

1-1-2007

Manual de funciones, requisitos mínimos y competencias laborales del Ministerio de la Protección Social

Marisol Pérez Bernal
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Pérez Bernal, M. (2007). Manual de funciones, requisitos mínimos y competencias laborales del Ministerio de la Protección Social. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/446

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS
LABORALES DEL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

MARISOL PÉREZ BERNAL

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.**

2007

**MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS
LABORALES DEL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL**

MARISOL PÉREZ BERNAL

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar
al título de Administradora de Empresas**

Director

**Luís Eduardo Mútis Álvarez
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.**

2007

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., Junio de 2007

Los designios de Dios se elevan por encima de los anhelos del corazón y la razón de sus criaturas y en ocasiones esto significa que debemos desprendernos de los seres que amamos a pesar del dolor y el vacío que dejan en nuestra vida.

Mamita: a pesar de tu ausencia seguirás presente, porque tu espíritu trascenderá más allá de la frontera de la existencia física y acompañará cada instante de mi vida.

Papito: tu mejor legado es la sabiduría y la experiencia con la que dirigiste mis pasos, por eso cada una de las metas que alcance en mi vida, será el reflejo de tus sueños.

Siempre quise que la dedicatoria de este trabajo fuera especialmente significativa y ahora, gracias a ustedes, lo es... Jamás dejaré de amarlos.

*A las memorias de mis muy amados padres Gudelia y Alfonso
Ella una mujer silenciosa, pacífica, un lago en calma. El, un verdadero discípulo de Cristo.*

Septiembre 29 de 1930 - Abril 25 de 2006

Marzo 12 de 1931 - Octubre 9 de 2006

DEDICATORIA

Desde la concepción de la idea y durante su realización, este trabajo estuvo en manos de Dios, quien dispuso todos los instrumentos, la información y las personas necesarias para su efectivo desarrollo; me llenó de sabiduría, fortaleza y guió cada uno de mis pasos en esta etapa que culmina satisfactoriamente.

A mis papás, que acompañaron con amor, paciencia y dedicación cada decisión que tomé a lo largo de nuestra vida juntos.

A ti, que eres mi sonrisa, mi paz y todos mis motivos; a tu amor que le da a mi vida tantos matices y la llena de un maravilloso encanto que me hace inmensamente feliz.

A mi mamá, que me permitió llegar hasta donde estoy, contemplando respetuosa y silenciosamente desde la barrera, mis enfrentamientos con el mundo.

A Oli, mi ángel guardián y mi mejor amiga en los buenos y malos momentos, que me acoge con tanto amor, se preocupa por mí y que convirtió su familia en la mía cuando me hizo falta.

A mis queridos docentes, que no sólo llenaron mi mente de conocimientos, sino que se ocuparon también de construir mi espíritu con lecciones de vida.

A todos mis grandes amigos, hermanos que me presta Dios, que me siguen amando a pesar de los olvidos, las distancias y los disgustos.

A Mimí, Lili, Lucecita, Viriyi, y Paquito que son a un mismo tiempo amigos, ángeles y conciencias.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por situarme en el camino del conocimiento, por abrir mi mente y mi corazón al aprendizaje de la ciencia administrativa, que será desde ahora mi estandarte.

A mis padres por todo su apoyo moral, afectivo y económico.

A mi querida Alma Mater, que me acogió en sus *egregias legiones de honor*, me enseñó a conquistar cada cima con los valores y principios Lasallistas y se conformó con mi voz como sencilla retribución.

A cada uno de mis profesores, especialmente a aquellos que me ofrecieron su incondicional apoyo en la realización de este trabajo.

A mis compañeros del alma que se convirtieron en amigos y cómplices de esta maravillosa travesía y con quienes compartí momentos de alegría, tristeza, lucha y victoria.

A mis compañeros de trabajo del Grupo de Administración de Personal, que apoyaron este proyecto y participaron activamente en su desarrollo y ejecución.

A la doctora Luz Eneida Torres Pinto, ejemplo tangible de liderazgo positivo y de la excelencia en todas las dimensiones que puede tener un ser humano, quien además, me dio la maravillosa oportunidad de proyectar mis competencias personales, profesionales y me ofreció su apoyo incondicional en cada etapa de este proyecto.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	23
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS BÁSICOS DEL ANTEPROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	25
1.1 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	25
1.2 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	25
1.3 TÍTULO	25
1.4 PROBLEMA	26
1.4.1 Antecedentes.....	26
1.4.2 Planteamiento.....	28
1.4.3 Formulación.....	29
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	29
1.6 OBJETIVOS.....	30
1.6.1 Objetivo General.....	30
1.6.2 Objetivos Específicos.....	30
1.7 MARCO REFERENCIAL.....	31
1.7.1 Marco Geográfico.....	31
1.7.2 Marco Jurídico.....	31
1.7.3 Marco Institucional.....	32
1.7.4 Marco Teórico.....	36
1.7.5 Procesos del Área en el marco de la Ley 909/04.....	38
1.7.6 Manual de Funciones: Herramienta de Gestión en los Procesos de Talento Humano.....	44
2. DEFINICIÓN DEL MARCO NORMATIVO SOPORTE LEGAL DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	45
3. ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES	48
3.1 ANÁLISIS Y CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	48
3.1.1 Manuales de los extintos Ministerios de Salud y de Trabajo y Seguridad Social.....	48
3.1.2 Manual de Funciones del Ministerio de la Protección Social (Res. 00001 de febrero 04 de 2003).....	50
3.2 ANÁLISIS OCUPACIONAL.....	51
3.2.1 Método de Obtención de Información.....	51
3.2.2 Aplicación del Método.....	53
3.2.3 Nivel Central.....	54
3.2.4 Desarrollo de Entrevistas.....	62
4. ELABORACIÓN FORMAL DEL MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES	64

4.1 APORTES PARA EL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES	64
4.2 FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN	65
4.3 CARGOS REPRESENTATIVOS	66
4.3.1 Nivel Directivo	67
4.3.2 Nivel Asesor	85
4.3.3 Nivel Profesional	88
4.3.4 Nivel Técnico	94
4.3.5 Nivel Asistencial	98
4.4 EXPEDICIÓN Y DIVULGACIÓN	103
5. COMPETENCIAS LABORALES DEL SECTOR PÚBLICO	104
5.1 ASPECTOS GENERALES	104
5.2 CLASIFICACIÓN	105
5.3 PROPUESTA AL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES	110
5.3.1 Definición y Clasificación.	112
5.3.2 Categorización y Puntuación de Grupos de Competencias.	118
5.3.3 Rango de Puntuación de Grupos.	120
5.3.4 Categorización y Puntuación de Competencias por Grupo.....	120
5.3.5 Evaluación del Modelo.	127
6. CONCLUSIONES	135
7. RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	139
FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA	141
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cuadro resumen de los Manuales de Funciones de las 3 entidades.	52
Tabla 2. Distribución de la Planta de Personal del Ministerio de la Protección Social, por niveles.	53
Tabla 3. Composición del Nivel Central por funcionarios de los niveles Jerárquicos.	55
Tabla 4. Aplicación de las entrevistas por niveles jerárquicos (Nivel Central)	56
Tabla 5. Composición del Nivel Territorial por funcionarios de los niveles Jerárquicos.	57
Tabla 6. Conformación de Direcciones Territoriales por cantidad de Funcionarios.	58
Tabla 7. Conformación de la Dirección Territorial de Cundinamarca por funcionarios de los Niveles Jerárquicos.	60
Tabla 8. Aplicación de las entrevistas por niveles jerárquicos (Nivel Territorial)	61
Tabla 9. Conglomerado de Aplicación de entrevistas.	62
Tabla 10. Categorización y puntuación de grupos de competencias por nivel jerárquico	119
Tabla 11. Rangos de Puntuación de Componentes por Nivel Jerárquico	120
Tabla 12. Categorización y Puntuación de Metahabilidades	122
Tabla 13. Categorización y Puntuación de Betahabilidades	123
Tabla 14. Categorización y Puntuación de Habilidades Operativas	124
Tabla 15. Categorización y Puntuación de Habilidades Interpersonales	125
Tabla 16. Categorización y Puntuación de Habilidades Directivas	126

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Distribución de la Planta Global de Personal del Ministerio de la Protección Social, por niveles.	54
Figura 2. Composición del Nivel Central por funcionarios de los niveles jerárquicos.	55
Figura 3. Composición del Nivel Territorial por funcionarios de los niveles jerárquicos.	57
Figura 4. Conformación de Direcciones Territoriales por cantidad de Funcionarios.	59
Figura 5. Conformación de la Dirección Territorial de Cundinamarca por funcionarios de los Niveles Jerárquicos.	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama del Ministerio de la Protección Social	141
Anexo B. Formato de Recolección de Información	142
Anexo C. Formato de presentación del Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales.	143
Anexo D. Resolución Promulgatoria	144
Anexo E. Nota Interna: Envío de Funciones	146
Anexo F. CD Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales	

RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de la Protección Social es una entidad que presenta una gran falla respecto una de sus herramientas de gestión: el Manual de Funciones. Para corregirla, se diseña un proyecto que permite la elaboración de un documento que responde a las necesidades normativas, administrativas y técnicas de la entidad.

Como primer paso se define el marco normativo que reglamenta el desempeño de los cargos, teniendo en cuenta la legislación emitida para la gestión de personal público y del Ministerio.

En segundo lugar, se realiza el proceso de análisis ocupacional en el que se observa cuidadosamente la estructura de la entidad y sus diferentes actividades. La información resultante define el propósito, las funciones, los perfiles ocupacionales y las contribuciones de los cargos.

Una vez fue identificada, analizada y organizada la información, se elabora el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, cuya expedición y divulgación se hace mediante la Resolución 3133 del 14 de Septiembre de 2005.

Adicionalmente, se propone una reforma al modelo de competencias laborales del sector público, para dar paso a uno más completo y que responde al real ejercicio de la función pública en las entidades estatales.

La conclusión significativa de este trabajo es que la implementación del Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales ofrece grandes aportes a la entidad, como la optimización de los procesos de administración de personal,

el manejo de información importante para la toma de decisiones administrativas, estándares para la evaluación del desempeño y calidad en la gestión, entre otros.

La recomendación principal es que esta herramienta debe obedecer siempre a la normatividad vigente, a la realidad del Ministerio y de las nuevas tendencias de la administración pública en el contexto colombiano.

GLOSARIO

ACTO ADMINISTRATIVO: expresión de la voluntad de la administración que tiene la virtud de producir efectos jurídicos. Por medio de él se ejercen funciones de naturaleza administrativa y es expedido por la autoridad administrativa competente.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: labor empresarial que contribuye a que los seres humanos que integran una institución, logren sus objetivos y los de la empresa.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del Estado.

BIENESTAR SOCIAL: conjunto de oportunidades institucionales para el acceso y disfrute de la recreación, la integración y la cultura, tanto para los empleados como para sus familias.

CAPACITACIÓN: mejoramiento de los conocimientos, aptitudes o habilidades de los empleados, en función de su desempeño profesional y laboral.

CARRERA ADMINISTRATIVA: sistema de gestión de personal en las organizaciones públicas, fundado en los méritos de las personas para el ingreso, la permanencia, el ascenso y el retiro del servicio.

CIUDADANO: habitante de un estado, sujeto de derechos civiles y políticos.

COMISIÓN DE PERSONAL: se integra en las entidades públicas por mandato legal, con el objeto de apoyar e intervenir en la gestión de personal.

COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL: autoridad creada por la Constitución para administrar y vigilar las carreras de los servidores públicos, con excepción de aquellas de carácter especial.

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.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO: conjunto de características de la conducta que se exigen como estándares básicos para el desempeño del empleo, atendiendo a la motivación, las aptitudes, actitudes, habilidades y rasgos de la personalidad.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS: conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer un individuo.

CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES: se refieren al conjunto de productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de resultados observables como consecuencia de la realización del trabajo.

DECRETO: Tipo de acto administrativo expedido por el jefe de gobierno en cualquiera de los niveles, presidente de la República, gobernador o alcalde.

DENOMINACIÓN DE LOS EMPLEOS: nomenclatura. Nombre genérico de los empleos.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA: es el responsable de formular las políticas de Administración Pública en materia de organización administrativa y de administración del recurso humano al servicio del Estado de la Rama Ejecutiva del Poder Público y de los niveles administrativos y entidades que la conforman, en las diferentes áreas de la gestión pública.

EDUCACIÓN: comprende la educación formal incluyendo cursos especiales considerados necesarios para desempeñar el trabajo. Es la medida de los conocimientos básicos teóricos, necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas.

EMPLEADO DE CARRERA: persona que habiendo cumplido con las condiciones y requisitos legales, se halla inscrita en el escalafón de l sistema de carrera o tiene los derechos adquiridos para su inscripción.

EMPLEADO PÚBLICO: persona natural que ha tomado posesión de un empleo público para el cual ha sido nombrado mediante decreto, resolución u otro acto administrativo.

EMPLEOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOSIÓN: cargos cuyo nombramiento se hace en forma discrecional y que puede ser removida a voluntad de la autoridad nominadora.

EMPLEO PÚBLICO (Ley 909 de 2004): 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.

ENCARGO: designación temporal de un empleado de carrera para asumir total o parcialmente las funciones de otro empleo de carrera, vacante por falta temporal o definitiva de su titular, siempre y cuando cumpla los requisitos para su ejercicio.

ENTIDAD: la constitución y la ley se refieren a los organismos o entidades que desempeñan funciones propias de la administración pública.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: conjunto formal de dependencias y grupos internos, identificados por la ubicación jerárquica y las funciones, para el cumplimiento de la misión de la entidad.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: método técnico – legal de medición del desempeño de los empleados públicos en cuanto a su rendimiento, calidad de trabajo y comportamiento laboral.

EXPERIENCIA: tiempo mínimo que una persona con la educación especificada, requiere para familiarizarse con el trabajo y poder desempeñarlo satisfactoriamente.

EXPERIENCIA ESPECÍFICA: es la adquirida en el ejercicio de las funciones de un empleo en particular o en una determinada área de trabajo o área de la profesión, ocupación, arte u oficio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: es la adquirida a partir de la terminación y aprobación de todas las materias que conforman el programa académico de la respectiva formación técnica profesional, tecnológica o universitaria, en el ejercicio de las actividades propias de la profesión o especialidad.

EXPERIENCIA RELACIONADA: es la adquirida en el ejercicio de empleos que tengan funciones similares a las del cargo a proveer.

FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL: educación predominantemente práctica para el ejercicio de actividades operativas. En esta modalidad educativa la investigación está orientada a facilitar la comprensión de procesos involucrados en sus actividades y a mejorar la calidad y la eficiencia.

FORMACIÓN TECNOLÓGICA: educación para el ejercicio de actividades con énfasis en la práctica y con fundamento en los principios científicos que lo sustentan. La investigación en esta modalidad se orienta a la creación y adaptación de tecnologías.

FORMACIÓN UNIVERSITARIA O PROFESIONAL: se caracteriza por su contenido humanístico y social, su énfasis en la fundamentación científica e investigativa orientada a la creación, desarrollo y comprobación de conocimientos, técnicas y artes.

FORMACIÓN AVANZADA O DE POSTGRADO: es el máximo nivel de la educación superior. Dentro de esta modalidad se encuentran los programas de maestría, de doctorado y postdoctorado que tienen como fundamento la investigación, y la actividad científica, también los programas de especialización, los cuales conducen a un perfeccionamiento en la misma ocupación, disciplina, profesión o área afín respectiva.

FUNCIÓN PÚBLICA: actividad de las personas al servicio del estado en cualquiera de sus ramas, órdenes y niveles. La realizan los funcionarios públicos.

FUNCIÓNES ESENCIALES DEL EMPLEO: son aquellas que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del empleo, describen lo que la persona debe realizar.

FUNCIONARIO PÚBLICO: empleado público.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: área de la administración muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental... y otra infinidad de variables importantes.

LEY: norma expedida por el congreso de la República en el ejercicio de su función legislativa.

MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES: instrumento de administración de personal mediante el cual se establecen las funciones, requisitos exigidos y competencias laborales necesarios para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de las entidades.

MINISTERIO: Organismo del sector central en la administración pública nacional, creado por el legislador, que forma parte del Gobierno.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL: ente regulador y fija normas y directrices en materia de Protección Social. Tendrá como objetivos primordiales la formulación, adopción, dirección, coordinación, ejecución, control y seguimiento del Sistema de la Protección Social, establecido en la Ley 789 de 2002, dentro de las directrices generales de la ley, los planes de desarrollo y los lineamientos del Gobierno Nacional.

MINISTRO: servidor público que ejerce como jefe de un Ministerio. Bajo la dirección del presidente de la República, le corresponde formular las políticas pertinentes a su despacho, dirigir la actividad administrativa y ejecutar las leyes.

NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS EMPLEOS: según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las Entidades u Organismos a los cuales se refiere el Decreto 770 de 2005, se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

NIVEL DIRECTIVO: comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Se entiende por empleos de la Alta Dirección de la rama ejecutiva del orden nacional a Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Viceministros, Subdirectores de Departamento Administrativos, Directores de Unidad Administrativa Especial, Superintendentes y Directores, Gerentes o Presidentes de Entidades Descentralizadas.

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.

NIVEL PROFESIONAL: agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de 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 planes, programas y proyectos institucionales.

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.

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.

NOCIÓN DE EMPLEO (Decreto 770 de 2005. Artículo 2): se entiende por empleo 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.

NOMENCLATURA: nombre que identifica a cada uno de los empleos públicos.

PERIODO DE PRUEBA: tiempo de servicio inicial que forma parte del proceso de selección de un empleo de carrera: Sirve para evaluar los méritos de la persona en el ejercicio del cargo.

PLANTA DE PERSONAL: conjunto de empleos permanentes identificados y ordenados de acuerdo con un sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración preestablecido, requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones de una organización.

PLANTA GLOBAL: alternativa a las plantas de personal rígidas, en la que el empleado ingresa a la organización y su cargo está a disposición de las dependencias que la integran, de acuerdo con las necesidades del servicio.

POLÍTICA: ciencia del gobierno del Estado. Forma de Gobernar. Conjunto de los asuntos públicos.

PROMULGAR: acto de divulgación al público de la existencia y contenido de una ley o norma. Las normas solo rigen después de la fecha de su promulgación.

PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO: identificación de la misión crítica que explica la necesidad de existencia del empleo o razón de ser dentro de procesos y misión, encomendados al área al cual pertenece.

SISTEMA DE PROTECCIÓN SOCIAL: Es el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos, para obtener como mínimo el derecho a la Salud, la Pensión y el trabajo.¹ Articula las políticas de estado para enfrentar los efectos de la pobreza y vulnerabilidad ante el riesgo y promover el crecimiento económico a favor de los más desprotegidos, con fundamento en los principios de equidad, solidaridad y justicia redistributiva.

VICEMINISTRO: funcionario del nivel directivo que atiende las funciones y ejerce atribuciones en áreas específicas del despacho de un Ministro.

¹ COLOMBIA, Ley 789 de 2002, Artículo 1º.

INTRODUCCIÓN

La administración pública colombiana y las nuevas políticas de gobierno, exigen a las entidades públicas modernizarse para prestar un mejor servicio a la población, lo que implica que las políticas de gestión y sus respectivos instrumentos, cumplan con las exigencias definidas por los organismos competentes y los requerimientos inherentes a su aplicación.

El Ministerio de la Protección Social es una entidad nueva, resultado de la fusión de dos grandes instituciones: el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Como suele suceder en este tipo de procesos administrativos, los mayores esfuerzos se centraron en la consolidación de los ejes temáticos o misionales y a pesar de que las herramientas de gestión se desarrollaron cuidadosamente, una de ellas el Manual de Funciones, no cumplió con las necesidades administrativas de la entidad.

La identificación de esta deficiencia da origen a este trabajo que busca elaborar un documento idóneo, resultado de un análisis objetivo de la información institucional, acorde a la nueva legislación sobre la administración y el empleo público y que cumpla con las exigencias administrativas, técnicas y legales establecidas por los entes pertinentes.

En el primer capítulo se observan los aspectos metodológicos básicos de la propuesta inicial, que se hace necesario retomar para contextualizar los cambios de la administración pública, la realidad de la entidad y los aspectos teóricos que soportan la elaboración de este instrumento.

En el segundo capítulo se define el Marco Normativo, que presenta la connotación de legitimidad y habilita las decisiones que se tomarán a futuro con base en la implementación del Manual.

El capítulo tercero muestra la aplicación del análisis ocupacional, que para este trabajo además de identificar las actividades y tareas que realizan los funcionarios en el desempeño del cargo, establece las disciplinas académicas necesarias en cada área y especifica las contribuciones individuales que serán la base para la evaluación del desempeño.

En el capítulo cuarto se elabora el documento formal que se emite mediante un acto administrativo y se difunde para conocimiento de los funcionarios, las demás Entidades y los usuarios en general. Con su implementación, el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales se constituye en una herramienta fundamental en la ejecución de políticas de administración de personal, suministrando información consistente para la planeación estratégica de recursos humanos y la toma de decisiones administrativas.

En el capítulo cinco se presenta una propuesta al Modelo de Competencias Laborales para Funcionarios Públicos, cuyo propósito es identificar algunos aspectos que deben analizarse más detenidamente y reelaborarse, para dar paso a un modelo con más sentido, facilitando su aplicación y medición de manera más efectiva.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS BÁSICOS DEL ANTEPROYECTO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

En este capítulo se retoman algunos aspectos del anteproyecto que fueron determinantes en la identificación de una dificultad organizacional y la puesta en marcha de un proyecto para minimizarla.

1.1 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto pertenece a la línea de Alta Gerencia Empresarial y a la sublínea de Administración del Talento Humano.

1.2 RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Uno de los temas más fascinantes de la Administración de Empresas es la Gestión del Talento Humano, cuyo objetivo primordial son las personas y las diversas formas en que interaccionan con las organizaciones, en la medida en que éstas se desarrollan en el tiempo, impulsándolas a mejores niveles de calidad y productividad.

Es un área que ha adquirido un impacto más perceptible dentro y fuera de las compañías; le ha dado un nuevo sentido al manejo de personal porque procura que los empleados no sean vistos como simples “recursos”, sino que se les otorgue oportunidades de participación, responsabilidad y decisión mucho más grandes.

1.3 TÍTULO

Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales del Misterio de la Protección Social.

1.4 PROBLEMA

La debilidad que presenta el Ministerio respecto al Manual de Funciones obedece a un fuerte cambio de la administración pública en Colombia, cuyas circunstancias específicas se describen a continuación.

1.4.1 Antecedentes. El 27 de diciembre de 2002 se expide la ley 790, que le otorga facultades especiales al Presidente de la República Álvaro Uribe Vélez, para poner en marcha el proceso de renovación de la administración pública, realizar la fusión de Ministerios, suprimir y separar entidades u organismos nacionales, con el propósito de optimizar el funcionamiento de los organismos estatales haciéndolos más flexibles, para que se adapten a los cambios en la dinámica social, política y económica del país y permitir la creación de nuevos y mejores espacios de comunicación directa con todos sus usuarios.

Esta transformación de las Entidades se desarrolló bajo las directrices de un estudio técnico que fue diseñado por la Alta Dirección de las mismas, con la participación activa de un Comité de Desarrollo Administrativo y cuya finalidad era justificar los actos administrativos que se requiriesen para lograr el ajuste a la nueva tendencia de la administración pública. El estudio técnico contempla los siguientes aspectos:

- **MARCO LEGAL:** normas generales que facultan a las instituciones para actuar dentro de los parámetros de la administración pública, normatividad propia de la misma.
- **ANÁLISIS EXTERNO:** análisis de diferentes factores que inciden en el desarrollo, crecimiento y configuración de las Entidades: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.

- **OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES:** identificación, análisis y comprensión de los objetivos y funciones generales otorgados a la entidad por las normas de su creación.
- **MISIÓN Y VISIÓN:** formulación de la razón de ser, propósito y proyección de la entidad, que le permita diferenciarse de otras y defina su direccionamiento y metas para lograr su desarrollo.
- **EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y CALIDAD DEL PRODUCTO:** partiendo de la identificación de los servicios y productos, se efectúa la medición de eficiencia, eficacia y calidad de la gestión institucional.
- **ESTRUCTURA:** distribución de dependencias (con sus respectivas funciones generales) requeridas por las Entidades para cumplir con sus objetivos.
- **PLANTA DE PERSONAL:** conjunto de empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones de las dependencias que conforman una institución, identificados y ordenados jerárquicamente de acuerdo con la normatividad vigente.
- **MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES:** instrumento de administración de personal mediante el cual se establecen las funciones, requisitos exigidos y competencias laborales necesarios para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de las entidades.

Una las fusiones que se realizaron fue la de los Ministerios de Salud y de Trabajo y Seguridad Social, efectuada el 3 de febrero de 2003, y que dio origen al Ministerio de la Protección Social, como respuesta a la necesidades de la población colombiana, en especial aquella más vulnerable a riesgos de salud, empleo y seguridad social.

Al igual que otras Entidades (Ministerios del Interior, Justicia, Comercio Exterior, Desarrollo Económico, entre otros) el Ministerio de la Protección Social realizó este estudio técnico de transición, para ser parte del proceso de modernización y

mejoramiento institucional y aunque cada una de sus etapas fue desarrollada apropiadamente, la correspondiente al Manual de Funciones no tuvo el resultado esperado y aún, después de casi tres años de gestión no ha sido resuelto apropiadamente.

El Manual de Funciones que existe actualmente, fue elaborado bajo condiciones adversas de tiempo, disponibilidad de información y a pesar de que cumple con los requisitos generales establecidos por la ley y por el Departamento Administrativo de la Función Pública, no es la herramienta acorde a las necesidades institucionales.

Este documento no facilita los procesos del Área de Gestión de Talento Humano, en razón de la inexactitud de la información respecto a los perfiles ocupacionales adecuados para las dependencias y los grupos de trabajo, está desactualizado frente a la normatividad que se ha emitido recientemente acerca de la carrera administrativa, el empleo público y frente las resoluciones internas que afectan la estructura institucional.

