograr el propósito planteado, el documento tendrá la siguiente estructura: en la primera parte se hará una aproximación al concepto de competencias, resaltando su importancia para la gestión del talento humano dentro de las entidades; posteriormente se realizará una caracterización del empleo público colombiano y de las entidades rectoras en la materia; seguidamente se identificará la relación entre las competencias y los principales instrumentos de gestión del talento humano utilizados en el empleo público, para esto se tendrán en cuenta las competencias comunes y específicas definidas en el Decreto 2539 de 2005 y se describirán cada uno de los instrumentos de gestión desde la normatividad; finalmente, se identificarán los principales aspectos de mejora para la gestión de competencias de los empleados públicos del sector público.

JUSTIFICACIÓN

El capital humano se configura como uno de los factores indispensables en las organizaciones, sin importar su naturaleza, para alcanzar los logros y objetivos planteados; es por esta razón que en la selección del personal se deben tener en cuenta criterios de idoneidad, conocimientos y competencias para desempeñar un determinado empleo dentro de una entidad.

Las competencias laborales, de acuerdo con lo definido por el Ministerio Nacional de Educación Colombia se definen como:

El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio (Ministerio de Educación Nacional MEN, 2003, P. 5).

Es así como en el sector público el concepto de competencias se configura como un factor fundamental para la selección y el desarrollo del personal, tanto así que se encuentran incluidas en el diseño y definición de los manuales de funciones, en la formulación y ejecución de los Planes de Capacitación y en las evaluaciones de desempeño aplicadas al titular de cada empleo al finalizar cada vigencia; a continuación se ampliará la información en cada uno de las herramientas de gestión del talento humano anteriormente mencionado:

1. Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales: De conformidad con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP, los manuales de funciones, se configuran como un insumo muy importante para la ejecución de

los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas.

Los Manuales de Funciones y Competencias laborales, como su nombre lo indica, permiten establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.

2. Planes de Capacitación: Mediante el Decreto 1567 de 1998 creó el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado y se le otorgó a cada entidad la obligación de formular para cada vigencia planes institucionales de capacitación con el fin de “incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral”.

3. Evaluaciones de Desempeño: Las entidades públicas están obligadas a evaluar y calificar a los empleados públicos. De conformidad con lo establecido en el Decreto 565 de 20016, expedido por la Comisión Nacional del Servicio Civil, las competencias laborales se configuran como uno de los componentes fundamentales para realizar las evaluaciones de desempeño.

Teniendo en cuenta los factores anteriormente descritos, se evidencia la importancia de las competencias laborales para el ingreso, desarrollo, evaluación y permanencia de los servidores en los empleos públicos de las diferentes entidades del Estado y para el cumplimiento de sus objetivos y funciones que varían ampliamente de entidad a entidad, debido a multiplicidad de los fines del Estado.

1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

En esta sección se tratará el concepto de competencia desde sus inicios, haciendo una breve reseña de su evolución, construcción e inclusión de elementos los cuales permitieron responder en cada periodo histórico a las variaciones de los mercados a través de la gestión del talento humano, para llegar a la identificación de dos definiciones desarrolladas por dos instituciones, que son consideradas como autoridades en la materia, en el ámbito internacional y nacional.

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

Tabla 1 Crítica y propuesta de McClelland (1973) frente a los test de inteligencia.

CRÍTICA A LOS TEST DE INTELIGENCIA	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
• Su aplicación podía llegar a ser excesivamente selectiva, discriminatoria, injusta y/o sesgada. Por ejemplo, tal y como se estaban utilizando, se dejaba	• Utilizar y/o diseñar pruebas que: o Evalúen aquello que las personas van a tener que realizar posteriormente.

