



## **MODELO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA FUNCIONARIOS INVIMA**

**Documento actualizado:  
BOGOTÁ D.C, OCTUBRE 2017**

Elaboró: Alexandra Pabón Zamora, Profesional Especializado Grupo de Talento Humano  
Aprobó: Comisión de Personal INVIMA  
Adoptado por: La Dirección General del INVIMA

Contenido

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	4
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	5
<b>1. FUNDAMENTO LEGAL Y NORMATIVO</b> .....	6
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	9
<b>2.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	9
<b>2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	9
<b>3. ALCANCE</b> .....	9
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	10
<b>4.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS</b> .....	10
<b>4.2. COMPETENCIAS LABORALES</b> .....	11
<b>4.2.1 COMPETENCIAS FUNCIONALES</b> .....	12
<b>4.2.2 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b> .....	13
<b>4.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO</b> .....	13
<b>5. MODELO DE EVALUACIÓN</b> .....	14
<b>5.1. ETAPAS DEL MODELO DE COMPETENCIAS</b> .....	14
<b>5.2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b> .....	15
<b>5.2.1 Competencias Comunes a los Servidores Públicos</b> .....	15
<b>5.2.2. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico de empleos</b> ....	16
<b>5.3. ESCALA DE MEDICIÓN Y NIVELES DE DESARROLLO</b> .....	19
<b>5.3.1 Clasificación Escala de Medición</b> .....	19
<b>5.3.2 Niveles de Desarrollo</b> .....	19
<b>5.4. BRECHAS</b> .....	20
<b>6. PLANES DE MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS</b> .....	20
<b>7. RECOMENDACIONES</b> .....	21
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	22
<b>ANEXO 1</b> .....	23
<b>ANEXO 2</b> .....	25

El presente documento implementa el Modelo de Competencias para el INVIMA, el cual busca brindar información de utilidad a los responsables de la evaluación, así como dar directrices y recomendaciones en relación con la adopción de herramientas para fortalecer las competencias laborales y comportamentales de los funcionarios.

El propósito del Modelo es identificar el nivel y el grado de desarrollo de competencias de los funcionarios y establecer compromisos y acciones de desarrollo que permitan el fortalecimiento de las mismas; buscando alcanzar mayor eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios al ciudadano.

Las directrices que sigue el modelo son las trazadas en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 2539 de 2005 por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleados públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplica el Decreto 770 de 2005.

La Ley 909 de 2004, consagró las competencias laborales como uno de los elementos fundamentales del concepto de empleo público, que hacen parte fundamental de la actitud y aptitud requerida al funcionario en sus labores diarias. De allí que tanto para el ingreso, como para la permanencia, es necesario que el funcionario demuestre esa competencia requerida en el empleo; permitiendo así garantizar que quien va a desempeñar un empleo público lo haga con base no sólo en sus conocimientos, sino en sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes.

Como referente de transformación deben tenerse presente los criterios b) y d) establecidos por la Carta Iberoamericana de la Función Pública- Resolución No. 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”<sup>1</sup>, en los cuales se establece:

*“b) La profesionalidad de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas, como garantía de la mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.*

*d) La flexibilidad en la organización y gestión del empleo público, necesaria para adaptarse, con la mayor agilidad posible, a las transformaciones del entorno y a las necesidades cambiantes de la Sociedad”.*

Este modelo de competencias facilita el proceso de evaluación del desempeño por cuanto involucra elementos de medición objetivos y escalas de evaluación de comportamientos, productos definidos por las contribuciones individuales y criterios de desempeño reales.

<sup>1</sup> Carta Iberoamericana de la Función Pública- Resolución No. 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia noviembre de 2003”.

Página 5 de 25  
**JUSTIFICACIÓN**

Con el fortalecimiento estratégico del INVIMA y de conformidad con el Decreto 2078 de 2012 mediante el cual se establece la estructura del Instituto y se determinan las funciones de las dependencias y el Decreto 2079 de 2012 por el cual se establece la planta de personal de la entidad; se requiere contar con un recurso humano competente para enfrentar los nuevos retos y asumir el modelo de vigilancia sanitaria con enfoque en gestión del riesgo.

El INVIMA para cumplir su misión requiere de la capacidad laboral de sus funcionarios, su compromiso, iniciativa para respaldar al país en el reto de hacer frente a un entorno global, competitivo y cambiante y así mismo responder a los ciudadanos que exigen respuestas a sus necesidades con altas expectativas de calidad en cuanto al servicio que se brinda.

Es por ello, que se requiere contar con funcionarios que tengan las competencias necesarias para llevar a cabo un conjunto de funciones, tareas y responsabilidades de manera eficiente, idónea y calificada para el logro de la misión institucional y los objetivos estratégicos.

El modelo de competencias que se propone, está fundamentado en el Decreto 2539 de 2005, que define la competencia 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”*.

En este sentido, es importante identificar las competencias de los funcionarios, realizar la medición, determinar el nivel de desarrollo; para poner en conocimiento al funcionario e involucrarlo en el establecimiento de compromisos y acciones de mejoramiento; que permitan su fortalecimiento.

De otro lado, El INVIMA de acuerdo con la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000: 2009 en el literal b del numeral 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia de Talento Humano, requiere proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera; con el fin de contar con personal calificado y competente para el desarrollo de sus funciones y en la prestación óptima de servicios al usuario.

Es por ello que el modelo se orienta a potencializar el desarrollo de las competencias de los funcionarios.