1.4.2 Planteamiento. Es evidente la necesidad de elaborar un nuevo documento que contenga la información apropiada para el desarrollo de los procesos al interior de la entidad, que se fundamente en las políticas establecidas por el Estado, formulado sobre la estructura real del Ministerio y proyectado hacia sus objetivos y necesidades futuras.

Este proyecto permitirá la elaboración de un Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales que contenga una definición clara de los cargos, la óptima determinación de las funciones de acuerdo con la naturaleza y nivel de los mismos, así como el establecimiento de un perfil ocupacional acorde a las áreas de desempeño; convirtiéndolo en una herramienta útil para los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano al interior del Ministerio.

1.4.3 Formulación. ¿La elaboración del Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales del Ministerio de la Protección Social, responde a la realidad organizacional e institucional actual?

1.5 JUSTIFICACIÓN

La razón que sustenta la realización de este trabajo podría ser sencillamente crear un documento que cumpla con los parámetros establecidos por la Ley; sin embargo, el verdadero propósito es diseñar una herramienta que vaya más allá de este límite.

Para cualquier organización es indispensable desarrollar mecanismos que contribuyan a realizar sus actividades adecuadamente, de manera que los objetivos trazados sean alcanzados con los mejores resultados posibles, con mayor razón las entidades públicas, ya que el efecto de su gestión interna se ve directamente reflejado en las políticas sociales que son aplicadas a la población.

Con base en lo anterior, el Ministerio de Protección Social, tiene la responsabilidad de elaborar el Manual como una herramienta que le permita establecer claramente las funciones de los empleos que conforman su estructura organizacional y los requerimientos necesarios para su desempeño, convirtiéndose de este modo en un soporte administrativo, legal y técnico, que facilite el desarrollo de sus actividades.

El Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales pretende ilustrar a los funcionarios acerca de cada uno de los empleos que conforman la Entidad: su identidad, ubicación en la estructura organizacional, propósito, funciones, perfil de competencias requerido para la adecuada ejecución y la contribución de cada uno de ellos en el desarrollo institucional.

Es un instrumento que le permitirá al Grupo de Administración de Personal ejecutar los procesos del área, de acuerdo con la normatividad vigente y con las necesidades reales del Ministerio, es decir, que proveerá al grupo de criterios suficientes para determinar los perfiles ocupacionales idóneos a los cargos, en cuanto a la educación, experiencia y competencias laborales, para luego ofrecerlos a las demás dependencias cuando ellas requieran integrar nuevos funcionarios a sus grupos de trabajo.

1.6 OBJETIVOS

A continuación se plantean los objetivos que quieren alcanzarse con la realización de este trabajo.

1.6.1 Objetivo General. Elaborar el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales para el Ministerio de la Protección Social, siguiendo lineamientos normativos, administrativos y técnicos necesarios, para que sea un instrumento apropiado a la gestión de la entidad.

1.6.2 Objetivos Específicos.

- Definir el Marco Normativo que de soporte legal al Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales.
- Realizar el proceso de análisis ocupacional que permita la definición de las funciones y los perfiles acordes a la estructura funcional del Ministerio.
- Elaborar un documento formal que cumpla con los requerimientos jurídicos, administrativos y técnicos necesarios para su aprobación, expedición y divulgación.

1.7 MARCO REFERENCIAL

En los siguientes numerales se ubica el trabajo en varias dimensiones, no solo de tiempo y espacio, sino de naturaleza organizacional, para facilitar su comprensión y asimilación.

1.7.1 Marco Geográfico. El Ministerio de la Protección Social, como la mayoría de entidades estatales tiene presencia nacional. Para facilitar su funcionamiento, el área administrativa se encuentra dividida en dos niveles: Central y Territorial.

El Nivel Central se localiza en Bogotá D.C., en la Carrera 13 No. 32 – 76. Allí se encuentran concentrados los despachos del Ministro y los Viceministros, las Oficinas Asesoras, las Direcciones Generales o Áreas Misionales y la Secretaría General que se encarga de la gestión administrativa.

El Nivel Territorial lo integran 32 oficinas denominadas Direcciones Territoriales, ubicadas en las ciudades capitales de los departamentos de: Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guainía, Guajira, Guaviare, Huila, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindio, Risaralda, San Andrés y Providencia, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca, Vaupés, Vichada y 2 Oficinas Especiales Barrancabermeja y Urabá - Apartadó.

Las Direcciones Territoriales tienen a su vez, presencia en 185 Inspecciones de Trabajo, con jurisdicción sobre la totalidad de los 1.148 municipios del país.

1.7.2 Marco Jurídico. El Ministerio de la Protección Social fue establecido mediante el Decreto 205 del 3 de Febrero de 2003, con el fin de formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y hacer el seguimiento del Sistema de Protección Social, para identificar e implementar estrategias de reducción, mitigación y superación de los riesgos que puedan provenir de fuentes naturales y

ambientales, sociales, económicas y relacionadas con el mercado de trabajo, ciclo vital y la salud.

1.7.3 Marco Institucional. A continuación se hace una presentación general de los aspectos estratégicos del Ministerio de la Protección Social y que es importante tener claros para la elaboración del Manual de Funciones.

- **Misión:** Orientar el Sistema de Protección Social y el Sistema de Seguridad Social hacia su integración y consolidación, mediante la aplicación de los principios básicos de: Universalidad, Solidaridad, Calidad, Eficiencia y Equidad, con el objeto de tener un manejo integral del riesgo y brindar asistencia social a la población colombiana.
- **Visión:** Ser la Entidad que fije las políticas que propendan por el ingreso de las personas al mercado laboral, a la prevención social y así cumplir con su función de protección, en especial a los hogares más vulnerables.
- **Objetivo General:** Formular la adopción, dirección, coordinación, ejecución, control y seguimiento del Sistema de Protección Social y del Sistema de Seguridad Social Integral, establecido en la Ley 789 de 2002, dentro de las directrices generales de la Ley, los planes de desarrollo y los lineamientos del Gobierno Nacional.
- **Objetivos Misionales:** Los Objetivos misionales fundamentales que direccionan el rumbo estratégico de la Organización y la caracterizan en el ámbito de las Entidades del Estado, se resumen en las siguientes áreas:
 - Área General: Formular las políticas que orienten los recursos y las acciones del sector de protección social y efectuar control global de los resultados de las mismas.

- Área Financiera: Establecer, regular y desarrollar las políticas de financiamiento del sistema de Protección Social.
- Área de Planeación y Análisis de Políticas: Planear, coordinar y velar por la ejecución de las políticas, planes y programas de protección social y el Sistema de Seguridad Social Integral en coordinación de las demás instancias del Ministerio y las Entidades adscritas y vinculadas al sector.
- Área de Análisis y Política de Recursos Humanos: Formular las políticas relacionadas con la gestión, formación y capacitación del recurso humano e impulsar los procesos que apoyen la transformación laboral y ocupacional.
- Área de Seguridad Económica y Pensiones: Formular las políticas y el marco regulatorio en materia de aseguramiento, beneficio y protección de activos.
- Área de Calidad de Servicios: Formular y evaluar el marco regulatorio que garantice el cumplimiento de las condiciones de calidad que deben primar en la prestación de los servicios de salud.
- Área de Promoción Social: Establecer, regular y desarrollar las políticas para la protección social esencial de los grupos poblacionales especialmente vulnerables.
- Área de la Gestión de la Demanda en Salud: Formular políticas relacionadas con la compra inteligente de servicios de salud y la viabilidad e impacto de planes de beneficios del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Área de Salud Pública: Garantizar la preservación de la salud pública a partir de la detección e intervención en las fuentes de riesgo que la afecten.

- Área de Riesgos Profesionales: Formular políticas encaminadas a la reducción de los riesgos que amenazan la salud en el medio laboral.
 - Área de Protección Laboral: Formular la política social del Gobierno en materia de trabajo en sus diferentes modalidades para garantizar el cumplimiento de los derechos que se deriven del mismo.
 - Área de Protección del Trabajo: Formular la política social del Gobierno en materia de promoción y generación de empleo.
 - Área de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo: Formular la política social del Gobierno en materia de inspección, vigilancia y control de las relaciones laborales.
- **Estructura Organizacional.** La Organización interna del Ministerio de la Protección Social está conformada por las siguientes Dependencias:
- DESPACHO DEL MINISTRO:
 - Oficina Asesora de Comunicaciones
 - Oficina asesora Jurídica y de Apoyo Legislativo
 - Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales
 - Oficina de Control Interno
 - DESPACHO DEL VICEMINISTERIO TÉCNICO
 - Dirección General de Financiamiento
 - Dirección General de Planeación y Análisis de la Política
 - Dirección General de Seguridad Económica y Pensiones
 - Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos
 - DESPACHO DEL VICEMINISTERIO DE SALUD Y BIENESTAR
 - Dirección General de Calidad de Servicios
 - Dirección General de Promoción Social

Dirección General de Salud Pública

- Fondo Nacional de Estupefacientes

Dirección General de Gestión de la Demanda en Salud

Dirección General de Riesgos Profesionales

- DESPACHO DEL VICEMINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

Dirección General de Protección Laboral

Dirección General de Promoción del Trabajo

Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo

Direcciones Territoriales

Oficinas Especiales

- SECRETARÍA GENERAL

Oficina de Control Interno Disciplinario

- ÓRGANOS INTERNOS DE ASESORÍA Y COORDINACIÓN

Comité Sectorial de Desarrollo Administrativo

Comité de Dirección del Ministerio

Comité Coordinador del Sistema de Control Interno

Comisión de Personal

- FONDOS ESPECIALES SIN PERSONERÍA JURÍDICA COMO SISTEMAS DE CUENTAS

Fondo de Solidaridad y Garantía

Fondo de Solidaridad Pensional

Fondo de Pensiones Públicas de Nivel Nacional

Fondo de Riesgos Profesionales

Fondo de Protección Social

Fondo de Subsidio al Empleo y al Desempleo

(véase Anexo A Organigrama.)

1.7.4 Marco Teórico. Teniendo en cuenta que el propósito de este trabajo es la elaboración del Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales, a continuación se plantean las bases teóricas bajo las cuales se desarrolló el documento.

- **Gestión de Talento Humano en los sectores privado y público.** “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental... y otra infinidad de variables importantes”²

La Gestión del Talento Humano es una nueva ventana a través de la cual se observan las diversas formas en que se relacionan las personas dentro de las organizaciones en una conexión de doble vía. Su desarrollo y ejecución son en esencia similares en los sectores público y privado, ya que los principios administrativos son los mismos. Sin embargo, hay un aspecto que marca la diferencia en cuanto al ámbito de ejecución: *la normatividad*.

Las organizaciones privadas son completamente autónomas en la definición de los procesos y actividades relacionadas con el manejo de las personas. El aspecto normativo existe solamente para definir límites. En términos coloquiales, las empresas pueden hacer cualquier cosa, excepto aquello que la ley señala como ilegal.

Contrariamente, en el sector público el desarrollo de estas mismas actividades se hace más complejo, en razón de que toda la gestión estatal está determinada por

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. p.6.

lo que indica la ley, que define desde los conceptos más sencillos, hasta la ejecución de los procesos más importantes.

Así mismo, para el sector privado no existen organismos directos que regulen la administración de personal, únicamente existe el Ministerio de la Protección Social cuya participación implica la no resolución de un conflicto entre trabajadores y empleadores, habiendo descartado los procesos regulares y con la probabilidad de un proceso jurídico de por medio.

En lo público, toda la dinámica del área si está orientada principalmente por dos organismos de dirección y gestión pública: el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil, que buscan armonizar la ejecución de la gestión del talento humano en todas las entidades del Estado, a través de la formulación de políticas, planes y programas de adecuación orgánica, funcional y organización administrativa.

- **El Empleo Público.** La estructura general del empleo es el eje de la función pública y se define como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo. Su aplicación se realiza teniendo en cuenta los planes de desarrollo, las necesidades de las diferentes entidades y los fines del Estado.

Empleos de Carácter Temporal: se crean de manera excepcional, basados en las necesidades específicas de las entidades (desarrollo de proyectos de duración determinada, sobrecarga laboral, actividades temporales, labores de consultoría y asesoría, etc.)

Empleos Públicos de Carrera: son todos aquellos que pertenecen al Sistema de Carrera Administrativa y otorgan derechos de permanencia y prelación en el servicio público.

- **Ley 909 de 2004.** Una de las últimas leyes formuladas por la Presidencia de la República y el Departamento Administrativo de la Función Pública, que cierra el ciclo del proceso de modernización de la función pública y que repercute significativamente en la administración de personal, es la Ley 909 del 23 de Septiembre de 2004.

Esta ley reglamenta el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública, propone normas sobre planes y plantas de empleos, cuadros funcionales, sistemas de información administrativa, criterios de mérito para el acceso a cargos de nivel directivo y evaluaciones de gestión.

“Es esta ley un conjunto normativo que, con los decretos leyes y reglamentarios que la complementen, representará para el Estado un instrumento de modernización de la Administración Pública y de desarrollo de su talento humano, donde el criterio predominante será la dificultad en el acceso al Servicio Público y la permanencia con fundamento exclusivo en el buen desempeño.”³

1.7.5 Procesos del Área en el marco de la Ley 909/04. De acuerdo con la Ley 909, se establecen como procesos de Gestión del Talento Humano los siguientes:

- **Selección.** La provisión de los empleos se efectúa teniendo en cuenta los cargos establecidos en el Manual de funciones y que corresponden a la estructura organizacional, establecida jurídicamente. La vinculación de personas a empleos de carácter temporal o transitorio se realiza de la siguiente manera:
 - a) Establecimiento de la justificación técnica para la creación del cargo y la disponibilidad presupuestal.

³ ENTREVISTA con Fernando Grillo Rubiano, Director Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá, 23 de septiembre de 2004.

- b) Selección con base en las listas del Banco Nacional de listas de elegibles. En caso de que no haya listas, las Entidades tienen la facultad de evaluar a posibles candidatos, previo análisis de los perfiles y competencias de los cargos.
- c) Autorización de nombramientos por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil.
- d) Prórroga del nombramiento hasta que se publiquen las listas de elegibles, previa autorización de la Comisión.
- e) Nombramiento mediante los actos administrativos pertinentes.

En el caso de los empleos de carrera administrativa el proceso de selección es un poco más complejo, ya que se efectúa a través de concursos abiertos de mérito: “principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos”⁴.

Los concursos son realizados por la Comisión Nacional del Servicio Civil en convenio con otras instituciones (universidades públicas y privadas) que demuestren la competencia técnica para su realización. Este proceso tiene las siguientes etapas:

- a) Convocatoria. Efectuada por la Comisión Nacional del Servicio Civil de manera pública a los participantes y a las instituciones que se consideren idóneas para la realización de los concursos.
- b) Reclutamiento. Inscripción de las personas a los diferentes cargos vacantes presentados por las Entidades del Estado.

⁴ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 909 de 2004. Artículo 28.

- c) Pruebas. Instrumentos de selección que permiten determinar las competencias de los candidatos para desempeñar empleos públicos. (Valoración técnica)
- d) Presentación de lista de elegibles. Publicación de resultados por estricto orden de mérito con vigencia de dos años.
- e) Periodo de prueba. Aquellos que fueron seleccionados entrarán en periodo de prueba de seis meses. Cuando este lapso de tiempo concluya, se realizará una evaluación de desempeño que si presenta resultados satisfactorios otorgará al funcionario los derechos de carrera y será inscrito en el Registro Público de Carrera Administrativa. De lo contrario el nombramiento se declara insubsistente y se dará paso al siguiente candidato de la lista de elegibles para el cargo.

Respecto a los empleos de libre nombramiento y remoción, deben tenerse en cuenta las disposiciones del Decreto 1601 de 2005 que determina las competencias gerenciales, el mérito, la capacidad, la experiencia, las calidades personales y laborales, como aspectos definitivos en el proceso de selección.

Para tal efecto, el Ministerio de la Protección Social a través de la Resolución 226 de 2005, creó un Comité Técnico para la evaluación de candidatos para cargos de naturaleza gerencial, conformado por el Secretario General del Ministerio, el Director General de Planeación y Análisis de Política y el Director General de Análisis y Política de Recursos Humanos. La secretaría del Comité recae en la Coordinación del Grupo de Administración de Personal.

El Comité verifica las competencias gerenciales requeridas para el desempeño del cargo y el perfil de competencias, a través de una entrevista con el candidato.

- **Evaluación del Desempeño.** Al igual que en el sector privado, las evaluaciones del desempeño pretenden medir el comportamiento de las

personas, la aplicación de sus habilidades, su contribución a los procesos del área donde se encuentra y los resultados alcanzados.

De acuerdo con la Ley 909, es responsabilidad de cada Entidad desarrollar sus propios mecanismos de evaluación acordes a las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil y en función de las metas institucionales.

Las evaluaciones proveerán información importante para adquirir derechos de carrera, ascender en el sistema de carrera administrativa, obtención de becas o comisiones de estudio, obtención de incentivos, capacitación y formación y permanencia en el servicio.

- **Remuneración.** La remuneración de los empleados públicos tiene como base la Ley 04 del 18 de mayo de 1992, que precisa los criterios que deben tenerse en cuenta para la fijación de los regímenes salariales y prestacionales.

El sistema salarial se establece de acuerdo con la estructura de los empleos, las funciones a desarrollar, la clasificación de los cargos y el presupuesto nacional.

Se tienen en cuenta los siguientes aspectos al momento de fijar la escala salarial:

- a) El respeto a los derechos adquiridos de los servidores del Estado tanto del régimen general, como de los regímenes especiales. En ningún caso se podrán desmejorar sus salarios y prestaciones sociales.
- b) El respeto a la carrera administrativa y la ampliación de su cobertura.
- c) La concertación como factor de mejoramiento de la prestación de los servicios por parte del Estado y de las condiciones de trabajo.
- d) La modernización, tecnificación y eficiencia de la administración pública.
- e) La utilización eficiente del Recurso Humano.
- f) La competitividad, entendida como la capacidad de ajustarse a las condiciones predominantes en las actividades laborales.

- g) La obligación del Estado de propiciar una capacitación continua del personal a su servicio.
- h) La sujeción al marco general de la política macroeconómica y fiscal.
- i) La racionalización de los recursos públicos y su disponibilidad, esto es, las limitaciones presupuestales para cada organismo o Entidad.
- j) El nivel de los cargos, esto es, la naturaleza de las funciones, sus responsabilidades y las calidades exigidas para su desempeño.
- k) El establecimiento de rangos de remuneración para los cargos de los niveles profesional, asesor, ejecutivo y directivo de los organismos y Entidades de la Rama Ejecutiva y de la Organización Electoral.
- l) La adopción de sistemas de evaluación y promoción basados en pruebas generales y/o específicas. En el diseño de estos sistemas se tendrán en cuenta como criterios, la equidad, productividad, eficiencia, desempeño y la antigüedad.
- m) El reconocimiento de gastos de representación y de salud y de primas de localización, de vivienda y de transporte cuando las circunstancias lo justifiquen.

Cada año, se expide un decreto mediante el cual se ajusta la escala salarial de acuerdo con las políticas de gobierno y a la negociación con los sectores.

- **Estímulos e Incentivos.** Los planes de estímulos e incentivos están diseñados para mejorar la calidad de vida al interior de las Entidades, “ocupándose de los problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, de manera que permitan la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y de la organización.”⁵

⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1567 de 1998. Artículo 24.

Los planes de incentivos (pecuniarios y no pecuniarios) son planeados por los Jefes de Personal de las Entidades, de acuerdo con los recursos institucionales disponibles, la Ley y los resultados de la evaluación del desempeño.

Los incentivos se ofrecen al mejor funcionario de carrera por cada nivel, al mejor funcionario de libre nombramiento y remoción y al mejor equipo de trabajo.

Los estímulos se implementan a través de programas de bienestar social (deportes, recreación, vacaciones, arte y cultura, promoción y prevención de la salud, capacitación informal, planes de vivienda) para motivar el desempeño eficaz y el compromiso con las Entidades.

- **Capacitación.** La capacitación de las personas que están al servicio del Estado se orienta al mejoramiento y desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el desempeño del empleo, para elevar los niveles de productividad y de este modo, lograr los objetivos institucionales.

Las oficinas de personal de cada Entidad tienen la autonomía de determinar los programas de capacitación de acuerdo con los perfiles establecidos para los cargos y sus propias necesidades. Sin embargo, deben tener como prioridad el desarrollo y fortalecimiento de las competencias laborales de los funcionarios públicos.

- **Retiro.** Se da cuando un funcionario público se desvincula de la entidad definitivamente, por cualquiera de estas causales: declaración de insubsistencia, razones de buen servicio, renuncia, pensión por jubilación, invalidez absoluta, cumplimiento de la edad para retiro forzoso, destitución por proceso disciplinario, orden judicial y muerte. Una vez emitida la Resolución de retiro, al funcionario le son liquidadas todas las prestaciones a que tiene derecho por su tiempo de servicio.

1.7.6 Manual de Funciones: Herramienta de Gestión en los Procesos de Talento Humano. Como se mencionó anteriormente, el Manual de Funciones hace parte del estudio técnico para la modernización de la gestión pública y la obligatoriedad de su aplicación en los procesos está definida por la ley.

Los propósitos de implementar este instrumento son apoyar los procesos de talento humano que se desarrollan al interior de las Entidades, proveer la información necesaria para la planeación estratégica de recursos humanos y establecer parámetros de desempeño, entre otros.

Podría decirse que en el proceso en el cual el Manual tiene mayor relevancia es la selección de personal, ya que presenta los requisitos de estudio, experiencia, los conocimientos específicos y las competencias necesarias para el desempeño del cargo.

Para el concurso de méritos, el Manual define parámetros que le exigen al participante a cumplir completamente los requisitos del cargo al cual se presenta.

Del mismo modo, este instrumento aporta los criterios para efectuar evaluaciones de desempeño de los funcionarios, indicando los resultados de la gestión que deben alcanzarse y las áreas que deben ser reforzadas mediante los programas de capacitación.

2. DEFINICIÓN DEL MARCO NORMATIVO SOPORTE LEGAL DEL MANUAL DE FUNCIONES

En este capítulo se definen las leyes, decretos y resoluciones generales e institucionales, que se convierten en la estructura formal del Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales.

La expedición de la Ley de Carrera Administrativa precisa que las herramientas de gestión de las entidades del Estado sean rediseñadas para cumplir con los objetivos que en ella se promulgan; puede decirse entonces, que la Ley 909 define las bases sobre las cuales debe realizarse el Manual.

Con esta ley se expiden otros decretos reglamentarios, que definen temas como las competencias laborales para empleados públicos (Decreto 2539 de 2005), los requisitos de estudio y experiencia para cargos públicos (Decreto 2772 de 2005) y el sistema de funciones y requisitos por nivel (Decreto 770 de 2005).

También deben contemplarse para el Marco Normativo, los documentos mediante los cuales se crea el Ministerio de la Protección Social, sus objetivos, su estructura orgánica, sus funciones, etc.

El Marco Normativo se define entonces de la siguiente manera:

- Decreto 205 de 2003: Por el cual se determinan los objetivos, la estructura orgánica y las funciones del Ministerio de La Protección Social y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 207 de 2003: Por el cual se suprimen los empleos de las plantas de personal de los Ministerios de Trabajo y Seguridad Social y de Salud y se

establece la planta de personal del Ministerio de La Protección Social y se dictan otras disposiciones.

- Resolución 00002 de 2003: Por la cual se crean, organizan y conforman los Grupos Internos de Trabajo en el Ministerio de La Protección Social y se determinan sus funciones.
- Resolución 000951 de 2003: Por la cual se asignan y reasignan competencias a algunas dependencias del Ministerio de La Protección Social.
- Resolución 001776 de 2003: Por la cual se modifica la Resolución 0010200 de 2003.
- Resolución 002384 de 2003: Por la cual se modifica el artículo primero y se deroga parcialmente el artículo tercero de la Resolución 00002 de 2003, que crea, organiza y conforma los Grupos Internos de Trabajo en el Ministerio de la Protección Social y determina sus funciones.
- Resolución 002530 de 2003: Por la cual se derogan parcialmente los artículos 1º y 3º de la Resolución 00002 de 2003, y se conforman y establecen funciones a unos Grupos Internos de Trabajo en el Ministerio de la Protección Social.
- Resolución 00136 de 2004: Por medio de la cual se modifican y adicionan las resoluciones 00002 y 002384 de 2003.
- Resolución 001692 de 2004: Por medio de la cual se reasignan unas funciones, se crea un Grupo Interno de Trabajo en el Ministerio de la Protección Social y se determinan sus funciones.

- 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.
- Resolución 0086 de 2005: Por medio de la cual se reasignan unas funciones, se crea un Grupo Interno de Trabajo en el Ministerio de la Protección social y se determinan sus funciones.
- Decreto 770 de 2005: Por el cual se establece el sistema de funciones y requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y Entidades del Orden Nacional, a que se refiere la ley 909 de 2004.
- Decreto 1227 de 2005: Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998.
- 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.
- Decreto 2772 de 2005: Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y Entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones.

3. ANÁLISIS OCUPACIONAL PARA LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y PERFILES

Este capítulo presenta la recopilación y análisis de la información histórica de los Ministerios de Salud y de Trabajo, la aplicación del análisis ocupacional a la entidad actual y la selección de la información definitiva para la construcción del documento final.

3.1 ANÁLISIS Y CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para comenzar la elaboración del Manual es necesario clasificar y analizar la información existente e identificar la que hace falta, para construir los perfiles, determinar las funciones y demás aspectos que contiene el documento.

3.1.1 Manuales de los extintos Ministerios de Salud y de Trabajo y Seguridad Social. Teniendo en cuenta que el artículo 5º de la Ley 790 de 2002, validó las funciones y objetivos de los Ministerios de Trabajo y Salud a la hora de la fusión, era necesario revisar cuidadosamente los manuales y rescatar aquella que aún permanezca vigente.