CRÍTICA A LOS TEST DE INTELIGENCIA	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
fuera del sistema educativo a los que peores puntuaciones tenían (y, por tanto, más lo necesitaban) o se impedía el acceso al sistema laboral a inmigrantes procedentes de culturas diversas con dificultad para entender sus contenidos (pero con la necesidad perentoria de integrarse y trabajar). • Los test incluían contenidos no siempre adecuados a lo que luego tenían que hacer las personas o bien no eran generalizables a situaciones diferentes. • Se partía de un supuesto básico erróneo: la inteligencia considerada como algo heredado, cuantificable e invariable. • No se contemplaba la influencia de factores psicosociales relevantes: clase social, estatus, roles, poder, características culturales, etc.	o Reflejen los cambios producidos por el aprendizaje. • Hacer público y explícito cómo mejorar la característica examinada. • Evaluar competencias, basadas en evidencia empírica, que puedan ser tanto específicas como generalizables a diferentes situaciones y/o actividades. • Evaluar cómo responden las personas a situaciones no tan estructuradas como las que incluyen los test. Más que medir capacidades en un “vacío social”, medir el uso real de esas capacidades en situaciones que permiten rangos de respuesta más amplios que lo que hacen los test. • Emplear los test como herramientas de desarrollo y no como un mero reflejo de una cualidad que se posee, que se puede cuantificar pero no se puede mejorar

Fuente: McClelland (1973) (Citado por García, 2011, P. 473)

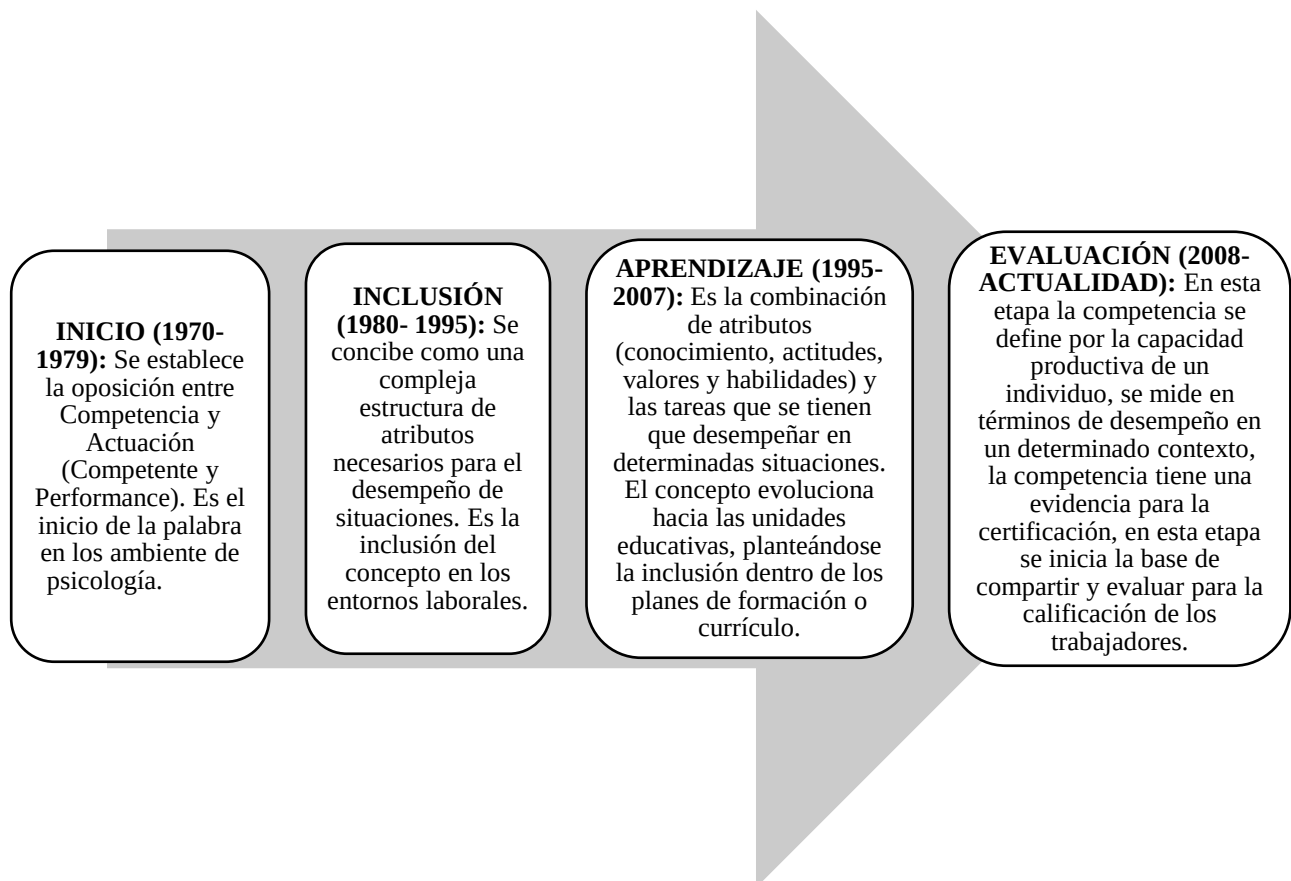
De conformidad con lo anterior, las competencias surgen como un mecanismo para optimizar la selección de los empleados, de tal forma que se puedan identificar las destrezas y habilidades de los trabajadores, necesarias para el desempeño de una labor en situaciones determinadas, que permitan el aprendizaje, el mejoramiento y la evaluación constante al rendimiento del empleado.