## 1. FUNDAMENTO LEGAL Y NORMATIVO

**A) Ley 909 de 2004**, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Esta Ley en su *Artículo 19* dispone:

*“1. El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.*

*2. El diseño de cada empleo debe contener:...*

*...b) El perfil de competencias que se requieren para ocupar el empleo, incluyendo los requisitos de estudio y experiencia, así como también las demás condiciones para el acceso al servicio. En todo caso, los elementos del perfil han de ser coherentes con las exigencias funcionales del contenido del empleo”.*

**B) 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.

Establece en su *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 determinarán 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.”*

**C) 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 aplica el decreto ley 770 de 2005, del cual se pueden citar los siguientes artículos:

*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 el decreto ley 770 de 2005..., y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.*

*3.2. Las competencias funcionales del empleo*

*3.3. Las competencias comportamentales.”*



#### 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”.*

#### Artículo 6º. Competencias comportamentales.

*“Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:*

- 6.1. Responsabilidad por personal a cargo.*
- 6.2. Habilidades y aptitudes laborales.*
- 6.3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.*
- 6.4. Iniciativa de innovación en la gestión.*
- 6.5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad”.*

#### Artículo 7º. Competencias comunes a los servidores públicos.

*“Todos los servidores públicos a quienes se aplica el Decreto 770 de 2005..., deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:*

- Orientación a resultados*
- Orientación al usuario y al ciudadano*
- Transparencia*
- Compromiso con la Organización”.*

Este mismo artículo define cada competencia y sus conductas asociadas, las cuales son parte integral del presente documento.

#### Artículo 8º. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico.

*“Establece las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos; cada entidad con fundamento en sus particularidades podrá adicionarlas”.*

Este mismo artículo define cada competencia y sus conductas asociadas para cada nivel jerárquico, las cuales son parte integral del presente documento.

### D) Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009

Esta norma en su numeral 6.2.1: Generalidades de Talento Humano, establece que: *“Los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.*

En el numeral 6.2.2 estipula que la entidad debe:

- a) determinar la competencia necesaria de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria cuando se requiera;
- c) evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad;

- d) asegurarse de que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.”.

**E) Decreto 1785 de 2014.** Por el cual se establecen las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.

**F) Decreto 1083 DE 2015.** Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en el Título 4. Competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos se citan los siguientes artículos:

*Artículo 2.2.4.1. Campo de aplicación.*

*El presente Título determina las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los Decretos Ley 770 y 785 de 2005.*

*Artículo 2.2.4.9. Manuales de Funciones y Requisitos.*

*De conformidad con lo dispuesto en el presente título, las entidades y organismos en los manuales específicos de funciones y requisitos deben incluir: el contenido funcional de los empleos; las competencias comunes a los empleados públicos y las comportamentales, de acuerdo con lo previsto en los artículos 2.2.4.7 y 2.2.4.8 de este Título; las competencias funcionales; y los requisitos de estudio y experiencia de acuerdo con lo establecido en el decreto que para el efecto expida el Gobierno Nacional.*

*Para la aprobación del Plan Anual de Empleos Vacantes, el Departamento Administrativo de la Función Pública podrá verificar que las diferentes entidades y organismos hayan incorporado en sus manuales específicos las competencias de que trata el presente decreto.*

**G) Decreto 648 de 2017.** Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentaria Único del Sector de la Función Pública, del cual se pueden citar los siguientes artículos:

*Artículo 2.2.5.1.4 Requisitos para el nombramiento y ejercer el empleo. Para ejercer un empleo de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, se requiere:*

- 1) *Reunir los requisitos y competencias que la Constitución, la ley, los reglamentos y los manuales de funciones y de competencias laborales exijan para el desempeño del cargo.*

*Artículo 2.2.5.1.5 Procedimiento para la verificación del cumplimiento de los requisitos. Corresponde al jefe de la unidad de personal o quien haga sus veces, antes que se efectúe el nombramiento:*

- 1) *Verificar y certificar que el aspirante cumple con los requisitos y competencias exigidos para el desempeño del empleo por la Constitución, la ley, los reglamentos y los manuales de funciones y de competencias laborales.*

*Parágrafo 2. Cuando los requisitos para el desempeño de un cargo estén señalados en la Constitución, la ley o los decretos reglamentarios, los manuales de funciones y de competencias laborales se limitarán a hacer transcripción de los mismos, por lo que no podrán establecer otros requisitos.*

*Al igual que los Artículos 2.2.5.3.5 y 2.2.21.2.4., que hacen referencia al cumplimiento de requisitos y competencias.*



### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Adoptar un modelo de competencias para el Invima mediante la aplicación de una prueba diagnóstica que determine el nivel de desarrollo de las competencias establecidas para los funcionarios públicos en el Decreto 2539 de 2005; con el fin de establecer acciones de mejoramiento para la nivelación y potencialización, que permitan alcanzar los estándares establecidos por la Entidad.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**2.1.1.** Definir el instrumento de medición de competencias que se ajuste a las necesidades del INVIMA.

**2.1.2.** Identificar el nivel de desarrollo, frente a los estándares de competencias establecidos por el Instituto y definir las brechas de competencias por funcionario.

**2.1.3.** Proponer las acciones de mejoramiento de las competencias comunes a los servidores públicos y por nivel jerárquico de empleo; para apoyar al funcionario en la potencialización de las mismas.

**2.1.4.** Involucrar activamente a los funcionarios del Invima de todos los niveles jerárquicos, en la implementación y seguimiento del modelo de competencias.

**2.1.5.** Realizar seguimiento a las acciones de mejora propuestas.

### 3. ALCANCE

El presente modelo de evaluación de competencias está orientado a los servidores públicos vinculados al Invima, de todos los niveles jerárquicos: En libre nombramiento y remoción, carrera administrativa y nombramiento provisional.