Infortunadamente, una vez efectuada esta revisión, se encontró que el aporte que podían hacer estos documentos era mínimo, por varias razones a saber:

- **Normatividad.** Muchas normas relacionadas con la Gestión del Talento Humano fueron emitidas mucho después de la elaboración de estos manuales, por consiguiente su marco jurídico está obsoleto y corresponde a la situación individual de cada entidad.

- **Criterios Técnicos.** No hay evidencia de cómo fueron elaborados los Manuales, si existió un estudio previo o no y bajo qué normatividad fue emitido. Aunque contienen información general de los cargos, esta es superficial y poco específica, sobretodo en lo que a perfiles ocupacionales se refiere. De los dos documentos solo el perteneciente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, evidencia la elaboración con asesoría externa y por tal razón, presenta un poco más de orden y técnica en la información.
- **Estructuras Organizacionales.** Ninguna de las áreas misionales de las dos entidades pasó intacta al nuevo Ministerio, es decir, que todas las dependencias debieron ser acopladas al nuevo enfoque de la entidad, incluso aquellas pertenecientes al área transversal o de apoyo (presupuesto, contabilidad, pagaduría, control interno disciplinario) que eran comunes a las dos entidades precedentes.

Este es uno de los aspectos que más sufrió cambios al momento de la fusión, ya de las plantas de personal se suprimieron 229 cargos y los que permanecieron fueron redistribuidos en nuevos grupos de trabajo.

- **Información Contenida.** Teniendo en cuenta los aspectos anteriores se concluye que la información incluida en los manuales de las entidades extintas no es confiable, no aporta datos útiles, se encuentra desactualizada frente a la normatividad vigente y por lo tanto no puede tenerse en cuenta para la elaboración de un nuevo documento.

3.1.2 Manual de Funciones del Ministerio de la Protección Social (Res. 00001 de febrero 04 de 2003). Como se ha mencionado en varios apartes, el Manual de Funciones del Ministerio se elaboró con una gran presión de tiempo lo que impidió el diseño de un instrumento apropiado. Si se tienen en cuenta los mismos aspectos que se evaluaron a los otros manuales en el punto anterior, podría decirse que:

- **Normatividad.** El manual fue elaborado antes de la emisión de la Ley 909 que se convirtió en el marco de la administración de personal público. Así mismo la determinación de competencias laborales, la nomenclatura de los cargos, los requisitos de educación y tiempo de experiencia no corresponden a la legislación actual.
- **Conceptos Técnicos.** A pesar de que este documento tiene en cuenta los parámetros establecidos por los organismos competentes, fue elaborado por un equipo de personas que definió subjetivamente lo que debería hacerse en el desempeño de cada cargo de la estructura. No se elaboró ningún estudio de campo, ni se involucró ninguna persona con conocimientos o experiencia relacionada con el desarrollo de este tipo de instrumentos.
- **Estructura Organizacional.** El Ministerio de la Protección Social ha sido una entidad en permanente ajuste de acuerdo con sus propias necesidades de gestión, por lo que ha emitido varias Resoluciones que afectan la estructura institucional, creando nuevos grupos de trabajo, asignando nuevas funciones o redistribuyéndolas entre los grupos existentes.
- **Información Contenida.** Persiste el problema de la inexistencia de perfiles ocupacionales acordes con las áreas de trabajo, ni áreas de experiencia, ni alguna información que permita definir los resultados que se esperan del desempeño del cargo. Puede concluirse que es información global que no

ofrece ninguna orientación respecto al cargo y que su aporte, al igual que los manuales de los Ministerios de Trabajo y de Salud es inexistente. La tabla 1 presenta la comparación entre los Manuales de las tres entidades.

3.2 ANÁLISIS OCUPACIONAL

El análisis ocupacional es un proceso que permite la recolección, ordenamiento, análisis y síntesis de la información detallada de un cargo dentro de una organización; abarca aspectos importantes como la identificación de los cargos, descripción de funciones, responsabilidades, requisitos de habilidad y esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos.

Para este trabajo en especial, muchos de estos aspectos están demarcados normativamente, por lo tanto el análisis que se realiza en la entidad comprende únicamente la identificación de los cargos, la descripción de las funciones y la determinación de la información complementaria para la elaboración de los perfiles.

3.2.1 Método de Obtención de Información. El método elegido es el de entrevista porque permite orientar a las personas sobre la información que se está buscando, facilitando la recolección de datos más completos, la participación del funcionario y su jefe inmediato y abriendo espacios para aclarar y puntualizar la dinámica de los cargos.

Tabla 1. Cuadro resumen de los Manuales de Funciones de las 3 entidades.

Entidad	Acto Administrativo	Elaborado por	Marco Normativo	Aspectos Técnicos	Estructura Organizacional	Información	Aportes al nuevo documento
Ministerio de Salud	Resolución 678 de 200	Ministerio de Salud	Decreto 861 de 2000, Res. De planta de personal, otros.	Buena presentación, información clara, definida.	476 Funcionarios	Desactualizada frente a la normatividad existente y a la estructura del MPS.	Ninguno
Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Resolución 219 de 2000	Ministerio de Trabajo (posible contratación)	Decreto 861 de 2000, Res. De planta de personal, otros.	Buena presentación, información clara, definida.	1223 Funcionarios	Desactualizada frente a la normatividad existente y a la estructura del MPS.	Ninguno
Ministerio de la Protección Social	Resolución 0001 de 2003	Ministerio de la Protección Social	Decreto 861 de 2000, Ley 790 de 2002, Decreto 205 y 207 de 2003, otros.	Formato no adecuado, información	1470 Funcionarios	No es clara, ni específica. Hay vacíos	Ninguno

Fuente: Manuales de los Ministerios de Salud, Trabajo y Seguridad Social y Protección Social.

El instrumento diseñado para tal efecto (véase Anexo B.) tiene como propósito comparar la información de la Resolución 0002 de 2003, en la que se encuentran establecidas las funciones generales para cada una de las dependencias y determinar la participación que cada uno de los cargos tiene dentro de ellas, confirmar la identificación del cargo y determinar los requisitos en cuanto a las disciplinas académicas, las áreas de experiencia y los conocimientos específicos.

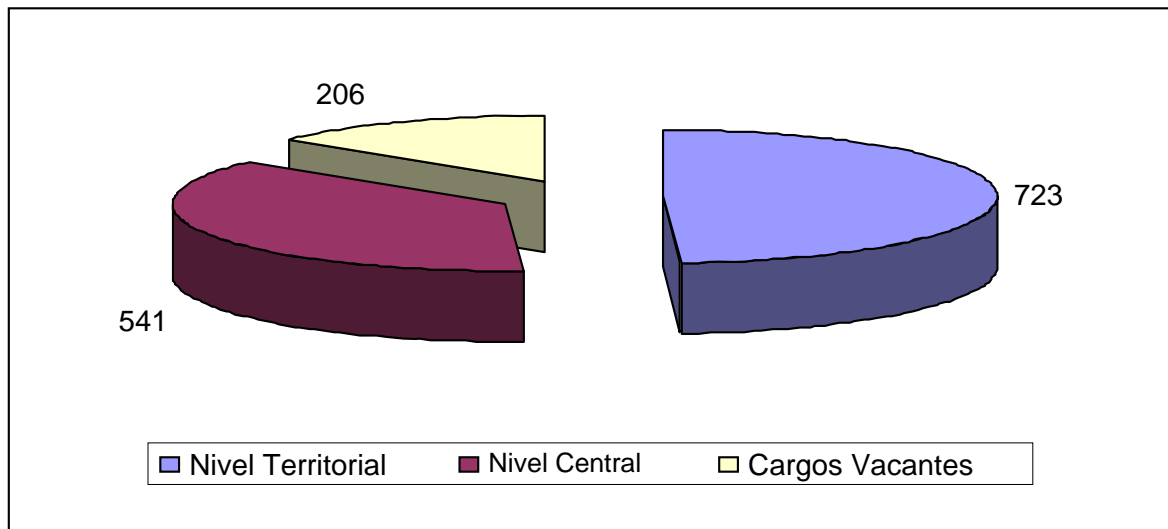
3.2.2 Aplicación del Método. Como se mencionó anteriormente, el Ministerio de la Protección Social se encuentra dividido en dos niveles cuyas funciones son muy diferentes entre si. De igual manera, la mayor concentración de funcionarios se encuentra en el nivel territorial, como se ilustra a continuación:

Tabla 2. Distribución de la Planta de Personal del Ministerio de la Protección Social, por niveles

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL	
Nivel	Número de Cargos
Territorial	723
Central	541
Cargos Vacantes	206
TOTAL DE CARGOS	1470

Fuente: Planta de Personal, Septiembre 05 de 2005

Figura 1. Distribución de la Planta Global de Personal del Ministerio de la Protección Social, por niveles.



Fuente: Planta de Personal, Septiembre 05 de 2005

Por las diferencias en las funciones y en la concentración de personas, se decide aplicar el método de obtención de información de manera separada en cada uno de los niveles para efectuar un trabajo de campo más objetivo y confiable.

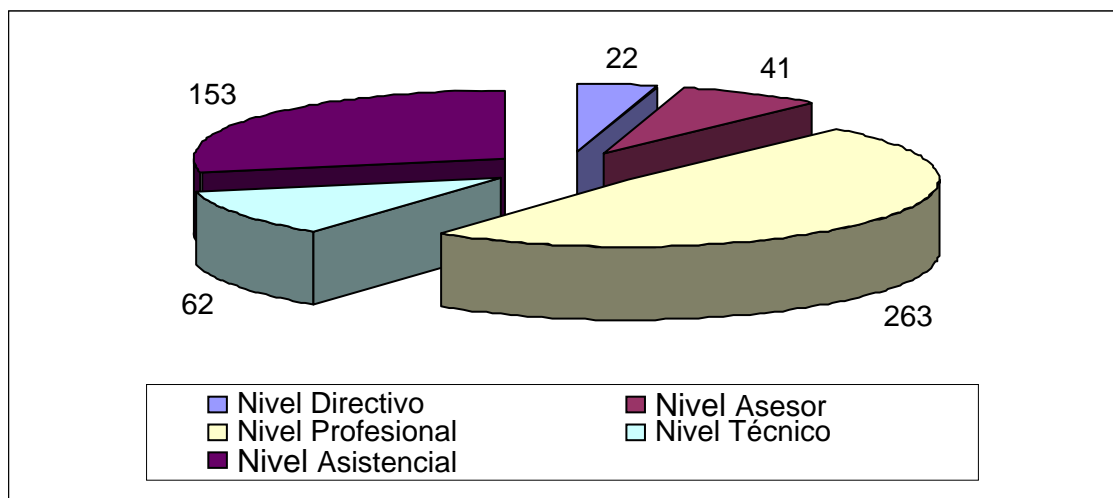
3.2.3 Nivel Central. Conformado por los funcionarios que pertenecen a los despachos del Ministro, Viceministros, áreas misionales y oficinas de apoyo. Allí laboran 541 funcionarios que pertenecen a los diferentes niveles jerárquicos, clasificados como se ve a continuación:

Tabla 3. Composición del Nivel Central por funcionarios de los niveles jerárquicos

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL	
Nivel Central	
Nivel Jerárquico	Número de Cargos
Directivo	22
Asesor	41
Profesional	263
Técnico	62
Asistencial	153
TOTAL DE CARGOS	541

Fuente: Ministerio de la Protección Social, Planta de Personal a septiembre 05 de 2005.

Figura 2. Composición del Nivel Central por funcionarios de los niveles jerárquicos.



Fuente: Ministerio de la Protección Social, Planta de Personal a septiembre 05 de 2005.

Los funcionarios de los niveles directivos, asesor y profesional, realizan funciones muy específicas de acuerdo con el área en la que se encuentran ubicados,

mientras que las personas de los niveles técnico y asistencial efectúan funciones de soporte y operativas que se consideran homogéneas. Teniendo en cuenta lo anterior, la aplicación de las entrevistas en el nivel central se efectúa así:

Tabla 4. Aplicación de las entrevistas por niveles jerárquicos (Nivel Central)

NIVEL JERÁRQUICO		FUNCIONARIOS		METODOLOGÍA	OBSERVACIONES
Directivo		22		Las entrevistas se aplicaron individualmente	Se entrevistó a cada uno de los funcionarios con su respectivo jefe inmediato y se definieron las funciones por concertación.
Asesor		41			
Profesional		263			
Técnico		62		La entrevista fue aplicada de manera grupal	Se efectuaron 2 sesiones de 15 personas y 2 sesiones de 16 personas
Asistencial	Auxiliares	153	90	La entrevista fue aplicada de manera grupal	Se acordó hacer 6 sesiones de 15 personas
	Conductores		24		Se estableció realizar 2 sesiones de 12 personas
	Secretarios Despachos		9		La entrevista fue llevada acabo en 1 sola sesión
	Secretarios Ejecutivos		30		Se efectuaron 2 sesiones de 15 personas

Fuente: Cronograma de actividades para la realización de entrevistas en el nivel central. 2005

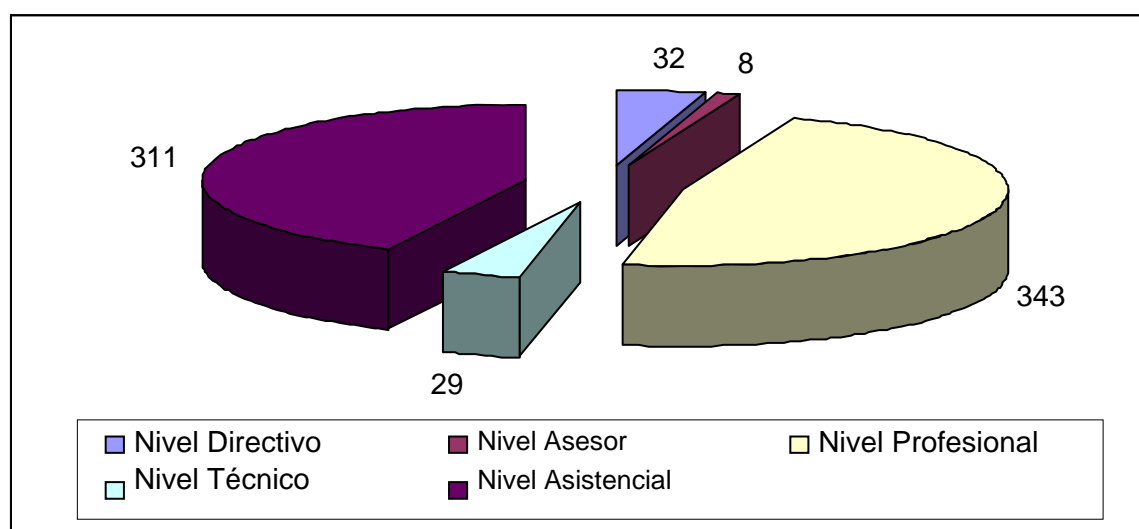
- **Nivel Territorial.** El nivel territorial lo integran 723 funcionarios de todos los niveles jerárquicos, distribuidos así:

Tabla 5. Composición del Nivel Territorial por funcionarios de los niveles jerárquicos.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL Nivel Territorial	
Nivel Jerárquico	Número de Cargos
Directivo	32
Asesor	8
Profesional	343
Técnico	29
Asistencial	311
TOTAL DE CARGOS	723

Fuente: Ministerio de la Protección Social, Planta de Personal a septiembre 05 de 2005.

Figura 3. Composición del Nivel Territorial por funcionarios de los niveles jerárquicos.



Fuente: Ministerio de la Protección Social, Planta de Personal a septiembre 05 de 2005.

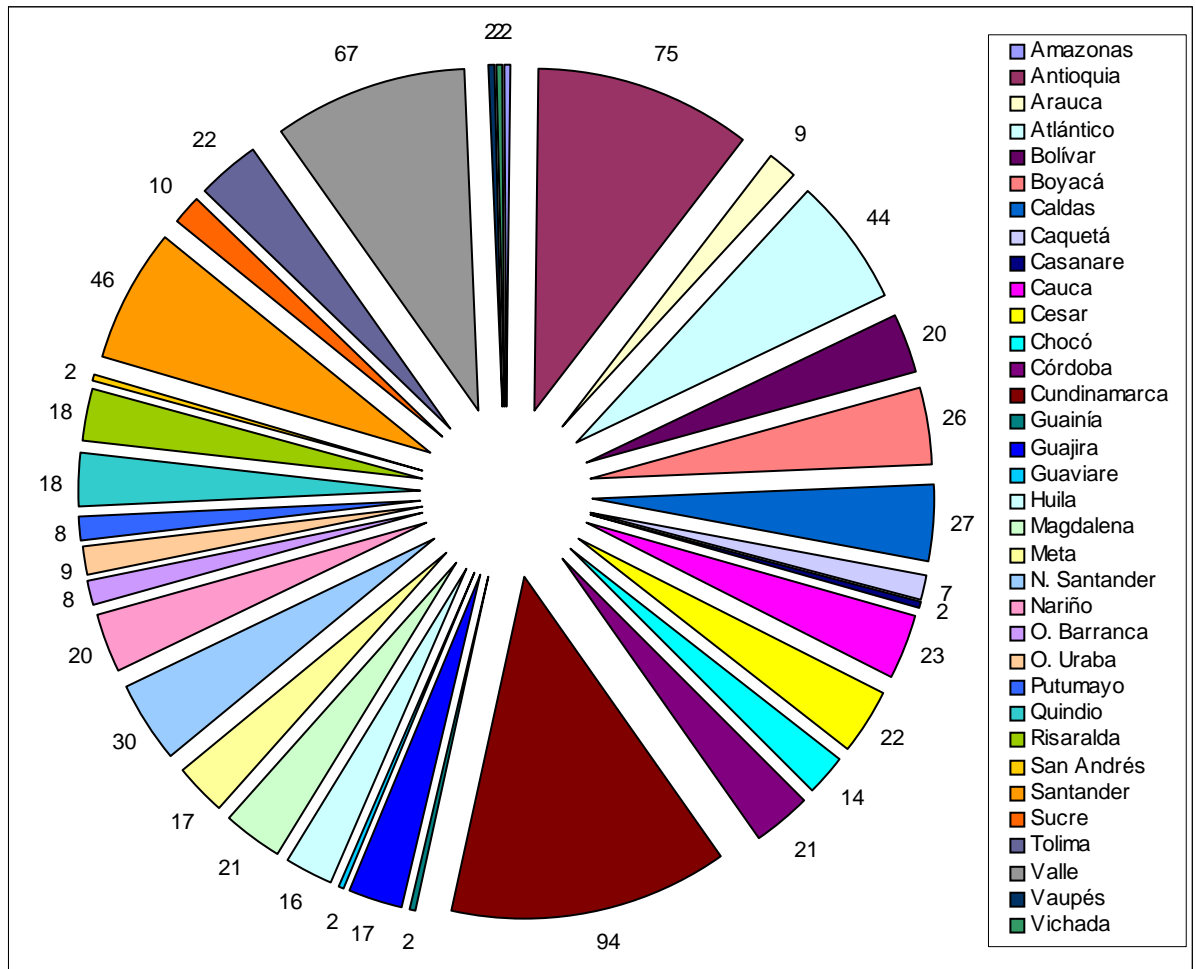
Las actividades de las Direcciones Territoriales giran en torno a la representación del Ministerio en las diferentes ciudades del país. Todas manejan por lo general, las mismas situaciones relacionadas con los temas empleo, salud y seguridad social, razón por la cual se decide aplicar las entrevistas a la Dirección Territorial de Cundinamarca, por considerársele la más adecuada por localización, (se encuentra en el piso 3º de las oficinas del Ministerio de la Protección Social, lo cual facilita la aplicación de las entrevistas a la totalidad de sus funcionarios) y tamaño, (cuenta con 94 funcionarios, que corresponden al 13% de la totalidad de este nivel). En las ilustraciones que se presentan a continuación, pueden compararse los tamaños de las Direcciones Territoriales y comprender la razón de la elección de la Dirección Territorial de Cundinamarca como muestra representativa.

Tabla 6. Conformación de Direcciones Territoriales por cantidad de Funcionarios.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL					
Nivel territorial					
Dirección Territorial	Cargos	Dirección Territorial	Cargos	Dirección Territorial	Cargos
Amazonas	2	Córdoba	21	Putumayo	8
Antioquia	75	Cundinamarca	94	Quindío	18
Arauca	9	Guainía	2	Risaralda	18
Atlántico	44	Guajira	17	San Andrés	2
Bolívar	20	Guaviare	2	Santander	46
Boyacá	26	Huila	16	Sucre	10
Caldas	27	Magdalena	21	Tolima	22
Caquetá	7	Meta	17	Valle	67
Casanare	2	Norte de Santander	30	Vaupés	2
Cauca	23	Nariño	20	Vichada	2
Cesar	22	O.E. Barranca	8	Total de Funcionarios: 723	
Chocó	14	O.E. Urabá	9		

Fuente: Ministerio de la Protección Social, Planta de Personal a septiembre 05 de 2005.

Figura 4. Conformación de Direcciones Territoriales por cantidad de Funcionarios.



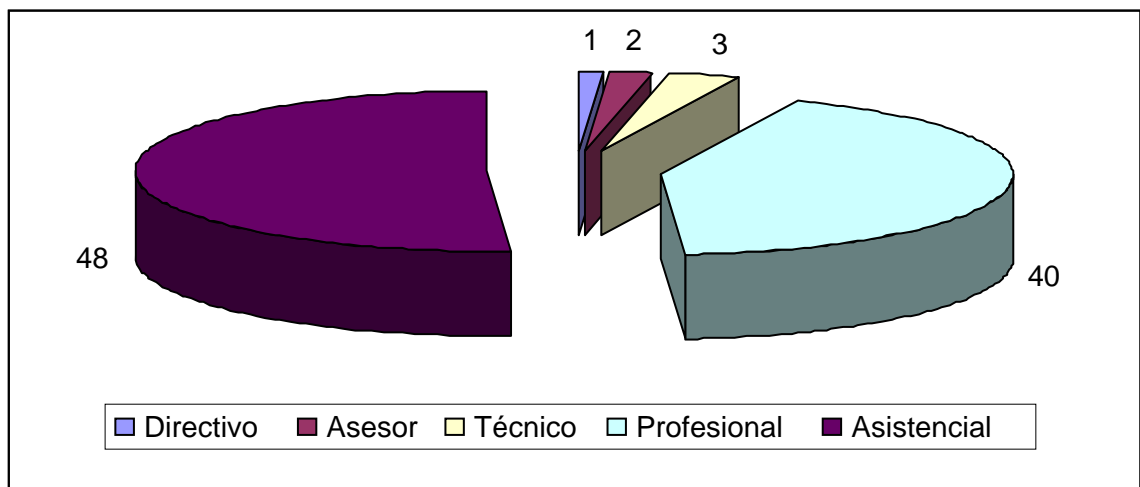
Fuente: Ministerio de la Protección Social, Planta de Personal a septiembre 05 de 2005.

Tabla 7. Conformación de la Dirección Territorial de Cundinamarca por funcionarios de los Niveles Jerárquicos.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL Dirección Territorial de Cundinamarca	
Nivel Jerárquico	Número de Cargos
Directivo	1
Asesor	2
Profesional	40
Técnico	3
Asistencial	48
TOTAL DE CARGOS	94

Fuente: Ministerio de la Protección Social, Planta de Personal a septiembre 05 de 2005.

Figura 5. Conformación de la Dirección Territorial de Cundinamarca por funcionarios de los Niveles Jerárquicos.



Fuente: Ministerio de la Protección Social, Planta de Personal a septiembre 05 de 2005.

Las funciones de las personas que trabajan en esta Dirección dependen, del mismo modo que en el Nivel Central, del nivel jerárquico al que pertenezcan. Sin embargo, los perfiles cambian ya que aquí se manejan principalmente conflictos laborales, negociación y conciliación. La aplicación de las entrevistas se realiza de la siguiente manera:

Tabla 8. Aplicación de las entrevistas por niveles jerárquicos (Nivel Territorial)

NIVEL JERÁRQUICO	FUNCIONARIOS	METODOLOGÍA	OBSERVACIONES
Directivo	1	Las entrevistas se aplicaron individualmente	Se entrevistó a cada uno de los funcionarios con su respectivo jefe inmediato y se definieron las funciones por concertación.
Asesor	3		
Profesional	40	La entrevista fue aplicada de manera grupal	Se realizaron 2 sesiones de 20 personas
Técnico	3	La entrevista fue aplicada de manera grupal	Se efectuó 1 sesión de 3 personas
Asistencial	48	La entrevista fue aplicada de manera grupal	Se realizaron 2 sesiones de 15 personas y 1 sesión de 18 personas

Fuente: Cronograma de actividades para la realización de entrevistas en el nivel territorial. 2005

Según las especificaciones anteriores, a continuación se presenta el total de entrevistas realizadas por nivel jerárquico y por nivel administrativo:

Tabla 9. Conglomerado de Aplicación de entrevistas.

NIVEL JERÁRQUICO		NIVEL ADMINISTRATIVO	
Directivo	23	Nivel Central	541
Asesor	43	Nivel Territorial	94
Profesional	303	TOTAL	635
Técnico	65		
Asistencial	201		
TOTAL	635		
NIVEL CENTRAL		NIVEL TERRITORIAL	
Directivo	22	Directivo	1
Asesor	41	Asesor	2
Profesional	263	Profesional	40
Técnico	62	Técnico	3
Asistencial	153	Asistencial	48
TOTAL	541	TOTAL	94

Fuente: Cronograma de actividades para la realización de entrevistas. 2005

3.2.4 Desarrollo de Entrevistas. Con el objetivo de agilizar el proceso de recolección de información se decide conformar un equipo que se encarga de efectuar las entrevistas a los 635 funcionarios y está integrado por las siguientes personas: Luz Eneida Torres Pinto Coordinadora del Grupo de Administración de Personal, Esther Madero Martínez Asesora de Secretaría General, Héctor José Delgado Coordinador del Grupo Mejoramiento Institucional, Felicitas Osorio Profesional Especializada del Grupo Mejoramiento Institucional y Marisol Pérez Bernal, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, en Práctica Empresarial.