Una vez identificado el origen del concepto de competencia, es importante mencionar que este no surge de forma aislada, sino por el contrario, siguiendo a Mertens (1996), responde al cambio en el sistema productivo de la década de los 80, como resultado de las economías nacionales en los mercados modernos globalizados, buscando el mejoramiento continuo, generar ventajas comparativas y aumentar la competitividad y la calidad de los bienes y servicios; en este contexto, fue necesario que las organizaciones cambiaran y se adaptaran a

ese medio globalizado y competitivo, lo cual implicaba modificar los modelos de gestión del talento humano para poder contar con el personal idóneo que les permitiera responder a las exigencias del mercado (Mertens, 1996).

El concepto de competencia ha evolucionado y ha sido adaptativo a las necesidades de cada época desde su primera aparición en 1973; a continuación se dará a conocer a grandes rasgos este proceso evolutivo, hasta llegar a lo que actualmente se conoce y se acepta como competencia:

Ilustración 1 Evolución del Concepto de Competencia



Fuente: Elaboración propia a partir de (Sandoval, Miguel, & Montaña Nora, P. 5)

De acuerdo con la ilustración No. 1, es importante resaltar como este importante concepto para la gestión del talento humano por competencias pretende correlacionar y complementar el sistema educativo con el sistema laboral, respondiendo a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, de tal forma que desde el desempeño laboral se pueda hacer frente a la evolución de la tecnología, la producción y en general, la sociedad (OIT, 1997, P. 1); en este sentido, el concepto de competencia es dinámico y ha incluido en su definición distintos elementos que resaltan la importancia de la capacidad humana para innovar en el desempeño de sus funciones y lograr el mejoramiento continuo a través de la formación y desarrollo de habilidades y destrezas adquiridas ya sea a través del sistema educativo o en las situaciones laborales cotidianas. A continuación se dan a conocer dos definiciones de competencias, las cuales para los fines del presente ensayo reúnen los componentes para la gestión por competencias:

La primera definición a tenerse en cuenta, fue desarrollada en el marco del Seminario Internacional “Formación Basada en Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas”, la cual logra reflejar la importancia del sistema educativo y la formación y desarrollo de capacidades a través de la práctica:

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Ducci, 1997, p. 20)

La segunda definición es planteada por el Ministerio de Educación Nacional- MEN, el cual como cabeza del sector educativo en Colombia plantea como una política nacional la

articulación de la oferta educativa con el mundo productivo y la formación de competencias laborales; se considera pertinente la siguiente definición, ya que pone en evidencia la inclusión y el posicionamiento de la gestión laboral por competencias a nivel nacional:

El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. (Ministerio de Educación Nacional MEN, 2003; P.5)

Teniendo en cuentas las definiciones anteriormente retomadas, se evidencian los puntos clave para poder desarrollar adecuadamente la gestión del talento humano por competencias y se establece el punto de partida para realizarlo en el país, específicamente en la función pública.

2. CARACTERIZACIÓN Y ESTRUCTURA DEL EMPLEO PÚBLICO EN COLOMBIA

Una vez identificado la definición del concepto de competencia, en esta sección abordaremos la adopción de la gestión humana por competencias en el sector público colombiano; para esto en primer lugar se abordará desde la Constitución Política y la Ley 909 de 2004 el concepto de empleo público, identificando sus características y las condiciones establecidas para el ingreso y permanencia.

La primera legislación sobre la carrera administrativa se remonta a la Constitución Política de 1936, sin embargo para los efectos de este ensayo se tendrá en cuenta el desarrollo incluido en la Constitución Política de 1991 en lo referente a la Función Pública.