A continuación se presenta la distribución total de cargos del INVIMA de acuerdo con el Decreto 2079 de 2012, el cual será actualizado anualmente:

Nivel	Carrera Administrativa	Libre Nombramiento y Remoción	Periodo De Prueba	Nombramiento Provisional	Total General
Directivo		13			13
Asesor	1	16			17
Profesional	365	5		630	1000
Técnico	35			151	186
Asistencial	5			57	62
<b>Total</b>	<b>406</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>838</b>	<b>1278</b>

Fuente de información: Grupo de Talento Humano INVIMA a Octubre de 2017

A continuación se presenta la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad, con el fin de alinear el modelo de competencias a las metas de la entidad, el cual deberá ajustarse si se producen cambios.

## MISIÓN

Proteger y promover la salud de la población, mediante la gestión del riesgo asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

## VISIÓN

Afianzar el reconocimiento nacional e internacional del INVIMA como líder articulador, referente y regulador en la vigilancia sanitaria con enfoque de riesgo, comprometido con la excelencia en el servicio, eficacia técnico- científica y los mejores estándares tecnológicos, generando confianza, seguridad y calidad de vida a la población.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fortalecer los mecanismos de articulación y coordinación entre los sujetos responsables de la inspección, vigilancia y control sanitario con enfoque de riesgo que contribuyan a la protección y prevención de la salud y al cumplimiento de las políticas de competitividad y desarrollo.
2. Fomentar y promover la excelencia en la prestación de los servicios, para afianzar la confianza de la población y el reconocimiento nacional e internacional.
3. Implementar modernas tecnologías de información y de comunicación de acuerdo con las necesidades de los usuarios, directrices del Gobierno y estándares internacionales.
4. Fortalecer la gestión del conocimiento, capacidades, competencias y mejora de la calidad de vida laboral de los servidores públicos de la institución.
5. Aumentar la eficiencia en la gestión operacional de los laboratorios del INVIMA, y de la red nacional; y los sitios de control de primera barrera.
6. Aplicar las acciones de IVC para diseñar e implementar procesos de gestión orientados a mitigar los efectos de la ilegalidad.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

“El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo del trabajo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción. Las competencias son los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas; son un “saber hacer en contexto” y por lo tanto se pueden observar y evaluar. Por ello se afirma que una competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica”.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS. Bogotá, D.C., agosto de 2003. Documento elaborado por Corpoeducación en el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional para la definición de lineamientos de política para la educación media 2003-2006. [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf), julio 3 de 2008.

Es importante determinar las competencias necesarias para los servidores públicos, implementar acciones para satisfacer las necesidades requeridas en el empleo o encontrar mecanismos de formación que potencialicen su desarrollo.

El funcionario debe ser consciente de la importancia de sus acciones y actividades; y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la Entidad.

## EJES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente de información: <http://alfonsogu.files.wordpress.com/2009/05/gestion-por-competencias.gif>

### 4.2. COMPETENCIAS LABORALES

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 funcionario.<sup>3</sup>

El Decreto 2539 de 2005 establece que “Las competencias laborales se determinan con base en el contenido funcional de un empleo, e incluyen los siguientes aspectos:

1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en la Constitución Política, Ley 734 de 2002 y la demás normatividad que rige sobre la materia.
2. Las competencias funcionales del empleo.
3. Las competencias comportamentales (comunes y por nivel jerárquico, definidas en el decreto 2539 de 2005)”.

Para definir las competencias que se requieren para un puesto de trabajo, se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan la actividad laboral con eficacia y se define el puesto describiendo dichos comportamientos.

<sup>3</sup> Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los empleos públicos Colombianos - ESAP

En el concepto de competencias laborales, lo importante no es la presentación de certificados o diplomas para cumplir con los requisitos de los empleos y puestos de trabajo, sino el logro de resultados o desempeños laborales esperados en la experiencia concreta.

Existen diferentes definiciones e interpretaciones realizadas por los expertos sobre el tema de las competencias laborales; el análisis más común de este concepto se aborda desde tres enfoques o modelos principales: a) Modelo Funcionalista, b) Modelo Conductista y c) Modelo Constructivista.

Cada uno de estos modelos tiene teorías y metodologías particulares para su implementación, pero comparte la idea fundamental de que la competencia laboral se refiere a la demostración de desempeños sobresalientes que permiten el logro de resultados requeridos en el ejercicio del trabajo.

#### 4.2.1 COMPETENCIAS FUNCIONALES

El Decreto 2539 de 2005 en el Artículo 5 determina 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 aquel, 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 correspondan 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 demuestren las competencias laborales de los empleados.

#### Análisis funcional

La metodología a desarrollar está enfocada en el Análisis Funcional que se aplica en las áreas misionales, transversales y de apoyo de la entidad; en cumplimiento del mandato de la ley 909 del 2004, ley de empleo público y sus decretos reglamentarios, decreto 2539 de 2005 y decreto 770 de 2005.

El análisis funcional es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.<sup>4</sup>

Este análisis permite identificar las funciones esenciales que deben realizar los funcionarios en una entidad para alcanzar la misión o propósito institucional. Identifica además 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; garantizando así, procesos de transparencia en el acceso, movilidad, desarrollo y evaluación de los funcionarios de la Entidad. Lo anterior de conformidad con lo propuesto por la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP y por el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP.