Para poner en conocimiento de la entidad esta actividad, se emite una circular en la que se informa a los directores de cada una de las dependencias del proceso

que va realizarse, con el objetivo de promover la participación activa. Una vez notificadas las dependencias, la realización de las entrevistas se desarrolla bajo las siguientes directrices:

- Concertación de citas con los jefes de cada área y funcionarios que trabajan en ella.
- Verificación de datos correspondientes a la identificación del cargo: denominación, dependencia, grupo y jefe inmediato.
- Redacción de funciones.
- Identificación de disciplinas académicas de pregrado y postgrado, pertinentes al área de desempeño.
- Identificación de áreas de experiencia.
- Definición de conocimientos específicos, propósitos y contribuciones individuales del cargo.

Una vez concluida la entrevista se solicita al Jefe Inmediato y al Funcionario entrevistado, firmar el formato, para dejar un antecedente válido que oficialice el compromiso y la responsabilidad, adquiridas por las partes frente al proceso.

4. ELABORACIÓN FORMAL DEL MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES

Este capítulo describe los aportes que la implementación del Manual de Funciones hace a la entidad, el formato elegido para la organización de la información. Presenta también el documento formal, que cumple con los requerimientos administrativos, legales y técnicos establecidos. Finalmente se incluyen como muestra representativa algunos cargos pertenecientes a cada nivel jerárquico, ya que el documento oficial tiene 947 páginas y se hace compleja su inclusión, sin embargo, se adjunta un CD que contiene el documento en su totalidad como anexo especial al final de este documento lo que dificulta su inclusión en este trabajo, sin embargo se adjunta como anexo especial al final de este capítulo, un CD que contiene el documento en su totalidad.

4.1 APORTES PARA EL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES, REQUISITOS MÍNIMOS Y COMPETENCIAS LABORALES

Toda herramienta de gestión optimiza el desarrollo de los procesos en las organizaciones. En este caso particular la utilización del Manual de Funciones tiene los impactos que se describen a continuación.

- Permite optimizar la ejecución de los procesos de gestión de personal en la Entidad, teniendo como base sólida la normatividad emitida recientemente sobre carrera administrativa y gestión pública.
- Provee información relevante para la selección y vinculación de personas a cargos vacantes, los criterios para medir el desempeño y para la valoración de los productos finales que deben aportar los funcionarios, de acuerdo con formación y al área.

- Incentiva la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo, en razón de que las personas vinculadas a la entidad son idóneas para el desempeño de los cargos, de acuerdo con las necesidades y objetivos de las áreas.
- Se convierte en un indicador que facilita la identificación de problemas en la ubicación de los cargos, necesidades de capacitación, replanteamiento de resultados y reubicación de personas, entre otros.
- Promueve la integración de los funcionarios con la entidad creando compromisos, acuerdos y resultados bilaterales.

4.2 FORMATO DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información se analiza y perfecciona, de acuerdo con los documentos establecidos como Marco Normativo y se transcribe a un formato especialmente diseñado para presentarla de manera clara y ordenada.

Este formato fue diseñado teniendo en cuenta la manera como la información necesitaba presentarse y es de resaltar que fue escogido por la el Departamento Administrativo de la Función Pública, como el más apropiado para la elaboración de los Manuales de las diferentes entidades públicas. El formato tiene seis secciones que se describen a continuación: (véase Anexo C.)

* **Identificación del cargo (I):** En este segmento se define la denominación del cargo, nomenclatura, localización, línea de autoridad y número de empleos por cargo.

* **Propósito principal del empleo (II):** identificación de la misión crítica que explica la necesidad de existencia del empleo o razón de ser dentro de procesos y misión encomendados al área al cual pertenece.

* **Funciones esenciales del empleo (III):** identificación de aquellas actividades que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del empleo, describen lo que la persona debe realizar.

* **Requisitos de estudio y experiencia (IV):** disciplinas académicas, tiempos y áreas de experiencia necesarios para el desempeño del cargo.

* **Contribuciones individuales (V):** productos o resultados laborales que permiten medir o especificar lo esperado, en términos de resultados observables como consecuencia de la realización del trabajo.

* **Conocimientos específicos (VI):** teorías, principios, normas, técnicas conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer.

* **Competencias laborales (VII):** capacidades de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público.

Una vez organizada e ingresada la información en el formato, se hace una nueva revisión con el propósito de verificar que los datos de ubicación, número de empleos y tiempos de experiencia correspondan a los cargos. Finalmente se obtiene el documento final contiene 330 formatos, que exponen los 1470 funcionarios de la Entidad y que integran el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales del Ministerio de la Protección Social.

4.3 CARGOS REPRESENTATIVOS

Así como para elaborar una escala salarial se establecen cargos claves, se elegirán algunos formatos del documento final, teniendo en cuenta la clasificación de los empleos públicos de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos por la Ley, para ilustrar apropiadamente el resultado de este trabajo.

4.3.1 Nivel Directivo

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Ministro
Código:	0005
Grado:	99
Dependencia:	Despacho del Ministro de la Protección Social
Empleo Jefe Inmediato:	Presidente de la República
Número de Empleos:	1
Nivel: Directivo	Área: Despacho Ministro
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y hacer el seguimiento del Sistema de la Protección Social, dentro de las directrices de la Ley, los Planes de Desarrollo y los lineamientos del Gobierno Nacional.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
Además de las funciones contempladas en la Constitución Política, en la Ley y en Disposiciones Especiales, se establecen las siguientes:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer bajo su propia responsabilidad, las funciones que el Presidente de la República le delegue o la ley le confiera y vigilar el cumplimiento de las que por mandato legal se hayan otorgado a dependencias del Ministerio, así como de las que haya delegado en sus funcionarios. 2. Dirigir, orientar, coordinar y controlar las acciones del Ministerio y de las Entidades Adscritas y Vinculadas en materia de fijación de políticas, ejecución de programas de investigación, procesamiento de la información y divulgación de los servicios. 3. Orientar, coordinar y supervisar a las Entidades adscritas o vinculadas al Ministerio, conforme a las leyes y a los respectivos estatutos. 4. Dirigir y velar por la ejecución de políticas, planes y programas relacionados con la Misión, Visión, Objetivos y Políticas del Ministerio de la Protección Social. 5. Formular en coordinación con las Entidades correspondientes, la política que en materia de migraciones laborales adopte el Gobierno Nacional. 6. Aprobar el plan de ingresos y gastos del Fondo de Subsidio al Empleo y al Desempleo. 7. Declarar la ilegalidad de la suspensión de actividades o para colectivo de trabajo. 8. Convocar o integrar los tribunales de arbitramento, conforme a la ley. 9. Conocer y fallar en segunda instancia los procesos disciplinarios que se adelanten contra servidores y exservidores públicos del Ministerio, por parte de la Oficina de Control Interno Disciplinario. 10. Revisar y aprobar los anteproyectos de presupuesto de inversión y de funcionamiento y el prospecto de utilización de los recursos del crédito público que se contemplen para el sector. 11. Crear, organizar y conformar los grupos internos de trabajo para atender el cumplimiento de las funciones del Ministerio, de acuerdo con las necesidades del servicio, los planes, programas y proyectos aprobados por la Entidad. 12. Asignar las funciones no contempladas en el Decreto 205 de 2003 y que se encuentren establecidas en otras disposiciones legales y reglamentarias a las Dependencias del Ministerio o reasignadas entre las distintas instancias cuando fuere necesario. 13. Las demás funciones que le sean delegadas por el Presidente de la República o que le atribuya la ley. 	
IV. CALIDADES:	
Ser Ciudadano en ejercicio y tener más de veinticinco (25) años.	

Constitución Política de Colombia, Artículos 177 y 207.
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)
Ejecución de políticas, planes, programas y proyectos acordes con la política social del Gobierno, en las áreas del Sistema de Protección Social.
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Sistema de Protección Social, Políticas Públicas sobre el Sistema de Protección Social, Sector Administrativo de la Protección Social, Normatividad del Sistema de Protección Social, Concertación y Resolución de Conflictos, Plan Nacional de Desarrollo, Manejo Presupuestal.
VII. COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: <p>Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPORTAMENTALES: <p>Liderazgo Planeación Toma de Decisiones Dirección y Desarrollo de Personal Conocimiento del Entorno</p>

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Viceministro Técnico
Código:	0020
Grado:	98
Dependencia:	Despacho del Viceministro Técnico
Empleo Jefe Inmediato:	Ministro de la Protección Social
Número de Empleos:	1
Nivel: Directivo	Área: Despacho del Ministro
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Asistir al Ministro en sus relaciones con el congreso, vigilar el curso de los proyectos de ley relacionados con el ramo y asesorarlo en la formulación de la política económica y social en el Sistema de Protección Social y dirigir la formulación de planes estratégicos, y operacionales y la política para el manejo técnico de estructura, informática y de sistemas de forma que asegure que las directrices gubernamentales cumplan los objetivos propuestos.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
Además de las funciones contempladas en la Constitución Política, en la Ley y en Disposiciones Especiales, se establecen las siguientes:	
1.	Asesorar al Ministro en la formulación de la política y planes de acción del Ministerio y asistirlo en las funciones de dirección, supervisión y control que le corresponden.
2.	Dirigir y orientar la elaboración, preparación, aprobación y seguimiento de los planes, programas y políticas del Ministerio y de las Entidades descentralizadas del Sector.
3.	Proponer los procesos de aseguramiento y seguridad económica, relacionados con el Sistema de Seguridad Social Integral y Protección Social.
4.	Dirigir las investigaciones y estudios técnicos, destinados al desarrollo del empleo, el trabajo, la nutrición, la protección y desarrollo de la familia y la sociedad, la previsión y la seguridad social, los Sistemas de Protección Social y Seguridad Social Integral.
5.	Dirigir las investigaciones y estudios técnicos destinados a conocer los factores generadores de riesgo, diseñar y proponer los marcos conceptuales de las estrategias destinadas a la socialización de los mismos.
6.	Dirigir en coordinación con las Direcciones, el estudio, programación, distribución y gestión de los recursos y fondos, de acuerdo con las políticas y directrices del Ministerio.
7.	Coordinar y supervisar las políticas encaminadas a fortalecer las acciones y actividades de compensación familiar.
8.	Dirigir y supervisar el diseño, adopción y actualización de los sistemas de información, cómputo y registro, requeridos para la gestión de los Sistemas de Seguridad Social Integral y de Protección Social y las demás materias a cargo del Ministerio.
9.	Coordinar los asuntos de cooperación, compromisos y relaciones internacionales del Ministerio, destinados al fortalecimiento de políticas en los temas de su competencia.
10.	Coordinar y supervisar las políticas destinadas a promover la ampliación de las coberturas del Sistema de Seguridad Social Integral y de protección Social.
11.	Coordinar con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y los demás Ministerios, el desarrollo de los estudios técnicos para el diseño y ejecución de las políticas de las materias a cargo del Ministerio.
12.	Estudiar los informes periódicos u ocasionales, que las distintas dependencias del Ministerio y las Entidades Adscritas o Vinculadas al mismo, deben rendir al Ministro y presentar las observaciones que de tal estudio se desprendan.

13.	Preparar los informes y estudios especiales que el Ministro le encomiende y coordinar la elaboración de la Memoria Anual que debe presentarse al Congreso de la República.
14.	Ejercer las funciones de Secretaría Técnica de los Consejos y Comités creados en el Sector, para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en los Sistemas de Seguridad Social Integral y Protección Social.
15.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Para desempeñar el empleo de Viceministro se deberá acreditar como requisito de educación, Título en una profesión o disciplina académica y experiencia profesional, según el Decreto 2772 del 10 de agosto de 2005 artículo 24 parágrafo 1.	
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
La política de procesamiento, divulgación y control de los sistemas de información del Ministerio responde efectivamente a un manejo técnico de la información y de sistemas.	
El Ministro es asesorado en la política, seguimiento, análisis y proyecciones de las diferentes fuentes de ingreso de los Fondos Especiales, elaborados y aplicados para mejorar el flujo de recursos	
Las faltas accidentales del Ministro cuando así lo disponga el Presidente son suplidas.	
Los proyectos de ley relacionados con el ramo, son vigilados de acuerdo con las directrices fijadas por el Ministro.	
Las gestiones administrativas necesarias relacionadas con el área de competencia, se adelantan de manera oportuna y precisa.	
La planeación estratégica y evaluación de gestión del Ministerio y de las Entidades del sector de la Protección Social es formulada y evaluada	
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
Estructura del Estado Colombiano, Legislación y Reglamentación del Sistema General de Salud y Protección Social, Formulación y Evaluación de Proyectos.	
VII. COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: <p>Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización</p> • COMPORTAMENTALES: <p>Liderazgo Planeación Toma de Decisiones Dirección y Desarrollo de Personal Conocimiento del Entorno</p> 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Secretario General del Ministerio
Código:	0035
Grado:	22
Dependencia:	Secretaría General
Empleo Jefe Inmediato:	Ministro
Número de Empleos:	1
Nivel: Directivo	Área: Secretaría General
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Garantizar la gestión de apoyo logístico integral a las diferentes dependencias del Ministerio, mediante la dirección del recurso humano, financiero, administrativo y legal en los asuntos relacionados con su área, propendiendo por la plena aplicación de los principios constitucionales y legales.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Dirigir y controlar las acciones relacionadas con la administración del Ministerio, en materia de gestión financiera, contratación, gestión del recurso humano, conservación y mantenimiento de la planta física y los recursos materiales.
2.	Orientar la preparación de los proyectos de Decreto, de resolución y demás actos de carácter administrativo que deban someterse a la aprobación de las instancias competentes.
3.	Representar al Ministerio, por delegación del Ministro, en los actos de carácter administrativo que así lo disponga, en especial en la ordenación del gasto, de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
4.	Liderar y coordinar la elaboración e implantación del Plan Institucional de Capacitación, estímulos e incentivos, siguiendo los lineamientos normativos.
5.	Dirigir y coordinar todo lo relacionado con la función de Control Interno Disciplinario en el Ministerio, de conformidad con lo dispuesto en las normas vigentes.
6.	Orientar las comunicaciones internas y externas del Ministerio.
7.	Dirigir la presentación de informes que le sean solicitados y los que normalmente deban presentarse acerca de la gestión de las áreas a su cargo.
8.	Fijar y controlar las políticas institucionales en las áreas de la Secretaría General del Ministerio.
9.	Determinar y dirigir los estudios necesarios, los análisis y proyecciones sobre el comportamiento de los gastos e ingresos, la ejecución presupuestal y el Sistema Contable del Ministerio.
10.	Fijar las acciones referentes al manejo del presupuesto, la contabilidad y la tesorería del Ministerio, y expedir los actos administrativos relacionados con estos manejos.
11.	Velar porque la contabilidad general, la ejecución presupuestal y el registro de contratos, se lleven de acuerdo con los sistemas y normas vigentes sobre la materia.
12.	Desarrollar bajo las orientaciones del Ministro, los procesos de licitaciones y contratación del Ministerio.
13.	Coordinar lo pertinente a la ejecución de los contratos y todas las acciones necesarias para el correcto desarrollo de los mismos y para la producción de los actos administrativos relacionados.
14.	Preparar y tramitar en coordinación con la Oficina Jurídica y de Apoyo Legislativo las liquidaciones de los contratos y elaborar las resoluciones de liquidación unilateral.
15.	Formular y ejecutar junto con los funcionarios bajo su responsabilidad en cumplimiento de las políticas gubernamentales y de las directrices del Ministro, las acciones estrategias a cargo de la Secretaría General.
16.	Adelantar ante otras Entidades públicas y privadas, las gestiones necesarias para el cumplimiento de las normas que rigen la administración del talento humano y carrera administrativa.

17.	Establecer la función disciplinaria y velar porque los procesos disciplinarios se realicen conforme a lo dispuesto por el Código Único Disciplinario.
18.	Direccionar las actividades relacionadas con proveedores, la adquisición, almacenamiento, custodia, distribución e inventarios de los elementos, equipos y demás bienes necesarios para el funcionamiento normal del Ministerio.
19.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA: Título Profesional en Derecho, Administrador Público, Administrador de Empresas Economía. Título de Postgrado en la modalidad de Maestría y Sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada en Gestión Pública e Instituciones Administrativas, Derecho Laboral, Derecho Público, Derecho Administrativo, Derecho Constitucional, Gobierno Finanzas y Relaciones Internacionales. Título de Postgrado en la Modalidad de Especialización y Setenta y dos (72) meses de experiencia profesional relacionada en Gestión Pública e Instituciones Administrativas, Derecho Laboral, Derecho Público, Derecho Administrativo, Derecho Constitucional, Gobierno Finanzas y Relaciones Internacionales. • EQUIVALENCIAS: 1. Título de Postgrado en la modalidad de especialización por: <ol style="list-style-type: none"> a) Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional. 2. El título de postgrado en la modalidad de maestría por: <ol style="list-style-type: none"> a) Tres (3) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional o, b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional. 	
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
Los asuntos de competencia de la Secretaría General, responden a los principios constitucionales y legales. Recursos financieros, administrativos y logísticos alineados a las necesidades de las dependencias del Ministerio.	
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Leyes y decretos relacionados con Manejo Presupuestal, Carrera Administrativa, Contratación Administrativa.	
VII. COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización • COMPORTAMENTALES: Liderazgo Planeación Toma de Decisiones Dirección y Desarrollo de Personal Conocimiento del Entorno 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Jefe de Oficina Asesora
Código:	1045
Grado:	15
Dependencia:	Oficina Asesora de Comunicaciones
Empleo Jefe Inmediato:	Ministro
Número de Empleos:	1
Nivel: Asesor	Área: Despacho del Ministro
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Desarrollar las comunicaciones integrales requeridas por el Ministerio, referentes a la imagen institucional, manejo de medios y apoyo a los eventos de interés del Ministro.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Coordinar con los diferentes medios de comunicación las ruedas de prensa, entrevistas y demás intervenciones del Ministro o de quién sea designado para el efecto.
2.	Coordinar las relaciones del Ministerio con los periodistas y medios de comunicación.
3.	Coordinar las dependencias y Entidades del sector en el manejo eficiente y eficaz de la información destinada a los medios de comunicación y a la opinión pública.
4.	Velar por la imagen institucional del Ministerio.
5.	Recolectar, organizar y divulgar la información para las intervenciones, informaciones y demás datos destinados a los medios de comunicación y la opinión pública.
6.	Emitir y divulgar previa autorización del Ministro los informes y comunicaciones sobre los programas relacionados con la gestión del Ministerio.
7.	Mantener informado al Ministro y a los funcionarios del nivel directivo de las noticias relacionadas con las políticas, metas y resultados del sector.
8.	Elaborar los textos, escritos y documentos destinados a los medios de comunicación y a la opinión pública.
9.	Coordinar las actividades relacionadas con la conservación y actualización del archivo de prensa del Ministerio.
10.	Diseñar e impulsar la puesta en marcha de la política de comunicación del sector.
11.	Dar a conocer la misión, visión, objetivos, programas, proyectos, estudios del Ministerio a los actores de los sistemas y a la comunidad en general, atendiendo los lineamientos establecidos para su comunicación.
12.	Revisar las publicaciones que realice la Entidad cuyo destino sea externo al ministerio.
13.	Participar en la definición de temas prioritarios para ser emitidos por los medios de comunicación.
14.	Hacer seguimiento a la preproducción y producción de las campañas masivas de comunicación.
15.	Definir estrategias de comunicación en temas prioritarios de Protección Social.
16.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA: Título Profesional en Comunicación Social y Periodismo Título de Postgrado en la Modalidad de Especialización en Periodismo, Administración Pública, Comunicación para el desarrollo y Cincuenta y seis (56) meses de experiencia profesional relacionada en áreas de Manejo de Oficinas de Comunicaciones, Sector Social, Medios de Comunicación. Título de Postgrado en la Modalidad de Maestría en Periodismo, Administración Pública, Comunicación para el desarrollo y Cuarenta y cuatro (44) meses de experiencia profesional relacionada en áreas de Manejo de Oficinas de Comunicaciones, Sector Social, Medios de Comunicación. <ul style="list-style-type: none"> • EQUIVALENCIAS: Título de Postgrado en la modalidad de Especialización por: Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional. El título de postgrado en la Modalidad de Maestría por: a) Tres (3) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional o, b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)
<p>La imagen de la institución es proyectada de una manera adecuada, en un ambiente de cordialidad con los medios de comunicación.</p> <p>Las comunicaciones externas presentadas están acordes a los requerimientos de la institución.</p> <p>Las actividades de índole divulgativa y el desarrollo de eventos, se coordinan de acuerdo con las necesidades de la Entidad.</p>
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Sector Protección Social, Plataforma Windows, Internet, Redacción.
VII. COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización • COMPORTAMENTALES: Conocimiento del Entorno Experticia Profesional Construcción de Relaciones Iniciativa

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Jefe de Oficina
Código:	0137
Grado:	20
Dependencia:	Oficina de Control Interno
Empleo Jefe Inmediato:	Ministro
Número de Empleos:	1
Nivel: Directivo	Área: Despacho
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Asesorar y evaluar la oportunidad, eficiencia y transparencia de las actividades del Ministerio, con el fin de asegurar la ejecución de los planes, proyectos y objetivos institucionales y fomentar la cultura de autocontrol en todos los niveles.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Planear, dirigir y organizar la verificación y la evaluación del Sistema de Control Interno.
2.	Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la organización y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
3.	Asesorar a las instancias directivas del Ministerio en la organización, gestión y mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno.
4.	Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización se cumplan por los responsables de su ejecución y en especial, que las áreas o empleados encargados de la aplicación del Régimen Disciplinario ejerzan adecuadamente esta función.
5.	Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Entidad.
6.	Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
7.	Servir de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones, con el fin de obtener los resultados esperados.
8.	Verificar los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes y los sistemas de información de la Entidad y recomendar los correctivos que sean necesarios.
9.	Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
10.	Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana, que en desarrollo del mandato constitucional y legal diseñe la Entidad correspondiente.
11.	Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado del control interno dentro de la Entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
12.	Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas a través de planes de mejoramiento.
13.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: <p>Título Profesional en Administración de Empresas, Administración Pública, Contaduría, Economía, Ingeniería Industrial.</p>	

<p>Título de Postgrado en la Modalidad de Especialización en Control Interno, Finanzas, Auditorías</p> <ul style="list-style-type: none"> • EXPERIENCIA: <p>Veintidós (22) meses de experiencia profesional relacionada en las áreas de Control Interno, Finanzas, Auditorías.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EQUIVALENCIAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Título de Postgrado en la Modalidad de Especialización por: <ol style="list-style-type: none"> a) Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.
<p>V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</p>
<p>Los recursos humanos, financieros y físicos controlados y evaluados para garantizando un buen desempeño administrativo y operativo.</p> <p>Dependencias del Ministerio asesoradas en el diseño, análisis y formulación de métodos de control inherentes a los procedimientos de cada unidad.</p> <p>Medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, definidas y aplicadas adecuadamente.</p> <p>La cultura de control en la Entidad es fomentada a través de programas de capacitación.</p>
<p>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>
<p>Administración Pública, Control Interno, Auditoría, Finanzas, Legislación Vigente relacionada con el área.</p>
<p>VII. COMPETENCIAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: <p>Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPORTAMENTALES: <p>Liderazgo Planeación Toma de Decisiones Dirección y Desarrollo de Personal Conocimiento del Entorno</p>

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Jefe de Unidad Especial
Código:	0028
Grado:	22
Dependencia:	Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control De Trabajo
Empleo Jefe Inmediato:	Viceministro de Relaciones Laborales
Número de Empleos:	1
Nivel: Directivo	Área: Unidad Especial
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Dirigir, desarrollar, evaluar y ejecutar las acciones de inspección, prevención, vigilancia y control, en todo el territorio nacional, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y convencionales sobre el trabajo, el empleo y la seguridad social, tanto en el sector público como en el sector privado.	
III. FUNCIONES ESENCIALES	
1.	Dirigir, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las funciones a cargo de las Direcciones Territoriales, Oficinas Especiales e Inspecciones de Trabajo con métodos y procedimientos unificados.
2.	Establecer y desarrollar mecanismos, procedimientos e instrumentos que faciliten y garanticen el cumplimiento de las normas reguladoras de los derechos individual y colectivo de trabajo y de seguridad social.
3.	Proponer, coordinar y evaluar políticas, planes y programas de prevención, inspección, vigilancia y control para estimular el cumplimiento de las normas de trabajo y seguridad social.
4.	Desarrollar y dirigir las acciones tendientes a la solución pacífica de los conflictos de trabajo.
5.	Coordinar con otras Entidades y dependencias, el desarrollo de los programas y actividades de prevención, inspección, vigilancia y control.
6.	Dirigir, coordinar y controlar la inspección y vigilancia sobre las actividades de empresas temporales, intermediación laboral, cooperativas, precooperativas y empresas asociativas de trabajo de acuerdo con su competencia.
7.	Velar por la protección y respeto de los derechos laborales individuales y colectivos conforme a lo previsto en la Constitución Política, los convenios y tratados internacionales y las demás disposiciones legales.
8.	Dirigir, orientar y decidir sobre las solicitudes de la ejecución de planes de vivienda y reducción de capital social presentado por las empresas.
9.	Dirigir, diseñar y aplicar mecanismos que permitan prevenir y controlar la evasión, elusión, morosidad en el pago de los aportes al Sistema General de Seguridad Social Integral y demás aportes parafiscales.
10.	Vigilar y controlar la organización de los servicios de prevención de accidentes de trabajo y enfermedad profesional que adelantan las Entidades administradoras de Riesgos Profesionales.
11.	Vigilar y controlar la organización y funcionamiento de las Juntas Nacionales y Regionales de invalidez, dirimir los conflictos de competencia que se presenten en estas.
12.	Resolver los recursos de apelación, queja y revocatoria directa interpuestos contra las providencias proferidas por los Directores Territoriales y los Coordinadores de los grupos de la Unidad con excepción de las relacionadas con el Sistema de Riesgos Profesionales.
13.	Coordinar e instruir el trámite y revisión de la documentación relacionada con la declaratoria de ilegalidad, de ceses de actividades.