De conformidad con lo establecido en el artículo 122 del Capítulo 2 del Título V, de la Constitución Política, no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuestos correspondiente; así mismo, el artículo 123 establece que son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios (...). Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la Ley y el reglamento”.

En cuanto el ingreso y permanencia al servicio del Estado, el artículo 125 determina que el ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los empleos públicos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes. El retiro se hará por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley.

Como desarrollo de lo establecido en la Constitución, la Ley 909 de 2004 expide las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

El artículo 2 de dicha ley determina los siguientes principios en el ejercicio de la función pública:

1. La función pública se desarrolla teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad.

2. El criterio de mérito, de las calidades personales y de la capacidad profesional, son los elementos sustantivos de los procesos de selección del personal que integra la función pública. Tales criterios se podrán ajustar a los empleos públicos de libre nombramiento y remoción, de acuerdo con lo previsto en la presente ley.

3. Esta ley se orienta al logro de la satisfacción de los intereses generales y de la efectiva prestación del servicio, de lo que derivan tres criterios básicos:

a) La profesionalización de los recursos humanos al servicio de la Administración Pública que busca la consolidación del principio de mérito y la calidad en la prestación del servicio público a los ciudadanos;

b) La flexibilidad en la organización y gestión de la función pública para adecuarse a las necesidades cambiantes de la sociedad, flexibilidad que ha de entenderse sin detrimento de la estabilidad de que trata el artículo 27 de la presente ley;

c) La responsabilidad de los servidores públicos por el trabajo desarrollado, que se concretará a través de los instrumentos de evaluación del desempeño y de los acuerdos de gestión;

d) Capacitación para aumentar los niveles de eficacia.

Las entidades rectoras en materia del empleo público son el Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP y la Comisión Nacional del Servicio Civil- CNSC, cada una con funciones específicas pero ambas con la misión de hacer cumplir los lineamientos establecidos en la Constitución y en la Ley. A continuación se darán a conocer las funciones a cada una de estas instituciones en materia del empleo público:

El Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP tiene como objeto el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado, su organización y funcionamiento, el desarrollo de la gestión pública y el servicio al ciudadano, mediante la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, la adopción de instrumentos técnicos y jurídicos, la asesoría y la capacitación (Presidencia de la República, 2016, P. 3).

Por su parte la Comisión Nacional del Servicio Civil- CNSC se constituye como un órgano de control, cuya misión es garantizar a través del mérito, que las entidades públicas cuenten con servidores de carrera competentes y comprometidos con los objetivos institucionales y el logro de los fines del Estado (Comisión Nacional del Servicio Civil, P. 6); en este sentido, la Comisión tiene a su cargo dos macrofunciones, por un lado le corresponde la administración de la carrera administrativa, en los temas relacionados con la selección a través de los concursos de mérito; registro público en los temas de movilidad laboral (ingreso, ascenso y retiro) y certificación y cancelación del registro del empleo público; provisión de los empleos bajo las figuras de reincorporación y listas de elegibles; y establecer los lineamientos para la aplicación de la evaluación de desempeño laboral, como factor que garantiza la permanencia en el empleo público; por el otro lado, le corresponde a la Comisión realizar la vigilancia preventiva y correctiva, para garantizar la aplicación de los principios de la carrera administrativa.

En este sentido, los criterios de mérito, calidades personales y la formación profesional, son fundamentales para el ingreso, ascenso, evaluación y permanencia en la función pública, bajo el supuesto que sólo los más aptos e idóneos deben ocupar los empleos y públicos y de esta forma hacer más eficaz, efectivo y eficiente el desempeño de los mismos

y garantizar alcanzar los objetivos institucionales y alcanzar los fines del Estado y corresponde al Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP y a la Comisión Nacional del Servicio Civil garantizar el cumplimiento de este mandato legal.

Teniendo en cuenta las características del empleo público colombiano y los criterios para el ingreso, desarrollo de capacidades y evaluación, la gestión del talento humano por competencia representa un criterio fundamental a ser tenido en cuenta, para lograr contar con capital humano calificado, idóneo y con ventajas comparativas para el desempeño de las funciones públicas.

3. COMPETENCIAS LABORALES E INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN COLOMBIA

En este apartado se darán a conocer las competencias generales y específicas establecidas para los empleados públicos colombiano; así mismo se describirán los instrumentos de gestión en la administración del capital humano para finalmente establecer las relación existente entre las dos.