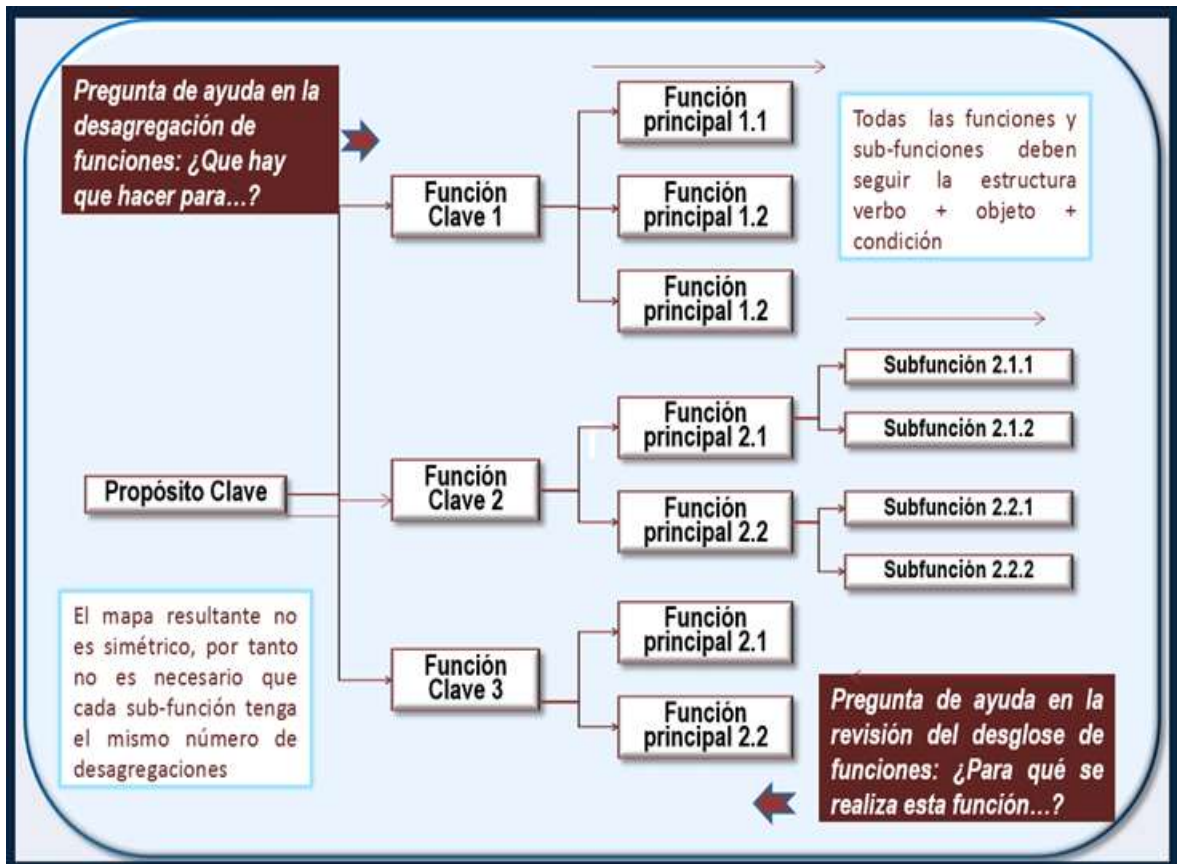
<sup>4</sup> (<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>)



De esta manera se convierte en una metodología útil para las entidades públicas que busquen alcanzar niveles de excelencia en sus procesos y elevar la capacidad de su capital humano para lograr sus objetivos. Para las personas, es una manera de fortalecer el conocimiento, valorar su aporte a la productividad y al reconocimiento social de sus capacidades profesionales.<sup>5</sup>

**¿Qué proceso se sigue para realizar el análisis funcional?**

**Esquema general de un mapa funcional**



Fuente de información: Presentación Diplomado de Gestión Humana por Competencias – ESAP 2013

**4.2.2 COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES**

Definidas como el conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, las actitudes, las habilidades y los rasgos de personalidad. Para el sector público colombiano, en el decreto 2539 de 2005 fueron identificadas y descritas unas competencias: Comunes a todos los servidores públicos y Competencias comportamentales por nivel jerárquico de empleos. (Ver Diccionario de Competencias – en el presente documento).

**4.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO**

El sistema de gestión de la calidad para el sector público ha puesto de manifiesto, la necesidad de tener en cuenta a las personas, sus competencias y motivación hacia la calidad; así como la necesidad de esfuerzos adicionales que implica la normalización de

<sup>5</sup> Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los empleos públicos Colombianos- ESAP

productos y servicios, para contar con trabajadores competentes en todos sus niveles, a través de la formación y la capacitación.<sup>6</sup>

Uno de los objetivos principales de la formación y la capacitación dentro de la gestión de calidad, es el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos, minimizando las brechas existentes entre el nivel de desempeño real y el nivel esperado por el Invima, para cumplir con la misión y objetivos institucionales.

Bajo el sistema de gestión de la calidad, estos programas no pueden ser entendidos como simples cursos de acumulación de conocimientos; deben entenderse como oportunidades de desarrollo de las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (condiciones personales como la escucha activa y la cooperación) necesarias para que cada funcionario pueda agregarle valor a su labor cotidiana y así contribuir a que los procesos y productos de la entidad se realicen con los atributos de calidad requeridos por los usuarios.

## 5. MODELO DE EVALUACIÓN

El modelo de competencias para el INVIMA está orientado desde Ley 909 de 2004 y el Decreto 2539 de 2005, el cual establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

El INVIMA cuenta con un recurso humano que cumple con lo establecido en las competencias laborales, requisitos de educación y experiencia. Sin embargo requiere de una formación específica en competencias, en lo referente a la actividad de la institución.

De otra parte, el modelo de competencias está integrado al sistema de gestión de calidad y alineado con la visión, la misión, los valores institucionales, los objetivos estratégicos, las metas institucionales y todos los procesos de la Entidad.