14.	Coordinar e instruir el trámite y revisión de la documentación relacionada con la convocatoria y funcionamiento de los tribunales de arbitramento.
15.	Coordinar y dirigir el trámite de las solicitudes de aprobación de elecciones y designación de cargos directivos en las Organizaciones Sindicales de tercer grado.
16.	Resolver los incidentes de impedimentos y recusaciones que se presenten en las actuaciones administrativas laborales que adelante los Directores Territoriales.
17.	Coordinar la cancelación del registro sindical en los casos previstos por la ley.
18.	Adoptar, desarrollar e implementar programas de control interno que en materia de su competencia se establezcan.
19.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA: <p>Título Profesional en Derecho.</p> <p>Título de Postgrado en la modalidad de Especialización en Derecho Laboral, Derecho Probatorio y Setenta y dos (72) meses de experiencia profesional relacionada en Derecho Laboral, Derecho Colectivo.</p> <p>Título de Postgrado en la modalidad de Maestría en Derecho Laboral, Derecho Probatorio y Sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada en Derecho Laboral, Derecho Colectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EQUIVALENCIAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Título de Postgrado en la modalidad de especialización por: <ol style="list-style-type: none"> a) Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional. 2. El título de postgrado en la modalidad de maestría por: <ol style="list-style-type: none"> a) Tres (3) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional o, b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional. 	
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
Programas y actividades de inspección, vigilancia y control desarrollados en coordinación con otras Entidades y dependencias, cumpliendo las normas legales y reglamentarias.	
Direcciones Territoriales, Oficinas especiales e Inspecciones de Trabajo cumpliendo las funciones a cargo en materia de empleo, trabajo y seguridad social, dentro de un sistema de procedimientos unificado.	
Políticas, normas y procedimientos en materia de empleo, trabajo y seguridad social, implementadas y desarrolladas.	
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Derecho Colectivo, Derecho Administrativo, Jurisprudencia, Legislación Relacionada.	

VII. COMPETENCIAS

- COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS:

Orientación a Resultados
Orientación al usuario y al Ciudadano
Transparencia
Compromiso con la Organización

- COMPORTAMENTALES:

Liderazgo
Planeación
Toma de Decisiones
Dirección y Desarrollo de Personal
Conocimiento del Entorno

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Director Técnico
Código:	0100
Grado:	19
Dependencia:	Dirección General de Riesgos Profesionales
Empleo Jefe Inmediato:	Viceministro de Salud y Bienestar
Número de Empleos:	1
Nivel: Directivo	Área: Riesgos Profesionales
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Planear y dirigir las estrategias para el cumplimiento de los objetivos del Sistema General de Riesgos Profesionales y proponer la reglamentación en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Fijar políticas, normas, estrategias, programas y proyectos para el desarrollo del Sistema General de Riesgos Profesionales.
2.	Desarrollar políticas, planes, programas y normas sobre salud ocupacional y riesgos profesionales y asesorar a las autoridades administrativas en los asuntos de su competencia.
3.	Coordinar con las Entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, el desarrollo de la salud ocupacional y los riesgos Profesionales del país.
4.	Coordinar con la Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales lo relacionado con seguridad y salud en el trabajo con los entes internacionales.
5.	Fijar políticas, proponer la expedición de normas, diseñar y desarrollar planes, proyectos y programas en las áreas de promoción de la salud de los trabajadores, prevención de los riesgos laborales, específicamente en materia de higiene industrial, seguridad industrial, medicina del trabajo y medicina laboral, tendientes a prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo o la aparición de enfermedades profesionales.
6.	Definir programas de extensión de los servicios de salud ocupacional y riesgos profesionales al sector informal de la economía y los trabajadores independientes.
7.	Definir los procedimientos para la emisión de conceptos técnicos en relación con salud ocupacional y riesgos profesionales.
8.	Participar con las Entidades competentes, en la definición de requerimientos mínimos de diseño, fabricación e importación de maquinaria, equipo y herramientas de trabajo para prevenir los riesgos ocupacionales.
9.	Dirigir el desarrollar programas de divulgación, información e investigación en salud ocupacional y riesgos profesionales.
10.	Dirigir y controlar las actividades que en promoción de la salud de los trabajadores, prevención de los riesgos laborales, específicamente en materia de higiene industrial, seguridad industrial, medicina del trabajo y medicina laboral que adelante el Ministerio.
11.	Desarrollar con la Dirección General de Planeación y Análisis de Política, el Subsistema de Información que permita el procesamiento y actualización permanente de información del Sistema General de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales que sirva de base para las políticas de desarrollo de la salud ocupacional y los riesgos profesionales en el país.
12.	Proponer modificaciones a la tabla de enfermedad profesional y al Manual único de calificación de invalidez.
13.	Orientar y coordinar los programas de salud ocupacional y riesgos profesionales que adelantan las Entidades administradoras de riesgos profesionales.

14. Elaborar el proyecto de presupuesto de inversión del Fondo de Riesgos Profesionales, para la aprobación del organismo competente.
15. Propiciar la concertación entre representantes de los trabajadores, empleadores, Entidades estatales y otras organizaciones vinculadas con el Sistema General de Riesgos Profesionales con el fin de coordinar políticas y orientaciones para la promoción de la salud y la prevención de riesgos profesionales.
16. Diseñar las políticas de aseguramiento de los riesgos del trabajo y dirigir el desarrollo de proyectos, programas y reglamentos en riesgos profesionales, para la población económicamente activa, en especial trabajadores independientes y sector informal, con base en los principios de solidaridad y universalidad.
17. Fijar políticas de promoción y prevención, para la protección de la salud de los trabajadores del sector formal, informal e independiente, en coordinación con la Dirección General de Salud Pública.
18. Emitir, en coordinación con la Dirección General de Salud Pública, la reglamentación técnica en promoción de la salud de los trabajadores, prevención de los riesgos del trabajador, específicamente en materia de higiene industrial, seguridad industrial y medicina del trabajo.
19. Definir los lineamientos para la rehabilitación profesional, reubicación y reintegro laboral en casos de accidente de trabajo y enfermedad profesional en coordinación con la Dirección de Promoción Social, con el propósito de fortalecer el Plan Nacional de Atención a personas discapacitadas.
20. Establecer, en coordinación con la Dirección de la Calidad de Servicios, las políticas y acciones para calificar en forma idónea y oportuna los eventos de salud de origen ocupacional y mantener un programa de asistencia técnica a las Instituciones Prestadoras de Salud – IPS-, Entidades Promotoras de Salud -EPS-, Administradoras de Régimen Subsidiado -ARS- y las Direcciones Territoriales de Salud, sobre esta materia.
21. Participar en el diseño de mecanismos y estrategias para el recobro de los eventos en salud referentes a riesgos profesionales.
22. Definir los estudios de costos relacionados con el Sistema General de Riesgos Profesionales que permitan establecer políticas en coordinación con la dependencia competente.
23. Definir los lineamientos para la adopción e implementación del “Sistema de Garantía de la Calidad de los Servicios de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales”.
24. Definir los procedimientos para la expedición de licencias para la prestación de los servicios de salud ocupacional y asesorar a las Entidades territoriales en su adecuada implementación.
25. Coordinar con la Dirección General de Calidad de Servicios, el cumplimiento de los requisitos para la importación de equipos emisores de radiaciones ionizantes y la expedición de licencias al personal especializado en radio física sanitaria y seguridad radiológica.
26. Definir y ejecutar el Plan Nacional de Salud Ocupacional en coordinación con los entes competentes.
27. Participar en el diseño de políticas para la formación de recursos humanos técnicos para la protección de la salud de los trabajadores en coordinación con la Dirección de Recursos Humanos del MPS.
28. Coordinar con la Oficina de Control Interno de Gestión la definición y el desarrollo del plan de mejoramiento de la Contraloría.
29. Resolver los recursos de apelación de las sanciones impuestas a los integrantes del Sistema General de Riesgos Profesionales por parte de las Direcciones Territoriales del Ministerio de la Protección Social.
30. Coordinar la integración de Juntas de Calificación de Invalidez y el funcionamiento de las Comisiones de Salud Ocupacional.

31. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: Título Profesional en Medicina, Derecho, Administración de Empresas, Ingeniería, Fisioterapia, Odontología, Psicología. Título de Postgrado en la modalidad de Especialización en Salud Ocupacional, Medicina Laboral, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad, Administración en Salud, Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Derecho Contractual, Gerencia de Proyectos, Mercadeo, Riesgos. • EXPERIENCIA: Sesenta (60) meses de experiencia profesional relacionada en áreas de Salud Ocupacional, Medicina Laboral, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad, Administración en Salud, Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Derecho Contractual, Gerencia de Proyectos, Mercadeo, Riesgos. • EQUIVALENCIAS: 1. Título de Postgrado en la modalidad de especialización por: <ul style="list-style-type: none"> a) Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)
<p>El Sistema de Seguridad Social y Riesgos Profesionales es difundido a los trabajadores, empleadores, agremiaciones, universidades y demás actores del Sistema.</p> <p>La cultura de prevención de riesgos y enfermedades profesionales se fortalece, mediante sistemas de información y asesoría para mejorar las condiciones de trabajo y calidad de vida de los trabajadores.</p> <p>La reglamentación necesaria para el desarrollo de Salud Ocupacional, se formula de acuerdo con las políticas gubernamentales.</p> <p>El sistema de información estadístico permite programar proyectos tendientes a mejorar la salud ocupacional en el país.</p>
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Salud Ocupacional, Medicina Laboral, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad, Administración en Salud, Derecho Administrativo, Derecho Laboral, Derecho Contractual, Gerencia de Proyectos, Mercadeo, Riesgos.
VII. COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización • COMPORTAMENTALES: Liderazgo Planeación Toma de Decisiones Dirección y Desarrollo de Personal

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Director Territorial
Código:	0042
Grado:	18
Dependencia:	Dirección Territorial
Empleo Jefe Inmediato:	Jefe de Unidad Especial
Número de Empleos:	5
Nivel: Directivo	Área: Dirección Territorial
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Ejercer la representación del Ministerio de la Protección Social en la región y presencia institucional ante los organismos vinculados y evaluar y controlar para que se cumpla con la normatividad vigente en las áreas de su competencia, ejerciendo las funciones de prevención y conciliación así como de inspección, vigilancia, control y trámite.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Dirigir, desarrollar, controlar y evaluar las políticas, planes y programas relacionados con la protección social, trabajo, empleo, protección y desarrollo de la familia y la sociedad, formación del talento humano y el Sistema de Seguridad Social Integral, y ejercer la prevención, inspección, vigilancia y control de acuerdo con las normas vigentes y las directrices del Ministerio.
2.	Controlar con los organismos planificadores del orden departamental, municipal y regional, la adopción de planes, programas y proyectos relacionados con protección social, trabajo, empleo, protección y desarrollo de la familia y la sociedad, formación del talento humano y el Sistema de Seguridad Social Integral.
3.	Fomentar y garantizar la negociación colectiva e intervenir en ella de acuerdo con las disposiciones legales sobre la materia.
4.	Dirigir, ejecutar y controlar por el cumplimiento de las funciones administrativas que requiera la Dirección Territorial para su funcionamiento.
5.	Resolver las solicitudes de autorización para el cierre parcial o total y suspensión de actividades hasta por 120 días en empresas que no sean de servicio público, despidos colectivos, disminuciones de capital social y planes de vivienda de las empresas. Cuando las razones invocadas sean de orden económico-técnico, se requerirá concepto previo del Grupo de Relaciones Laborales Individuales y Colectivas de la Unidad de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo.
6.	Promover las acciones judiciales correspondientes para obtener la disolución, liquidación y cancelación de la inscripción en el registro sindical de las organizaciones sindicales, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
7.	Notificarse de las providencias judiciales en los procesos contra la Nación-Ministerio de la Protección Social, controlar y vigilar el curso de los procesos y suministrar oportunamente los informes sobre los mismos a la Oficina Asesora Jurídica.
8.	Solicitar en los términos de la normatividad vigente, la cancelación del registro de las empresas asociativas de trabajo.
9.	Adelantar y fallar en primera instancia los procesos disciplinarios contra los servidores y exservidores públicos de la respectiva Dirección Territorial.
10.	Inscribir las asociaciones sindicales de tercer grado, aprobar sus estatutos y reformas.
11.	Reconocer la personería jurídica de las asociaciones de pensionados de tercer grado, aprobar sus estatutos y reformas, e inscribir sus juntas directivas.
12.	Cancelar la personería de las asociaciones de pensionados de primer, segundo y tercer grado en los casos previstos en la ley.

<p>13. Resolver los recursos de apelación interpuestos contra las providencias proferidas por los Coordinadores de Grupo.</p> <p>14. Fijar las sanciones previstas en la ley por violaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales. De los recursos de apelación en estos casos conocerá el Director General de Riesgos Profesionales.</p> <p>15. Adoptar, desarrollar e implementar programas de control interno que en materia de su competencia se establezcan.</p> <p>16. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.</p>
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: Título Profesional en Derecho. Título de Postgrado en la Modalidad de Especialización en Derecho Laboral, Derecho Administrativo, Derecho Procesal. • EXPERIENCIA: Cincuenta y seis (56) meses de experiencia relacionada en áreas de Dirección de Personal, Conciliación y Arbitraje para Solución de Conflictos. • EQUIVALENCIAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Título de Postgrado en la modalidad de especialización por: <ol style="list-style-type: none"> a) Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o a) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)
<p>Los planes y programas en materia de protección social, concertación y diálogo, empleo, trabajo, protección y desarrollo de la familia y la sociedad y del Sistema de Seguridad Social Integral, dentro de su territorio, son adelantados de acuerdo con las políticas y normas vigentes.</p> <p>Las investigaciones de carácter preventivo y sancionatorio de los empleadores y asociaciones sindicales, de pensionados y empresas de servicios temporales responden a las disposiciones relacionadas con el derecho laboral individual, colectivo y de trabajo sectorial.</p> <p>Las funciones de dirección, supervisión y control de la gestión administrativa y financiera de la dirección Territorial se desempeñan efectivamente.</p> <p>Ser garante de la normatividad aplicando las sanciones en los casos que así lo requieran.</p>
VI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
Planeación y Gestión, Organización del Trabajo, Dirección de Personal, Manejo de Conflictos.
VII. COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización • COMPORTAMENTALES: Liderazgo Planeación Toma de Decisiones Dirección y Desarrollo de Personal Conocimiento del Entorno

4.3.2 Nivel Asesor

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Asesor
Código:	1020
Grado:	10
Dependencia:	Secretaría General
Empleo Jefe Inmediato:	Secretario General
Número de Empleos:	1
Nivel: Asesor	Área: Despacho
II. PROPOSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Apoyar a la Secretaría General en la planeación, programación, organización, ejecución y verificación de las actividades relacionadas con la carrera administrativa, aplicación de la política salarial y prestacional y desarrollo del programa de salud ocupacional de los funcionarios de la Entidad.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Asesorar en los planes estratégicos de previsión de Recursos Humanos, identificando las formas de cubrir las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal para el periodo anual.
2.	Suministrar los instrumentos adoptados por la Dirección de Análisis y Planeación de Política del Ministerio para la concertación y formalización de Acuerdos de Gestión entre el Nivel Directivo y su superior jerárquico respectivo.
3.	Apoyar en la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar social, calidad de vida laboral, clima organizacional y cultura, para la gestión integral del talento humano.
4.	Asesorar en los estudios para identificar las necesidades de capacitación y mejoramiento de competencias laborales y requerimientos para desarrollar los planes anuales y administrar esos programas.
5.	Organizar y adelantar los programas de estímulos e incentivos y prestar apoyo en la adopción de incentivos institucionales para el mejor empleado y el mejor equipo de trabajo.
6.	Proponer sistema específico de evaluación del desempeño del Ministerio para aprobación de la Comisión Nacional del Servicio Civil y velar por su implantación, capacitación, suministro de formularios, informe de resultados y evaluación del sistema.
7.	Enviar al Departamento Administrativo de la Función Pública la información relacionada con el número de cargos vacantes definitivamente de carrera administrativa, por nivel y grado salarial, que deban ser sometidos a concurso público de méritos.
8.	Apoyar en la elaboración de proyectos de plantas de personal, el Manual de funciones y requisitos y sus modificaciones y determinar perfiles de los empleos a ser provistos.
9.	Presentar las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa de los funcionarios de la Entidad ante la Comisión Nacional del Servicio Civil, para el trámite correspondiente.
10.	Organizar y administrar un registro sistematizado de recursos humanos del Ministerio para los planes anuales de vacantes y para caracterizar la información de servidoras públicos; y remitirla al Departamento Administrativo de la Función Pública.
11.	Organizar y coordinar lo relacionado con la elección de los representantes de los empleados en la Comisión de Personal, sus suplentes y actuar como secretario de la comisión de personal.
12.	Organizar los procesos relacionados con el programa de Salud Ocupacional de los funcionarios del Ministerio, a través del programa de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad en el trabajo y COPASO.
13.	Adelantar acciones orientadas a preparar y apoyar a los prepensionados para su retiro de la Entidad e informar al responsable sectorial sobre número de pensionados, para la estrategia pensional.

<p>14. Proyectar y tramitar las comunicaciones externas a exfuncionarios, autoridades judiciales, Fiscalía, Ministerio Público y demás entes sobre temas que tengan que ver con los procesos de la administración del recurso humano.</p> <p>15. Proyectar certificaciones sobre ausencia o insuficiencia de personal requeridas en los trámites de contratación de la Entidad y verificar requisitos para asignación de prima técnica de los funcionarios del Ministerio.</p> <p>16. Verificar el cumplimiento de requisitos y calidades requeridos para la posesión de un cargo, y adelantar las actividades de vinculación, registro y control de novedades de personal y pago de nómina.</p> <p>17. Proyectar los actos administrativos, certificaciones comunicaciones y demás documentos relacionados con la administración de personal del Ministerio y directivos de Entidades adscritas o vinculadas.</p> <p>18. Controlar la aplicación de las políticas de personal en colaboración con los directivos y jefes, quienes deben aceptar la responsabilidad por administrar apropiadamente estas políticas en cada dependencia.</p> <p>19. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.</p>
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: <p>Título Profesional en Psicología, Administración Pública, Derecho.</p> <p>Título de Postgrado en la Modalidad de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Derecho Laboral, Derecho Administrativo.</p> • EXPERIENCIA: <p>Treinta y un (31) meses de experiencia profesional relacionada en Administración de Recursos Humanos y Carrera Administrativa</p> • EQUIVALENCIAS: <p>1. Título de Postgrado en la modalidad de especialización por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)
<p>Plan Estratégico de Recursos Humanos y Plan de Necesidades de Personal con requisitos y perfiles, elaborado de acuerdo con los procedimientos normativos.</p> <p>Necesidades de capacitación, competencias y bienestar, identificadas para desarrollar los planes anuales respectivos.</p> <p>Sistema de evaluación del desempeño propuesto, aprobado por la Comisión Nacional Servicio Civil e implantado en el Ministerio.</p> <p>Manual de Funciones y Competencias Laborales elaborado y en aplicación.</p> <p>Normatividad relacionada con administración de personal puesta en marcha.</p>
VI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
<p>Administración de Personal, Carrera Administrativa, Seguridad Social.</p>

VII. COMPETENCIAS

- COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS:

Orientación a Resultados
Orientación al usuario y al Ciudadano
Transparencia
Compromiso con la Organización

- COMPORTAMENTALES:

Conocimiento del Entorno
Experticia Profesional
Construcción de Relaciones
Iniciativa

4.3.3 Nivel Profesional

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Profesional Especializado
Código:	3010
Grado:	23
Dependencia:	Secretaría General
Empleo Jefe Inmediato:	Coordinador de Grupo
Número de Empleos:	1
Nivel: Profesional	Área: Administración de Personal
II. PROPOSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Asistir, apoyar y suministrar información en lo relacionado con las actividades propias de nómina, novedades de personal, planilla integrada única, y elaboración de estadísticas y cuadros comparativos que permitan coordinar y llevar el control para ofrecer un servicio eficaz y de calidad.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Mantener actualizada la información correspondiente al Sistema Único de Información de Personal (SUIP) al Sistema para el Control y Seguimiento de la Declaración de Bienes y Rentas de los Servidores Públicos (SIDE) y realizar su mantenimiento de acuerdo con los requerimientos del Departamento Administrativo de la Función Pública o de la Entidad que desarrolle esta actividad.
2.	Velar por el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias en materia de administración de personal.
3.	Participar en la ejecución de los trámites relacionados con las novedades de personal, situaciones administrativas, retiros del servicio y demás eventos que correspondan a la administración del recurso humano.
4.	Liquidar y tramitar adecuadamente la nómina, factores salariales y demás prestaciones y reconocimientos del personal, así como los descuentos a que haya lugar, de conformidad con las disposiciones que rigen la materia y en coordinación con las dependencias competentes.
5.	Preparar el proyecto de presupuesto para los gastos de personal en coordinación con el Grupo de Presupuesto según las pautas y lineamientos del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
6.	Revisar y asegurar el funcionamiento correcto en la generación del Formulario Único Integrado para la autoliquidación y pago de aportes parafiscales al Sistema de Seguridad Social Integral.
7.	Responder por la confiabilidad y objetividad de la información de la nómina.
8.	Realizar y mantener copias de seguridad de nómina (Backup) y adelantar el análisis e interpretación de información consignadas en archivos planos.
9.	Elaborar estudios estadísticos trimestrales y semestrales para alta Consejería de la Presidencia y la Contraloría General de la República.
10.	Asistencia básica en el aspecto técnico de los equipos de cómputo de administración de personal.
11.	Realizar análisis de información necesaria para el Grupo de Administración de personal definiendo archivos y contenidos de los mismos.
12.	Definir nuevos procesos o reportes a implementar en el sistema "HOMINIS" y hacer el respectivo requerimiento al proveedor.
13.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> EDUCACIÓN: <p>Título Profesional en Ingeniería de Sistemas.</p>	

<p>Título de Postgrado en la Modalidad de Especialización en Sistemas de Información, Gerencia de Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EXPERIENCIA: <p>Treinta y un (31) meses de experiencia profesional relacionada en áreas de Sistemas de Información, Recursos Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EQUIVALENCIAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Título de Postgrado en la modalidad de especialización por: <ol style="list-style-type: none"> a) Dos (2) años de experiencia profesional y viceversa, siempre que se acredite el título profesional, o b) Título profesional, adicional al exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, o c) Terminación y aprobación de estudios profesionales adicionales al título profesional exigido en el requisito del respectivo empleo, siempre y cuando dicha formación sea afín con las funciones del cargo, y un (1) año de experiencia profesional.
<p>V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</p>
<p>Los procesos de planilla única integrada, software de nómina y manejo de información responden a los requerimientos legales.</p> <p>Las propuestas de mejoramiento de nómina y sistemas de información se presentan de acuerdo con los procedimientos establecidos a través del análisis de documentos.</p> <p>Los formularios que se adecuan simplifican el trabajo y mejoran el tiempo de respuesta.</p>
<p>VI. CONOCIMIENTOS BASICOS</p>
<p>Manejo de Sistemas de Información, Normatividad sobre Seguridad Social, Normas sobre contribuciones inherentes a la nómina (Pagos Parafiscales), Administración Pública, Administración de Personal,</p>
<p>VII. COMPETENCIAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: <p>Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPORTAMENTALES: <p>Aprendizaje Continuo Experticia Profesional Trabajo en Equipo y Colaboración Creatividad e Innovación</p> <p>Se agregan cuando tengan personal a cargo:</p> <p>Liderazgo de Grupos de Trabajo Toma de Decisiones</p>

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Profesional Universitario
Código:	3020
Grado:	13
Dependencia:	Secretaría General
Empleo Jefe Inmediato:	Coordinador de Grupo
Número de Empleos:	3
Nivel: Profesional	Área: Contabilidad
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Participar en las actividades de los procesos contables del Ministerio de acuerdo con las normas y preparar las cuentas para la contraloría, los informes sobre consultas y operaciones presupuestales.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Participar en coordinación con la Secretaría General en todos los asuntos asociados con la gestión contable del Ministerio según las normas y procedimientos establecidos, incluyendo el seguimiento y control a los procesos de contabilidad.
2.	Evaluar que la contabilidad del Ministerio se ajuste a las normas que sobre la materia expide la Contaduría General de la Nación.
3.	Participar en el suministro de la información que requiera la Contaduría General de la Nación, el ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional de Planeación, la Contraloría General de la República, Comisión Legal de Cuentas de la Cámara de Representantes y la Dirección Superior del Ministerio.
4.	Llevar y aplicar la contabilidad general del Ministerio de la Protección Social, verificando que los registros contables se efectúen de conformidad con las normas vigentes sobre la materia.
5.	Participar en la correcta evaluación y adecuada aplicación del Plan General de Contabilidad Pública.
6.	Participar en el análisis periódico de las técnicas y procedimientos contables que implanten para el cabal cumplimiento de los objetivos contables.
7.	Elaborar y presentar los estados financieros, anexos, notas explicativas y certificaciones con la periodicidad establecida y de conformidad con la normatividad vigente.
8.	Participar en la realización trimestral y anual de los informes contables para la rendición de cuentas a la Contaduría General de la Nación y a la Contraloría General de la República.
9.	Participar en la realización y ajustes de los asientos contables de tesorería que serán objeto de incorporación en el Sistema Integrado de Información Financiera –SIIF-.
10.	Participar en el desarrollo de mejoras tendientes a establecer y racionalizar procedimientos para llevar a cabo el control del registro de la información financiera, económica y social del Ministerio de la Protección Social.
11.	Participar en las actividades de carácter técnico administrativo relacionadas con el Sistema Integrado de Información Financiera –SIIF-, a fin de garantizar la efectividad de sus operaciones en relación con el proceso de contabilidad, manteniendo permanente coordinación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Contaduría General de la Nación.
12.	Revisar y generar en el Sistema Integrado de Información Financiera –SIIF- las obligaciones para el pago.
13.	Responder por la confiabilidad y objetividad de la información, soportes, y demás documentos generados por el cargo.
14.	Analizar la información mensual reportada por las Direcciones Territoriales sobre la ejecución de los recursos asignados y llevar su contabilidad, conforme a la normatividad vigente sobre la materia.

15. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: Título Profesional en Contaduría Pública. • EXPERIENCIA: Veintisiete (27) meses de experiencia profesional relacionada en áreas de Contabilidad y Finanzas Públicas.
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)
La contabilidad que lleva el Ministerio responde a las normas y al control presupuestal.
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Sistemas Contables, Contabilidad.
VII. COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización • COMPORTAMENTALES: Aprendizaje Continuo Experticia Profesional Trabajo en Equipo y Colaboración Creatividad e Innovación <p>Se agregan cuando tengan personal a cargo:</p> <p>Liderazgo de Grupos de Trabajo Toma de Decisiones</p>

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Inspector de Trabajo y Seguridad
Código:	3185
Grado:	12
Dependencia:	Dirección Territorial
Empleo Jefe Inmediato:	Quien ejerza la supervisión directa
Número de Empleos:	283
Nivel: Profesional	Área: Dirección Territorial
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Ejecutar las acciones de inspección, vigilancia y control en materia de empleo, trabajo y seguridad social, dentro del territorio de su jurisdicción, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y convencionales, tanto en el sector público y privado.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Desarrollar campañas preventivas y de promoción en derecho laboral individual y colectivo, y sobre empleo, menor trabajador, pensiones, salud ocupacional y riesgos profesionales.
2.	Realizar y ejercer el control, la inspección y vigilancia sobre el cumplimiento de las normas de derecho laboral individual y colectivo, empleo, menor trabajador, convenciones, pactos colectivos, laudos arbitrales, pensiones, salud ocupacional y riesgos profesionales, e imponer las sanciones cuando corresponda.
3.	Ordenar la suspensión de prácticas ilegales, no autorizadas o evidentemente peligrosas para la salud o la vida de los afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales.
4.	Participar e imponer las sanciones a las empresas que disminuyan o fraccionen su capital o restrinjan sin justa causa la nómina de salarios para eludir las prestaciones de sus trabajadores, previo concepto del Grupo de Relaciones Laborales Individuales y Colectivas de la Unidad de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo.
5.	Imponer las sanciones previstas en los artículos 262 y 263 del Decreto 2737 de 1989 (Código del Menor), incluido el cierre temporal o definitivo del establecimiento.
6.	Participar en la imposición de las sanciones a que haya lugar por despido colectivo, cierre ilegal de empresas y suspensión de actividades hasta por ciento veinte (120) días, previa instrucción por el inspector de trabajo.
7.	Realizar vigilancia y control sobre las Entidades que desarrollen actividades de intermediación laboral y presten servicios temporales.
8.	Desarrollar planes y programas dirigidos a los trabajadores rurales, informales, independientes y demás población laboral insuficientemente protegida y promover el cumplimiento de las disposiciones legales al respecto.
9.	Aplicar las sanciones por la retención o disminución colectiva o ilegal de salarios.
10.	Evaluar el cumplimiento de las normas sobre migraciones laborales.
11.	Controlar que el empleador cumpla la obligación de reubicar al trabajador discapacitado parcialmente.
12.	Realizar inspección y vigilancia sobre las asociaciones de pensionados para comprobar el cumplimiento de sus estatutos y régimen legal, debiendo darles a conocer el resultado de las investigaciones a los jurídicamente interesados; y en caso de encontrarse alguna irregularidad cuyo conocimiento sea competencia de otra autoridad, realizar el traslado correspondiente.
13.	Estudiar y resolver las investigaciones que se adelanten en su jurisdicción sobre actos atentatorios contra el derecho de asociación sindical y la negativa a iniciar conversaciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 39 de la Ley 50 de 1990 y el numeral 2 del artículo 433 del CST., previa instrucción del Inspector de Trabajo.

<p>14. Analizar los recursos de apelación interpuestos contra las providencias proferidas por los Inspectores de Trabajo de su jurisdicción, de acuerdo con la naturaleza del asunto.</p> <p>15. Desarrollar e implementar los programas de control interno que en materia de su competencia se establezcan.</p> <p>16. Realizar las investigaciones que se adelanten en su jurisdicción por los inspectores de trabajo, en relación con las empresas asociativas de trabajo, las precooperativas y cooperativas de trabajo asociado.</p> <p>17. Ordenar la disolución de las empresas asociativas de trabajo, en los términos del artículo 24 del Decreto 1100 de 1992.</p> <p>18. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.</p>
<p>IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: Título Profesional en Derecho. • EXPERIENCIA: Veinticuatro (24) meses de experiencia profesional relacionada en áreas de Derecho Laboral, Conciliación, Gestión pública, Organizaciones Sindicales, Vigilancia y Control.
<p>V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</p>
<p>Las políticas normas y procedimientos de inspección, prevención, vigilancia y control en materia de empleo, trabajo y seguridad social, se desarrollan de acuerdo con instrucciones de la Unidad Especial.</p> <p>Los programas y actividades de inspección, vigilancia y control se coordinan con las otras Entidades e la jurisdicción.</p> <p>Las sanciones a que haya lugar por violación a las disposiciones legales de empleo, trabajo, seguridad social, convenciones y pactos colectivos, son impuestas de acuerdo con su jurisdicción y competencia.</p> <p>Las autorizaciones de descuentos salariales, retiro de cesantías, así como de la compensación en dinero de las vacaciones en los casos previstos por la ley, se emiten con el fin de garantizar al trabajador el reconocimiento y pago de sus derechos, de acuerdo con la normatividad vigente.</p>
<p>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>
<p>Régimen Laboral, Código Sustantivo del Trabajo, Normatividad de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y Riesgos Profesionales, conciliación Administrativa.</p>
<p>VII. COMPETENCIAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización • COMPORTAMENTALES: Aprendizaje Continuo Experticia Profesional Trabajo en Equipo y Colaboración Creatividad e Innovación <p>Se agregan cuando tengan personal a cargo:</p> <p>Liderazgo de Grupos de Trabajo Toma de Decisiones</p>

4.3.4 Nivel Técnico

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Técnico Administrativo
Código:	4065
Grado:	18
Dependencia:	Donde se ubique el empleo
Empleo Jefe Inmediato:	Quien ejerza la supervisión directa
Número de Empleos:	9
Nivel: Técnico	Área: La que le sea asignada
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Realizar labores de apoyo, trámite y registro de información respecto de la documentación del área de trabajo y participar en la implementación de los sistemas de información.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
ÁREA MISIONAL	
1.	Desarrollar, diseñar, y aplicar los procesos de consecución de información de los planes estratégicos, tácticos y operativos, requerida por las dependencias de las Direcciones Generales, para el monitoreo y evaluación de la gestión institucional.
2.	Diseñar, aplicar, actualizar, y adelantar estudios sobre los procesos ubicación, procesamiento, análisis y consolidación de información para la elaboración de informes que debe rendir el Ministerio de la Protección Social, a instancias internas y externas.
3.	Aplicar, sugerir, diseñar y desarrollar en coordinación con los grupos internos de las Direcciones Generales, el intercambio de información relacionada con las funciones del Ministerio de la Protección Social.
4.	Desarrollar, diseñar y aplicar sistemas de información para alimentar los sistemas de información, con los datos internos y externos propios de los procesos de la gestión institucional, así como en el procesamiento y análisis de los reportes de información requeridos.
5.	Diseñar, aplicar clasificar y adelantar la búsqueda de información clave para la investigación de metodologías de evaluación de resultados, gestión e impacto a través de los medios requeridos.
6.	Desarrollar, actualizar, diseñar, mantener y preparar oportunamente las respuestas a las comunicaciones, peticiones y demás actuaciones administrativas que se le asignen.
7.	Adelantar estudios y presentar informes de carácter técnico y estadístico sobre los procesos y procedimientos relacionados con la Gestión Institucional del Ministerio de la Protección Social.
8.	Clasificar la información o documentos que produzca el área, conforme a las instrucciones recibidas y alimentar la base de datos, sugiriendo alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos.
9.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
ÁREA FINANCIERA	
CONTABILIDAD	
2.	Brindar la asistencia técnica y apoyar el diseño de métodos, procesos y mecanismos para la realización, actualización y control eficiente del proceso contable.
3.	Aplicar las normas, procedimientos, políticas, criterios y directrices en el manejo de la información contable.
4.	Aplicar y brindar la asistencia técnica requerida a los procesos de contabilidad para su adecuada ejecución.

5. Brindar la asistencia técnica en la preparación y presentación de informes y estados financieros consolidados y oficiales que requiera el Ministerio de la Protección Social y/o otras Entidades.
6. Brindar la asistencia técnica en el registro sistematizado de la información y documentación contable: novedades de nómina, prestaciones sociales, seguridad social, Fondo de Vivienda; informes de consumos y devolutivos, entradas y salidas, convenios y contratos; de los aportes parafiscales y conexos; notas de cuenta interna y demás actividades contables.
7. Apoyar técnicamente los estudios y presentación de informes de validación, consolidación y análisis de la información contable.
8. Brindar la asistencia técnica en la realización del manejo de las cuentas del Ministerio de la Protección Social.
9. Apoyar técnicamente la elaboración de las conciliaciones bancarias, la conciliación de cuentas contables y el desarrollo del saneamiento contable.
10. Brindar la asistencia técnica en el apoyo permanentemente a la actualización del sistema de información contable de acuerdo con las normas que la rigen.
11. Diseñar y aplicar sistemas y métodos de trabajo para optimizar y agilizar los procedimientos contables del Ministerio de la Protección Social y velar por su permanente actualización.
12. Apoyar técnicamente el área contable, en la revisión y presentación de informes y estudios sobre la óptima ejecución presupuestal.
13. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.

PRESUPUESTO

1. Apoyar la organización, ejecución y control del proceso de registro y control presupuestal.
2. Brindar la asistencia técnica en la presentación de los informes que sean solicitados tanto para el medio interno como externo.
3. Brindar la asistencia técnica y administrativa en la aplicación del proceso de registro y control presupuestal.
4. Clasificar la información o documentos que se produzcan de carácter financiero o de presupuesto.
5. Apoyar técnicamente la elaboración y control del programa anual de caja en forma mensualizada, para soportar la ordenación de gastos.
6. Brindar la asistencia en el diseño de estudios y presentación de informes de carácter técnico y estadístico sobre los procesos financieros y procedimientos presupuestales.
7. Brindar la asistencia técnica, administrativa y operativa, de acuerdo con las instrucciones recibidas y comprobar la eficacia y eficiencia de los métodos y procedimientos utilizados en el desarrollo de los planes financieros y presupuestales.
8. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.

PAGADURÍA

1. Apoyar técnicamente el trámite de cuentas de cobro mediante la aplicación de leyes y decretos referentes a impuestos y demás procedimientos y normas requeridos para cumplir con la gestión de Ingresos, egresos y excedentes del Ministerio de la Protección Social.

2. Brindar asistencia técnica y apoyo en la verificación de descuentos de impuestos y gravámenes.
3. Mantener actualizada la aplicación de pagaduría y suministrar la información diaria de los movimientos contables.
4. Brindar la asistencia técnica, administrativa y operativa registrar e informar diariamente sobre el movimiento de Caja, Bancos e Inversiones de las dependencias de la Entidad por períodos semanales.
5. Brindar la asistencia y apoyo técnico en la actualización de la información consolidada.
6. Clasificar la información o documentos que se produzca conforme a las instrucciones recibidas y alimentar la base de datos sugiriendo alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos.
7. Participar en la preparación y presentación de informes de acuerdo con las instrucciones recibidas.
8. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.

ÁREA JURÍDICA

1. Hacer Vigilancia Judicial (Términos fijaciones en lista, términos para contestar demandas, términos para alegar de conclusión, términos periodo probatorio, términos para presentar recursos, términos para sustentar recursos, fallos judiciales, edictos, etc.) de los procesos instaurados contra el Ministerio de la Protección Social, o que el Ministerio a instaurado y que cursan en las oficinas de las autoridades judiciales.
2. Tomar fotocopias de los fallos en Despachos Judiciales, así como fotocopias de las actuaciones que sean requeridas por los abogados del grupo para ejercer la defensa judicial.
3. Presentar por escrito el informe de la vigilancia judicial a los abogados del grupo y a la coordinación del grupo de Defensoría Legal y de acuerdo con el informe entregar los expedientes que requieran actuaciones.
4. Manejar, digitar y actualizar la base de datos de los procesos judiciales que cursan en el Ministerio de la Protección Social y/o que el Ministerio haya instaurado.
5. Manejar, depurar y actualizar el archivo físico de los procesos judiciales, archivar informes que remiten las territoriales a nivel nacional sobre el estado de los procesos, archivar los oficios y demás documentos en las carpetas correspondientes a los procesos cuando así se requiera.
6. Mantener y hacer seguimiento a los anexos necesarios que deban acompañar los poderes de los abogados del grupo.
7. Autenticar en notarías los poderes de los abogados del grupo que ejercen la defensa de los procesos.
8. Proyectar los oficios de respuesta a requerimiento que eventualmente solicite la coordinación del grupo para su firma.
9. Enviar a través del medio apropiado, la correspondencia que se requiera.
10. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.

ÁREA ADMINISTRATIVA

1. Realizar actividades de carácter tecnológico y técnico, con base en la aplicación de los fundamentos que sustentan una especialidad arte u oficio.
2. Aplicar y adaptar tecnologías que sirvan de apoyo al desarrollo de las actividades propias del área de desempeño.

<p>3. Participar en la planeación, la programación la organización, la ejecución y el control de las actividades propias del área de desempeño.</p> <p>4. Comprobar la eficacia de los métodos y de los procedimientos utilizados en el desarrollo de planes y programas condecetes al logro de los objetivos del área.</p> <p>5. Diseñar y desarrollar sistemas de información, clasificación, actualización, manejo y conservación de los recursos propios del área.</p> <p>6. Adelantar actividades de asistencia técnica, administrativa u operativa, de acuerdo con las instrucciones impartidas por el Jefe inmediato.</p> <p>7. Elaborar e interpretar cuadros, informes, estadísticas y datos concernientes al área de desempeño, presentar los resultados y proponer los mecanismos orientados a la ejecución de los diversos programas proyectos.</p> <p>8. Prepara y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y periodicidad requeridas.</p> <p>9. Orientar a los usuarios y suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.</p> <p>10. Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.</p>
<p>IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA: <p>Título de Formación Tecnológica con Especialización afín con las funciones del área de desempeño y Tres (3) meses de experiencia relacionada o laboral, ó</p> <p>Terminación y aprobación del pènsuam académico de Educación Superior afín con las funciones del área de desempeño y Tres (3) meses de experiencia laboral relacionada.</p>
<p>V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</p>
<p>Manejo, suministro y control de los elementos, documentos estadísticos, informes y material necesario del área de desempeño.</p> <p>Implementación de los sistemas de información y bases de datos.</p> <p>Generación de alternativas de tratamiento y nuevos procesos.</p>
<p>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</p>
<p>Informática, Organización del Trabajo, Redacción.</p>
<p>VII. COMPETENCIAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: <p>Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPORTAMENTALES: <p>Experiencia Técnica Trabajo en Equipo Creatividad e Innovación</p>

4.3.5 Nivel Asistencial

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Secretario Ejecutivo
Código:	5040
Grado:	21
Dependencia:	Donde se ubique el empleo
Empleo Jefe Inmediato:	Quien ejerza la supervisión directa
Número de Empleos:	12
Nivel: Asistencial	Área: La que le sea asignada
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Administrar información del área para personal interno y externo, y adelantar funciones secretariales y de atención al jefe inmediato y al Grupo de Trabajo.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Recibir, radicar, redactar y organizar la correspondencia para la firma del jefe y distribuirla de acuerdo con sus instrucciones.
2.	Elaborar documentos en procesadores de texto, cuadros en hojas de cálculo, presentaciones y manejar aplicativos de Internet.
3.	Realizar oficios o escritos, de acuerdo con las instrucciones impartidas por el superior inmediato y los profesionales del Ministerio de la Protección Social.
4.	Suministrar información pertinente a las personas autorizadas sobre asuntos relacionados con el área de su competencia.
5.	Acatar debidamente los procedimientos establecidos en el Ministerio, para el trámite de correspondencia y demás documentos originados o tramitados en la oficina.
6.	Participar en el control diario de los compromisos del Jefe Inmediato, recordándole oportunamente sobre ellos y coordinando, de acuerdo con sus instrucciones, las reuniones y asuntos que deba atender.
7.	Recibir y efectuar llamadas telefónicas y tomar nota de ellas de acuerdo con las orientaciones del jefe inmediato.
8.	Realizar las actividades necesarias para la disposición y organización de materiales, equipos, instalaciones y demás aspectos que se requieran para la realización de reuniones o talleres que organice el área.
9.	Atender personal y telefónicamente al público y fijar las entrevistas que sean autorizadas por el Jefe Inmediato.
10.	Responder por el estado, correcta utilización y conservación de los archivos, la información y el abastecimiento de útiles de oficina.
11.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: Aprobación de Un (1) año de Educación Superior. • EXPERIENCIA: Doce (12) meses de experiencia relacionada o laboral. 	
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
Los documentos recibidos se clasifican, radican y distribuyen diariamente, de acuerdo con los procesos establecidos. Atención eficaz a los usuarios internos y externos.	

VI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

Técnicas de archivo, informática básica, atención al público, manejo de equipos de oficina.

VII. COMPETENCIAS

- COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS:

Orientación a Resultados
Orientación al usuario y al Ciudadano
Transparencia
Compromiso con la Organización

- COMPORTAMENTALES:

Manejo de la Información
Adaptación al Cambio
Disciplina
Relaciones Interpersonales
Colaboración

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Auxiliar Administrativo
Código:	5120
Grado:	11
Dependencia:	Donde se ubique el empleo
Empleo Jefe Inmediato:	Quien ejerza la supervisión directa
Número de Empleos:	21
Nivel: Asistencial	Área: La que le sea asignada
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Realizar labores relacionadas con el manejo, conservación y archivo de documentos, correspondencia y demás información, ante las dependencias del Ministerio y Entidades externas. Manejo básico del computador y sus aplicaciones.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Consultar y suministrar datos internos sobre asuntos relacionados con el área y de acuerdo con instrucciones impartidas.
2.	Tramitar ante otras dependencias del Ministerio, los documentos que le sean confiados.
3.	Realizar informes periódicos sobre el movimiento de los documentos tramitados.
4.	Participar en la definición de la información necesaria y su localización para el desarrollo de las actividades de la dependencia.
5.	Participar en la elaboración de los formularios e instrumentos necesarios para recolectar, organizar y analizar los datos de la dependencia.
6.	Revisar, clasificar y controlar documentos, datos y elementos relacionados con los asuntos de competencia del Ministerio, de acuerdo con las normas y los procedimientos respectivos.
7.	Llevar y mantener actualizados los registros de carácter técnico, administrativo o financiero, verificar la exactitud de los mismos y presentar los informes correspondientes.
8.	Realizar labores relacionadas con el manejo de archivo, revisión y trámite de documentos.
9.	Clasificar, codificar, numerar, rotular y sellar los documentos producidos.
10.	Orientar a los usuarios y suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.
11.	Informar al superior inmediato, en forma oportuna, sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos o elementos encomendados.
12.	Recibir, radicar, tramitar, distribuir y archivar documentos y correspondencia.
13.	Efectuar el envío de la correspondencia, a través de las oficinas de correo, hacer su distribución interna o externa en forma personal y responder por los documentos que le sean confiados.
14.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
III. PERFIL DE COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • EDUCACIÓN: Aprobación de cuatro (4) años de Educación Básica Secundaria. 	
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
Manejo ágil, confiable, preciso y eficiente de los documentos, correspondencia y demás elementos del área de desempeño.	
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Manejo de archivos y equipos de oficina, conocimientos básicos de informática, manejo documental.	

VII. COMPETENCIAS

- COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS:

Orientación a Resultados
Orientación al usuario y al Ciudadano
Transparencia
Compromiso con la Organización

- COMPORTAMENTALES:

Manejo de la Información
Adaptación al Cambio
Disciplina
Relaciones Interpersonales
Colaboración

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación:	Conductor Mecánico
Código:	5310
Grado:	13
Dependencia:	Donde se ubique el empleo
Empleo Jefe Inmediato:	Coordinador de Grupo
Número de Empleos:	5
Nivel: Asistencial	Área: Administración de Recursos Físicos
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
Conducir el vehículo que le sea asignado de manera responsable y velar por el mantenimiento en óptimas condiciones del mismo.	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
1.	Cumplir con los itinerarios, horarios y servicios que se le asignen.
2.	Estar en el lugar de trabajo dispuesto a cumplir sus funciones de manera eficiente y oportuna.
3.	Responder por el traslado de los directivos del Ministerio y el personal que esté debidamente autorizado, de acuerdo con las necesidades de los mismos.
4.	Cumplir con el programa de mantenimiento preventivo y llevar los registros correspondientes al uso y mantenimiento del vehículo.
5.	Inspeccionar y detectar fallas que puedan observarse en el vehículo, realizar las reparaciones menores que sean necesarias, informar acerca de aquellas de mayor gravedad y solicitar oportunamente la reparación correspondiente.
6.	Cumplir con las normas establecidas por las autoridades de tránsito para la conducción de vehículos.
7.	Retirar y Guardar el vehículo dentro de los horarios y sitios establecidos por el Ministerio.
8.	Responder por el buen uso y conservación del vehículo interna y externamente, así mismo las herramientas, equipos y demás bienes asignados a su custodia.
9.	Mantener bajo absoluta reserva las rutas, horarios, conversaciones y demás información a la que tenga acceso, relacionadas con el Ministerio y el personal que moviliza.
10.	Informar a las autoridades competentes sobre los accidentes y demás novedades relacionadas con el funcionamiento del vehículo y el desempeño de las funciones.
11.	Colaborar con las actividades del Ministerio de la Protección Social, de acuerdo con las instrucciones de su superior inmediato.
12.	Efectuar diligencias externas cuando sean requeridas.
13.	Entregar de acuerdo con instrucciones elementos y documentos que le sean solicitados.
14.	Notificar oportunamente el vencimiento de los documentos reglamentarios, necesarios para el rodamiento del vehículo de acuerdo con las leyes establecidas.
15.	Las demás funciones asignadas por el Jefe Inmediato, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo.
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> EDUCACIÓN: <p>Aprobación de cinco (5) años de educación básica secundaria. Curso y Licencia de Conducción Categoría 5.</p>	
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
Servicio oportuno y responsable de las actividades de transporte asignadas por la Entidad.	

El vehículo asignado se encuentra en excelente estado mecánico y cumpliendo los requisitos necesarios, garantizando su adecuada movilización.
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Normatividad de tránsito y relacionada, Conducción de vehículos.
VII. COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: <p>Orientación a Resultados Orientación al usuario y al Ciudadano Transparencia Compromiso con la Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • COMPORTAMENTALES: <p>Manejo de la Información Adaptación al Cambio Disciplina Relaciones Interpersonales Colaboración</p>

4.4 EXPEDICIÓN Y DIVULGACIÓN

El Ministro de la Protección Social, doctor Diego Palacio Betancourt, expide el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales de la entidad, mediante Resolución No. 3133 del 14 de septiembre del 2005 (véase Anexo D.), una vez aprobado el documento mediante este acto administrativo, es publicado en la página Web, la Intranet del Ministerio y enviado al Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil. Así mismo, las funciones son comunicadas mediante nota interna a cada uno de los funcionarios de la Entidad (véase Anexo E).

5. COMPETENCIAS LABORALES DEL SECTOR PÚBLICO

En este capítulo se analizan con detenimiento las competencias laborales establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública para los empleos públicos y se propone la creación de un modelo de competencias para la entidad basado en sus particularidades, de manera que al implementarse permita una evaluación más precisa de las habilidades y capacidades de los funcionarios en el desempeño de los cargos.

5.1 ASPECTOS GENERALES

El 22 de julio de 2005 el Departamento Administrativo de la Función Pública emitió el decreto 2539, por medio del cual se establecen las competencias laborales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades estatales, estableciendo como definición la siguiente: *“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.”*⁶

Así mismo, precisó que los componentes de una competencia laboral son tres: requisitos de estudio y experiencia, definidos mediante el Decreto 2772 del 10 de agosto de 2005 (únicamente tiempo), competencias funcionales que se refieren a lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y finalmente las competencias comportamentales que contemplan la responsabilidad por personal a cargo, habilidades y aptitudes laborales,

⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 2539 del 22 de julio de 2005. Artículo 2º.

responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones, iniciativa de innovación en la gestión y valor estratégico.

5.2 CLASIFICACIÓN

Una vez identificados estos conceptos, el Departamento Administrativo de la Función Pública resuelve clasificar las competencias laborales en 2 grupos: el primero de ellos se denomina competencias comunes a los servidores públicos y está conformado precisamente por aquellas competencias que deben poseer todos los funcionarios, independientemente del nivel al que pertenezca el cargo que desempeñan:

- **Orientación a resultados:** Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- **Orientación al usuario y al ciudadano:** Dirigir las decisiones y acciones la satisfacción de necesidades e intereses usuarios internos y externos, conformidad con responsabilidades públicas asignadas a la entidad.
- **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.
- **Compromiso con la organización:** Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

El segundo grupo es el de competencias comportamentales por nivel jerárquico, que como lo indica su nombre, clasifica las competencias teniendo en cuenta los niveles establecidos para los cargos públicos, de la siguiente manera

*** Nivel Directivo**

- Liderazgo: Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- 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.
- 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.
- Conocimiento del entorno: Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional.