3.1.Competencias generales y específicas de los empleados públicos

Mediante el Decreto 2539 de 2005 define las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos; este Decreto define en su artículo 2 las competencias laborales como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los

conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (DAFP, 2005).

El artículo 7 de este Decreto, establece que todos los servidores públicos deben poseer las siguientes competencias:

Tabla 2 Competencias Comunes a los Servidores Públicos

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	• Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en	• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
	su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	• Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Fuente: (Artículo 7 del Decreto 2539 de 2005)

Igualmente, este Decreto en su artículo 8 y los numerales que lo componen establece las competencias laborales para cada uno de los niveles jerárquicos mediante el Decreto 770 de 2005; a continuación se presentan dichas competencias:

Nivel Directivo: Este nivel Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Tabla 3 Competencias laborales del nivel directivo

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	• Mantiene a sus colaboradores motivados. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		• Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	• Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	• Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. • Decide bajo presión. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y Desarrollo de	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus	• Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Personal	colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	• Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. • Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo. • Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. • Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	• Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. • Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. • Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

Fuente: Numeral 8.1 del artículo 8 del Decreto 2935 de 2005

Nivel Asesor: Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional.

Tabla 4 Competencias laborales del nivel asesor

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia	Aplicar el conocimiento profesional	• Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados. • Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos. • Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	• Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar. • Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.
Construcción de relaciones	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.	• Utiliza sus contactos para conseguir objetivos. • Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas	• Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. • Reconoce y hace viables las oportunidades.

Fuente: Numeral 8.2 del artículo 8 del Decreto 2935 de 2005

Nivel Profesional: Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Tabla 5 Competencias laborales del nivel profesional

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	• Aprende de la experiencia de otros y de la propia. • Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. • Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo. • Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno área de desempeño. • Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. • Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	• Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. • Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. • Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus soluciones. • Clarifica datos o situaciones complejas. • Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.
Trabajo en equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	• Coopera en distintas situaciones y comparte información. • Aporta sugerencias, ideas y opiniones. • Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. • Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	• Ofrece respuestas alternativas. • Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. • Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		• Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales. • Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.
Se agregan cuando tengan personal a cargo		
Liderazgo de Grupos de Trabajo	Asumir el rol de orientar y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la Efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	• Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. • Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. • Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. • Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. • Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. • Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. • Garantiza los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. • Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. • Explica las razones de las decisiones.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	• Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados. • Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. • Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. • Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. • Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas. • Fomenta la participación en la toma de decisiones.

Fuente: Numeral 8.3 del artículo 8 del Decreto 2935 de 2005

Nivel Técnico: Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

Tabla 6 Competencias laborales del nivel técnico

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados	• Capta y asimila con facilidad conceptos e información. • Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. • Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. • Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. • Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes	• Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. • Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones	• Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. • Es recursivo. • Es práctico. • Busca nuevas alternativas de solución. • Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

Fuente: Numeral 8.4 del artículo 8 del Decreto 2935 de 2005

Nivel Asistencial: Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de

labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Tabla 7 Competencias laborales del nivel asistencial

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	• Evade temas que indagan sobre información confidencial. • Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. • Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. • Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no. • Transmite información oportuna y objetiva.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	• Acepta y se adapta fácilmente los cambios. • Responde al cambio con flexibilidad. • Promueve el cambio.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	• Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. • Acepta la supervisión constante. • Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	• Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. • Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales	• Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. • Cumple los compromisos que adquiere.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
		• Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Fuente: Numeral 8.5 del artículo 8 del Decreto 2935 de 2005

3.2.Instrumentos de gestión del capital humano

Las entidades públicas, de acuerdo con la normatividad vigente deben aplicar instrumentos que guíen el desarrollo del empleo, desde su ingreso hasta el retiro del mismo; a continuación se reconocerán algunos de estos instrumentos, identificando la importancia de las competencias en cada uno de estos.

3.2.1. Ingreso a los empleos públicos

Como se expuso en la sección anterior, de conformidad con lo establecido en la Ley 909, los empleos de carrera se proveen mediante concurso de mérito y los de libre nombramiento y remoción deben ser provisto previa verificación del cumplimiento de los requisitos exigidos para el empleo y aplicación de una prueba en cabeza del DAFP o de una entidad experta.