Fuente de información: Nelly Roberto Tunjano – Invima

### 5.1. ETAPAS DEL MODELO DE COMPETENCIAS

Se establecen las siguientes etapas:

1. Adoptar las competencias las establecidas en el Decreto 2539 de 2005, en el Diccionario de Competencias del Invima; el cual incluye la definición y las

<sup>6</sup> Cartillas de Administración Pública Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias - DAFP



- conductas asociadas, tanto de las competencias comunes a los servidores Públicos, como las comportamentales por nivel jerárquico.
2. Realizar la medición de las competencias a través del Instrumento definido por el Instituto durante el proceso de vinculación.
  3. Determinar el nivel de desarrollo esperado de cada competencia en los funcionarios.
  4. Realizar la inducción, entrenamiento en puesto de trabajo, actividades de formación y educación para el fortalecimiento de las competencias.
  5. Aplicar el Instrumento definido por el Instituto con el fin de comparar el nivel de desarrollo de las competencias, teniendo como base la medición durante el proceso de vinculación.
  6. Concertar la intervención con el funcionario a las competencias que no se encuentran en Nivel Esperado por el Invima posterior a: la inducción, entrenamiento en puesto de trabajo, actividades de formación y educación para el fortalecimiento de las competencias.
  7. Nivelar las competencias: La primera fase está enfocada en la intervención de las Competencias Comunes a los Servidores Públicos que no se encuentran en Nivel de Desarrollo Avanzado.
  8. Analizar las brechas de competencia de los resultados arrojados en el instrumento de medición, frente al nivel de desarrollo determinado para intervención en la primera fase y el establecido por la Entidad.
  9. Dar a conocer a cada servidor público los resultados arrojados en la medición y las brechas de competencia.
  10. Establecer con los funcionarios acciones de mejoramiento, que les permita alcanzar los estándares establecidos por la Entidad.
  11. Apoyar el seguimiento a las actividades propuestas y retroalimentar los avances del proceso individual, en comunicación y apoyo del jefe inmediato.

## 5.2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

### 5.2.1 Competencias Comunes a los Servidores Públicos

COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL ESPERADO POR EL INVIMA
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.</li> <li>* Asume la responsabilidad por sus resultados.</li> <li>* Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.</li> <li>* Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.</li> </ul>	90%
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general.</li> <li>* Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.</li> <li>* Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad.</li> <li>* Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</li> <li>* Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> </ul>	90%
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.</li> <li>* Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.</li> <li>* Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</li> <li>* Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</li> <li>* Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</li> </ul>	100%

Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</li> <li>* Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</li> <li>* Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>* Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.</li> </ul>	100%
--------------------------------	---	--	------

## 5.2.2. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico de empleos

### NIVEL DIRECTIVO

COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL ESPERADO POR EL INVIMA
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantiene a sus colaboradores motivados.</li> <li>* Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.</li> <li>* Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.</li> <li>* Promueve la eficacia del equipo.</li> <li>* Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.</li> <li>* Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.</li> <li>* Unifica esfuerzos</li> </ul>	90%
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto.</li> <li>* Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales.</li> <li>* Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.</li> <li>* Busca soluciones a los problemas.</li> <li>* Distribuye el tiempo con eficiencia.</li> <li>* Establece planes alternativos de acción.</li> </ul>	80%
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar.</li> <li>* Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización.</li> <li>* Decide bajo presión.</li> <li>* Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.</li> </ul>	90%
Dirección y Desarrollo de Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas.</li> <li>* Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado.</li> <li>* Delega de manera efectiva sabiendo cuándo intervenir y cuándo no hacerlo.</li> <li>* Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.</li> <li>* Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño.</li> <li>* Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores.</li> <li>* Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.</li> </ul>	90%
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional.</li> <li>* Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado.</li> <li>* Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales.</li> <li>* Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.</li> </ul>	80%

COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL ESPERADO POR EL INVIMA
Experticia Profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección.</li> <li>* Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados.</li> <li>* Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos.</li> <li>* Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.</li> </ul>	90%
Conocimiento del entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 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.</li> <li>* Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.</li> </ul>	80%
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Utiliza sus contactos para conseguir objetivos</li> <li>* Comparte información para establecer lazos.</li> <li>* Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.</li> </ul>	70%
Iniciativa	Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección.</li> <li>* Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos.</li> <li>* Reconoce y hace viables las oportunidades.</li> </ul>	70%

### NIVEL PROFESIONAL

COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL ESPERADO POR EL INVIMA
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aprende de la experiencia de otros y de la propia.</li> <li>* Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización.</li> <li>* Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.</li> <li>* Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno o área de desempeño.</li> <li>* Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.</li> <li>* Asimila nueva información.</li> </ul>	80%
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.</li> <li>* Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.</li> <li>* Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.</li> <li>* Clarifica datos o situaciones complejas.</li> <li>* Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.</li> </ul>	80%
Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coopera en distintas situaciones y comparte información.</li> <li>* Aporta sugerencias, ideas y opiniones.</li> <li>* Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.</li> <li>* Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.</li> <li>* Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad.</li> <li>* Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.</li> </ul>	90%
Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofrece respuestas alternativas.</li> <li>* Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas.</li> </ul>	70%

COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL ESPERADO POR EL INVIMA
		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías.</li> <li>* Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper esquemas tradicionales.</li> <li>* Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.</li> </ul>	