*** Nivel Asesor**

- Experticia Profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
- Conocimiento del entorno: Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.

- 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.
- Iniciativa: Anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

*** Nivel Profesional**

- Aprendizaje continuo: Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.
- Experticia profesional: Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
- Trabajo en equipo y colaboración: Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.
- Creatividad e innovación: Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.

*** Nivel Profesional con Personal a cargo**

- 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.

- Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.

*** Nivel Técnico**

- Experticia Técnica: Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
- Trabajo en equipo: Trabajar con otros para conseguir metas comunes.
- Creatividad e innovación: Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

*** Nivel Asistencial**

- Manejo de la información: Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.
- Adaptación al cambio: Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
- Disciplina: Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.
- 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.
- Colaboración: Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

A pesar de que el modelo presentado en el decreto tiene bases conceptuales sólidas, hay algunos aspectos que es necesario reconsiderar. El primero de ellos está relacionado con las competencias comunes a los servidores públicos, que deben evidenciarse en todos los cargos independientemente del nivel al que pertenezcan. Como se expuso anteriormente el decreto establece solo 4 competencias, dejando evidencia de superficialidad sobre el contexto público.

Las entidades públicas están considerablemente afectadas por factores sociales, económicos y políticos, frecuentemente agravados por circunstancias de crisis, que por lo general provocan grandes momentos de tensión administrativa y repercuten directamente en las personas, por tanto hay que tener en cuenta competencias que permitan el manejo y adaptación a esta clase de situaciones, entendiéndolas como implícitas en la gestión pública.

Así mismo, tienen una responsabilidad muy alta ya que toda su gestión se ve reflejada en la sociedad y sus necesidades, razón por la cual deben considerarse otras competencias directamente relacionadas con el compromiso que existe entre funcionarios y ciudadanos. Por último, la relación entre las personas que conforman las entidades no puede desconocerse como factor importante en el funcionamiento de las mismas, por lo que deben incluirse competencias que promuevan esta interacción.

En cuanto a la clasificación de competencias por niveles jerárquicos se observa que estas fueron determinadas sin tener en cuenta la realidad de las entidades estatales. Por ejemplo, el conocimiento del entorno es una competencia establecida únicamente para los niveles directivo y asesor, lo que indica que sólo el 7% de los funcionarios del Ministerio conoce el medio en el cual labora, sus características, su problemática y siendo este uno de los aspectos más importantes que definen el desempeño de las funciones, por lo tanto es una competencia que concierne a todos los niveles.

Otra competencia importante y que solo se encuentra definida para el nivel asistencial (35% de los cargos) es el manejo de las relaciones interpersonales. Si bien es cierto que quienes tienen un mayor contacto con funcionarios y usuarios son aquellas personas que pertenecen a este nivel, debería ser de aplicación general ya que todos los funcionarios se encuentran en permanente interacción y en algún punto de su trabajo esta se extiende hasta la población. Esto mismo sucede con competencias como el aprendizaje, el manejo de la información, toma de decisiones, entre otras, razón por la cual se propone replantear grupos de competencias que apliquen a todos los niveles aunque su impacto sea diferente en cada uno teniendo en cuenta la naturaleza de los mismos.

Así mismo, en el Ministerio hay 54 cargos que pertenecen formalmente al nivel directivo sin embargo, puede decirse que quienes ejercen las más de 60 coordinaciones de grupos a nivel central y territorial, poseen ciertas semejanzas con las funciones de este nivel ya que realizan actividades relacionadas con planeación, organización, tienen personal a cargo y gran responsabilidad en toma de decisiones. Para cargos de estas características deben establecerse competencias específicas, relacionadas con el ejercicio directivo.

5.3 PROPUESTA AL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES

El artículo 8º del decreto 2539 indica que cada entidad con fundamento en sus propias necesidades, puede *adicionar* las competencias comportamentales para los niveles jerárquicos de los empleos públicos, por esta razón se diseña una propuesta al modelo existente que complemente lo establecido en el mencionado decreto y permita precisar la clase de competencias idóneas para el desempeño de los cargos, de acuerdo con el nivel al que pertenecen. Para tal efecto, es necesario retomar las competencias laborales vistas desde la perspectiva del sector privado, en donde han sido trabajadas por más de una década, logrando impactos importantes en el desarrollo del capital humano de las organizaciones.

Son varios los autores que han estudiado el tema de las competencias laborales y coinciden en que se trata de los conocimientos, destrezas y aptitudes que un individuo posee para desarrollar una actividad en un contexto definido: el laboral. En la medida en que el término “*competencias laborales*” formó parte del lenguaje de las organizaciones, se construyeron sistemas más completos que incluyen la formulación de normas establecidas por consenso, capacitación, actualización permanente y en algunos casos, la implementación de subsistemas de certificación que validan los niveles de competencia alcanzados.

Es así como ahora al interior de las empresas se habla de gestión por competencias y los perfiles de los cargos independientemente de su nivel, son diseñados teniendo en cuenta tres dimensiones fundamentales, contextualizadas en las necesidades organizacionales: *el saber hacer, el querer hacer y el saber estar*.

Como se mencionó al principio del capítulo, en el 2005 surgen las competencias laborales en la administración pública, ante la necesidad de mejorar la calidad de la gestión de las entidades del Estado, así que es un tema relativamente nuevo y es prematuro considerar que su aplicación alcance las dimensiones que se han conseguido en el sector privado, sin embargo, la proyección del Decreto 2539 se convierte en un punto de partida en el largo camino que será la consolidación de un sistema de competencias laborales para el sector público.

La propuesta que se presenta tiene como fundamento teórico las competencias conductuales del Licenciado en Psicología Español Álvaro de Ansorena Cao, quien las clasifica estratégicamente en cinco grupos: *Metahabilidades, Betahabilidades, Habilidades Operativas, Habilidades Interpersonales y Habilidades Directivas*. Esta clasificación es muy adecuada para el propósito que

tiene la propuesta, ya que cubre los vacíos en cuanto al desempeño personal, el desarrollo profesional, la interacción con otros y la orientación de personal.

5.3.1 Definición y Clasificación. En primer lugar se hace necesario identificar, seleccionar y definir las competencias laborales pertinentes al desempeño de los cargos, teniendo en cuenta aspectos como la naturaleza de la entidad, los objetivos misionales, administrativos y el ámbito público en el que van a desarrollarse, luego deben clasificarse de acuerdo con categorías establecidas por Álvaro de Ansorena. Con base en lo anterior, las categorías se conforman de la siguiente forma:

Metahabilidades: este tipo de competencias son las que podrían denominarse como básicas en las personas y que les permiten desarrollar a futuro otras más específicas.

- **Adaptabilidad al Cambio:** Las entidades estatales sufren cambios permanentes relacionados con el estilo de dirección, planes de gobierno, políticas económicas, entre otros, que las obligan a tomar decisiones que cambian su rumbo y se hace necesario que las personas puedan adaptarse a los efectos de nuevos planes misionales y administrativos. Por otra parte, Las plantas de personal con su condición de globalidad, implica que las personas pueden ser ubicadas y reubicadas en cualquier área de la entidad, de acuerdo con las necesidades del servicio. La capacidad de acoplarse a nuevos compañeros, funciones y ambientes de trabajo se hace indispensable.
- **Integridad:** Un funcionario con esta competencia busca permanentemente el desarrollo de actitudes positivas y valores como la ética, rectitud, honestidad, transparencia, entre otros, que lo impulsen a alcanzar su plena realización personal y laboral.

- **Tolerancia al Estrés:** La presión que se maneja en las entidades públicas es muy alta y los ambientes laborales no son los ideales. Esta combinación da lugar a la aparición agravada del estrés laboral causando altos índices de ausentismo, baja productividad y disminución de la motivación. La capacidad de manejar las reacciones emocionales negativas se hace vital para asumir los retos laborales, convivencia y construcción de un ambiente sano.
- **Análisis de Problemas:** Es la capacidad de percibir y entender los problemas, identificando su naturaleza, quienes intervienen, que aspectos pueden controlarse, cuales no y las posibles consecuencias. De igual manera implica la resolución asertiva de los mismos.
- **Aprendizaje Continuo:** Esta competencia trata de la identificación de estrategias que permitan desarrollar las habilidades propias, incrementando la productividad, la calidad en el desempeño del cargo y de esta manera contribuir con la gestión institucional.

Betahabilidades: esta categoría se refiere a las competencias relacionadas con el desarrollo profesional y por ende tiene una relación directa con el desempeño laboral.

- **Manejo de la Información:** Es la capacidad de transmitir ideas claramente, teniendo en cuenta a los diferentes participantes del mensaje. Implica la responsabilidad constante de mantener informados a todos los demás funcionarios relacionados con el desempeño propio.
- **Conocimiento del Entorno:** El conocimiento del sector, la temática de la entidad, la legislación vigente, organismos adscritos, vinculados o de apoyo, aumenta la capacidad de proporcionar a los usuarios, información pertinente a

la inquietud que ellos presenten y podrá dirigirla a la dependencia correspondiente.

- **Orientación a la Calidad:** Capacidad de mantener un desempeño adecuado que refleje el esfuerzo por realizar tareas y funciones manera productiva, obedeciendo estándares de calidad externos e internos, establecidos para el efecto.
- **Orientación al Usuario:** Las entidades públicas tienen contacto con la población de dos maneras: una directa, en la cual las personas se acercan para consultar situaciones específicas que los afectan y otra indirecta, cuando se ejecutan las políticas misionales. En ambos casos, los funcionarios deben tener presente que todas sus acciones se encaminan al cumplimiento de las necesidades de las personas de manera efectiva.
- **Orientación a Resultados:** El desarrollo de esta competencia facilita la ejecución de las funciones de manera más precisa y estimula el compromiso con las metas institucionales. Mantiene la concentración de los esfuerzos individuales y colectivos encaminados a un punto determinado, permitiendo la identificación de desviaciones y su oportuna corrección.
- **Compromiso con la Organización:** Esta competencia implica un alto sentido de pertenencia con la entidad, así como la plena conciencia de que como parte de ella, se está obligado a poner a su disposición todas las capacidades físicas y mentales en pro de sus objetivos institucionales.
- **Toma de Decisiones:** Es la habilidad de identificar alternativas y seleccionar aquellas que son efectivas, asertivas, que permitan la consecución de los objetivos misionales y optimicen permanentemente la gestión institucional.

Habilidades Operativas: son las competencias relacionadas con la eficiencia y la eficacia del desempeño personal.

- **Atención al Detalle:** Es la habilidad de concentrarse y prestar atención a las especificidades de las diversas situaciones relacionadas con las funciones del cargo. De igual manera, implica la habilidad para revisar documentos, extraer información relevante de comunicaciones y detección de fallas que puedan ser corregidas antes de continuar con su propósito.
- **Disciplina:** Hace referencia a la habilidad para actuar de manera ordenada, siguiendo lineamientos establecidos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados. Implica la autoexigencia, la capacidad de hacer esfuerzos adicionales para hacer las cosas de la mejor manera.
- **Polivalencia Funcional:** Es la capacidad para desempeñar funciones y tareas propias otros cargos, pertenecientes al mismo nivel. Permite que en caso de una reubicación temporal o definitiva, puedan ejecutarse las tareas productivamente y las personas no limiten sus habilidades a un solo cargo.
- **Sentido de la Urgencia:** Es en este nivel donde se inicia el flujo de información que posteriormente llega a todas las dependencias de la entidad para su respectiva gestión, por tanto la capacidad de dar prioridad a los asuntos que deben resolverse de manera inmediata para evitar contratiempos como el vencimiento de términos, sanciones disciplinarias, entre otros.
- **Auto Organización:** Es la capacidad de desempeñarse de manera metódica y ordenada, de manera que se alcancen altos niveles de eficacia y eficiencia.

Habilidades Interpersonales: esta categoría corresponde a las competencias que se requieren para desarrollar contactos adecuados con otras personas.

- Trabajo en Equipo: Poseer esta competencia implica que los funcionarios estén sincronizados con la estrategia misional, compartan sus conocimientos y habilidades y trabajen de manera sinérgica para lograr los objetivos de la entidad de manera más productiva.
- Comunicación: El flujo de la información es vital para la dinámica de cualquier organización, por lo tanto cada funcionario debe ser un canal formal, que transmita de manera eficiente y efectiva la información que otras dependencias necesitan como insumo para sus propias actividades. Así mismo, la habilidad de la comunicación facilita el trabajo en equipo, mejora los ambientes laborales y mantiene en sintonía a los grupos internos con el resto de las dependencias.
- Escucha Activa: Esta competencia se relaciona estrechamente con la comunicación, saber escuchar permite que la información se procese y se transmita con más calidad. A nivel comportamental, mantiene las buenas relaciones interpersonales, negociación, concertación y manejo de conflictos.
- Capacidad de Negociación: Hace referencia al conocimiento de tácticas y estrategias que permitan la facultad de llegar a acuerdos beneficiosos en diferentes situaciones laborales y de conflicto.
- Liderazgo de Grupos y Personas: Esta competencia se define como la capacidad, para dirigir y convocar a los demás hacia los objetivos misionales, inspirándolos y motivándolos. Implica ser positivo, tener facilidad de palabra, ser persuasivo, comunicativo y entusiasta, manteniendo la confianza en sí mismo y proyectándola hacia los demás.

Habilidades Directivas: este grupo de competencias se relaciona con la capacidad de orientar y desarrollar a las personas.

- Control Directivo: Se refiere a un proceso permanente de comparación entre lo realizado y lo planeado. Supone la corrección de las variaciones y el análisis del porqué de esa variación.
- Delegación: Es la habilidad para distribuir el trabajo teniendo en cuenta las características de los responsables y las tareas a delegar, permitiendo que otras personas participen en actividades de planificación, gestión y ejecución.
- Desarrollo de Personal: Esta competencia implica un esfuerzo constante para motivar a las personas, identificar su potencial, sus competencias, fortalezas y alinearlas con los objetivos institucionales.
- Pensamiento Estratégico: Es la competencia más importante para los directivos, ya que se trata de poseer una visión muy completa de la entidad y sus propósitos, así como una muy amplia del sector público y de todos los factores que lo componen y afectan, para formular las políticas acordes con los planes de gobierno y las necesidades de la población.
- Planeación y Organización: Es la capacidad para formular políticas y desarrollar acciones con base en los planes gubernamentales y la misión de la entidad, definiendo las metas, objetivos, procedimientos y mecanismos necesarios para su aplicación y seguimiento. Además implica la habilidad de ordenar y distribuir el trabajo y los recursos, para alcanzar los objetivos de la entidad.
- Sensibilidad Organizacional: Hace referencia a la capacidad de “entender” la dinámica de la entidad y el impacto que tiene el desempeño propio en la misma.

5.3.2 Categorización y Puntuación de Grupos de Competencias. Una vez conformados los grupos de competencias es necesario designarles valores para su posterior evaluación. Lo primero que debe tenerse en cuenta es que cada grupo tiene un impacto diferente en cada uno de los niveles jerárquicos de los empleos públicos, por ejemplo las *Habilidades Directivas* tienen mayor relevancia para los cargos de los niveles directivo y profesional, que para los niveles asistencial y técnico, para los cuales no aplican.

De igual modo, las *Betahabilidades* que son competencias enfocadas hacia el desarrollo de una carrera, son el grupo de mayor influencia para el nivel profesional, así como para el nivel técnico las *Habilidades Operativas* se constituyen en el grupo más importante. Por esta razón, es necesario categorizar los grupos de competencias de acuerdo con su aplicación en cada uno de los niveles del empleo.

Para tal propósito se toman los 5 grupos de competencias y se contextualizan en cada uno de los niveles jerárquicos, luego se le asigna un número de 1 a 5, siendo 1 el criterio de mayor importancia y 5 el de menor. Cabe aclarar que para los niveles asistencial y técnico, los grupos de competencias son sólo 4, ya que las *Habilidades directivas* no proceden, por tanto la categorización debe realizarse de 1 a 4, con el mismo criterio utilizado para los otros niveles.

El paso siguiente es asignar pesos porcentuales a los grupos teniendo en cuenta la categoría, es decir que al grupo al que se le identificó con el número 1 en cada nivel debe recibir un mayor porcentaje, del mismo modo el grupo señalado con el número 2 recibirá un peso inferior y así sucesivamente, hasta completar el 100%.

Para determinar la puntuación es necesario establecer una base y con el objetivo de hacer de la aplicación de este modelo un proceso sencillo, se toma la decisión de dejar la misma base que se utiliza en la Evaluación de Desempeño de

funcionarios públicos: 1000 puntos. Como los porcentajes ya se encuentran establecidos, se convierten en la base puntual para cada grupo, esto es si las *betahabilidades* son el grupo de competencias más importante del nivel profesional y su peso porcentual es 35%, se deduce que la base puntual correspondiente es el mismo porcentaje de la base puntual: 35% de 1000 son 350 puntos.

En la Tabla 10 se ilustra de manera más clara la realización de esta valoración. En la primera columna se presentan los grupos de competencias y en las columnas siguientes las categorías (**C**), porcentajes (%) y puntuaciones (**P**) establecidos para cada una de ellas, teniendo en cuenta el nivel jerárquico.

Tabla 10. Categorización y puntuación de grupos de competencias por nivel jerárquico

COMPETENCIAS	ASISTENCIAL			TÉCNICO			PROFESIONAL			ASESOR			DIRECTIVO		
	C	%	P	C	%	P	C	%	P	C	%	P	C	%	P
METAHABILIDADES	1	40	400	2	30	300	5	5	50	5	5	50	5	3	30
BETAHABILIDADES	4	10	100	4	10	100	1	35	350	1	35	350	2	25	250
HABILIDADES OPERATIVAS	2	30	300	1	40	400	3	20	200	2	25	250	3	15	150
HABILIDADES INTERPERSONALES	3	20	200	3	20	200	4	15	150	3	20	200	4	12	120
HABILIDADES DIRECTIVAS	NA	0	0	NA	0	0	2	25	250	4	15	150	1	45	450
TOTALES		100	1000		100	1000		100	1000		100	1000		100	1000

5.3.3 Categorización y Puntuación de Competencias por Grupo. La valoración de las competencias de manera individual, se procede del mismo modo en que se hizo con los grupos completos. Se toma cada una de las competencias, y se les asigna un número teniendo en cuenta la cantidad que tenga cada grupo con el mismo criterio: 1 el indicador de mayor importancia y el número extremo, el de menor.

Para determinar el puntaje individual para las competencias, deben retomarse los puntos establecidos para cada grupo en la tabla 10 y dividirlo por el número de competencias que conforman el grupo, por ejemplo las betahabilidades para el nivel profesional tienen como base 350 puntos y el grupo está conformado por 7 competencias, al efectuar la operación se obtiene que la puntuación máxima para cada competencia es de 50 puntos.

Con el propósito de hacer una evaluación más específica es necesario establecer grados de variación en los que puede oscilar el nivel de competencias que presente un funcionario, para el efecto se toma la calificación individual de cada competencia y se divide entre 4 creando de este modo los siguientes rangos:

- Óptimo: la calificación indica que el funcionario posee un nivel de competencias satisfactorio, que cumple con los requerimientos para el desempeño del cargo.
- Regular: un funcionario cuya calificación de competencias se posicione en este rango, expone una leve deficiencia en el desarrollo de las mismas y que muy seguramente es susceptible de mejorar con medidas sencillas.
- Apenas aceptable: en este rango el funcionario demuestra deficiencias considerables en varias competencias o en las de mayor peso para su nivel, muy seguramente necesitará refuerzo por medio de programas de capacitación
- Deficiente: la ubicación de una calificación en este rango expone fallas graves en los niveles de competencias, al punto de no satisfacer las expectativas que

se tienen para el desempeño adecuado del cargo. Probablemente la corrección de esta circunstancia implique además de la capacitación, una concertación entre el funcionario y su jefe inmediato respecto a las competencias laborales y una eventual reubicación de la persona.

En las tablas 11 a 15 se expone la categorización y puntuación de todos los grupos de competencias. En la primera columna se identifica el grupo de competencias, en la segunda columna se encuentran las competencias que conforman el grupo y en las columnas siguientes se encuentran las categorías y los rangos de puntuación por nivel.

Tabla 11. Categorización y Puntuación de Metahabilidades

TIPO	COMPETENCIA	ASISTENCIAL				TÉCNICO				PROFESIONAL				ASESOR				DIRECTIVO								
		Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje								
			Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	
Metahabilidades	Adaptabilidad al Cambio	2	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	3	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	3	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	5	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	3	0 a 1,5	1,6 a 3	3,1 a 4,5	4,6 a 6
	Integridad	1	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	1	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	2	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	1	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	1	0 a 1,5	1,6 a 3	3,1 a 4,5	4,6 a 6
	Tolerancia al Estrés	3	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	3	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	3	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	4	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	4	0 a 1,5	1,6 a 3	3,1 a 4,5	4,6 a 6
	Análisis de Problemas	5	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	4	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	1	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	2	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	2	0 a 1,5	1,6 a 3	3,1 a 4,5	4,6 a 6
	Aprendizaje Continuo	4	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	2	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	3	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	3	0 a 2,5	2,6 a 5	6 a 7,5	7,6 a 10	5	0 a 1,5	1,6 a 3	3,1 a 4,5	4,6 a 6
TOTAL			400					300					50					50					30			

Tabla 12. Categorización y Puntuación de Betahabilidades

TIPO	COMPETENCIA	ASISTENCIAL				TÉCNICO				PROFESIONAL				ASESOR				DIRECTIVO								
		Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje								
			Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	
Betahabilidades	Manejo de la Información	3	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	7	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	6	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	3	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	6	0 a 8,92	12,6 a 17,84	26 a 26,76	38,6 a 35,68
	Conocimiento del Entorno	6	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	5	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	2	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	2	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	2	0 a 8,92	12,6 a 17,84	26 a 26,76	38,6 a 35,68
	Orientación a la Calidad	2	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	3	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	4	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	6	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	5	0 a 8,92	12,6 a 17,84	26 a 26,76	38,6 a 35,68
	Orientación al Usuario	4	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	4	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	7	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	7	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	7	0 a 8,92	12,6 a 17,84	26 a 26,76	38,6 a 35,68
	Orientación al logro	5	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	2	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	3	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	4	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	4	0 a 8,92	12,6 a 17,84	26 a 26,76	38,6 a 35,68
	Compromiso con la organización	1	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	1	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	1	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	1	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	1	0 a 8,92	12,6 a 17,84	26 a 26,76	38,6 a 35,68
	Toma de Decisiones	7	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	6	0 a 3,57	3,58 a 7,14	7,15 a 10,71	10,72 a 14,28	5	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	5	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	38,6 a 50	3	0 a 8,92	12,6 a 17,84	26 a 26,76	38,6 a 35,68
TOTAL			100					100					350					350					250			

Tabla 13. Categorización y Puntuación de Habilidades Operativas

TIPO	COMPETENCIA	ASISTENCIAL				TÉCNICO				PROFESIONAL				ASESOR				DIRECTIVO								
		Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje								
			Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	
Habilidades Operativas	Atención al Detalle	4	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	2	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	3	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	3	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	37,6 a 50	5	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30
	Disciplina	2	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	4	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	4	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	4	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	37,6 a 50	3	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30
	Polivalencia Funcional	1	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	5	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	5	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	5	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	37,6 a 50	4	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30
	Sentido de la Urgencia	5	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	3	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	2	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	2	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	37,6 a 50	1	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30
	Auto-Organización	3	0 a 15	16 a 30	31 a 45	46 a 60	1	0 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	1	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	1	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	37,6 a 50	2	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30
TOTAL			300					400					200					250					150			

Tabla 14. Categorización y Puntuación de Habilidades Interpersonales

TIPO	COMPETENCIA	ASISTENCIAL				TÉCNICO				PROFESIONAL				ASESOR				DIRECTIVO								
		Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje								
			Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	
Habilidades Interpersonales	Comunicación	2	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	1	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	2	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30	1	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	4	0 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24
	Escucha Activa	1	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	3	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	5	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30	5	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	5	0 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24
	Trabajo en Equipo	3	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	2	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	1	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30	2	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	3	0 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24
	Capacidad de Negociación	4	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	5	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	3	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30	3	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	2	0 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24
	Liderazgo de Grupos y personas	5	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	4	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	4	0 a 7,5	7,6 a 15	26 a 22,5	22,6 a 30	4	0 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	1	0 a 6	7 a 12	13 a 18	19 a 24
TOTAL			200					200					150					200					120			

Tabla 15. Categorización y Puntuación de Habilidades Directivas

TIPO	COMPETENCIA	ASISTENCIAL		TÉCNICO		PROFESIONAL				ASESOR				DIRECTIVO						
		Categoría	Puntaje	Categoría	Puntaje	Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje				Categoría	Puntaje			
							Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo		Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo
Habilidades Directivas	Control Directivo	NA		NA		4	0 a 10,41	10,42 a 20,82	20,83 a 31,23	31,23 a 41,64	6	0 a 6,25	6,26 a 12,5	12,4 a 18,75	18,76 a 25	1	0 a 18,75	18,76 a 37,5	37,6 a 56,25	56,26 a 75
	Delegación	NA		NA		6	0 a 10,41	10,42 a 20,82	20,83 a 31,23	31,23 a 41,64	4	0 a 6,25	6,26 a 12,5	12,4 a 18,75	18,76 a 25	5	0 a 18,75	18,76 a 37,5	37,6 a 56,25	56,26 a 75
	Desarrollo de Personal	NA		NA		5	0 a 10,41	10,42 a 20,82	20,83 a 31,23	31,23 a 41,64	5	0 a 6,25	6,26 a 12,5	12,4 a 18,75	18,76 a 25	6	0 a 18,75	18,76 a 37,5	37,6 a 56,25	56,26 a 75
	Pensamiento Estratégico	NA		NA		3	0 a 10,41	10,42 a 20,82	20,83 a 31,23	31,23 a 41,64	3	0 a 6,25	6,26 a 12,5	12,4 a 18,75	18,76 a 25	3	0 a 18,75	18,76 a 37,5	37,6 a 56,25	56,26 a 75
	Planeación y Organización	NA		NA		1	0 a 10,41	10,42 a 20,82	20,83 a 31,23	31,23 a 41,64	1	0 a 6,25	6,26 a 12,5	12,4 a 18,75	18,76 a 25	2	0 a 18,75	18,76 a 37,5	37,6 a 56,25	56,26 a 75
	Sensibilidad Organizacional	NA		NA		2	0 a 10,41	10,42 a 20,82	20,83 a 31,23	31,23 a 41,64	2	0 a 6,25	6,26 a 12,5	12,4 a 18,75	18,76 a 25	4	0 a 18,75	18,76 a 37,5	37,6 a 56,25	56,26 a 75
TOTAL		0				250				150				450						

5.3.4 Rango de Puntuación de Grupos. Finalmente se definen los niveles de competencia de los grupos, efectuando la sumatoria de todos los rangos deficientes, apenas aceptables, regulares y óptimos de cada competencia. Para obtener el Nivel Total de Competencias se realiza la misma sumatoria pero esta vez de los grupos.