De conformidad con los mecanismos establecidos para el ingreso a los empleos públicos, independientemente de la naturaleza del empleo, se evalúa el cumplimiento de requisitos académicos y de experiencia, los conocimientos específicos y las competencias requeridas para el ejercicio de un empleo en específico.

Como se evidencia, las competencias son un aspecto fundamental que determina el ingreso a los empleos públicos, contribuyendo a evaluar de mejor forma las calidades de los

candidatos y seleccionar bajo el principio de mérito el más apto e idóneo para el desempeño de un empleo y las funciones asignadas.

3.2.2. Manuales específicos de funciones

De conformidad con lo establecido en la Constitución y la Ley 909 de 2004, no habrá empleo que no tenga funciones asignadas por la Constitución, la Ley o Reglamentos. En cumplimiento de este requisito, las entidades deben elaborar manuales específicos de funciones y competencias.

De conformidad con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP, los manuales de funciones, se configuran como un insumo muy importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas.

Los Manuales de Funciones y Competencias laborales, como su nombre lo indica, permiten establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.

3.2.3. Planes institucionales de capacitación:

Tal como se identificó en la sesión 2 del presente ensayo y de acuerdo a lo establecido en el artículo 2 de la Ley 909 de 2004, la capacitación se configura como uno de los principios básicos de la Función Pública y tiene por objeto aumentar los niveles de eficiencia del empleado en relación a las funciones asignadas y por lo tanto de la entidad, de ahí la necesidad y la obligatoriedad de que las entidades públicas, en cabeza de las unidades u

oficinas de administración del personal formulen y ejecuten planes institucionales de capacitación, los cuales están enfocados al desarrollo de competencias y deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, de conformidad con lo dispuesto en el Título 9, Artículo 2.2.9.1 del Decreto 1083 de 20015, “Por el cual se Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

3.2.4. Evaluaciones de desempeño

De conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo 565 del 25 de enero de 2016 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba, la evaluación de desempeño se define como una “herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados (...) en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenta su desarrollo y permanencia en el servicio” (Comisión Nacional del Servicio Civil, 2016, P. 2).

Teniendo en cuenta lo anterior, la obligación de desarrollar la evaluación de desempeño corresponde a cada una de las entidades, buscando siempre dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales, este proceso es de gran relevancia y debe hacerse con gran responsabilidad y objetividad, ya que de su resultado depende la permanencia en el servicio, la formulación de los planes institucionales de capacitación para el fortalecimiento y mejoramiento de las competencias laborales y permite formular planes de mejora individual de cada empleado.

3.3.Importancia de las competencias en la gestión del talento humano en las entidades públicas.

Como se evidenció anteriormente, la gestión del talento humano en el sector pública, desde el ingreso hasta su remoción y deben contribuir en cada momento al cumplimiento de los objetivos institucionales y por lo tanto al cumplimiento de los fines estatales; de ahí la importancia que las entidades públicas realicen un ejercicio

La mayoría de las entidades públicas adoptan en sus manuales de funciones las competencias establecidas en el Decreto 2539 de 2005; sin embargo no tienen en cuenta las particularidades de cada entidad, lo cual no facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, es por esto que es necesarios que las entidades definan las competencias necesarias para la ocupación y el desempeño de un empleo, de tal forma que se realice un proceso de selección más eficiente y se facilite la armonización del sistema educativo, para responder a los requerimientos realizados por el mercado laboral.

4. MODELOS Y ENFOQUES EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EL RETO PARA EL SECTOR PÚBLICO EN COLOMBIA.

En la gestión por competencias se habla principalmente de tres enfoques: el conductista, el funcional y el constructivista; a continuación se presentan las principales características de cada uno de esos enfoques:

Tabla 8 Enfoque en la gestión del talento humano por competencias

ENFOQUE CONDUCTISTA	ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA
Parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los	En este modelo se describe el puesto o la función compuesto de	Este enfoque tiene en cuenta las relaciones humanas (en términos