### NIVEL PROFESIONAL (Con personal a cargo)

COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL ESPERADO POR EL INVIMA
Liderazgo de Grupos de Trabajo	Asumir el rol de orientador 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.</li> <li>* Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales.</li> <li>* Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir.</li> <li>* Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias.</li> <li>* Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo.</li> <li>* Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.</li> <li>* Garantiza que el grupo tenga la información necesaria.</li> <li>* Explica las razones de las decisiones.</li> </ul>	90%
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados.</li> <li>* Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo.</li> <li>* Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención.</li> <li>* 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.</li> <li>* Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.</li> <li>* Fomenta la participación en la toma de decisiones.</li> </ul>	80%

### NIVEL TÉCNICO

COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL ESPERADO POR EL INVIMA
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capta y asimila con facilidad conceptos e información.</li> <li>* Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas.</li> <li>* Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización.</li> <li>* Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado.</li> <li>* Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.</li> </ul>	90%
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos.</li> <li>* Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.</li> </ul>	80%
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.</li> <li>* Es recursivo.</li> <li>* Es práctico.</li> <li>* Busca nuevas alternativas de solución.</li> <li>* Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.</li> </ul>	70%



COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS	NIVEL ESPERADO
Manejo de la Información	Manejar con respeto las Informaciones personales e Institucionales de que dispone.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evade temas que indagan sobre información confidencial.</li> <li>* Recoge sólo información imprescindible para el Desarrollo de la tarea.</li> <li>* Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.</li> <li>* No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.</li> <li>* Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no.</li> <li>* Transmite información oportuna y objetiva.</li> </ul>	80%
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones Nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acepta y se adapta fácilmente a los cambios.</li> <li>* Responde al cambio con flexibilidad.</li> <li>* Promueve el cambio.</li> </ul>	70%
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.</li> <li>* Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.</li> <li>* Acepta la supervisión constante.</li> <li>* Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.</li> </ul>	80%
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Escucha con interés a las personas y capta Las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.</li> <li>* Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.</li> </ul>	80%
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.</li> <li>* Cumple los compromisos que adquiere.</li> <li>* Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</li> </ul>	90%

### 5.3. ESCALA DE MEDICIÓN Y NIVELES DE DESARROLLO

El instrumento de medición (prueba KOMPE) está diseñado para evaluar el Nivel de Desarrollo actual de las competencias que poseen los servidores públicos y permite analizar las características de la ejecución de un individuo, sus patrones de interacción y sus niveles de pensamiento.

#### 5.3.1 Clasificación Escala de Medición

La escala se clasifica en cuatro niveles de acuerdo a los resultados arrojados en la medición de la competencia.

Se presentan porcentualmente y con base en ellos se definen los niveles de desarrollo de la competencia (Ver anexo 2)

#### 5.3.2 Niveles de Desarrollo

Se establecen los siguientes niveles de desarrollo para la entidad, de acuerdo con definidos en el instrumento de medición (prueba KOMPE).

<b>NIVELES DE DESARROLLO</b>	
<b>SUPERIOR</b>	Cuenta con una exigencia de desempeño Superior, con preparación y experiencia excepcional 90%- 100%
<b>AVANZADO</b>	Cuenta con experiencia, preparación y relación directa con funciones y responsabilidades de impacto significativo en la organización 60%- 89%
<b>INTERMEDIO</b>	Cuenta experiencia, preparación y relación directa con funciones asociadas al cargo 30%-59%
<b>BÁSICO</b>	No cuenta con desarrollo de la Competencia 1 - 29%

#### 5.4. BRECHAS

La brecha se obtiene de la diferencia entre el puntaje esperado para cada competencia y el puntaje obtenido a través del instrumento de medición, posterior a la inducción, entrenamiento en puesto de trabajo, actividades de formación y educación para el fortalecimiento de las competencias.

Posterior a la medición de las competencias de los funcionarios y una vez establecidos los niveles esperados por la entidad, la información debe ser tabulada por el funcionario en el *Formato de Seguimiento de las Competencias* (Anexo 1), el cual permite establecer el porcentaje de la brecha de la competencia. El nivel mínimo de desarrollo que requiere intervención y plantear acciones de mejora en la primera fase; serán las mediciones inferiores al 60%.

Una vez obtenidos los resultados de la medición e informados por el área de talento humano al servidor público; tomando en cuenta la Ley 1090 de 2006, Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología en el Artículo 2, numeral 5...

*“Confidencialidad. Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad”.*

De acuerdo a lo anterior, dicha información se dará a conocer al funcionario mediante correo electrónico; el cual incluye la *brecha de la competencia*, para que registre en el *Formato de Seguimiento de las Competencias* y establezca los compromisos en las *acciones de desarrollo*.

Al Jefe Inmediato se darán a conocer las *acciones de desarrollo* de la competencia propuestas por el servidor público para apoyo y seguimiento.

Los compromisos a establecer en las *acciones de desarrollo* deben ser medibles, sustentables con evidencias, debe iniciarse en un plazo inferior a seis (6) meses.

#### 6. PLANES DE MEJORAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS

Con el fin de alcanzar el nivel de desarrollo de las competencias establecido por la entidad, medición de rendimiento laboral o evaluación del desempeño, se requiere que cada funcionario de acuerdo al nivel jerárquico, informe las acciones de mejoramiento (mediante correo electrónico); para la nivelación, sostenimiento y potencialización de las mismas.



Dentro de las acciones a realizar por parte del funcionario para la mejora de la competencia; se encuentran la educación formal, no formal, formación para el trabajo, desarrollo humano y entrenamiento de puesto de trabajo, entre otros.

Las brechas de la competencia, las acciones de mejoramiento y las fechas propuestas para la realización por parte del funcionario, deben ser registradas en el *Formato de Seguimiento de las Competencias* (Anexo 1).