En la primera columna de la tabla 16 se encuentran especificados los grupos de competencias y en las columnas adyacentes se ubican los rangos por nivel jerárquico. En el último segmento de la tabla está el nivel total de competencias discriminado por rango y nivel jerárquico.

Tabla 16. Rangos de Puntuación de Grupos de Competencias por Nivel Jerárquico

COMPETENCIAS	ASISTENCIAL				TÉCNICO				PROFESIONAL				ASESOR				DIRECTIVO			
	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo
METAHABILIDADES	0 a 100	101 a 200	201 a 300	301 a 400	0 a 75	76 a 150	151 a 225	226 a 300	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	37,6 a 50	0 a 12,5	12,6 a 25	26 a 37,5	37,6 a 50	0 a 7,5	7,6 a 15	16 a 22,5	22,6 a 30
BETAHABILIDADES	0 a 24,99	25 a 49,98	49,99 a 74,97	74,98 a 100	0 a 24,99	25 a 49,98	49,99 a 74,97	74,98 a 100	0 a 87,5	87,6 a 175	176 a 262,5	262,6 a 350	0 a 87,5	87,6 a 175	176 a 262,5	262,6 a 350	0 a 62,44	62,44 a 124,88	124,89 a 187,32	187,33 a 250
HABILIDADES OPERATIVAS	0 a 75	76 a 150	151 a 225	226 a 300	0 a 100	101 a 200	201 a 300	301 a 400	0 a 50	51 a 100	101 a 150	151 a 200	0 a 62,5	62,6 a 125	101 a 187,5	187,6 a 250	0 a 56,25	56,26 a 75	76 a 112,5	112,6 a 150
HABILIDADES INTERPERSONALES	0 a 50	51 a 100	101 a 150	151 a 200	0 a 50	51 a 100	101 a 150	151 a 200	0 a 37,5	37,6 a 75	76 a 112,5	112,6 a 150	0 a 50	51 a 100	101 a 150	151 a 200	0 a 30	31 a 60	61 a 90	91 a 120
HABILIDADES DIRECTIVAS	NA				NA				0 a 62,46	62,47 a 124,92	124,93 a 187,38	187,39 a 250	0 a 37,5	37,6 a 75	76 a 112,5	112,6 a 150	0 a 112,5	112,6 a 225	226 a 337,5	337,6 a 450
NTC	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo	Deficiente	Apenas Aceptable	Regular	Óptimo
	0 a 249,99	250 a 499,98	499,99 a 749,97	749,98 a 1000	0 a 249,99	250 a 499,98	499,99 a 749,97	749,98 a 1000	0 a 249,96	249,97 a 499,92	499,93 a 749,88	749,89 a 1000	0 a 250	251 a 500	501 a 750	751 a 1000	0 a 268,69	268,7 a 499,88	499,89 a 749,82	749,83 a 1000

5.3.5 Evaluación del Modelo. La evaluación de competencias se asemeja al método de escalas gráficas, en la cual se hacen tablas de doble entrada y se califica teniendo en cuenta parámetros establecidos, que para el caso son los rangos Óptimo, Regular, Apenas Aceptable y deficiente establecidos en puntos anteriores. Estas calificaciones deberá efectuarlas el jefe inmediato de cada funcionario, de la siguiente manera:

- *Evaluaciones parciales:* correspondientes a los siguientes periodos del año: desde el 01 de enero hasta el 30 de junio y desde el 01 de julio hasta el 31 de diciembre. El propósito de la primera evaluación parcial es valorar la situación general de competencias del funcionario, identificar sus fortalezas y debilidades para luego asignarlo a un programa de capacitación que le permita trabajar en el desarrollo de aquellas habilidades en las que no alcanza niveles aceptables y que son importantes en el desempeño del cargo. La segunda evaluación parcial tiene como objetivo calificar el nivel de competencias del funcionario después de recibir haber participado en programas de capacitación.
- *Evaluación comparativa:* una vez realizadas las 2 evaluaciones parciales, se una más de carácter comparativo, que permitirá medir la evolución del funcionario desde el inicio hasta el final del periodo, lo que permitirá decidir si se necesita más refuerzo o si debe considerarse la posibilidad de reasignar el funcionario a otro cargo para el cual sea más apropiado su perfil.

Para ilustrar adecuadamente la aplicación del modelo, se eligen 2 cargos pertenecientes a niveles jerárquicos diferentes (asistencial, técnico) y se solicita a sus jefes inmediatos calificar las competencias definidas en la propuesta.

Ejemplo No. 1:

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL			
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO			
Fecha de Evaluación: <u>Febrero 2 de 2007</u>		Dependencia: <u>Secretaría General</u>	
Grupo: <u>Administración de Personal</u>		Periodo Evaluado: <u>Julio 1 a Diciembre 31 de 2005</u>	
EVALUADO			
Nombres y Apellidos: Ramón Rodríguez			
Cargo	Técnico Administrativo	Código-Grado	4065 - 18 (E)
EVALUADOR			
Nombres y Apellidos: Pedro Pérez			
Cargo	Profesional Especializado-Coordenador	Código-Grado	2028 - 19 (E)

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS						
TIPO	Competencia	Categoría	PUNTAJE			TOTAL
			Bajo	Medio	Alto	
Metahabilidades	Adaptabilidad al Cambio	3	0 a 20	21 a 40	41 a 60	60
	Integridad	1	0 a 20	21 a 40	41 a 60	60
	Tolerancia al Estrés	3	0 a 20	21 a 40	41 a 60	50
	Análisis de Problemas	4	0 a 20	21 a 40	41 a 60	60
	Aprendizaje Continuo	2	0 a 20	21 a 40	41 a 60	60
PUNTAJE TOTAL DEL GRUPO: 300				TOTAL		290

TIPO	Competencia	Categoría	PUNTAJE			TOTAL
			Bajo	Medio	Alto	
Betahabilidades	Manejo de la Información	7	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	14,4
	Conocimiento del Entorno	5	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	14,4
	Orientación a la Calidad	3	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	14,4
	Orientación al Usuario	4	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	14,4

	Orientación al logro	2	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	14,4
	Compromiso con la Organización	1	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	14,4
	Toma de Decisiones	6	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	14,4
PUNTAJE TOTAL DEL GRUPO: 100				TOTAL		100

TIPO	Competencia	Categoría	PUNTAJE			TOTAL
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades Operativas	Atención al Detalle	2	0 a 20	21 a 45	46 a 80	70
	Disciplina	4	0 a 20	21 a 45	46 a 80	80
	Polivalencia Funcional	5	0 a 20	21 a 45	46 a 80	70
	Sentido de la Urgencia	3	0 a 20	21 a 45	46 a 80	75
	Autoorganización	1	0 a 20	21 a 45	46 a 80	80
PUNTAJE TOTAL DEL GRUPO: 400				TOTAL		375

TIPO	Competencia	Categoría	PUNTAJE			TOTAL
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades Interpersonales	Comunicación	1	0 a 10	11 a 23	24 a 40	30
	Escucha Activa	3	0 a 10	11 a 23	24 a 40	30
	Trabajo en Equipo	2	0 a 10	11 a 23	24 a 40	35
	Capacidad de Negociación	5	0 a 10	11 a 23	24 a 40	35
	Liderazgo de Grupos y personas	4	0 a 10	11 a 23	24 a 40	30
PUNTAJE TOTAL DEL GRUPO: 200				TOTAL		160

CALIFICACIÓN DEFINITIVA				
Metahabilidades	Betahabilidades	Habilidades Operativas	Habilidades Interpersonales	TOTAL
290	100	375	160	925

Análisis General de la Evaluación: El puntaje total obtenido es **925 puntos**, al observar la tabla 11 este puntaje se ubica en el rango de 607,3 a 1000, que implica un alto nivel de competencias.

De acuerdo con la tabla 10, el grupo de competencias más relevante para el nivel técnico al que pertenece este cargo es el de habilidades operativas, en el cual logró **375 puntos** de 400 posibles, ubicándose en el nivel de competencias alto. Los puntajes de los otros grupos: Metahabilidades 290, Betahabilidades 100, Habilidades Interpersonales 160, presentan también niveles altos.

Las competencias con puntajes ligeramente bajos pueden obedecer a factores externos que deben identificarse para definir las acciones pertinentes. Es un funcionario muy hábil, que conoce completamente su cargo y lo desempeña de manera satisfactoria.

5.3.6 Consideraciones Finales. La implementación de esta propuesta es viable, teniendo en cuenta las contribuciones que hace a la entidad: propone más competencias que abarcan más aspectos relacionados con las personas y los cargos, evalúa las competencias de un funcionario en varias dimensiones, establece niveles de competencia específicos que permiten evaluar de manera más precisa la capacidad para desempeñar un cargo, facilita la identificación de desviaciones y planeación de acciones correctivas, además de complementar lo establecido en el Decreto 2539/05.

Ejemplo No. 2:

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL			
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES POR NIVEL JERÁRQUICO			
Fecha de Evaluación: <u>Febrero 2 de 2007</u>		Dependencia: <u>Secretaría General</u>	
Grupo: <u>Gestión Contractual</u>		Periodo Evaluado: <u>Julio 1 a Diciembre 31 de 2005</u>	
EVALUADO			
Nombres y Apellidos: Pedro Díaz			
Cargo	Auxiliar Administrativo	Código-Grado	4044 - 14
EVALUADOR			
Nombres y Apellidos: Juan Pérez			
Cargo	Asesor-Coordinador	Código-Grado	1020 - 09

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS						
TIPO	Competencia	Categoría	PUNTAJE			TOTAL
			Bajo	Medio	Alto	
Metahabilidades	Adaptabilidad al Cambio	2	0 a 20	21 a 45	46 a 80	25
	Integridad	1	0 a 20	21 a 45	46 a 80	22
	Tolerancia al Estrés	3	0 a 20	21 a 45	46 a 80	50
	Análisis de Problemas	5	0 a 20	21 a 45	46 a 80	45
	Aprendizaje Continuo	4	0 a 20	21 a 45	46 a 80	22
PUNTAJE TOTAL DEL GRUPO: 400				TOTAL		164

TIPO	Competencia	Categoría	PUNTAJE			TOTAL
			Bajo	Medio	Alto	
Betahabilidades	Manejo de la Información	3	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	4
	Conocimiento del Entorno	6	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	9
	Orientación a la Calidad	2	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	3
	Orientación al Usuario	4	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	13
	Orientación al logro	5	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	9
	Compromiso con la Organización	1	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	3
	Toma de Decisiones	7	0 a 4,8	4,9 a 9,6	9,7 a 14,4	3
PUNTAJE TOTAL DEL GRUPO: 100			TOTAL			44

TIPO	Competencia	Categoría	PUNTAJE			TOTAL
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades Operativas	Atención al Detalle	4	0 a 20	21 a 40	41 a 60	20
	Disciplina	2	0 a 20	21 a 40	41 a 60	15
	Polivalencia Funcional	1	0 a 20	21 a 40	41 a 60	45
	Sentido de la Urgencia	5	0 a 20	21 a 40	41 a 60	30
	Autoorganización	3	0 a 20	21 a 40	41 a 60	20
PUNTAJE TOTAL DEL GRUPO: 300			TOTAL			130

TIPO	Competencia	Categoría	PUNTAJE			TOTAL
			Bajo	Medio	Alto	
Habilidades Interpersonales	Comunicación	2	0 a 10	11 a 23	24 a 40	20
	Escucha Activa	1	0 a 10	11 a 23	24 a 40	12
	Trabajo en Equipo	3	0 a 10	11 a 23	24 a 40	10
	Capacidad de Negociación	4	0 a 10	11 a 23	24 a 40	5
	Liderazgo de Grupos y personas	5	0 a 10	11 a 23	24 a 40	5
PUNTAJE TOTAL DEL GRUPO: 200			TOTAL			52

CALIFICACIÓN DEFINITIVA				
Metahabilidades	Betahabilidades	Habilidades Operativas	Habilidades Interpersonales	TOTAL
164	44	130	52	390

Análisis General de la Evaluación: El puntaje total obtenido es **390 puntos**, al observar la tabla 11 este puntaje pertenece al rango de 286,4 a 607,2; que implica un nivel de competencias medio. De acuerdo con la tabla 10, el grupo de Metahabilidades es el más importante para este cargo que pertenece al nivel asistencial. Obtiene **164 puntos**, que le ubican en nivel de competencias medio. Esto se traduce en que el funcionario necesita capacitación para desarrollar más adecuadamente las competencias fundamentales de su nivel.

Los puntajes de los otros grupos: Betahabilidades 44, Habilidades Operativas 130 y Habilidades Interpersonales 52, presentan también niveles apenas aceptables, por tanto deben identificarse los factores que afectan al funcionario impidiéndole alcanzar un nivel de competencias satisfactorio. Probablemente pueden ser factores externos a él lo que requeriría un estudio de puesto de trabajo, reubicación o un programa de capacitación intensivo en competencias.

6. CONCLUSIONES

El Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales es una herramienta importante en el desarrollo de los procesos de gestión de personal de la entidad y su elaboración debe obedecer a las especificaciones administrativas, técnicas y legales establecidas para el efecto.

De estos tres aspectos el legal es el más importante ya que define el contexto en el cual va a implementarse el Manual, por lo tanto la construcción de un adecuado marco normativo, además validar el documento, establecerá algunos parámetros como los requisitos mínimos, los tiempos de experiencia, entre otros, que definirán el desempeño de los cargos.

En cuanto al análisis ocupacional puede concluirse que fue definitivo en el proceso de recopilación de la información, ya que se identificaron actividades que no son tenidas en cuenta desde el punto de vista de la norma. Igualmente permitió establecer funciones, áreas de formación, experiencia y conocimientos específicos.

La elaboración del documento como tal, implicó el análisis y selección de información relevante y suficiente, que ilustrara ampliamente el objetivo del cargo en la estructura organizacional. Así mismo, requirió el diseño de un formato que facilitara la organización de los datos de manera clara, precisa y ordenada.

Respecto al Modelo de Competencias para los Servidores Públicos se encontró, que existen algunos vacíos en su planteamiento que afectan la implementación y ejecución, por lo que se propone uno nuevo que contempla condiciones específicas del entorno, del sector y de la realidad de las entidades estatales. El modelo posibilita la ubicación de personas idóneas en cada uno de los cargos, con

las habilidades y capacidades necesarias para que el desempeño sea óptimo y obedezca a las políticas de productividad y calidad establecidas por la administración. De igual manera permitirá el monitoreo constante de las competencias, identificando cuáles de ellas deben fortalecerse mediante programas de capacitación y mejoramiento continuo.

7. RECOMENDACIONES

A continuación se sugieren algunas directrices que deben tenerse en cuenta para que el documento aquí desarrollado siga siendo una herramienta óptima que contribuya a la gestión de personal del Ministerio de la Protección Social.

Ya que el propósito del Gobierno colombiano es generar en las entidades públicas, políticas de gestión más eficientes y dirigidas hacia los usuarios, es necesario que el Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales sea utilizado como instrumento de alto impacto en los procesos de selección de personal, para vincular personas altamente competentes y productivas que hagan posible dicho propósito.

Debe actualizarse permanentemente respecto a los cambios que presente la normatividad que rige el empleo público, la carrera administrativa y la gestión de personal público. Esta tarea debe ser responsabilidad del Grupo Administración de Personal, que deberá hacer revisiones periódicas de los cambios en la entidad y adaptarlos al Manual en caso necesario., sin embargo todas las modificaciones que se hagan deben obedecer a necesidades reales del Ministerio y no a decisiones unilaterales no negociadas.

La divulgación del documento debe hacerse teniendo la precaución de no presentarlo como un instrumento coercitivo o de persecución, sino como una guía que permita a las personas ubicar su cargo en la estructura de la entidad y reconocer la importancia de la participación propia en su desarrollo y a pesar de que el Manual define estándares en el desempeño de los cargos, no debe ser una herramienta inflexible, por el contrario, le corresponde propiciar acuerdos de gestión que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Cada Dependencia debe tener entre sus documentos particulares una copia del Manual, para permitir que los funcionarios lo consulten y para que pueda evaluarse permanentemente el desempeño, se facilite la identificación de desviaciones y se formulen acciones correctivas que permitan la gestión óptima de cada una de ellas.

La implementación de la propuesta del Modelo de Competencias Institucionales se deja a consideración del Comité de Personal del Ministerio.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ C., Augusto. Administración de Sueldos y Salarios. 6ª Edición. Bogotá. Editora Guadalupe Ltda. 1997. 292 p.

ANSORENA Cao, Álvaro de. 15 pasos para la selección de personal con éxito. 4ª Edición. Barcelona. Paidós Empresa. 1996. 270 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Bogotá. Mc Graw Hill. 2000. 699 p.

----- . Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002. 475 p.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Modernización de Entidades públicas. Bogotá: Imprenta Nacional. 2002. 144 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decretos y Resoluciones internas. 2003 a 2005.

----- . Manual de Inducción. Bogotá D.C. 2003.

DESSLER, Gary. Administración de Personal. 6ª Edición. México. Prentice Hall. 1994. 715 p.

GALEANO, Luís Jairo Y ANZOLA ROJAS, Javier. Administración de Personal. Bogotá. UNAD. 2003. 484 p.

GÓMEZ MEJÍA, Luís R, BALKIN David B., CARDY Robert L. Gestión de Recursos Humanos. España. Prentice Hall. 1997. 628 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Tesis y Otros Trabajos de Grado. 5ª actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC. NTC 1486. 2002. 148 p.

KLINGNER, Donald E., NALBANDIAN John. Administración de Personal en el Sector Público. 4ª Edición. México. Mc Graw Hill. 2001. 454 p.

LIKERT, Rensis. New Patterns of Management. New York. Editorial Mc Graw Hill. 1977. 356 p.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 2001. 246 p.

PEREDA MARÍN, Santiago y BERROCAL BERROCAL, Francisca. Valoración de Puestos de Trabajo. España. Eudema Editores. 1993. 96 p.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Herramientas para la Transformación de la Administración Pública. Guías de Mejores Prácticas. Selección de Personal. Bogotá: Tercer Mundo Editores. 2000 109 p.

SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George, SNEILL, Scott. Administración de Recursos Humanos. México. International Thomson Editores. 1999. 674 p.

STANTON, William. ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Undécima edición. México: Editorial Mc Graw Hill, 1999. 707 p.

WEBSTER, Allen L. Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía. Tercera Edición. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2000. 639 p.

FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA.
Disponible en URL: www.dafp.gov.co

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Disponible en URL:
www.minproteccionsocial.gov.co

HOME PAGE FOR HUMAN RESOURCES. Disponible en URL: www.hrfree.com

HUMAN RESOURCES GUIDE. Disponible en URL: www.hr-guide.com

MOTOR DE BÚSQUEDA GOOGLE. Disponible en URL: www.google.com

Anexo A. Organigrama del Ministerio de la Protección Social

Anexo B. Formato de Recolección de Información

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL	
Grupo de Administración de Personal	
Formato de Recolección de Información	
Fecha	
Denominación del Cargo	
Dependencia	
Grupo	
Jefe Inmediato	
Funciones que se realizan y no se encuentran contempladas en ningún documento:	
REQUISITOS DE EDUCACIÓN PARA EL CARGO	
Pregrado	
Postgrado	
Áreas de Experiencia	
Conocimientos Específicos	
Firma del Funcionario	Firme del Jefe Inmediato
<i>Marisol Pérez Bernal</i> Encargada del Proyecto	<i>Luz Eneida Torres Pinto</i> Coordinadora del GAP

Anexo C. Formato de presentación del Manual de Funciones, Requisitos Mínimos
y Competencias Laborales

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Denominación: Código: Grado: Dependencia: Empleo Jefe Inmediato: Número de Empleos:	
Nivel:	Área:
II. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL EMPLEO	
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none">• Educación:• Experiencia:• Equivalencias:	
V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
VII. COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none">• COMUNES A LOS SERVIDORES PÚBLICOS: • COMPORTAMENTALES:	

Anexo D. Resolución Promulgatoria

REPÚBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE LA PROTECCION SOCIAL

RESOLUCION NUMERO 3133

(14 de Septiembre de 2005)

Por la cual se ajusta el Manual Específico de Funciones, Requisitos y de Competencias Laborales para los empleos de la Planta de Personal del Ministerio de la Protección Social

EL MINISTRO DE LA PROTECCION SOCIAL

En uso de sus atribuciones legales, especialmente las que le confiere el Decreto 770 del 17 de marzo de 2005, Artículo 9 del Decreto 2539 del 22 de julio de 2005, el Artículo 28 del Decreto 2772 del 10 de agosto de 2005

R E S U E L V E:

CAPÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO PRIMERO.- Ajustar el Manual Específico de Funciones, Requisitos y de Competencias Laborales, para los empleos que conforman la Planta de Personal del Ministerio de la Protección Social fijada por el Decreto 207 del 3 de febrero de 2003, cuyas funciones deberán ser cumplidas por los funcionarios con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los reglamentos le señalan.

ARTÍCULO SEGUNDO.- El Manual de Específico de Funciones, Requisitos y de Competencias Laborales del Ministerio de la Protección Social, consignado en la presente Resolución comprende el siguiente índice de contenido:

CAPITULO CUARTO

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO SÉPTIMO.- A los empleados públicos que al entrar en vigencia la presente resolución estén desempeñando empleos de conformidad con normas anteriores, para todos los efectos legales, y mientras permanezcan en los mismos empleos, o sean trasladados o incorporados a cargos equivalentes o de igual denominación y grado de remuneración, no se les exigirán los requisitos establecidos en la presente resolución.

ARTÍCULO OCTAVO.- El Coordinador del Grupo de Administración de Personal del Ministerio de la Protección Social o quien haga sus veces, entregará a cada funcionario copia de las funciones y competencias determinadas en el presente Manual para el respectivo empleo al momento de la posesión, cuando sea ubicado en otra dependencia que implique cambio de funciones o cuando mediante la adopción o modificación del manual se afecten las establecidas para los empleos. Los jefes inmediatos responderán por la orientación del empleado en el cumplimiento de las mismas.

ARTICULO NOVENO.- Cuando para el desempeño de un empleo se exija una profesión, arte u oficio debidamente reglamentado, la posesión de grados, títulos, licencias, matrículas o autorizaciones previstas en las leyes o en sus reglamentos, no podrán ser compensados por experiencia u otras calidades, salvo que las mismas leyes así lo establezcan.

ARTÍCULO DÉCIMO.- El Ministro mediante acto administrativo adoptará las modificaciones o adiciones necesarias para mantener actualizado el Manual Específico de Funciones, Requisitos y Competencias laborales y podrá establecer las equivalencias entre estudios y experiencia, conforme lo señalen la normatividad vigente, en los casos que considere necesario.

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición, modifica en lo pertinente la Resolución No. 0001 del 4 de 2003 y demás disposiciones que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los 14 días de Septiembre de 2005.

Diego Palacio Betancourt

DIEGO PALACIO BETANCOURT

Ministro de la Protección Social

ANEXO E. Nota Interna: Envío de Funciones



Ministerio de la Protección Social

República de Colombia
Secretaría General

NOTA INTERNA

PARA: Nombre del funcionario
DE: Coordinadora Grupo Administración de Personal
ASUNTO: Entrega de copia del Manual de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales de la entidad.

Apreciado (a) Funcionario (a).

Dentro del proceso de modernización de la administración pública, se expidieron la Ley 909 de 2004 y los Decretos 760, 770, 1227, 2539 y 2772 de 2005, entre otros, con el objeto de lograr una mejor adaptación, funcionamiento y competitividad a las nuevas estructuras y exigencias requeridas actualmente.

Por esta razón, el Ministerio inició en el segundo semestre de 2004, un proyecto encabezado por Marisol Pérez Bernal, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, quien se encuentra en práctica empresarial en esta entidad, en el que se redefinen las funciones y perfiles de los cargos de cada una de las dependencias de la entidad, de acuerdo con la misión, visión, objetivos y funciones del Sistema de Protección Social. Este proceso fue realizado a través de un trabajo de campo, en el que los funcionarios y sus jefes inmediatos participaron en la definición de qué, cómo y para qué de cada uno de los cargos del Ministerio.

En este primer semestre del 2005, para dar cumplimiento a los decretos reglamentarios de la Ley 909 de 2004, se identificaron el propósito principal y las contribuciones individuales o criterios de desempeño y se asignaron las respectivas competencias laborales para los distintos empleos, con el objetivo de permitir seleccionar y ubicar a los empleados de una manera adecuada y así elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el Ministerio.

De acuerdo con lo anterior y en cumplimiento del artículo 8 de la Resolución 3133 del 14 de septiembre de 2005, con toda atención le hago entrega de las funciones, requisitos mínimos y competencias laborales del empleo que usted desempeña, en el Ministerio de la Protección Social.

Cordial Saludo,

Luiz Eneida Torres Pinto

LUZ ENEIDA TORRES PINTO