ENFOQUE CONDUCTISTA	ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA
resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de esas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona (Mertens, 1996, P. 70). Este modelo se basa en la identificación y la construcción de competencias genéricas, en este sentido las competencias son motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando (Mertens, 1996, P. 69). El desempeño se configura como un elemento central en este enfoque, en este sentido las competencias se definen como “aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño pobre (Mertens, 1996, P.p 69- 70).	elementos de competencia con criterios que indican niveles mínimos requeridos (...), es decir (...) lo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer (Mertens, 1996, P.p.70- 71). La función de cada trabajador en la organización debe entenderse bajo el enfoque sistémico; en este sentido cada función es el entorno o el insumo para otra (Mertens, 1996, P. 75). Este modelo parte de la identificación de los objetivos principales y del área de ocupación, con el objetivo de identificar su interrelación con las tareas de cada empleado, las cuales son analizadas en términos de conocimientos y habilidades requeridas para su logro efectivo (Mertens, 1996, P.p 75- 80).	de acciones existentes entre los grupos y su entorno), las situaciones de trabajo y las oportunidades de estrategias de capacitación (Mertens, 1996, P. 81). Para que este modelo sea efectivo se requiere reivindicar el papel del individuo, de tal forma que se logre su motivación, participación activa y responsabilidad en la definición de los contenidos de capacitación, de tal forma que se logre una relación entre el saber y el hacer, no solo a nivel individual, sino también a nivel colectivo (Mertens, 1996, P.p 81- 83).

Fuente: Elaboración propia a partir de (Mertens, 1996, P.p. 70- 83)

Como se ha mencionado a lo largo del presente documento, el Decreto 2539 de 2005 establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los diferentes niveles jerárquicos y éstas son de gran relevancia en la gestión del talento humano desde su ingreso hasta su retiro y para el diseño de los puestos de trabajo y perfiles ocupacionales; el

modelo de competencias que propone este decreto toma elementos de los tres enfoques caracterizados a continuación de la siguiente forma:

Tabla 9 Enfoque de la Competencias en el Sector Público Colombiano

ENFOQUE CONDUCTISTA	ENFOQUE FUNCIONAL	ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA
Establece competencias comunes a todos los empleados públicos y generales para cada uno de los niveles jerárquicos. Los cuestionarios diseñados para realizar los concursos de mérito evalúan la forma en la que actuaría el candidato en una situación específica, es decir hace énfasis en la conducta y el comportamiento de las personas. Hace énfasis en el desempeño, como aspecto fundamental.	En el diseño de los manuales de funciones y competencias, deben tenerse en cuenta lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo, una vez se haya determinado el contenido funcional del mismo.	La capacitación, en la gestión del talento humano en el sector público es considerado como fundamental para el desarrollo; estos programas de capacitación debe ir enfocados a lograr un mejor desempeño de las funciones de cada empleado y así facilitar el alcance de los objetivo de cada proceso y de la entidad en general.

Fuente: Elaboración propia a partir de (DAFP, 2005).

Pese a que el sector público intenta retomar elementos de los tres enfoques para plantear y aplicar la gestión por competencias, la definición de estas competencias se realiza teniendo en cuenta funciones estandarizadas asignadas a cada uno de los niveles jerárquicos que conforman el empleo público, por lo cual en la construcción de los manuales de funciones, las competencias no responden al objetivo y al contenido funcional de cada empleo ni a los objetivos de cada área o proceso donde se ubica el empleo y mucho menos se relacionan directamente con la consecución de los resultados esperados para alcanzar los objetivos institucionales.

En este sentido, es necesario que las unidades de personal de las entidades públicas realicen un ejercicio a conciencia para identificar las competencias asociadas en el desempeño de un empleo teniendo en cuenta las cargas laborales y las funciones específicas determinadas para cada empleo en los manuales de funciones e implementar mecanismos que permitan realizar una evaluación de desempeño integral, en 360° (autoevaluación, evaluación del jefe y evaluación de compañeros de trabajo), que permitan medir el impacto de las competencias en el desempeño de la función de un empleo y la relación de este con el logro de los objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

Pese que la definición de las competencias basado en un análisis funcional es una tarea ardua, dada la importancia de estas en la gestión del talento humano en el sector público, es necesario que las entidades públicas integren en sus Manuales de Funciones competencias que en realidad representen un papel proactivo, generen un valor agregado en cada cargo, identificando los niveles de avance y las conductas asociadas a cada nivel y no limitarse a las mínimas establecidas mediante el Decreto 2539 de 2005, las cuales tienen en cuenta solamente las funciones genéricas definidas para cada uno de los niveles jerárquicos que conforman el empleo público.