Las acciones de mejoramiento deben estar soportadas con evidencias y deben llevar progresivamente a la nivelación de las competencias, y se ajustarán de acuerdo con las políticas establecidas por la administración o la normatividad vigente.

## 7. RECOMENDACIONES

1. Ajustar el Modelo de Competencias definido en el Decreto 2539 de 2005 para los servidores públicos; a los estándares establecidos por el Invima.
2. Sensibilizar a los jefes acerca de la importancia de los planes de mejoramiento y acciones de desarrollo de las competencias alineado con la medición del rendimiento laboral o evaluación del desempeño.
3. La etapa de cierre de brechas, está sujeta a presupuesto de Capacitación de la entidad.
4. Posterior a la intervención, realizar un estudio de mercado para la adquisición de nuevos instrumentos de medición, que permitan evaluar la eficacia de las actividades propuestas para el fortalecimiento de la competencia.

- Carta Iberoamericana de la Función Pública. *Declaración de Santa Cruz de la Sierra* – Bolivia, Noviembre de 2003.
- Corpoeducación. En el marco del Convenio con el Ministerio de Educación Nacional para la definición de lineamientos de política para la educación media. *Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas* - Bogotá, D.C, Agosto de 2003.  
[http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf).
- Daft. *Cartillas de Administración Pública Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias* – Bogotá, 2010
- Esap. *Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los empleos públicos Colombianos* - Bogotá, 2008.
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xx/xx/esp/index.htm>

**ANEXO 1**

**FORMATO DE SEGUIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS**

<b>NOMBRE DEL FUNCIONARIO</b>			
<b>NIVEL DEL CARGO</b>		<b>FORMACION ACADEMICA</b>	
<b>DEPENDENCIA</b>		<b>TIEMPO EN LA DEPENDENCIA</b>	
<b>TIPO DE VINCULACION</b>		<b>FECHA DE DILIGENCIAMIENTO</b>	

COMPETENCIAS COMUNES A SERVIDORES PÚBLICOS	Nivel Mínimo Esperado I Fase: 60% (1 a 100%)	Calificación de la competencia (1 a 100%) Primera medición	Calificación de la competencia (1 a 100%) Segunda medición	Brecha de la competencia de acuerdo a la segunda medición (1 a 100%)	Acciones de Desarrollo	Fecha propuesta para el seguimiento	Evidencia	% de la actividad realizada	Brecha actual de la competencia (1 a 100%)
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	60%	0%	0%	60%					60%
ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO	60%	0%	0%	60%					60%
TRANSPARENCIA	60%	0%	0%	60%					60%
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	60%	0%	0%	60%					60%
<b>TOTAL COMPETENCIAS COMUNES</b>		0%	0%	60%					60%

COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO	Nivel Mínimo Esperado I Fase: 60% (1 a 100%)	Calificación de la competencia (1 a 100%) Primera medición	Calificación de la competencia (1 a 100%) Segunda medición	Brecha de la competencia de acuerdo a la segunda medición (1 a 100%)	Acciones de Desarrollo	Fecha propuesta para el seguimiento	Evidencia	% de la actividad realizada	Brecha actual de la competencia (1 a 100%)
LIDERAZGO	60%	0%	0%	60%					60%
PLANEACIÓN	60%	0%	0%	60%					60%
TOMA DE DECISIONES	60%	0%	0%	60%					60%
DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	60%	0%	0%	60%					60%
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	60%	0%	0%	60%					60%
<b>TOTAL COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO</b>		0%	0%	60%					60%

COMPETENCIAS NIVEL ASESOR	Nivel Mínimo Esperado I Fase: 60% (1 a 100%)	Calificación de la competencia (1 a 100%) Primera medición	Calificación de la competencia (1 a 100%) Segunda medición	Brecha de la competencia de acuerdo a la segunda medición (1 a 100%)	Acciones de Desarrollo	Fecha propuesta para el seguimiento	Evidencia	% de la actividad realizada	Brecha actual de la competencia (1 a 100%)
EXPERTICIA PROFESIONAL	60%	0%	0%	60%					60%
CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	60%	0%	0%	60%					60%
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	60%	0%	0%	60%					60%
INICIATIVA	60%	0%	0%	60%					60%
<b>TOTAL COMPETENCIAS NIVEL ASESOR</b>		0%	0%	60%					60%

COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL	Nivel Mínimo Esperado I Fase: 60% (1 a 100%)	Calificación de la competencia (1 a 100%) Primera medición	Calificación de la competencia (1 a 100%) Segunda medición	Brecha de la competencia de acuerdo a la segunda medición (1 a 100%)	Acciones de Desarrollo	Fecha propuesta para el seguimiento	Evidencia	% de la actividad realizada	Brecha actual de la competencia (1 a 100%)
APRENDIZAJE CONTINUO	60%	0%	0%	60%					60%
EXPERTICIA PROFESIONAL	60%	0%	0%	60%					60%
TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	60%	0%	0%	60%					60%
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	60%	0%	0%	60%					60%
<b>TOTAL COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL</b>		0%	0%	60%					60%

COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL (Con personal a cargo)	Nivel Mínimo Esperado I Fase: 60% (1 a 100%)	Calificación de la competencia (1 a 100%) Primera medición	Calificación de la competencia (1 a 100%) Segunda medición	Brecha de la competencia de acuerdo a la segunda medición (1 a 100%)	Acciones de Desarrollo	Fecha propuesta para el seguimiento	Evidencia	% de la actividad realizada	Brecha actual de la competencia (1 a 100%)
LIDERAZGO DE GRUPOS DE TRABAJO	60%	0%	0%	60%					60%
TOMA DE DECISIONES	60%	0%	0%	60%					60%
<b>TOTAL COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL (Con personal a cargo)</b>		0%	0%	60%					60%

COMPETENCIAS NIVEL TECNICO	Nivel Mínimo Esperado I Fase: 60% (1 a 100%)	Calificación de la competencia (1 a 100%) Primera medición	Calificación de la competencia (1 a 100%) Segunda medición	Brecha de la competencia de acuerdo a la segunda medición (1 a 100%)	Acciones de Desarrollo	Fecha propuesta para el seguimiento	Evidencia	% de la actividad realizada	Brecha actual de la competencia (1 a 100%)
EXPERTICIA TECNICA	60%	0%	0%	60%					60%
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	60%	0%	0%	60%					60%
TRABAJO EN EQUIPO	60%	0%	0%	60%					60%
<b>TOTAL COMPETENCIAS NIVEL TECNICO</b>		0%	0%	60%					60%

COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL	Nivel Mínimo Esperado I Fase: 60% (1 a 100%)	Calificación de la competencia (1 a 100%) Primera medición	Calificación de la competencia (1 a 100%) Segunda medición	Brecha de la competencia de acuerdo a la segunda medición (1 a 100%)	Acciones de Desarrollo	Fecha propuesta para el seguimiento	Evidencia	% de la actividad realizada	Brecha actual de la competencia (1 a 100%)
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	60%	0%	0%	60%					60%
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	60%	0%	0%	60%					60%
DISCIPLINA	60%	0%	0%	60%					60%
RELACIONES INTERPERSONALES	60%	0%	0%	60%					60%
COLABORACIÓN	60%	0%	0%	60%					60%
<b>TOTAL COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL</b>		0%	0%	60%					60%

ESCALA DE MEDICION		
Cuenta con una exigencia de desempeño Superior, con preparación y experiencia excepcional	90%- 100%	<b>SUPERIOR</b>
Cuenta con una amplia experiencia, preparación y relación directa con funciones y responsabilidades de impacto significativo en la organización	60%- 89%	<b>AVANZADO</b>
Cuenta con mayor experiencia, preparación y relación directa con funciones asociadas al cargo	30%-59%	<b>INTERMEDIO</b>
No cuenta con desarrollo de la Competencia	1 - 29%	<b>BASICO</b>

## GUÍA DESCRIPTIVA SOBRE LOS NIVELES DE DESARROLLO DE LA PRUEBA KOMPE PLUS

Es importante aclarar que las Competencias evaluadas en la prueba KOMPE están Directamente asociadas con el Decreto 2539 de 2005, cuya escala de Evaluación está desarrollada acorde con este decreto y con las Políticas de evaluación de Competencias diseñadas por Psigma, acorde a los Niveles de Desarrollo establecidos.

La Prueba KOMPE fue diseñada para evaluar el Nivel de Desarrollo actual que poseen los evaluados y que son críticas para cada uno de los cargos en el desempeño laboral, permitiendo analizar las características de la ejecución de un individuo, como también sus patrones de interacción y sus niveles de pensamiento, siendo el objetivo esencial de la prueba la evaluación de estas Competencias y su impacto para alcanzar un Desempeño Superior.

Teniendo en cuenta la Metodología Total Ajuste al Cargo (TAC), KOMPE establece cuatro Niveles de identificación del Desarrollo de la Competencia, cada uno de ellos nos permite determinar el nivel de desarrollo que tiene el evaluado a partir del establecimiento de un Rango de Expectativa requerido por la entidad, para compararlo con relación al Desempeño general de la población en una escala de 1 a 100.

**NIVEL BÁSICO:** Rango de 1 – 29. En este Nivel de Desarrollo se encuentran aquellas personas que por su experiencia, preparación y afrontamiento de situaciones laborales no han tenido un desarrollo mayor de la Competencia o porque definitivamente no es natural en ellos. Se recomienda ubicar evaluados que realizan funciones de Tipo Operativo, las cuales no tienen un impacto superior en la organización y a su vez no requieren de la evidencia de conductas o comportamientos complejos para el desarrollo de su labor.

**NIVEL INTERMEDIO:** Rango de 30 – 59. En este Nivel de Desarrollo de la Competencia se encuentran personas que han tenido mayor experiencia, preparación y relación directa con funciones asociadas al cargo a evaluar. Por lo anterior se recomienda ubicar en este nivel de desarrollo a aquellos evaluados que tienen responsabilidades de mediano impacto en la organización y desempeñan por lo general cargos Técnicos, Profesionales o de tipo Asistencial, donde la evidencia de conductas o comportamientos de mayor complejidad en cada una de las Competencias evaluadas es esencial para su desempeño.

**NIVEL AVANZADO:** Rango de 60 – 89. Este Nivel de Desarrollo de la Competencia se encuentra en personas con amplia experiencia, preparación y relación directa con funciones y responsabilidades de impacto significativo en la organización, desempeñando cargos asociados a Jefaturas, Asesores o Directivos, donde la evidencia de las conductas o comportamientos de avanzada complejidad en cada una de las Competencias evaluadas es indispensable para su desempeño.

**NIVEL SUPERIOR:** Rango de 90 – 100. En este Nivel de Desarrollo de la Competencia sólo se encuentra el 1% de la población, estando asociado a una exigencia de Desempeño Superior y a personas con preparación y experiencia excepcional, requerida exclusivamente en Roles de Tipo Gerencial o en otros roles que demanden un alto nivel de experticia; que tienen bajo su responsabilidad gran parte de la Estrategia de la organización, donde la evidencia de las conductas o comportamientos de complejidad superior en cada una de las Competencias evaluadas es fundamental para su desempeño y para el alcance no sólo de los objetivos del área sino de la organización.