Para el desarrollo de las competencias, entendido como la mejora continua de los comportamientos y las actividades de las personas en relación al cargo y a las funciones que desempeña, es necesario que tanto empleados como empleadores se comprometan en esta tarea; los empleados por su parte deben empoderarse de su cargo y del desarrollo de las funciones asociadas al mismo, entienda la importancia de su labor para la entidad y busque el “autodesarrollo” de tal forma que pueda sacar provecho de las situaciones laborales que se le presentan, puedan identificar y solicitar jornadas de formación que le permitan desarrollar y fortalecer las competencias necesarias en su empleo y al mismo tiempo sacar provecho de los esfuerzos que realizan las administraciones en la formulación y ejecución de los planes institucionales de capacitación.

Las entidades por su parte, debe disponer de los recursos necesarios para facilitar el desarrollo de competencias y deben hacer, como se dijo anteriormente un ejercicio consciente para determinar las competencias requeridas para cada empleo, bajo la premisa que el avance

y la formación de sus colaboradores facilita alcanzar los objetivos de la entidad y satisfacer de mejor forma al ciudadano; así mismo debe implementar mecanismos que permitan evaluarlas y los resultados de estas debe socializarse, de tal forma que se acuerden entre las partes planes de acción, en los cuales se identifiquen oportunidades de mejora para el desarrollo de las funciones y las competencias asociadas al ejercicio de cada cargo.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional Constituyente. (04 de 07 de 1991). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Comisión Nacional del Servicio Civil. (25 de 01 de 2016). *Comisión Nacional del Servicio Civil*. Recuperado el 07 de 04 de 2017, de Comisión Nacional del Servicio Civil: <http://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/Gestion-humana/acuerdo%20565%20de%202016.pdf>
- Comisión Nacional del Servicio Civil. (s.f.). *Comisión Nacional del Servicio Civil*. Recuperado el 16 de 4 de 2017, de Comisión Nacional del Servicio Civil: https://www.cnsc.gov.co/DocumentacionCNSC/Institucional/que_es_y_que_hace_la_cnsc.pdf
- Departamento Administrativo de Administración Pública- DAFP. (09 de 2015). *Departamento Administrativo de Administración Pública- DAFP*. Recuperado el 07 de 04 de 2017, de Departamento Administrativo de Administración Pública- DAFP: http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (26 de 05 de 2015). *Escuela Superior de Administración Pública- ESAP*. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de Escuela Superior de Administración Pública- ESAP: <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/02/DECRETO-1083-DE-2015-COMPLETO-UNICO-REGLAMENTARIO-DE-FUNCI%C3%93N-P%C3%9ABLICA.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (05 de 08 de 1998). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 07 de 04 de 2017, de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- Departamentos Administrativo de la Función Pública- DAFP. (22 de 07 de 2005). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 07 de 04 de 2017, de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>
- Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En OIT, *Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas* (págs. 15- 26). Montevideo, Uruguay. Recuperado el 15 de 4 de 2017, de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf
- Escobar Valencia, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La Estrategia Laboral para la Competitividad de las Organizaciones? *Estudios Gerenciales* (96), 31- 55. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- García Sáiz , M. (05 de 2011). Una Revisión Constructivista de la Gestión por Competencias. *Anales de Psicología*, 27(2), 473-497. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://revistas.um.es/analesps/article/viewFile/123101/115731>

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos* (Primera edición ed.). Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado el 15 de 04 de 2017

Ministerio de Educación Nacional MEN. (08 de 2003). *Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el 06 de 04 de 2017, de Ministerio de Educación Nacional:
http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf.pdf

Organización Internacional del Trabajo- OIT. (1997). *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*. Montevideo, Uruguay . Recuperado el 16 de 04 de 2017, de http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf

Presidencia de la República. (13 de 5 de 2016). *Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP*. Recuperado el 16 de 4 de 2017, de Departamento Administrativo de la Función Pública- DAFP:
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/7869206/19+Sector+de+la+Funci%C3%B3n+P%C3%ABlica.pdf/fbfefa9f-dd20-402e-bfc4-4b8074a2450d>

Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña Nora. (s.f.). *Universidad Central de Caracas- Venezuela*. Recuperado el 15 de 4 de 2017, de Universidad Central de Caracas- Venezuela:
http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf