

2024



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA



Leopoldo Múnera Ruiz
Rector General

Jorge Arturo Jiménez Pájaro
Director General (E)

Milena Hoyos
Decana (e) Facultad de Ciencias
Económicas

Alexandra Amaya San Miguel
Secretaria General (E)

Karoll Gómez Portilla
Directora CID

Edith Janneth Pérez Chaparro
Supervisora del contrato

Edison Jair Duque Oliva
Director del proyecto

Modelo de competencias propuesto para el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses - INMLCF

Contrato no. 0095-sg-2023 para realizar levantamiento y estudio de cargas de trabajo y actualizar el manual específico de funciones y competencias laborales, con su correspondiente herramienta tecnológica, del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Centro de Investigaciones para el Desarrollo – CID
Bogotá, Colombia
2024



2024



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA



Modelo de competencias propuesto para el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses - INMLCF

Contrato no. 0095-sg-2023 para realizar levantamiento y estudio de cargas de trabajo y actualizar el manual específico de funciones y competencias laborales, con su correspondiente herramienta tecnológica, del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

Edison Jair Duque Oliva
Director del proyecto

Catheryne Lancheros
Coordinadora

Ella Cáceres
Victoria Chitiva
Liliber Diaz
Diana Rodríguez
Profesionales Especializadas en competencias
Proyecto INMLCF

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Centro de Investigaciones para el Desarrollo – CID
Bogotá, Colombia
2024



Índice de Contenido

	Pág.
1. Introducción.....	9
2. Marco conceptual de referencia	10
2.1 Componentes de las competencias (conocimientos, destrezas, capacidades y actitudes).....	12
3. Descripción del modelo de competencias de INMLCF: Exposición de la normativa y conceptos desarrollados por el INMLCF sobre competencias laborales y sus componentes	15
3.1 Normativa complementaria.....	19
3.1.1 Decreto 815 de 2018	19
3.1.2 Decreto 927 de 2023	20
4. Metodología para la definición del modelo de competencias.....	21
4.1 Fase 1: Mapeo de Grupos Funcionales y Competencias.....	21
4.2 Fase 2: Análisis de Competencias Comportamentales.....	21
4.3 Fase 3. Propuesta sobre el modelo de competencias del INMLCF	22
5. Desarrollo de la metodología	23
5.1 Fase 1: Mapeo de Grupos Funcionales y Competencias.....	23
5.2 Fase 2: Análisis de Competencias Comportamentales.....	24
5.3 Fase 3. Propuesta sobre el modelo de competencias del INMLCF	26
5.3.1 Propuesta de Definición de los tipos de Competencia.....	26
5.3.1.1 Competencias Funcionales.....	26
5.3.1.2 Competencias Comportamentales	26
5.3.2 Optimización de las competencias comportamentales y conductas asociadas	26
5.3.2.1 Integración de definiciones de competencias comportamentales	28
5.3.2.2 Competencias que se excluyen de las competencias comportamentales	28
5.3.3 Organización de competencias comunes y por nivel jerárquico	30

5.3.3.1 Competencias comunes	30
5.3.3.2 Competencias transversales	31
5.3.3.3 Competencias específicas por nivel jerárquico	33
6. Nuevas definiciones y conductas asociadas del modelo propuesto	36
6.1 Competencias comunes.....	36
6.1.1 Compromiso con la institución.....	36
6.1.2 Comunicación Efectiva	37
6.1.3 Empatía.....	38
6.1.4 Orientación al ciudadano	39
6.1.5 Trabajo Colaborativo	39
6.2 Competencias Transversales.....	41
6.2.1 Para los niveles Directivo, Asesor y Profesional con personal a cargo: Liderazgo y Desarrollo de Personas.....	41
6.2.2 Para los niveles Profesional, Técnico y Asistencial: Manejo de la información	42
6.3 Competencias por nivel jerárquico.....	42
6.3.1 Nivel Directivo: Visión estratégica	42
6.3.2 Nivel Asesor: Iniciativa	44
6.3.3 Nivel Profesional con personal a cargo: Negociación	44
6.3.4 Nivel Profesional: Adaptación al cambio.....	45
6.3.5 Nivel Técnico: Aprendizaje Continuo	46
6.3.6 Nivel Asistencial: Orientación a Resultados	47
6.4 Competencias para el empleo del Jefe de Control Interno	48
6.5 Síntesis de la propuesta de competencias comportamentales	48
6.6 Propuesta de Clasificación de Competencias funcionales: Aptitudes y Habilidades	49
6.7 Beneficios del modelo propuesto	55
7. Conclusiones Generales.....	56
8. Anexo A.....	59
8.1 Competencias Comunes a los servidores públicos.....	59
8.1.1 Compromiso con la Institución	59
8.1.2 Orientación al ciudadano	60
8.1.3 Trabajo en Equipo	62
8.1.4 Aprendizaje Permanente.....	63
8.2 Competencias por nivel jerárquico.....	64
8.2.1 Liderazgo efectivo.....	64
8.2.2 Conocimiento del entorno.....	66
8.2.3 Gestión del desarrollo de las personas	67
8.2.4 Comunicación efectiva.....	69
8.2.5 Disciplina	70
8.2.6 Relaciones Interpersonales	72

8.3	Competencias comportamentales según los procesos institucionales .	73
8.3.1	Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión	73
8.3.2	Gestión de la comunicación.....	77
8.3.3	Gestión del servicio Pericial.....	80
8.3.4	Gestión del conocimiento Científico Forense.....	83
8.3.5	Gestión de Certificación de Peritos Forenses	83
8.3.6	Gestión del sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses	84
8.3.7	Gestión Administrativa, Financiera y Medio Ambiente	85
8.3.8	Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos....	88
8.3.9	Gestión del Talento Humano	92
8.3.10	Gestión y Soporte Jurídico	94
8.3.11	Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	94
8.3.12	Gestión del Sistema de Evaluación y Control	94
8.3.13	Gestión de la participación ciudadana	96
8.4	Competencias comportamentales de los grupos funcionales	97
9.	Referencias	107

Índice de Figuras

Figura 5-1 Análisis de competencias.....	24
Figura 5-2 Síntesis del modelo de competencias comportamentales por nivel jerárquico	35

Índice de Tablas

Tabla 3-1 Definición de los tipos de empleo.....	16
Tabla 3-2 Clasificación de competencias según normativa vigente.....	16
Tabla 3-3 Grupos Funcionales del INMLCF.....	18
Tabla 5-1 Competencias por fuente de información	24
Tabla 5-2 Competencias iniciales y Competencias comportamentales propuestas	27
Tabla 6-1 Definición y conductas asociadas para el compromiso con la institución	37
Tabla 6-2 Definición y conductas asociadas para comunicación efectiva	37
Tabla 6-3 Definición y conductas asociadas para Empatía.....	38
Tabla 6-4 Definición y conductas asociadas para Orientación al Ciudadano ..	39
Tabla 6-5 Definición y conductas asociadas para Trabajo Colaborativo	40
Tabla 6-6 Definición y conductas asociadas para Liderazgo y Desarrollo de Personas	41
Tabla 6-7 Definición y conductas asociadas para Manejo de la Información...	42
Tabla 6-8 Definición y conductas asociadas para Visión Estratégica.....	43
Tabla 6-9 Definición y conductas asociadas para Iniciativa	44
Tabla 6-10 Definición y conductas asociadas para Negociación	45
Tabla 6-11 Definición y conductas asociadas para Adaptación al cambio.....	46
Tabla 6-12 Definición y conductas asociadas para Aprendizaje Continuo	46
Tabla 6-13 Definición y conductas asociadas para Orientación a resultados ..	47
Tabla 6-14 Consolidación de competencias por nivel jerárquico.....	49
Tabla 6-15 Clasificación de Competencias funcionales con anotaciones.....	50
Tabla 8-1 Definición y conductas asociadas para Compromiso con la Institución	59
Tabla 8-2 Definición y conductas asociadas para Orientación al Ciudadano ..	60
Tabla 8-3 Definición y conductas asociadas para Trabajo en Equipo.....	62
Tabla 8-4 Definición y conductas asociadas para Aprendizaje Permanente....	63
Tabla 8-5 Definición y conductas asociadas para Liderazgo Efectivo	64
Tabla 8-6 Definición y conductas asociadas para Conocimiento del entorno...	66
Tabla 8-7 Definición y conductas asociadas para Gestión del desarrollo de las personas	67
Tabla 8-8 Definición y conductas asociadas para Comunicación Efectiva	69
Tabla 8-9 Definición y conductas asociadas para Disciplina	70
Tabla 8-10 Definición y conductas asociadas para Relaciones interpersonales	72
Tabla 8-11 Definición y conductas asociadas para Visión Estratégica.....	73
Tabla 8-12 Definición y conductas asociadas para Capacidad de Análisis	74
Tabla 8-13 Definición y conductas asociadas para Manejo de la Información.	75
Tabla 8-14 Definición y conductas asociadas para dinámica innovadora	77
Tabla 8-15 Definición y conductas asociadas para Creatividad e Innovación ..	78

Tabla 8-16 Definición y conductas asociadas para Colaboración	79
Tabla 8-17 Definición y conductas asociadas para Administración de Políticas	80
Tabla 8-18 Definición y conductas asociadas para Atención al detalle	81
Tabla 8-19 Definición y conductas asociadas para confiabilidad en el desempeño	82
Tabla 8-20 Definición y conductas asociadas para programación del trabajo..	83
Tabla 8-21 Definición y conductas asociadas para Gestión efectiva.....	84
Tabla 8-22 Definición y conductas asociadas para Capacidad de negociación.	85
Tabla 8-23 Definición y conductas asociadas para Manejo de recursos	86
Tabla 8-24 Definición y conductas asociadas para Resolución de problemas técnicos:	87
Tabla 8-25 Definición y conductas asociadas para Capacidad de planeación:.	88
Tabla 8-26 Definición y conductas asociadas para Innovación.....	90
Tabla 8-27 Definición y conductas asociadas para Confiabilidad técnica	91
Tabla 8-28 Definición y conductas asociadas para Dirección de personal:.....	92
Tabla 8-29 Definición y conductas asociadas para Resolución y mitigación de problemas	94
Tabla 8-30 Definición y conductas asociadas para Construcción de relaciones	96
Tabla 8-31 Definición y conductas asociadas para Desarrollo de la empatía: .	97
Tabla 8-32 Definición y conductas asociadas para Aprendizaje Continuo	97
Tabla 8-33 Definición y conductas asociadas para Manejo de la Información y los Recursos.....	98
Tabla 8-34 Definición y conductas asociadas para Orientación al Usuario y al Ciudadano	100
Tabla 8-35 Definición y conductas asociadas para Uso de tecnologías de la información y la comunicación	101
Tabla 8-36 Definición y conductas asociadas para Orientación a resultados	102
Tabla 8-37 Definición y conductas asociadas para Liderazgo e iniciativa	103
Tabla 8-38 Definición y conductas asociadas para Adaptación al cambio.....	103
Tabla 8-39 Definición y conductas asociadas para Planeación	104
Tabla 8-40 Definición y conductas asociadas para comunicación efectiva	105

1. Introducción

Este análisis está justificado en el Decreto Ley 020 de 2014, en el que señala en su Art. 50 “(...) Las competencias definidas para la Fiscalía General de la Nación y las entidades adscritas serán revisadas periódicamente, cuando las funciones que las generaron hayan sufrido variaciones que así lo ameriten, o al menos cada tres (3) años. Estas revisiones obligarán a ajustar los Manuales de Funciones y a realizar nuevamente evaluaciones a los servidores, para detectar su ajuste y desarrollo a través del proceso de capacitación.”

Este documento técnico presenta el análisis del modelo de competencias del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses INMLCF, centrado en la necesidad e importancia de la actualización de competencias acorde con el levantamiento de cargas de trabajo, la actualización de manuales de funciones y el establecimiento de grupos funcionales. El objetivo de este documento es presentar una propuesta de un modelo de competencias para el INMLCF, el cual se desarrolla en cinco apartados.

En el primer apartado se presenta una pequeña revisión teórica, incluyendo una revisión de la normatividad de la institución, sobre la evaluación de competencias. En el segundo, se presentan las consideraciones que se realizaron sobre el modelo de competencias a la luz de la propuesta de los manuales, indicando los hallazgos y limitaciones. En el tercer apartado, se encuentra la metodología propuesta que se utilizó para desarrollar el modelo de competencias, dividido en tres fases: el Mapeo de Grupos Funcionales, Análisis de Competencias Comportamentales y Análisis de Aptitudes y Habilidades relacionadas con los grupos funcionales. En cuarto lugar, se tiene la propuesta del modelo de competencias para el Instituto, para finalmente, en el quinto apartado realizar unas conclusiones y recomendaciones.

2. Marco conceptual de referencia

Desde una aproximación funcional de las competencias, estas se comprenden como “requisitos para realizar exitosamente una tarea, restringiendo el término de competencias a las destrezas y el saber hacer requeridos para llevar a cabo una tarea” (Prifti, Knigge, Kienegger y Krcmar, 2017).

Alineado con lo anterior, Shavelson (2010) ofrece una definición de competencia desde la perspectiva funcional, y específica una serie de elementos relevantes para tener en cuenta en su abordaje y evaluación. Para este autor, una competencia es una capacidad o destreza, física o intelectual (o ambas), que implica tanto el saber cómo el hacer con eficiencia, bajo unas condiciones estandarizadas, y que permiten indicar un nivel de desempeño “adecuado”, “suficiente”, “apropiado”, “ajustado” o “cualificado”. La competencia puede mejorarse, tiene de base alguna capacidad compleja y necesita ser observada en situaciones muy cercanas a las de la vida real (Shavelson, 2010).

Pocos años después, Shavelson (2013) retoma las características que están implicadas en su aproximación de la definición de competencia, añadiendo que existen además características personales y sociales que pueden disponer a que una persona tenga un grado mayor de aprendizaje de la competencia, como la auto regulación, la identidad y la responsabilidad social.

En cuanto al concepto de competencia, Hartle (1995, citado por Winterton, Delamare-Le Deist & Stringfellow, 2006) las define como una característica de un individuo que se manifiesta en un manejo superior de la ejecución en el trabajo, e incluye tanto competencias visibles de conocimiento y destrezas, así como elementos subyacentes, tales como los rasgos y motivaciones.

Ribes (2007), citado por Castillo (2021) refiere que el término competencia es cercano a otros términos, como los de inteligencia, aprendizaje, capacidad, conocimiento, habilidad y aptitud. Cada uno de estos términos, a pesar de su cercanía con el concepto de competencia posee funciones gramaticales distintas.

Adicionalmente, el Foro Económico Mundial considera que las competencias son el conjunto de destrezas, conocimientos, actitudes y capacidades que hacen posible que un individuo pueda desempeñarse en un puesto de trabajo (Foro

Económico Mundial, 2021). Esta definición contrasta con las siguientes (citadas por Embid, Fernández y Rueda, 2011):

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta (Boyatzis, 1982).

Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Pereda y Berrocal, 2009).

En conclusión, las competencias son conductas visibles de características subyacentes en los individuos, es decir, conocimientos o capacidades y destrezas (tanto físicas como intelectuales) o actitudes, que les posibilitan realizar actividades laborales con diferentes niveles de desempeño. Dado que son conductas observables y medibles, es posible evaluar las competencias mediante metodologías estandarizadas que extraigan tareas representativas y asociadas a tales competencias.

De acuerdo con Prifti et al (2017), existe la posibilidad de plantear un modelo de gestión de competencias según el enfoque que se escoja, puesto que en este se involucran aquellas competencias que se determinen para un cierto tipo de tareas y pueden incluir una única competencia, así como indicadores de medición de la ejecución y los resultados. También pueden incluir diferentes niveles de detalle y describir relaciones entre las competencias. Por ejemplo, hay modelos que separan las competencias en cuatro categorías: personal, interpersonal/social, relacionada con la ejecución y relacionadas con el dominio (constructo), o hay modelos de competencias para ciertas tareas o perfiles de trabajo.

Es así como Embid, Fernández y Rueda (2011) proponen en su modelo de gestión de competencias tener en cuenta cinco grandes aspectos (aunque el último no se desprende del concepto de competencias como tal):

1. Saber: el conocimiento necesario
2. Saber hacer: la aplicación del conocimiento necesario
3. Saber estar: la capacidad de adaptación
4. Querer hacer: la motivación para desempeñarse laboralmente
5. Poder hacer: las condiciones en las que se desempeña el empleo (no es inherente al concepto de competencia)

En el desarrollo de su modelo de competencias, Embid, Fernández y Rueda (2011) separaron las competencias en tres tipos: institucionales, personales y técnicas. Las competencias institucionales están ligadas a los valores de la entidad y se evalúan para todos los cargos que conforman la institución. Las

competencias personales están referidas a la descripción de las habilidades personales, mediante la definición de conductas asociadas que se requieren y se graduaban en 4 niveles de desempeño. Las técnicas integran los conocimientos y habilidades técnicas o profesionales requeridas para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo. Adicionalmente, se proponen como mecanismos de evaluación el uso de pruebas situacionales, discusión en grupo, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios.

2.1 Componentes de las competencias (conocimientos, destrezas, capacidades y actitudes)

Autores como Weinert (2001, citado por Winterton, Delamare-Le Deist & Stringfellow, 2006) argumentan que el desarrollo de una competencia requiere de capacidades intelectuales, esto es, el desarrollo del conocimiento y su operacionalización, al mismo tiempo que otros factores sociales y actitudinales, y, por lo tanto, una competencia se ve afectada por factores como la capacidad, el conocimiento, el entendimiento, la destreza, la acción, la experiencia y la motivación.

A veces, el conocimiento es visto como una manifestación concreta de la inteligencia abstracta, pero es el resultado de una interacción entre la inteligencia (capacidad para aprender) y la situación (oportunidad para aprender), por lo que es más socialmente construido que la inteligencia. El conocimiento incluye entrelazar teoría y conceptos, junto con el conocimiento tácito ganado como resultado de la experiencia de realizar ciertas tareas. (Winterton, Delamare-Le Deist & Stringfellow, 2006)

De otro lado, las destrezas han sido definidas por Proctor y Dutta (1995, citado por Winterton, Delamare-Le Deist & Stringfellow, 2006) como conductas dirigidas a una meta, bien organizadas y que son adquiridas mediante la práctica y ejecutadas con economía de esfuerzo. Posteriormente, el Foro Económico Mundial (2021) define a las destrezas y el conocimiento como las capacidades necesarias para completar una tarea y cumplir con un trabajo, entendiendo el conocimiento como el cuerpo de hechos, principios y teorías que están relacionados con un campo de trabajo o estudio, y que puede dividirse después en un conocimiento práctico o teórico.

Por su parte, la capacidad se refiere a las variaciones de los potenciales que tienen los individuos cuando ejecutan una clase definida de tareas, y se afecta por el aprendizaje previo y la experiencia (Carroll, 1993). Para este autor las capacidades cognitivas tienen un gran componente genético, están muy cercanas a las aptitudes y son predictivas del éxito futuro y su medición es posible mediante grupos de tareas que representen la capacidad estudiada, cuya correlación entre ellas y su concepto teórico subyacente haya sido demostrada estadísticamente y expliquen su relación real. Posteriormente, el resultado de

dicha medición se dará en términos de una presentación en mayor o menor grado, de acuerdo con la cantidad de tareas que se logren ejecutar correctamente (Carroll. 1993). Esto se complementa con lo establecido por el Foro Económico Mundial (2021), quien se refiere a las capacidades como la posesión de medios físicos, psicomotores, cognitivos y sensoriales para desempeñar un trabajo.

En cuanto a actitudes, Eagly & Chaiken (1993) las definen como una tendencia psicológica interna que se expresa para evaluar cualquier concepto en términos de grados que van desde lo favorable hasta lo desfavorable. Tienen una propiedad latente en la persona, que hace que sus apreciaciones, así como otro tipo de respuesta, tales como las emociones, emerjan posteriormente debido a la actitud en particular que se tenga sobre algo.

Las actitudes no se deben confundir con juicios o apreciaciones que las personas puedan ofrecer de manera ligera o desprevenida, puesto que son convicciones profundas, que, por lo tanto, no son fácilmente influenciables o modificables. La manera de abordarlas es a través del análisis de la tríada de procesos cognitivos, afectivos y conductuales, por lo que se evidencia que las actitudes son más complejas de lo que se pueda generalmente pensar (Eagly & Chaiken, 1993). Para el Foro Económico Mundial (2021), las actitudes son conductas aprendidas, rasgos de inteligencia emocional y creencias que los individuos muestran, y que influyen en su aproximación a ideas, personas y situaciones.

Por otra parte, las habilidades son un componente clave en la agenda de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ya que impactan significativamente en el desarrollo económico y la cohesión social de los países miembros. En su informe, la OCDE subraya la importancia de las habilidades no cognitivas, tales como el pensamiento crítico, la empatía y la gestión emocional, como elementos esenciales para la adaptación a un entorno laboral en constante cambio (OCDE, 2019). Estas habilidades no solo facilitan el éxito en el ámbito profesional, sino que también contribuyen a una mejor integración social y a la capacidad de enfrentarse a desafíos diversos. En el año 2020 la OCDE amplía esta perspectiva al destacar que el desarrollo de habilidades cognitivas, como la capacidad de lectura y escritura, sigue siendo fundamental para el aprendizaje continuo y la resolución de problemas en un mercado laboral que valora cada vez más la capacidad de adaptación y el aprendizaje a lo largo de la vida.

Posteriormente, en el contexto de las recomendaciones de la OCDE (2021), las habilidades socioemocionales se presentan como un aspecto esencial para el desarrollo integral de los individuos. Estas habilidades incluyen competencias como el autocontrol, la empatía, la comunicación efectiva y la colaboración, que son fundamentales tanto para el éxito personal como profesional. El autocontrol permite a las personas gestionar sus emociones y comportamientos de manera

constructiva, lo que es crucial para enfrentar el estrés y resolver conflictos de manera pacífica. La empatía, por su parte, facilita la comprensión y conexión con los demás, promoviendo relaciones interpersonales saludables y colaborativas. La comunicación efectiva y la colaboración, que implican la capacidad de expresar ideas claramente y trabajar en equipo, son habilidades altamente valoradas en el entorno laboral actual, que cada vez más requiere de equipos multidisciplinarios y diversos para abordar problemas complejos.

Por otro lado, es importante considerar el marco regulatorio proporcionado por el Decreto 815 de 2018 (Departamento administrativo de la Función Pública - DAFP, 2018) y los documentos complementarios del Departamento Nacional de Planeación (DNP) en los que, las competencias comportamentales se definen para cada nivel jerárquico, incluyendo directivos y otros niveles y están más relacionadas con el "ser". Estas competencias abarcan actitudes, valores y comportamientos que influyen en cómo una persona interactúa con otros y enfrenta situaciones. Estas suelen incluir: Actitudes: Disposición a actuar de ciertas maneras, como ser proactivo, colaborativo o ético; Valores, principios que guían el comportamiento, como la responsabilidad social o el respeto por la diversidad; Habilidades interpersonales, capacidad para comunicarse efectivamente, trabajar en equipo y resolver conflictos.

Las competencias comportamentales son fundamentales para el desarrollo personal y profesional, ya que afectan la manera en que una persona se relaciona con su entorno y con los demás. En un entorno laboral, estas competencias pueden ser determinantes para el trabajo en equipo y la gestión de relaciones interpersonales (Goleman, 2001).

3. Descripción del modelo de competencias de INMLCF: Exposición de la normativa y conceptos desarrollados por el INMLCF sobre competencias laborales y sus componentes

El INMLCF, en el Acuerdo 52 de 2021, establece el marco general de regulación de funciones y requisitos para los empleos del Instituto. En este documento se presentan las definiciones adoptadas que enmarcan el desarrollo de las funciones propias de cada empleo, incluyendo la definición de competencias laborales (Art. 9), los componentes de estas (Art. 10), las competencias funcionales (Art. 19), y las competencias comportamentales (Art. 20).

En el Manual Específico de Funciones por Competencias Laborales, cada uno de los empleos de la planta de personal del Instituto se establece de acuerdo con las competencias determinadas para el Sector Público en el Decreto 1083 de 2015, el Decreto 815 de 2018 y la Resolución 0629 de 2018, así como las adoptadas por el INMLCF mediante acto administrativo.

Además de la formulación de estas definiciones, el INMLCF, mediante la Resolución 729 de 2021, adaptó un diccionario propio de competencias comportamentales, basándose en lo establecido en el Decreto 815 de 2018 y la Resolución 667 de 2018. Esta adaptación se realizó de acuerdo con las condiciones y características propias del INMLCF, el cual cuenta con un régimen especial de carrera que la Constitución otorga a la Fiscalía General de la Nación y, por extensión, al Instituto al estar adscrito a la misma. En esta resolución se señalan tres niveles de desagregación de las competencias comportamentales: las comunes a los servidores públicos, las correspondientes a cada nivel jerárquico, y las asociadas a los procesos del mapa de procesos.

Adicionalmente, el Acuerdo No. 52 de 2021, emitido por la Junta Directiva del INMLCF, establece el marco general de regulación de funciones y los requisitos para los empleos dentro del Instituto, a la vez que dicta otras disposiciones. Este acuerdo regula aspectos fundamentales que, junto con el diccionario de competencias, orientan la gestión del talento humano dentro del INMLCF, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3-1 Definición de los tipos de empleo

Tipo Empleo	Definición
Nivel Directivo	Comprende los empleos a los cuales les corresponden funciones de Dirección General, formulación de políticas institucionales. Adopción y gestión de planes, programas y proyectos del Instituto y del Sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses.
Nivel Asesor	Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente al nivel directivo. También le corresponde controlar y gestionar el cumplimiento de las políticas, planes y programas adoptados por el Instituto, especialmente en lo relacionado con las actividades misionales.
Nivel Profesional	Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda aplicación de conocimientos forenses y/o de apoyo propios de cualquier carrera profesional, diferente a la formación técnica profesional y tecnológica reconocida por la ley. Además, según su complejidad, experiencia y competencias exigidas, le pueden 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 misionales y/o de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
Del Nivel Asistencial	Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades misionales, de apoyo y complementarias de las áreas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

Fuente: Acuerdo No 52 de 2021

Como se mencionó en apartados anteriores en la adopción del diccionario que hace la Resolución 729 del 2021, art. 1, basado en las definidas por el Decreto 815 de 2018 y la Resolución 667 del 2018 emitidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, las Competencias comportamentales están divididas de la siguiente manera:

Tabla 3-2 Clasificación de competencias según normativa vigente

Competencias comunes a los servidores públicos: Son las competencias inherentes al servicio público, que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral.	• Trabajo en Equipo • Compromiso con la Institución • Aprendizaje Permanente • Orientación al ciudadano
Competencias comportamentales por nivel jerárquico: Son las que deberán poseer y evidenciar los servidores públicos por nivel jerárquico.	• Relaciones interpersonales • Liderazgo Efectivo • Conocimiento del entorno • Gestión del desarrollo de las personas • Comunicación efectiva • Disciplina

Competencias comportamentales por proceso asociado al mapa de procesos Institucional: Son las que deberán poseer y evidenciar los servidores públicos por proceso asociado a cada empleo.	• Manejo de la información • Colaboración • Confiabilidad en el desempeño • Capacidad de negociación • Dirección de personal • Liderazgo e iniciativa • Visión Estratégica • Dinámica Innovadora • Administración de Políticas • Programación del Trabajo • Manejo de Recursos • Innovación • Resolución y Mitigación de Problemas • Adaptación al Cambio • Manejo de la Información y los Recursos • Desarrollo de la Empatía • Confiabilidad Técnica • Capacidad de Análisis • Creatividad e Innovación • Atención al detalle • Gestión efectiva • Resolución de problemas técnicos
--	--

Fuente: Resolución 729 de 2021

La Resolución 0667 del 2018 adoptó el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas, siendo estas: compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, planeación estatal y servicio al ciudadano del sector público. El catálogo de competencias laborales para las áreas o procesos transversales contiene competencias funcionales y comportamentales.

Como parte de la revisión, se analizan los grupos funcionales descritos en el Acuerdo 001 – 2024 – CCE, los cuales se establecen para la clasificación de empleos de carrera especial del INMLCF, en cumplimiento de lo dispuesto por el Decreto 020 de 2014 y el Acuerdo 002 – 2023 – CCE, que dispone que “con el propósito de contribuir a la preparación de los insumos y elementos esenciales, a saber, los requisitos y las pruebas que garantizarán la adecuada selección de aspirantes idóneos y la elección de aquellos que mejor se ajusten a los requisitos exigidos, se requiere la adopción de los Grupos Funcionales, insumo para la elaboración del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, instrumento necesario para adelantar el proceso de selección de empleados públicos (tipos de pruebas a realizar, requisitos a exigir, entre otros)”.

De acuerdo con lo anterior, se definen los grupos funcionales para la clasificación de los empleos de carrera especial del INMLCF como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3-3 Grupos Funcionales del INMLCF

GRUPOS FUNCIONALES PARA PROCESOS DE APOYO	GRUPOS FUNCIONALES PARA PROCESOS MISIONALES
1. Gestión Financiera	1. Análisis Forense Biológico y Genético
2. Gestión Contractual	2. Análisis Forense Médico
3. Gestión Administrativa	3. Análisis Forense de Sustancias y Materiales
4. Gestión Documental	4. Análisis Forense de Evidencia Física y Documental
5. Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos	5. Análisis Forense Antropológico
6. Gestión Jurídica	6. Análisis Forense Odontológico
7. Gestión del Control Interno	7. Análisis Forense Psicológico
8. Gestión de la Planeación Institucional	8. Análisis Forense Psiquiátrico
9. Gestión de Atención y Servicio al Ciudadano	9. Gestión de Certificación de Peritos Forenses
10. Gestión de las Comunicaciones	10. Gestión del Conocimiento Científico Forense
11. Gestión del Talento Humano	11. Gestión de Análisis de los Datos
12. Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	12. Gestión de Servicios Asistenciales Forenses
13. Gestión de Equipos y Sistemas Especializados	13. Análisis Forense Médico - Histotecnólogo
14. Conducción de Vehículos Motorizados	14. Análisis Forense Médico - Técnico en Radiología
15. Gestión de la Formación	
16. Gestión de la Infraestructura Física	
17. Gestión de Servicios Asistenciales Administrativos	
18. Metrología	
19. Gestión Ambiental	

Fuente: Acuerdo No 001 – 2024 – CCE

Estos grupos funcionales, acogidos mediante acuerdo por la Comisión de Carrera, fueron recomendados por esta como insumo para la actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales del INMLCF, considerando los siguientes elementos teóricos:

Conocimientos: Conocimientos teóricos, científicos y/o técnicos, necesarios para desarrollar una determinada actividad laboral.

Habilidades: Condición o un conjunto de características evidentes de las capacidades que una persona puede adquirir a través de entrenamiento, conocimiento, técnica o diferentes respuestas.

Aptitudes: Destrezas desarrolladas o aprendidas que facilitan el aprendizaje o la adquisición más rápida de nuevo conocimiento.

Competencias comportamentales: De acuerdo con las aproximaciones realizadas por función pública.

Integridad: De acuerdo con lo definido como los valores del servidor público por el DAFP y adoptado por el INMLCF.

3.1 Normativa complementaria

Las normas que se presentan a continuación se utilizaron para contrastar el ejercicio realizado por el Instituto en sus reglamentaciones, se decidió utilizar el Decreto 815 de 2018 para identificar las competencias comportamentales propuestas por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el ejercicio de la identificación de la naturaleza comportamental, dado que es el referente fundamental normativo para los diferentes procesos de selección y evaluación del desempeño en el país.

Por otra parte, el Decreto 927 de 2023 se utiliza como referente de otra entidad que realizó una propuesta relacionada con elementos que permitieran dar claridad de la naturaleza de los aspectos funcionales y comportamentales para hacer la distinción y clasificación de las competencias laborales, en vía similar a lo que se presenta en la propuesta de modelo de competencias para el INMLCF.

3.1.1 Decreto 815 de 2018

El Decreto 815 de 2018 en Colombia tiene como propósito establecer el Sistema de Gestión de Competencias de las Entidades del Estado, con el fin de fortalecer la eficiencia y la efectividad en el ejercicio de funciones públicas.

El artículo 2.2.4.1 define el campo de aplicación de las competencias laborales comunes a los empleados públicos y las generales de los distintos niveles jerárquicos en que se agrupan los empleos de las entidades a las cuales se aplica los Decretos Ley 770 y 785 de 2005.

El artículo 2.2.4.7 señala las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Son las competencias inherentes al servicio público, que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral. En este grupo se encuentran las competencias denominadas: adaptación al cambio, aprendizaje continuo, orientación a resultados, orientación al usuario y al ciudadano, compromiso con la organización y trabajo en equipo.

El artículo 2.2.4.8. señala la clasificación y organización de las competencias Comportamentales por nivel jerárquico, refiriendo que, como mínimo, son aquellas que deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos y que cada entidad podrá adicionarlas con fundamento en sus particularidades.

3.1.2 Decreto 927 de 2023

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, en su decreto 927 de 2023 presenta las siguientes definiciones, que se relacionan con el cambio de modelo propuesto para el INMLCF y que sirve como insumo frente a lo desarrollado por otras entidades, que también han tenido inquietud por redefinir sus modelos de competencias:

Competencias laborales: (artículo 57) Se definen como la capacidad de una persona para desarrollar en diferentes contextos, con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo. Esta capacidad está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que deben poseer, demostrar y mejorar los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN.

Competencias Funcionales: (artículo 58) Hacen referencia a las habilidades y conocimientos aplicados que debe tener el empleado público de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN para llevar a cabo las funciones de su empleo, de conformidad con los criterios de calidad definidos por la Entidad. En el Manual Específico de Requisitos y Funciones se indicarán las competencias funcionales para el adecuado desempeño de cada cargo.

Competencias Comportamentales: (artículo 59) Hacen referencia al conjunto de atributos personales que caracterizan la conducta del empleado público, los cuales favorecen el desempeño exitoso de las tareas y funciones asignadas. Así como la adecuada interacción con diferentes grupos de interés de acuerdo con los principios del código de integridad adoptado por la Entidad.

4. Metodología para la definición del modelo de competencias

La metodología descrita a continuación, se enfocó en asegurar la claridad y relevancia de las competencias, con el objetivo de desarrollar un modelo que responda a las necesidades del INMLCF. Este proceso se llevó a cabo en varias fases, cada una de las cuales fue crucial para el análisis y justificación del modelo final.

4.1 Fase 1: Mapeo de Grupos Funcionales y Competencias

En la fase inicial, se realizó un mapeo detallado de los grupos funcionales existentes y de las competencias asignadas a cada uno de ellos. Este mapeo sirvió como punto de partida del análisis.

A partir de la revisión de la Resolución 729 del INMLCF y las competencias asociadas a los grupos funcionales, se identificaron 40 competencias, de las cuales 35 se presentan en esa resolución (5 para el empleo de jefe de control interno) y 5 que se encuentran relacionadas en las hojas de vida de los grupos funcionales, pero no en la resolución.

4.2 Fase 2: Análisis de Competencias Comportamentales

A continuación, se llevó a cabo un análisis detallado de las competencias existentes desde varios parámetros: tipo de competencia, definición, nivel jerárquico, conductas asociadas y su relación dentro del mapa de procesos, así como una comparación con las definiciones del Decreto 815 de 2018 emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Este análisis permitió identificar solapamientos, redundancias y áreas de mejora en las definiciones y atributos comportamentales. Además, se evaluó la alineación de estas competencias con la misión y visión institucionales,

asegurando que las competencias fueran de naturaleza comportamental y no se centraran en conocimientos o habilidades técnicas.

También se evidenció que varias de las competencias comportamentales establecidas se repetían en diferentes grupos de procesos, lo que permitió concluir que estas no estaban directamente relacionadas con las particularidades de las funciones de cada grupo de procesos, algunas veces incluso, una competencia comportamental podría proponerse para un nivel jerárquico diferente entre grupos del mapa de procesos.

4.3 Fase 3. Propuesta sobre el modelo de competencias del INMLCF

El primer paso para establecer la propuesta del modelo consistió en el análisis de las definiciones de la clasificación de las competencias laborales. Para esto se revisaron en detalle las definiciones establecidas en la normatividad del INMLCF, a la luz del desarrollo teórico respecto a la diferenciación de las habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y demás conceptos relevantes. Esta revisión permitió plantear una nueva definición de las competencias comportamentales y funcionales que reflejara los aspectos específicos a observar en cada tipo de competencia.

Dentro del proceso de optimización del modelo de competencias, que permitió disminuir la cantidad de competencias comportamentales, se realizó la integración de las definiciones de competencias que presentaban conductas asociadas similares para facilitar su desarrollo dentro de la entidad. Así mismo, se presentan las competencias que se propone excluir definitivamente del modelo.

Teniendo en cuenta los resultados de este proceso, se justificó la organización de las competencias propuestas para el modelo, según el nivel jerárquico al cual se asignaron, con el fin de diferenciar cada uno de estos, de acuerdo con el análisis de las funciones señaladas en el Acuerdo 052.

A partir de lo anterior, se presentan las nuevas definiciones de las competencias sugeridas para el modelo y sus conductas asociadas por nivel jerárquico. Estas se precisaron con el fin de enfocarlas en aspectos estrictamente comportamentales para facilitar una evaluación objetiva e independiente que se distanciara de las competencias funcionales.

Respecto a las competencias funcionales, se realizó un análisis del contenido de las 54 habilidades y aptitudes, asociadas a los 33 grupos funcionales para los cargos profesionales, técnicos y asistenciales, con el fin de determinar la clasificación más pertinente de cada una de estas.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis de los hallazgos derivados de la revisión del modelo de competencias integrando y sintetizando las ventajas del nuevo modelo.

5. Desarrollo de la metodología

5.1 Fase 1: Mapeo de Grupos Funcionales y Competencias

Al desarrollar la metodología antes esbozada, se encontró que, intentar realizar el abordaje del análisis de las competencias comportamentales teniendo en cuenta los grupos funcionales, presentaba limitaciones, debido a que estos recopilan un conjunto de cargos que cumplen funciones similares, pero de distintos niveles jerárquicos, por lo que se dificultaba evaluar la congruencia entre las competencias y las responsabilidades asignadas.

Bajo este escenario, se consideró realizar el análisis de acuerdo con el mapa de procesos, es decir, de acuerdo con la estructura presentada en la Resolución 729 de 2021. Esta alternativa era más clara y efectiva para determinar las competencias comportamentales que se deberían incluir en el modelo de evaluación para el INMLCF.

Para hacer la revisión de las competencias se tuvieron en cuenta tres elementos claves:

- **Naturaleza:** La definición de la competencia se refiere al dominio de conocimientos o a conductas de carácter comportamental.
- **Independencia:** Se considera la importancia de que cada una de las competencias que se presenten en el modelo tenga conductas asociadas que sean diferenciables de las demás competencias y que correspondan a la definición comportamental establecida.
- **Objetividad:** La definición de las competencias o las conductas asociadas están redactadas en términos observables y/o medibles.

Como resultado del análisis con base en estos tres criterios, se evidenció que la mayoría de las competencias comportamentales aludían a conocimientos o experticia técnica, en cuanto a la independencia se encontró que competencias con diferentes nombres referían a conductas similares y respecto a la objetividad se identificó que, la redacción de varias conductas asociadas estaba de forma que no era posible su observación o evaluación.

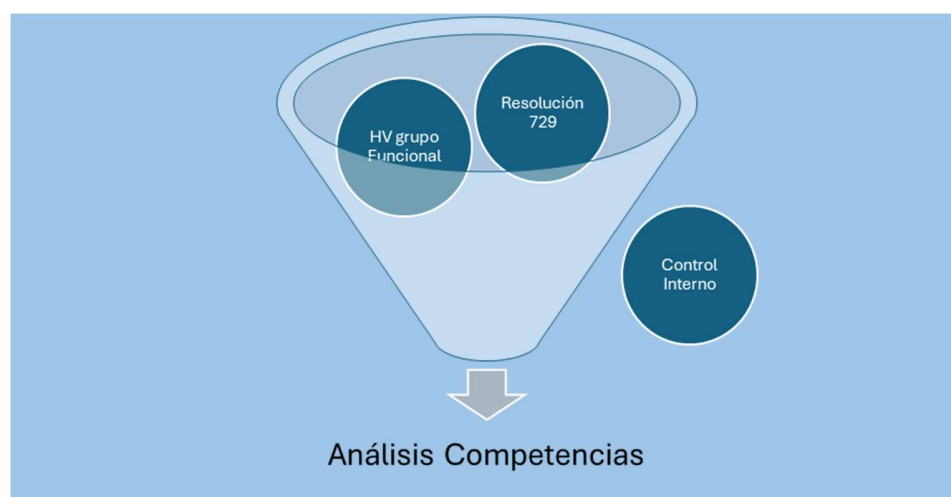
En definitiva, la opción que se encontró para proponer el modelo de competencias comportamentales para el INMLCF era encontrar aquellas que fueran comunes a todos los funcionarios de acuerdo con la misión y visión de la entidad, así como las que eran necesarias de acuerdo con el nivel jerárquico del personal, ya que esto se corresponde con las consideraciones generales de las

funciones asociadas con el nivel jerárquico establecidas en el Acuerdo 52 de 2021 y el Decreto 815 de 2018.

5.2 Fase 2: Análisis de Competencias Comportamentales

Se revisaron en total 40 competencias comportamentales: 35 contenidas en la Resolución 729 de 2021, de las cuales cinco eran específicas para el cargo de jefe de control interno y otras cinco (5) adicionales que se presentan dentro de las hojas de vida de los grupos funcionales, tres (3) de las cuales se definen en la Resolución 667 de 2018. Estas fuentes de información se pueden evidenciar en la figura presentada a continuación:

Figura 5-1 Análisis de competencias



Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

La especificidad de las competencias encontradas en cada fuente de información se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 5-1 Competencias por fuente de información

Resolución 729/21			
Administración de Políticas	Compromiso con la Institución	Dirección de Personal	Manejo de recursos
Aprendizaje Permanente	Comunicación efectiva	Disciplina	Orientación al ciudadano
Atención al detalle	Confiabilidad en el desempeño	Gestión del desarrollo de las personas	Programación del trabajo
Capacidad de Análisis	Confiabilidad Técnica	Gestión efectiva	Relaciones Interpersonales
Capacidad de negociación	Conocimiento del entorno	Innovación	Resolución de problemas técnicos

Capacidad de planeación	Creatividad e Innovación	Liderazgo Efectivo	Resolución y mitigación de problemas
Colaboración	Dinámica Innovadora	Manejo de la información	Trabajo en equipo
		Construcción de relaciones	Visión estratégica
HV Grupo funcional		Control Interno	
Aprendizaje Continuo		Adaptación al cambio	
Desarrollo de la Empatía		Comunicación efectiva	
Orientación al Usuario y al Ciudadano		Liderazgo e iniciativa	
Manejo de la información y los recursos*		Orientación a resultados	
Uso de tecnologías de la información y la comunicación*		Planeación	

*NO se encuentran definidas en la Resolución 667 de 2018, ni en el Decreto 815 de 2018.

En el Anexo A, se presenta la información del análisis detallado de cada competencia, resaltando aspectos clave como son: los grupos del mapa de procesos, grupos funcionales, las consideraciones frente a las definiciones de cada competencia y sus conductas asociadas, la naturaleza de cada competencia, y su inclusión o no en el Decreto 815 de 2018.

Adicionalmente, se hizo un análisis acerca de la claridad y precisión en las definiciones de cada una de las competencias comportamentales incluidas en la Resolución 729 de 2021, pues esto era fundamental para asegurar que cada competencia reflejara con exactitud las capacidades y conductas que se relacionaban entre sí. De este modo, el análisis de las conductas asociadas buscó evitar solapamientos o cruces entre competencias comportamentales y asegurar que sus conductas asociadas estuvieran directamente relacionadas con esa competencia, evitando su aparición en otras. Con base en este análisis, se propuso agrupar competencias que estaban íntimamente relacionadas entre sí. Se resalta aquí, que, aunque en la vida real una conducta puede estar haciendo parte de más de una competencia, la definición que se plantea busca ser valorada en la competencia específica, dado que esto permite una evaluación clara, independiente y objetiva de las competencias de los funcionarios.

En cuanto a la naturaleza de cada competencia, se determinó si estas aludían a comportamientos, conocimientos, o podían tener elementos de los dos (híbridas). Con base en estas consideraciones, se propuso dejar las competencias dentro de las comportamentales o ser excluidas de estas. Este análisis permitió estructurar un modelo de competencias coherente y aplicable a los distintos roles dentro de la organización.

Finalmente, la revisión de si las competencias se encontraban descritas en el Decreto 815 de 2018, proporciona un marco normativo referencial que permite la comparación y diferenciación de la naturaleza de las competencias y sus conductas asociadas. Este análisis integral permite identificar áreas de

duplicidad y discrepancia, facilitando la propuesta de un modelo de competencias que optimice el desempeño organizacional y sea claro para todas las personas dentro del INMLCF.

5.3 Fase 3. Propuesta sobre el modelo de competencias del INMLCF

Para desarrollar un modelo de competencias pertinente para el INMLCF, en primer lugar, se redefinieron los dos tipos de competencias laborales que se incluyen en la propuesta, según la naturaleza teórica y el avance de las investigaciones sobre esta temática, expuesto en los primeros apartados del documento. A continuación, se presenta la redefinición propuesta de cada tipo de competencia para la clasificación de las competencias laborales en el Instituto.

5.3.1 Propuesta de Definición de los tipos de Competencia

5.3.1.1 Competencias Funcionales

Se definen como el conjunto de aptitudes, conocimientos y habilidades técnicas que están directamente relacionadas con la ejecución de tareas específicas y la realización de funciones en un empleo. Estas competencias incluyen saberes en áreas de conocimiento, relacionados con la misionalidad de la entidad. En este sentido, se centran en el "qué" hacer y "cómo" hacerlo dentro de un marco técnico o profesional.

5.3.1.2 Competencias Comportamentales

Se definen como el conjunto de comportamientos que impactan la forma en que una persona se relaciona con los demás y las acciones que realiza para afrontar diversas situaciones laborales. Estas competencias incluyen habilidades interpersonales, de comunicación, y actitudes que influyen en la forma en que se realiza el trabajo. En este sentido, se centran en cómo se articulan estas habilidades y actitudes en el desarrollo de las tareas y la interacción con las personas.

Con base en estas redefiniciones, a continuación, se presenta la propuesta que se genera a partir del análisis realizado a cada una de las competencias comportamentales referenciadas por el INMLCF.

5.3.2 Optimización de las competencias comportamentales y conductas asociadas

Una vez analizadas las 40 competencias que se identificaron en la primera fase de la metodología desarrollada, se determinó que la mayoría de las competencias relacionadas, tanto en la Resolución 729 de 2021, como en la Resolución 667 de 2018 aludían a conductas o definiciones similares o que

estaban centradas en conocimientos o habilidades que requerían experticia técnica.

Del total de 40 competencias comportamentales analizadas, se encontró que solo 13 correspondían a aspectos de naturaleza comportamental, y que su depuración y organización permitía mantener la independencia entre las competencias, integrando y excluyendo aquellas que especificaban conductas o definiciones similares o que estaban centradas en conocimientos o habilidades centradas en conocimiento o habilidades técnicas.

Tabla 5-2 Competencias iniciales y Competencias comportamentales propuestas

Competencias iniciales				Competencias comportamentales propuestas	
Administración de Políticas	Compromiso con la Institución	Dirección de Personal	Manejo de recursos	Compromiso con la organización	Visión estratégica
Aprendizaje Permanente	Comunicación efectiva	Disciplina	Orientación al ciudadano	Comunicación efectiva	Iniciativa
Atención al detalle	Confiabilidad en el desempeño	Gestión del desarrollo de las personas	Programación del trabajo	Empatía	Negociación
Capacidad de Análisis	Confiabilidad Técnica	Gestión efectiva	Relaciones interpersonales	Orientación al ciudadano	Adaptación al cambio
Capacidad de negociación	Conocimiento del entorno	Innovación	Resolución de problemas técnicos	Trabajo colaborativo	Aprendizaje continuo
Capacidad de planeación	Creatividad e Innovación	Liderazgo Efectivo	Resolución y mitigación de problemas	Liderazgo y desarrollo de personas	Orientación a resultados
Colaboración	Dinámica Innovadora	Manejo de la información	Trabajo en equipo	Manejo de la información	
Construcción de relaciones	Visión estratégica	Aprendizaje Continuo	Desarrollo de la Empatía		
Orientación al Usuario y al Ciudadano	Manejo de la información y los recursos	Uso de tecnologías de la información y la comunicación	Adaptación al cambio		
Comunicación efectiva	Liderazgo e iniciativa	Orientación a resultados	Planeación		

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

5.3.2.1 Integración de definiciones de competencias comportamentales

Conocimiento del entorno: Esta competencia fue integrada en la de Visión estratégica, porque en su definición hacía alusión al uso de estrategias y cuatro de sus cinco indicadores se relacionaban claramente con Visión estratégica.

Disciplina: Se consideró que esta competencia debía ser excluida tal y como estaba establecida, porque desde su definición hasta sus conductas asociadas se encontraban haciendo parte de la competencia Orientación al logro.

Programación de Trabajo: Se sugiere eliminar porque las competencias Orientación a los resultados y Compromiso con la Institución, en sus nuevas definiciones, recogen los indicadores de esta competencia, por lo que ya no se requiere.

5.3.2.2 Competencias que se excluyen de las competencias comportamentales

Las competencias Confiabilidad Técnica, Resolución de problemas técnicos, Atención al detalle, Administración de Políticas, Uso de tecnologías de la información y la comunicación, y Resolución y Mitigación de Problemas fueron catalogadas como competencias que, por la manera en que se encontraban definidas y las conductas asociadas que se propusieron, estaban más relacionadas con las competencias funcionales (conocimientos o habilidades técnicas) que con las competencias comportamentales. A continuación, se presentan las razones por las que cada una de estas competencias se propone sean excluidas.

Administración de Políticas: Como el nombre de la competencia lo indica, la Administración de políticas alude directamente al conocimiento de estas para poder implementarlas, desarrollarlas o direccionarlas.

Atención al detalle: En esta competencia se observó que la precisión en el seguimiento de procedimientos y la búsqueda de cumplir con estándares de calidad requieren de contextos y conocimientos particulares en los que se puedan evidenciar las conductas asociadas a la competencia. Adicionalmente, para que esta competencia sea observable, no solo se necesita de conocimientos en el área de experticia sino incluso también de los procedimientos internos de la organización. Esta competencia es, por tanto, funcional.

Capacidad de Análisis: Se sugiere eliminar porque es un proceso cognitivo transversal a muchas competencias, no corresponde a una competencia como tal.

Confiabilidad en el Desempeño: Se recomienda excluir esta competencia del esquema de competencias comportamentales, dado que su definición actual se enfoca en conocimientos técnicos y habilidades específicas, en lugar de comportamientos observables. Además, tres de los cinco indicadores de esta competencia presentan similitudes con otros indicadores de las competencias de Confiabilidad Técnica, Compromiso con la Institución y Aprendizaje Permanente.

Confiabilidad Técnica: En esta competencia, tanto la definición como las conductas asociadas refieren al conocimiento particular de su área, ya sea para actualizarse, para emitir conceptos y generar conocimiento institucional.

Uso de tecnologías de la información y la comunicación: Se considera que, de acuerdo con la forma como está definida esta competencia, se debería evaluar dentro de las competencias funcionales, porque está referida al manejo de la internet, así como las herramientas y aplicaciones en dispositivos electrónicos, es decir, refiere a conocimientos sobre estos temas.

Resolución de problemas técnicos: El nombre de esta competencia apunta a algo diferente de lo que presenta su definición y sus conductas asociadas, puesto que no se refería a cuestiones técnicas sino tecnológicas, como claramente lo deja ver el último indicador al mencionar de forma expresa la palabra TIC. De este modo, el conocimiento de tecnologías no tiene sentido en las competencias comportamentales sino en las funcionales.

Resolución y Mitigación de Problemas: Esta competencia no se puede abordar sin un contexto específico o enmarcada dentro de un área de conocimientos particulares. Se considera, además, que corresponde a un proceso que tiene diferentes fases o etapas.

Una vez realizada la consolidación de las competencias, revisadas sus definiciones y conductas asociadas, se identificó que el esquema por procesos del mapa de procesos desaparecía, dado que la mayoría de las que se integraban en cada proceso eran habilidades de naturaleza técnica, que además se repetían en diferentes procesos del mapa de procesos. Esto llevó a identificar otro sistema de organización, que se centró en la diferenciación de las competencias comportamentales según el nivel jerárquico, de acuerdo con lo establecido en las funciones y responsabilidades generales de cada nivel del INMLCF presentadas en Acuerdo 052 de 2021.

5.3.3 Organización de competencias comunes y por nivel jerárquico

Esta propuesta de organización por nivel jerárquico se sustenta en que evaluar competencias específicas para cada nivel asegura que los individuos tengan las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la entidad. Cada nivel jerárquico tiene responsabilidades distintas, y las competencias requeridas deben alinearse con esas responsabilidades. Además, permite identificar las áreas de mejora y las necesidades de capacitación para cada nivel. Esto facilita el desarrollo profesional dirigido y efectivo, garantizando que el personal esté preparado para asumir responsabilidades más complejas a medida que ascienden en la jerarquía. En conjunto, esta organización contribuye a la gestión del talento y a la adaptación a cambios y retos del entorno, mejorando la operación en la organización.

El modelo propuesto presenta un esquema de organización en el que, de acuerdo con la misión y visión de la entidad, se eligieron cinco (5) competencias comunes para todos los funcionarios, una (1) competencia transversal para los niveles asistenciales, técnicos y profesionales y una (1) competencia transversal para los niveles profesional con personal a cargo, asesores y directivos. De la misma manera, y respondiendo a las necesidades de la entidad se seleccionó una (1) competencia comportamental específica para cada nivel jerárquico, para un total de trece (13) competencias que componen el modelo propuesto.

5.3.3.1 Competencias comunes

Al definir un conjunto de competencias comunes, se establecen estándares de desempeño claros y medibles para todos los funcionarios del INMLCF, el desarrollo de estas competencias contribuye a mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios. Al identificar las competencias clave, la entidad puede diseñar programas de capacitación y desarrollo más efectivos, así como procesos de selección y evaluación más precisos. Un conjunto compartido de competencias fomenta una cultura organizacional basada en valores como el respeto, la colaboración y la excelencia.

En este sentido, un funcionario comprometido con el INMLCF estará orientado a brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. La capacidad de comunicarse de manera clara y empática permite establecer relaciones de confianza que facilite la prestación de los servicios de manera oportuna. Así mismo, el trabajo colaborativo es esencial para atender las necesidades de los ciudadanos de manera integral y eficiente. Es por esto por lo que las competencias comunes seleccionadas para el INMLCF son compromiso con la organización, comunicación efectiva, empatía, orientación al ciudadano, y trabajo colaborativo. A continuación, se evidencia la importancia de cada una para el logro de los objetivos misionales y de apoyo de la entidad.

Compromiso con la organización: El compromiso con el INMLCF se manifiesta en la identificación con la misión institucional de brindar apoyo científico a la administración de justicia. Los funcionarios comprometidos demuestran lealtad a los valores institucionales, como la objetividad, la imparcialidad y la calidad. Además, asumen con responsabilidad sus funciones y contribuyen activamente al logro de los objetivos institucionales, entendiendo que su trabajo tiene un impacto directo en la búsqueda de la verdad y la justicia.

Comunicación efectiva: La comunicación efectiva es una habilidad esencial para los funcionarios del Instituto. Deben ser capaces de transmitir información compleja de manera clara y concisa a diferentes audiencias, desde colegas y superiores hasta jueces, fiscales y familiares de víctimas. La comunicación efectiva también implica la capacidad de escuchar activamente, comprender las necesidades de los demás y adaptarse a diferentes estilos comunicativos. En un entorno multidisciplinario como el forense, la comunicación clara es fundamental para coordinar esfuerzos y alcanzar resultados óptimos.

Empatía: La empatía es una competencia fundamental para los funcionarios que trabajan en el ámbito de la medicina legal, dado que permite comprender las necesidades del otro, contribuyendo así a humanizar los procesos forenses. Adicionalmente, en caso de interactuar con familiares de víctimas y otros actores involucrados en procesos judiciales, los funcionarios deben mostrar sensibilidad y comprensión hacia las diversas situaciones que se presentan.

Orientación al ciudadano: Los funcionarios del Instituto Nacional de Medicina Legal deben tener una fuerte orientación al ciudadano. Esto implica brindar un servicio con calidad y oportunidad, atendiendo las necesidades de los usuarios de manera eficiente y respetuosa. La orientación al ciudadano se manifiesta en la búsqueda constante de la mejora continua de los procesos, la transparencia en las actuaciones y el compromiso con la satisfacción del usuario.

Trabajo colaborativo: El trabajo colaborativo es esencial en el ámbito forense, donde los casos suelen ser complejos y requieren la participación de diferentes especialistas. Los funcionarios deben ser capaces de trabajar de manera conjunta con colegas de diversas disciplinas, así como con otras instituciones del sistema de justicia. El trabajo en equipo facilita el abordaje de retos y el logro de objetivos comunes.

5.3.3.2 Competencias transversales

Como parte integral del modelo se eligió una competencia comportamental transversal para profesionales, técnicos y asistenciales, y otra para niveles directivos, asesores y profesionales con personal a cargo. Esto está justificado por las distintas exigencias y responsabilidades que cada grupo enfrenta en la organización. Los asistenciales, técnicos y profesionales de base requieren un

sólido manejo de la información para garantizar la calidad de los análisis y la precisión de los informes, ya que son quienes están en contacto directo con la evidencia física y los datos. Por su parte, los directivos, asesores y profesionales con personal a cargo deben combinar estas habilidades técnicas con sólidas competencias de liderazgo para guiar a sus equipos, fomentar la colaboración y asegurar que la información fluya de manera eficiente dentro de la organización. Es por esto por lo que, para los niveles de Profesional con personal a cargo, Directivos y Asesores se seleccionó la competencia comportamental de Liderazgo y desarrollo de personas. Y para los niveles asistenciales, técnicos y profesionales se seleccionó la competencia Manejo de la Información.

Liderazgo y desarrollo de personas: Esta competencia es fundamental para aquellos profesionales que se encuentran en roles de supervisión, dirección o asesoría. Esta competencia trasciende las áreas específicas de conocimiento y se convierte en una característica esencial para aquellos que tienen a su cargo equipos de trabajo. La razón principal por la que esta competencia es transversal reside en la naturaleza misma de estos roles. Los líderes, directores y asesores no solo poseen conocimientos técnicos, sino que también tienen la responsabilidad de guiar, motivar y desarrollar a las personas que conforman sus equipos. Su capacidad para influir en el desempeño de otros, para crear ambientes de trabajo colaborativos y para fomentar el crecimiento profesional de sus colaboradores es fundamental para el éxito de cualquier organización.

En este sentido, el INMLCF requiere la coordinación de colaboradores de diversas áreas de conocimiento, como la medicina, la química, la psicología y el derecho, entre otras. El liderazgo y desarrollo de personas permite integrar estos diferentes perfiles, fomentando la articulación y la comunicación entre ellos. Los equipos de trabajo en el INMLCF suelen ser especializados, con tareas altamente técnicas y complejas. Un líder capaz de desarrollar las habilidades de sus colaboradores y de proporcionarles el apoyo necesario es esencial para optimizar el rendimiento de estos equipos.

Manejo de la información: La inclusión de esta competencia como transversal para profesionales, técnicos y asistenciales se justifica en la naturaleza altamente confidencial y sensible de la información que se maneja en el INMLCF, tales como, datos personales, resultados de exámenes médicos y evidencias. Un manejo inadecuado de la información puede tener graves consecuencias legales y éticas, además de afectar la reputación del INMLCF.

Además, la información precisa y oportuna es fundamental para la toma de decisiones en la Institución. Los informes periciales, basados en la información, son la base para la resolución de casos judiciales. Por lo tanto, un manejo eficiente de la información es crucial para garantizar la calidad de los informes presentados.

5.3.3.3 Competencias específicas por nivel jerárquico

Finalmente, cada nivel jerárquico en una organización tiene responsabilidades y roles distintos. Los profesionales, técnicos y asistenciales suelen centrarse en la ejecución de tareas especializadas y operativas, por lo que es necesario que las competencias elegidas optimicen la ejecución de tareas y mejoren la calidad del trabajo, mientras que los asesores, directivos y profesionales con personal a cargo gestionan equipos y toman decisiones estratégicas, por lo que necesitan desarrollar competencias que les permitan guiar a la organización, a través de los cambios y desafíos que surjan. Es por esto por lo que para el nivel directivo se seleccionó la competencia comportamental Visión estratégica; para el nivel Asesor la competencia de Iniciativa; para el nivel profesional con personal a cargo la competencia Negociación; para el nivel profesional Adaptación al cambio; para el nivel técnico Aprendizaje continuo; y para el nivel asistencial se seleccionó la competencia Orientación a resultados.

Nivel Directivo: Visión Estratégica

La competencia Visión Estratégica es fundamental para el nivel directivo del INMLCF, ya que articula con las funciones establecidas en el Acuerdo 052. Esta competencia permite a los directivos interpretar el entorno y formular políticas institucionales que guíen al Instituto hacia el cumplimiento de sus objetivos, lo cual es esencial para funciones como la fijación de políticas, la adopción de planes generales, y la dirección del cumplimiento de los objetivos del INMLCF.

Adicionalmente, la Visión Estratégica les permite a los directivos monitorear procesos, gestionar riesgos y ajustar la planificación de manera eficiente, lo que se relaciona con las responsabilidades de hacer seguimiento a los planes de desarrollo, dirigir los servicios periciales, y organizar el funcionamiento del Instituto.

Finalmente, la competencia también refuerza la importancia de mantener relaciones internas y externas para alcanzar los objetivos institucionales, realizar la representación del Instituto en reuniones nacionales e internacionales, la administración del talento humano, y la implementación del Sistema Integrado de Gestión.

Nivel Asesor: Iniciativa

Esta competencia se adecua para el nivel asesor del INMLCF, ya que se relaciona con las funciones que este nivel debe desempeñar según el Acuerdo 052. Los asesores tienen la responsabilidad de asistir y aconsejar al nivel directivo, lo que requiere generar ideas y propuestas que optimicen los procesos

institucionales. La Iniciativa permite a los asesores identificar y proponer métodos innovadores que mejoren la eficiencia, un aspecto importante para el cumplimiento de las políticas y planes del Instituto.

Además, esta competencia facilita a los asesores promover la creación de nuevos proyectos y la incorporación de tecnología en los procesos, lo que está relacionado con sus funciones de asesorar en la formulación e implementación de políticas, así como en la planificación y desarrollo de programas de docencia e investigación. La capacidad de presentar alternativas novedosas y generar nuevos conocimientos es clave para la asistencia técnica y la emisión de conceptos que guíen la ejecución de programas institucionales.

Finalmente, la Iniciativa fortalece la capacidad de los asesores para representar al Instituto en diversos escenarios, proponiendo estudios e investigaciones que apoyen la misión institucional. Esta competencia asegura que los asesores respondan a los requerimientos del nivel directivo, y también a que impulsen mejoras y soluciones para el bien de la institución.

Nivel Profesional con personal a cargo: Negociación

La competencia Negociación se ha propuesto para el nivel profesional con personal a cargo, debido a que al tener la posibilidad de enfrentar diversas situaciones relacionadas con la coordinación y enfrentar situaciones que requieran de la capacidad de llegar a acuerdos, este profesional debe evidenciar la capacidad de identificar objetivos claros de negociación, planificar y proponer soluciones concretas que beneficien a la organización, en un entorno que considere las alternativas de todos los actores implicados.

Nivel Profesional: Adaptación al cambio

Esta competencia ha sido propuesta para el nivel profesional, puesto que las responsabilidades asociadas a sus labores están orientadas a ejercer una variedad amplia de actividades de carácter profesional, según su campo de experticia, que requieren de realizar ajustes conductuales para asumirlas.

Por ejemplo, los servidores públicos que se encuentran en este nivel sirven de articuladores de las decisiones que se plantean desde la alta dirección para enlazarlas con las funciones y labores de los empleados de los niveles técnicos y asistenciales. Adicionalmente, los profesionales pueden ser designados para representar a la institución ante entidades externas o para cumplir labores de coordinación, supervisión y control de planes, programas y proyectos institucionales. Dada la variedad de actividades que puede llegar a ejercer en la institución, se identifica la necesidad de proponer esta competencia para el nivel profesional.

Nivel Técnico: Aprendizaje Continuo

Según el acuerdo 052 de 2021, los empleos de nivel técnico se caracterizan por el desarrollo de procesos, particularmente los relacionados con la aplicación de ciencia y tecnología. Teniendo en cuenta que el conocimiento científico está en constante actualización, se considera que esta competencia es necesaria para las personas que desarrollan este tipo de tareas, ya que esta hace referencia a la capacidad de estar en constante búsqueda y la aplicación de nuevos aprendizajes.

Nivel Asistencial: Orientación a resultados

Según el acuerdo 052 de 2021, los empleos de nivel asistencial se caracterizan por realizar tareas de apoyo a niveles superiores y el ejercicio de labores manuales o de ejecución. Teniendo esto en cuenta, se sugiere que la competencia específica para este nivel sea Orientación a resultados; ya que, como se mencionó anteriormente, en esta competencia se asocian comportamientos orientados al cumplimiento de las tareas con el propósito de alcanzar las metas.

Para resumir la organización del modelo de competencias se presenta la siguiente figura:

Figura 5-2 Síntesis del modelo de competencias comportamentales por nivel jerárquico



Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6. Nuevas definiciones y conductas asociadas del modelo propuesto

A continuación, se presentan las consideraciones para determinar las nuevas definiciones de cada competencia comportamental y sus conductas asociadas, dentro del modelo de competencias propuesto. En primer lugar, se presentan las cinco (5) competencias comportamentales que se consideran comunes para todos los empleos: Compromiso con la institución, Comunicación efectiva, Empatía, Orientación al ciudadano, y Trabajo colaborativo. En segundo lugar, las competencias transversales para tres niveles jerárquicos y finalmente, se presentan las ocho (6) competencias que fueron seleccionadas para cada nivel jerárquico específico.

6.1 Competencias comunes

6.1.1 Compromiso con la institución

Luego de haber realizado el análisis de cada una de las competencias, se identificó que en cuanto a Compromiso con la institución es necesario hacer algunos ajustes en cuanto a la definición y sus conductas asociadas, particularmente porque la forma en que se presentaban representaba un reto en la evaluación de estas, ya que es difícil operacionalizarlas y verlas en los funcionarios de forma objetiva.

Un ejemplo de esta situación es la definición que tenía la competencia en la resolución 729 de 2021 (“Demostrar interés en el ejercicio de su rol como servidor público, manifestando conciencia de su aporte a la institución, al medio ambiente y al país”), ya que, aspectos como demostrar el interés o manifestar la conciencia, no son susceptibles de observación y operacionalización.

Por tanto, se propone la siguiente definición para Compromiso con la institución, con sus cinco conductas asociadas:

Tabla 6-1 Definición y conductas asociadas para el compromiso con la institución

Definición	Conductas asociadas
Capacidad para alinear su propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas institucionales, para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	Ajusta su estilo de trabajo de acuerdo con las necesidades del equipo o la organización para alcanzar los objetivos institucionales.
	Evalúa regularmente su propio rendimiento en relación con las metas organizacionales y lo ajusta según sea necesario.
	Tiene en cuenta los valores institucionales en las relaciones interpersonales.
	Organiza sus actividades de acuerdo con las necesidades de la entidad.
	Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.1.2 Comunicación Efectiva

En cuanto a la competencia comunicación efectiva, se evidenció que la Resolución 729 de 2021 tenía coherencia entre su definición y las conductas asociadas, siendo incluso mucho más claros estos elementos que los presentados por el Decreto 815 de 2018. De este modo, la competencia Comunicación Efectiva se orientaba hacia comportamientos observables, como la claridad en la transmisión de mensajes y la capacidad de mantener una comunicación respetuosa y asertiva. Sin embargo, para efectos de la propuesta del modelo, se hicieron ajustes que favorecían la claridad y precisión de las definiciones.

Por lo tanto, se propone la adopción de la siguiente definición con sus cinco conductas asociadas:

Tabla 6-2 Definición y conductas asociadas para comunicación efectiva

Propuesta de Definición	Conductas asociadas
Capacidad de recibir y transmitir información verbal, gestual o escrita de manera clara y respetuosa con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos.	Se expresa de manera verbal y escrita, con respeto y asertividad.
	Responde con oportunidad, claridad y respeto las comunicaciones de los usuarios internos y externos, utilizando los canales apropiados.
	Redacta textos y utiliza cuadros o gráficas con claridad para hacer efectiva y sencilla la comprensión de la información.
	Mantiene una escucha y lectura atenta para comprender e intercambiar información con otros.
	Fomenta la comunicación clara, directa y concisa.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.1.3 Empatía

Según el Acuerdo 52 de 2018, los funcionarios necesitan desarrollar la capacidad de comprender las situaciones complejas que se deben atender por parte del personal vinculado a la institución, así como personal externo, demostrando calma y respeto constantemente.

Esta competencia se denominaba Desarrollo de la empatía, pero se consideró que se aborda su evaluación en un punto específico de la capacidad, no su proceso de desarrollo, por lo que su nombre se dejó solo Empatía. Durante el análisis de la definición de esta competencia, se evidenció que existía una aproximación confusa que aludía a temas de diferente naturaleza, como las expectativas, trato igualitario, conexión emocional, apertura a pensamientos y vínculos relacionales. Estos temas estaban muy distantes de la esencia de lo que se entiende por Empatía, que usualmente está referida a la identificación y comprensión de las emociones de otras personas y de sus necesidades, manteniéndose calmado y mostrándose solidario y respetuoso.

De modo similar ocurrió con las conductas asociadas, pues estaban enfocadas a ser ejemplo motivacional para otros en el establecimiento de vínculos, o alentarlos a compartir y recibir ideas, y favorecer un ambiente de trabajo armonioso. Estas últimas conductas asociadas están consideradas en Comunicación efectiva y en Trabajo colaborativo, por lo que se vio la necesidad de crear una definición más fiel al concepto de Empatía, así como de sus indicadores.

Producto de este análisis, se plantearon la siguiente definición y conductas asociadas para la competencia Empatía:

Tabla 6-3 Definición y conductas asociadas para Empatía

Definición	Conductas asociadas
Capacidad para comprender las emociones y necesidades de las personas durante la prestación del servicio.	Trata con respeto a las personas que están en una situación de vulnerabilidad cuando las atiende.
	Entiende la situación desde la perspectiva que está atravesando el otro.
	Reconoce las necesidades de las personas, validando la experiencia del otro.
	Escucha y muestra solidaridad con las personas en momentos de dificultad.
	Adapta su reacción emocional a las de otros, respondiendo asertivamente a distintas situaciones.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.1.4 Orientación al ciudadano

Al realizar el análisis de cada una de las competencias, se identificó que Orientación al ciudadano se encontraba definida en la Resolución 729 de 2021 como competencia común, y en cuanto a los grupos funcionales, se encontraba con el nombre de “Orientación al usuario y al ciudadano” tal como lo establece la Resolución 667 de 2018, la cual presenta pequeñas diferencias en la definición y en las conductas asociadas en comparación con la competencia definida en la resolución.

Adicionalmente, en el Decreto 815 de 2018 se encuentra la definición de esta competencia, que solo presenta 3 de las 5 conductas asociadas que se definen en la Resolución 729 de 2018.

Por tanto, se propone la siguiente definición para Orientación al Ciudadano, con sus cinco conductas asociadas, en la cual se hicieron algunos ajustes en la definición y en las conductas asociadas que sean fácilmente observables y sobre las cuales se realiza la evaluación:

Tabla 6-4 Definición y conductas asociadas para Orientación al Ciudadano

Definición	Conductas asociadas
Capacidad de comprender las necesidades y peticiones de los usuarios y los ciudadanos, para dirigir sus acciones a responder oportunamente.	Utiliza diferentes alternativas para conocer las necesidades e inquietudes de los ciudadanos.
	Se apoya en el trabajo de diferentes dependencias para atender oportunamente a los usuarios.
	Utiliza y adapta el lenguaje según la población que atiende para garantizar que la información proporcionada sea clara, completa e incluyente.
	Responde con atención las preocupaciones y necesidades expresadas por los usuarios y ciudadanos, mostrando comprensión hacia sus situaciones y puntos de vista.
	Solicita retroalimentación de los usuarios y ciudadanos para asegurar la calidad de la atención prestada.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.1.5 Trabajo Colaborativo

Luego de haber realizado el análisis de cada una de las competencias, se identificó que las referidas a trabajo en equipo y colaboración compartían una definición que, con diferentes palabras, apuntaban a conductas relacionadas con

la capacidad de obtener resultados, a partir del trabajo colaborativo, por lo que se decidió integrarlas en una sola. A continuación, se presentan con detalle los aspectos tenidos en cuenta para esta integración.

En cuanto a la competencia de Trabajo en equipo, estaba dirigida a todos los niveles jerárquicos, dado que se clasificó como una competencia común, mientras que Colaboración estaba asignada al nivel asistencial únicamente. En este sentido se considera que no es necesario diferenciar la competencia por niveles, y que se puede simplificar la información fusionando las competencias en una denominada “Trabajo colaborativo”, ya que aplica para todos los funcionarios de la institución.

Frente a las conductas asociadas de estas competencias se observó que comparten conductas similares, por ejemplo, hay una de esas conductas que está descrita con las mismas palabras para las dos (“Cumplen los compromisos que adquiere”). Adicionalmente, otras conductas asociadas a estas competencias refieren el respeto por otros integrantes de un equipo de trabajo y apoyo en las tareas a realizar. Lo que evidencia que, efectivamente, “trabajo en equipo” y “colaboración” implican conductas similares.

Con base en esta última consideración, se revisó la competencia “Relaciones Interpersonales” y se encontró que sus conductas asociadas también refieren a comportamientos relacionados con el respeto hacia los compañeros de trabajo y colaboración para el logro de objetivos.

Como resultado del anterior análisis, se propone la siguiente definición para Trabajo colaborativo, con sus cinco conductas asociadas:

Tabla 6-5 Definición y conductas asociadas para Trabajo Colaborativo

Definición	Conductas asociadas
Capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo eficaces y constructivas con compañeros, superiores, personal a cargo y ciudadanos, facilitando la articulación entre los colaboradores para el desarrollo de las labores en el marco del servicio público.	Muestra interés por el bienestar y el desarrollo de sus compañeros, promoviendo el logro de los objetivos organizacionales.
	Cumple oportunamente con los compromisos establecidos, tanto grupales como individuales.
	Coopera y participa con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias, conocimientos e ideas.
	Tiene en cuenta criterios y visiones complementarias de los integrantes del equipo en el desarrollo de sus actividades laborales.
	Gestiona conflictos y desacuerdos entre los miembros del equipo con imparcialidad, manteniendo un enfoque objetivo y respetuoso hacia todas las partes involucradas.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.2 Competencias Transversales

6.2.1 Para los niveles Directivo, Asesor y Profesional con personal a cargo: Liderazgo y Desarrollo de Personas

Al hacer un análisis de las competencias Dirección de Personal, Liderazgo Efectivo y Gestión del desarrollo de las personas, se pudo observar que presentan solapamientos tanto en sus definiciones como en sus conductas asociadas; lo cual puede generar confusión y cruce en la evaluación del desempeño y en la aplicación de las competencias a distintos niveles jerárquicos. De esta manera, la competencia Dirección de Personal incluye conductas que coinciden con los de la competencia Liderazgo Efectivo.

En Liderazgo Efectivo se destaca la importancia de guiar y motivar a los equipos, estableciendo objetivos claros y promoviendo un ambiente colaborativo; sin embargo, estas competencias también comparten atributos similares, como la creación de espacios de comunicación abierta y la identificación de fortalezas en los equipos, lo que sugiere una fusión para evitar redundancias.

Asimismo, la competencia Gestión del Desarrollo de las Personas incluye aspectos relacionados con la promoción del desarrollo y la retroalimentación, presentes también en las otras competencias.

En vista de lo anterior, se propone la fusión de estas tres competencias en una sola, Liderazgo y Desarrollo de personas, conservando los elementos esenciales y centrándose en el liderazgo efectivo y el desarrollo continuo de los colaboradores. Esta integración ofrece una visión más integral del liderazgo, eliminando la duplicación de definiciones y atributos, y promoviendo una evaluación más precisa y coherente. A continuación, se presenta la propuesta de definición, junto con sus cinco conductas asociadas.

Tabla 6-6 Definición y conductas asociadas para Liderazgo y Desarrollo de Personas

Propuesta de Definición	Conductas asociadas
Capacidad para orientar a los colaboradores, conduciéndolos hacia el logro de los objetivos organizacionales, fomentando ambientes en los que las personas puedan crecer laboralmente, mediante oportunidades de aprendizaje y desarrollo.	Clarifica y explica los resultados esperados por cada miembro del equipo en el desarrollo de sus actividades y las alinea con los objetivos organizacionales.
	Promueve la participación en espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias de éxito y hallazgos, frente a los retos laborales.
	Gestiona las acciones para satisfacer las necesidades de formación y capacitación identificadas en los equipos de trabajo, para el cumplimiento de las metas organizacionales.
	Guía al equipo de trabajo, evaluando e impulsando sus competencias para la consecución de los objetivos institucionales.

Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño en pro del mejoramiento continuo de las personas y la organización.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.2.2 Para los niveles Profesional, Técnico y Asistencial: Manejo de la información

En esta competencia no se encontraron similitudes con otras en cuanto a su definición, pero si en cuanto a su nombre como Manejo de los recursos o manejo de la información y los recursos, fue necesario adaptar la definición contenida en el Decreto 729 para distanciarla de los aspectos relacionados con los conocimientos y centrarla en la confidencialidad y precisión de la información.

Además, esta competencia está incluida en el Decreto 815, pero tiene una definición diferente a la de la Resolución 729; de las cinco conductas asociadas solo dos hacen parte del decreto. En cuanto a las conductas asociadas, fue necesario precisarlas y ajustarlas de acuerdo con la nueva definición de la competencia, quedando definida de la siguiente manera:

Tabla 6-7 Definición y conductas asociadas para Manejo de la Información

Definición	Conductas asociadas
Capacidad para dar trámite a la información de forma oportuna, asegurando su confidencialidad y precisión.	Demuestra responsabilidad al proteger la confidencialidad de la información, asegurando que solo se haga pública la información necesaria.
	Muestra proactividad al seleccionar y organizar información relevante, asegurando su accesibilidad y utilidad en las actividades diarias
	Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea
	Organiza y custodia la información a su cuidado, que pueda afectar a los funcionarios o ciudadanos.
	Transmite la información de forma precisa, sin alterarla o modificarla.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.3 Competencias por nivel jerárquico

6.3.1 Nivel Directivo: Visión estratégica

Luego de haber realizado el análisis de cada una de las competencias, se identificó que las referidas a Visión Estratégica, Conocimiento del entorno y

Capacidad de Planeación compartían varias conductas asociadas, que en esencia apuntaban a una misma competencia, por lo que se decidió integrarlas en una sola.

En cuanto a la competencia Conocimiento del entorno, su propia definición hacía alusión al uso de estrategias (Generar respuestas estratégicas...). Además, cuatro de sus cinco conductas asociadas se relacionaban directamente con Visión estratégica (Propone soluciones acordes con el entorno, facilitando la toma de decisiones de la dirección, Identifica situaciones y variables que afecten de manera positiva o negativa el logro de los objetivos institucionales, Visibiliza las oportunidades y las comparte con el nivel superior para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales; y Construye relaciones estratégicas internas y externas para la consecución de los objetivos institucionales).

En el caso de Capacidad de planeación se pudo observar que existían conductas asociadas que requerían de la aplicación de conocimientos específicos, como el manejo de presupuestos, uso de herramientas informáticas de control y seguimiento y el uso de indicadores.

Como resultado del anterior análisis, se propone la siguiente definición para Visión estratégica, con sus cinco conductas asociadas:

Tabla 6-8 Definición y conductas asociadas para Visión Estratégica

Definición	Conductas asociadas
Capacidad de conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones con el entorno, de modo que identifica la alternativa más adecuada para el logro de resultados frente a cada situación presente o eventual.	Articula objetivos, recursos y metas generando estrategias con base a las exigencias del entorno.
	Tiene en cuenta factores externos para plantear cursos de acción dentro de la organización frente a problemas concretos
	Monitorea periódicamente los procesos, para prevenir riesgos y buscar oportunidades de mejora, introduciendo cambios en la planeación para alcanzar las metas.
	Se mantiene informado, buscando entender los problemas y demandas del contexto nacional para implementar acciones desde el marco institucional.
	Genera y mantiene relaciones internas y externas que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.3.2 Nivel Asesor: Iniciativa

Inicialmente había tres competencias que llevaban el nombre de innovación, las cuales eran Dinámica Innovadora, Innovación y Creatividad e Innovación, al revisar cada una de ellas se encontró que todas tienen definiciones similares y le apuntaban a la misma competencia, por consiguiente, se tomó la decisión de unificarlas. Teniendo en cuenta su orientación, se determinó que sus definiciones y conductas asociadas referían a la aplicación de conocimientos sobre indicadores de gestión, el uso de herramientas tecnológicas y soluciones a partir de las mismas, de modo que no existía coherencia entre el nombre de estas competencias, su definición y sus conductas asociadas.

Se observó que era necesario depurar las conductas asociadas que más relacionaban entre sí, y se identificó que la esencia de esta competencia apuntaba a la generación de ideas y alternativas para el desarrollo de tareas y proyectos, utilizando los recursos disponibles, incluyendo los tecnológicos. De este modo, se concluyó que la competencia que inicialmente pretendía referirse a la innovación como modernización, tenía más sentido si se entendía como Iniciativa dado que tiene la característica de proponer ideas y distintas alternativas de acción. Quedando definida de la siguiente manera:

Tabla 6-9 Definición y conductas asociadas para Iniciativa

Definición	Propuesta de Conductas asociadas
Capacidad para generar ideas, propuestas y soluciones novedosas que mejoren la eficiencia de los procesos.	Proponer métodos para optimizar el uso de recursos.
	Promover la creación de nuevas ideas y proyectos.
	Generar nuevos conocimientos y transferirlos mediante el desarrollo de proyectos.
	Presentar alternativas novedosas ante los retos organizacionales.
	Identificar nuevas formas de incorporar la tecnología en el desarrollo de los procesos.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.3.3 Nivel Profesional con personal a cargo: Negociación

Durante el análisis de la competencia "Capacidad de Negociación", se identificó que la definición y las conductas actuales tienen un enfoque limitado, centrado predominantemente en la comunicación y las actitudes cordiales. Este enfoque no aborda adecuadamente la importancia de la planificación y la concreción de acuerdos, aspectos cruciales para el proceso de negociación.

Las conductas asociadas anteriores, como “mantener canales de comunicación abiertos” y las “actitudes cordiales”, aunque relevantes, no cubren de manera integral los aspectos estratégicos y concretos de la negociación. Además, estos elementos pueden solaparse con atributos de otras competencias, generando confusión en la evaluación.

Incluir una conducta asociada relacionada con la planificación de aspectos críticos de la negociación refuerza la importancia de prepararse adecuadamente para esta, un aspecto que no estaba suficientemente cubierto en la definición y atributos anteriores. La planificación es esencial para alcanzar resultados óptimos y manejar posibles imprevistos.

Al resaltar la importancia de que los acuerdos beneficien a la organización, en la nueva definición se busca que los resultados de la negociación estén alineados con los intereses estratégicos de la institución.

Teniendo en cuenta estos análisis, se presenta una nueva propuesta para la definición de la competencia Negociación y sus cinco conductas asociadas:

Tabla 6-10 Definición y conductas asociadas para Negociación

Propuesta de definición	Conductas asociadas
Capacidad para lograr acuerdos duraderos de beneficio mutuo entre las partes involucradas, con el objetivo de que estos aporten a los intereses de la institución.	Identifica el objetivo de la negociación.
	Planifica los aspectos de la negociación, para asegurar el mejor resultado posible para la organización.
	Comprende los intereses propios y de las partes
	Hace propuestas concretas ante las partes involucradas.
	Alcanza acuerdos que benefician a la organización, integrando los intereses de todas las partes involucradas.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.3.4 Nivel Profesional: Adaptación al cambio

Esta competencia está en la Resolución 729 de 2021 como parte de las dirigidas para el jefe de control interno, sin embargo, en el Decreto 815 de 2018 es una competencia común a todos los servidores públicos, y se consideró importante incluirla en el modelo de competencias comportamentales que se propone. Para esto, se tuvo en cuenta la definición presentada en el Diccionario de Competencias Comportamentales de la Dian en el Anexo Resolución 065 del 11 de abril del 2024, el cual define la competencia adaptabilidad como la capacidad

para comprender diferentes perspectivas y responder oportunamente a diversas situaciones, contextos, medios y personas, modificando su conducta y formas de trabajo, alineadas con el cumplimiento de los objetivos Institución. Se revisó cuidadosamente que cada de las conductas asociadas guardaran relación con esta definición, quedando definida de la siguiente manera:

Tabla 6-11 Definición y conductas asociadas para Adaptación al cambio

Definición	Conductas Asociadas
Capacidad para enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas, asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios.	Acepta y se ajusta fácilmente a las nuevas situaciones.
	Responde al cambio con flexibilidad.
	Apoya a la entidad en nuevas decisiones
	Favorece la adaptación de nuevas condiciones en los equipos de trabajo.
	Participa activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo, estilos de dirección y procedimientos.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.3.5 Nivel Técnico: Aprendizaje Continuo

En el análisis de esta competencia, se identificó que las referidas a Aprendizaje Continuo (Resolución 667 de 2018) y Aprendizaje permanente (Resolución 729 de 2021 y Resolución 667 de 2018) compartían características en su definición y que en esencia apuntaban a una misma competencia, teniendo en cuenta además que Aprendizaje Continuo solo presentaba tres conductas asociadas, por lo que se decidió integrarlas en una sola. Así, se hicieron precisiones en la redacción de las conductas asociadas, de forma que fuera posible su observación, facilitando una evaluación objetiva dentro de las competencias comportamentales. Como resultado del anterior análisis, se propone la siguiente definición para Aprendizaje Continuo, con sus cinco conductas asociadas:

Tabla 6-12 Definición y conductas asociadas para Aprendizaje Continuo

Definición	Conductas asociadas
Capacidad para buscar y aplicar nuevos conocimientos relevantes para mejorar su desempeño en las funciones e incrementar su efectividad en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.	Facilita cambios a partir de los nuevos conocimientos adquiridos, contribuyendo a la consecución de los objetivos de la entidad.
	Demuestra interés por aprender cosas nuevas, haciendo preguntas, investigando por su cuenta, y explorando cómo puede aplicar nuevas ideas a su trabajo.
	Identifica y accede a fuentes de información, cursos de actualización, o capacitaciones relevantes para el desarrollo de sus actividades.
	Se apropia de nuevas herramientas que mejoran su desempeño laboral

Definición	Conductas asociadas
	Comparte sus saberes y habilidades con los compañeros de trabajo, generando intercambio de conocimiento.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.3.6 Nivel Asistencial: Orientación a Resultados

Luego de haber realizado el análisis de cada una de las competencias, se identificó que las referidas a Orientación a resultados, Disciplina y Gestión efectiva compartían una definición que, con diferentes palabras, apuntaban a definir la competencia como la capacidad de cumplir los compromisos y seguir directrices, lo que en esencia compone una misma competencia, por lo que se decidió integrarlas en una sola.

En cuanto a la competencia de Disciplina, estaba dirigida exclusivamente a nivel técnico, mientras gestión efectiva se incluye en el nivel profesional y Orientación a resultados está definida dentro del decreto 815 como común para todos los servidores. En este sentido se considera que Orientación a resultados es un nombre que da cuenta de los propósitos de las tres competencias que hicieron parte de esta revisión.

Adicionalmente, en las conductas asociadas de estas tres competencias se observa que, con diferentes palabras, se asocian a comportamientos relacionados con el cumplimiento de sus labores y la organización propia del trabajo con el propósito de alcanzar las metas.

Como resultado del anterior análisis, se propone la siguiente definición para Orientación a resultados, con sus cinco conductas asociadas:

Tabla 6-13 Definición y conductas asociadas para Orientación a resultados

Definición	Conductas asociadas
Capacidad de cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad.	Conoce los objetivos y el alcance del proceso.
	Identifica e implementa posibles formas de alcanzar los resultados.
	Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad
	Prioriza las actividades según la importancia de estas.
	Se fija metas y obtiene los resultados institucionales esperados.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.4 Competencias para el empleo del Jefe de Control Interno

Para el empleo del Jefe de Control Interno, la Resolución 729 de 2021 establece 5 competencias comportamentales: Orientación a resultados, Liderazgo e iniciativa, Adaptación al cambio, Planeación y Comunicación efectiva. Es importante señalar que para este empleo no se realizará una propuesta dentro del modelo, dado que el INMLCH asumirá los lineamientos reglamentarios que determine el Departamento Administrativo para la Función Pública.

6.5 Síntesis de la propuesta de competencias comportamentales

A continuación, se presenta el modelo de competencias comportamentales obtenido a partir del análisis realizado. Como resultado de este, se identificó que la mejor forma de organizar estas, correspondía a los niveles jerárquicos para los que aplicaban. Esta organización se había planteado inicialmente para que tuviera en cuenta el Mapa de procesos definido por la Resolución 729 de 2021, sin embargo, al encontrar que muchas de las competencias comportamentales asociadas a los procesos se describían, a partir de conocimientos o habilidades técnicas específicas, fue necesario retirarlas de esta parte del modelo de evaluación.

En primer lugar, se realizó el análisis de todas las competencias comportamentales teniendo en cuenta cada uno de los criterios establecidos (naturaleza de la competencia, claridad de la definición, coherencia entre la competencia y sus conductas asociadas, nivel jerárquico, comparación con el Decreto 815 y con otras competencias e indicadores de la misma Resolución 729). Esto permitió evidenciar similitudes en los nombres, definiciones e incluso repeticiones entre indicadores propuestos para más de una competencia.

Esto llevo a una depuración rigurosa, respecto al contenido y definiciones y adicionalmente, a lo que se debía considerar meramente funcional. Por esta razón, de 40 competencias listadas, se identificó que 13 sintetizaban lo más esencial de las competencias comportamentales y de un modo independiente, es decir, las definiciones propuestas evitan la aparición de conductas asociadas completamente idénticas en más de una competencia. Esto es así, porque, aunque en la vida real las conductas pueden relacionarse con varias competencias similares, para el modelo de competencias se le dio prioridad a una conducta asociada, dentro de la competencia comportamental, que más se relacionara con la definición y la característica propia de la competencia, facilitando que, en el momento de realizar las evaluaciones, se contara con criterios únicos en cada una de estas.

Es decir, dados los hallazgos y la redefinición de las competencias comportamentales, la clasificación por grupos del mapa de procesos desaparece

totalmente, ya que las competencias se consolidaron teniendo en cuenta los niveles jerárquicos, como se presenta a continuación.

Tabla 6-14 Consolidación de competencias por nivel jerárquico

Nivel Jerárquico	Competencia
Común a todos los funcionarios	Compromiso con la Institución
	Comunicación efectiva
	Empatía
	Orientación al Ciudadano
	Trabajo colaborativo
Transversal para Directivo, Asesor y Profesional con personal a cargo	Liderazgo y desarrollo de personas
Transversal para Asistencial, Técnico y Profesional	Manejo de la Información
Directivo	Visión estratégica
Asesor	Iniciativa
Profesional con personal a cargo	Negociación
Profesional	Adaptación al cambio
Técnico	Aprendizaje Continuo
Asistencial	Orientación a resultados

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

6.6 Propuesta de Clasificación de Competencias funcionales: Aptitudes y Habilidades

Para proponer el esquema de competencias para la entidad, se revisaron también las características que se referían a aspectos de carácter funcional. Es por esto por lo que fueron analizadas las 54 habilidades y aptitudes que se especificaron en las hojas de vida de los grupos funcionales. En este análisis se tuvieron en cuenta las definiciones propuestas para cada una de ellas y se contrastaron entre sí y con las competencias comportamentales. Una vez revisada esa información, se identificó que, de acuerdo con las definiciones de la literatura, 21 de estas competencias correspondían a Habilidades técnicas, mientras que 27 correspondían a Aptitudes, y otras seis fueron consideradas para ser excluidas, bien por no corresponder en sentido estricto a una habilidad o aptitud, o por estar haciendo parte de otras. La siguiente tabla resume la información derivada de ese análisis y algunas observaciones:

Tabla 6-15 Clasificación de Competencias funcionales con anotaciones

Nombre	Definición	Habilidad Técnica	Aptitud	Observaciones
Argumentación	Habilidad requerida para justificar una postura racional, a partir de la construcción de argumentos, contraargumentos o refutaciones.	x		
Atención de requerimientos	Es la habilidad para comprender las instrucciones, escritas o verbales, que se le dan y ejecutarlas de la manera que se requiere.		x	
Atención selectiva	Capacidad para concentrarse en una tarea durante un periodo de tiempo sin distraerse		x	Se cruza con Atención al detalle
Atender instrucciones	Es la habilidad para comprender las instrucciones, escritas o verbales, que se le dan y ejecutarlas de la manera que se requiere.			Se relaciona solo para un grupo funcional INMLCF-MIS-ASI-15
Capacidad numérica	Capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente		x	
Claridad al hablar	Capacidad de hablar claramente para que otros puedan entenderlo		x	Aclarar la definición para poder identificar si se refiere a cumplir con las condiciones fisiológicas (tono de voz, aparato fonatorio, etc.) para poder articular palabras de manera comprensible. Si no es así, se cruza con Expresión oral, puesto que es comunicarse con claridad.
Comprensión escrita	Capacidad de leer y comprender información e ideas escritas		x	
Comprensión oral	Capacidad de escuchar y comprender información e ideas presentadas en forma oral		x	
Comunicación escrita pericial	Redacción que le permita proyectar y elaborar informes periciales en forma clara.	x		
Comunicación oral pericial	Habilidades de expresión y comunicación oral que le permitan sustentar eficazmente sus informes periciales en juicios orales.	x		
Control de la precisión	Capacidad de ajustar los controles de una máquina o un vehículo a una posición exacta, de forma repetitiva y rápida		x	La definición es poco clara. El nombre debería ser 'Operación de maquinaria' o

Nombre	Definición	Habilidad Técnica	Aptitud	Observaciones
				algo similar, que refleje mejor el contenido de esta
Coordinación de extremidades	Capacidad de coordinar dos o más extremidades (por ejemplo, dos brazos, dos piernas o una pierna y un brazo) mientras se está sentado, parado o acostado. No involucra desempeñar actividades mientras el cuerpo está en movimiento		x	Solo está para conductor, se podría dejar con Operación de máquinas, para observar la coordinación durante la ejecución. Tal como está definida es un indicador de motricidad gruesa, sin mayor contexto.
Destreza dactilar	Capacidad para hacer movimientos coordinados precisos de los dedos de una o ambas manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños		x	Relacionado con motricidad fina
Destreza manual	Capacidad de hacer movimientos rápidos con la mano, la mano en conjunto con el brazo o sus dos manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos		x	Relacionado con motricidad fina
Diseño de procedimientos	Habilidad para elaborar procedimientos en sistemas de información plantillas o aplicativos diseñados para este fin.	x		Requiere capacitación específica de la entidad
Estructuración de textos	Habilidad para darle un orden a un texto de forma coherente, sencilla y clara.	x		
Evaluación de proceso	Habilidad para Identificar la información relevante en un proceso en desarrollo para cuantificarlo y facilitar la tomar de decisiones.	x		
Expresión escrita	Capacidad para comunicar información e ideas, por escrito, de forma que otros le puedan entender	x		Se cruza con estructuración de textos.
Expresión oral	Capacidad de comunicar información e ideas, hablando, de forma que otros le comprendan	x		Se cruza con Capacidad para hablar
Flexibilidad de categoría	Capacidad de generar o usar diferentes conjuntos de reglas para producir respuestas que tengan sentido			La definición no es clara
Flexibilidad clausura	Capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (figura, objeto, palabra o sonido) que está oculto dentro de otro material distractor		x	

Nombre	Definición	Habilidad Técnica	Aptitud	Observaciones
Fluidez de ideas	Capacidad de expresar un número de ideas sobre un tema (el número de ideas es importante, no su calidad, precisión o creatividad)		x	Parece irrelevante para los abogados y comunicadores, ya que ellos deben ser precisos en sus labores. Si está ligado a la búsqueda de ideas innovadoras, la creatividad y la calidad de las ideas deberían ser elementos por considerar, además de la cantidad de ideas.
Fuerza estática	Capacidad para ejercer el máximo de fuerza muscular para levantar, empujar, halar o cargar objetos		x	
Gestión del tiempo	Habilidad para organizar y ejecutar de manera eficaz diferentes tareas o actividades en función de un tiempo determinado.	x		
Habilidades ofimáticas	Manejo de programas de Office	x		También está en conocimientos
Habilidades ofimáticas para la pericia	Habilidad para el manejo de equipos, software, herramientas e insumos utilizados en los análisis e inspecciones.	x		
Interpretación de información pericial	Capacidad para interpretar los resultados de las pruebas en un contexto dado, relacionarlos con los hechos y transmitir esta información a la autoridad.	x		
Juicio y toma de decisiones	Considerar los costos o beneficios relativos de acciones potenciales con el fin de seleccionar la más apropiada. Incluye la capacidad de inferencia, imparcialidad y objetividad	x		El nombre debería ser Toma de decisiones, porque implica realizar un juicio. Además, no se menciona si es una capacidad o habilidad.
Lectura Crítica	Identificar y entender los contenidos locales que conforman un texto para darle un sentido global.	x		Determinar si se puede evaluar en conjunto con Comprensión escrita. No específica si es capacidad o habilidad.
Localización de sonidos	Capacidad para darse cuenta de la dirección desde la cual se origina un sonido		x	
Manejo de información	Habilidades para consolidar y analizar información.	x		El nombre es igual a una competencia comportamental.
Memorizar	Capacidad de recordar información como palabras, números, imágenes y procedimientos		x	
Monitoreo	Habilidad para realizar seguimiento continuo de labores, actividades o procesos, a partir de estándares establecidos para la mejora continua.	x		Es necesario distanciar la definición de esta habilidad para que se distinga de la Competencia comportamental Orientación a resultados

Nombre	Definición	Habilidad Técnica	Aptitud	Observaciones
Orden	Disponer de manera sistemática un conjunto de datos, tareas o actividades, a partir de características determinadas.		x	Hace falta definir si es capacidad o habilidad
Ordenamiento de información	Capacidad para organizar cosas o acciones en un orden o patrón determinado, de acuerdo con una regla o un conjunto de reglas específico (Ej. Conjuntos de números, letras, palabras, imágenes, operaciones matemáticas)	x		Se cruza con Orden y con manejo de la información
Orientación espacial	Capacidad de conocer su ubicación en relación con el entorno o de saber dónde están los objetos en relación con su persona		x	
Percepción de profundidad	Capacidad de juzgar qué objetos están más cercanos o lejanos, o juzgar la distancia entre su persona y un objeto		x	Verificar redacción, en vez de juzgar puede ser identificar.
Planeación	Capacidad de trazar previamente un proyecto, teniendo en cuenta todos los recursos y las disposiciones necesarias para lograr un objetivo específico.	x		Es una habilidad, se debe cambiar la palabra capacidad.
Precisión	Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.	x		
Razonamiento deductivo	Capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos o para producir respuestas que tengan sentido		x	Mejorar definición
Razonamiento inductivo	Capacidad de combinar piezas de información para llegar a reglas o conclusiones generales		x	
Razonamiento matemático	Capacidad de escoger las fórmulas o métodos matemáticos correctos para la solución de un problema		x	
Reconocimiento de habla	Capacidad para identificar y entender la forma de hablar de otra persona			Se cruza con Comprensión oral
Reconocimiento de problemas	Capacidad de decir cuándo algo está mal o es probable que esté mal. No involucra la resolución de problemas, solo el reconocer que hay un problema			Se sugiere eliminar e integrar en Toma de decisiones
Repartición temporal	Capacidad de intercambiar entre dos o más actividades o fuentes de información (como conversaciones, sonidos, contacto u otras fuentes)		x	Es conocida como Flexibilidad cognitiva
Resolución de problemas complejos	Identificar problemas complejos y revisar información relacionada para desarrollar y evaluar opciones e implementar soluciones.	x		Hace falta en la definición que es una habilidad

Nombre	Definición	Habilidad Técnica	Aptitud	Observaciones
Sensibilidad al resplandor	Capacidad de ver objetos en presencia de un resplandor o luz brillante		x	Revisar la pertinencia y la manera de ser evaluado.
Valoración de riesgos	Habilidad para identificar, analizar y evaluar el riesgo en diferentes contextos y propone alternativas para mitigarlo.	x		
Velocidad de clausura	Capacidad de entender, combinar y organizar información en patrones significativos		x	
Velocidad perceptiva	Capacidad de comparar, con rapidez y precisión, similitudes y diferencias entre conjuntos de letras, números, objetos, imágenes o patrones. Las cosas para comparar pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad también incluye comparar un objeto presente con un objeto recordado		x	
Visión cercana	Capacidad de ver detalles a corta distancia (a unos pocos centímetros)		x	Es algo fisiológico, ¿se evalúa con los exámenes ocupacionales?
Visión cromática	Capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo matices de color y brillo		x	Es algo fisiológico, ¿cómo se evalúa?
Visualización	Habilidad de imaginar cómo se verá algo luego de ser movida o cuando sus partes se mueven o son reorganizadas			Se cruza con Orientación espacial. Tal como está definida no se puede evaluar.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

En resumen, 21 corresponden a Habilidades técnicas: Argumentación, atención de requerimientos, comunicación escrita pericial, comunicación oral pericial, diseño de procedimientos, estructuración de textos, evaluación de proceso, gestión del tiempo, habilidades ofimáticas, habilidades ofimáticas para la pericia, interpretación de información pericial, juicio y toma de decisiones, lectura crítica, manejo de información, monitoreo, orden, planeación, precisión, resolución de problemas complejos, valoración de riesgos.

Por otra parte, 27 corresponden a Aptitudes: Atención selectiva, capacidad numérica, claridad al hablar, comprensión escrita, comprensión oral, control de la precisión, coordinación de extremidades, destreza dactilar, destreza manual, expresión escrita, expresión oral, flexibilidad de clausura, fluidez de ideas, fuerza estática, localización de sonidos, memorizar, ordenamiento de información, orientación espacial, percepción de profundidad, razonamiento deductivo, razonamiento inductivo, razonamiento matemático, repartición temporal, sensibilidad al resplandor, velocidad de clausura, velocidad perceptiva, visión cercana, visión cromática.

Así, se hace necesario revisar 6 por estar integradas en otras competencias: Visualización, reconocimiento de problemas, reconocimiento de habla, interpretación de información pericial, flexibilidad de categoría, atender instrucciones.

6.7 Beneficios del modelo propuesto

Flexibilidad y Adaptabilidad Organizacional: Las competencias comportamentales son transversales y duraderas, respondiendo a procesos que evolucionan constantemente.

Cohesión organizacional: Las competencias comunes permiten establecer estándares en términos de comportamiento, independientemente del proceso en el que trabajen los funcionarios.

Simplicidad y Eficacia: Vincular competencias comportamentales a procesos puede generar redundancias, cada proceso puede requerir competencias similares, lo que llevaría a una multiplicación de competencias duplicadas o solapadas, haciendo que la gestión de competencias sea más compleja y menos efectiva.

Desarrollo Integral: Desvincular las competencias comportamentales de los procesos, permite tener foco en el desarrollo integral de los funcionarios, más allá de las tareas que realicen en un proceso determinado.

Claridad y Enfoque: Las competencias por nivel jerárquico permiten definir con precisión las expectativas de desempeño para cada rol, facilitando la alineación de los comportamientos con las responsabilidades y objetivos de cada puesto.

7. Conclusiones Generales

El modelo de competencias propuesto para el INMLCF ofrece, para las competencias comportamentales, un enfoque más simplificado, centrado en el comportamiento de los funcionarios de acuerdo con el nivel jerárquico al que pertenece. Por otra parte, ofrece para las competencias funcionales una identificación y clasificación de las habilidades técnicas y aptitudes que las conformarían.

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas del análisis, redefinición y reorganización de las competencias, y su potencial impacto en la organización:

6.1 Simplificación del Modelo de Competencias comportamentales:

Se propone un modelo de 13 competencias comportamentales, lo que representa una disminución significativa en comparación con el enfoque planteado en la Resolución 729 de 2021. De estas competencias se proponen cinco competencias comunes para todos los funcionarios, mientras que las otras ocho competencias se distribuyen según el nivel jerárquico. Esta estrategia optimiza la evaluación, al evitar gran cantidad de competencias apuntando a aspectos similares y asegurando que sus definiciones sean claras, independientes y diferenciadas de las competencias funcionales.

6.2 Eliminación de Competencias comportamentales por Procesos:

Inicialmente, se consideró el mapa de procesos como una guía para definir el modelo de competencias en el INMLCF. Sin embargo, una vez realizado el ajuste y redefinición de las competencias comportamentales, todas aquellas que contenían aspectos de conocimientos o habilidades técnicas fueron excluidas. Como resultado se obtuvo un conjunto de competencias comunes a todos los empleos, y otras asociadas a niveles jerárquicos, por lo que no se consideró pertinente asociarlas a los procesos de gestión de la entidad.

6.3 Selección de Competencias comportamentales comunes:

Las competencias comunes, consideradas como aquellas necesarias y transversales para todos los funcionarios de la entidad, son: Comunicación Efectiva, Compromiso con la Institución, Empatía, Orientación al Ciudadano y Trabajo Colaborativo. Esto tiene sustento en el Decreto 815 y en las

particularidades de la entidad. Se espera que esto facilite la creación de una cultura organizacional coherente y alineada con la misión y visión del INMLCF, promoviendo comportamientos consistentes entre todos los colaboradores.

Las competencias comunes fueron seleccionadas para impactar directamente en la misión de la Institución. Por ejemplo, Compromiso con la Institución garantiza que todos los colaboradores alineen sus acciones y decisiones con las necesidades y prioridades institucionales, lo cual es vital para mantener la responsabilidad ambiental y el enfoque en las víctimas y la sociedad en general.

Trabajo Colaborativo, Comunicación Efectiva y Empatía fomentan un ambiente organizacional cohesionado y eficiente, donde la información fluye de manera clara y respetuosa, y los equipos trabajan de manera sinérgica para cumplir con los objetivos institucionales.

Finalmente, Orientación al Ciudadano subraya el compromiso con la calidad del servicio hacia los grupos de valor, lo que es importante para la misión actual como para la construcción de una entidad reconocida en Latinoamérica.

6.4 Distribución de competencias específicas por nivel jerárquico:

Las competencias por nivel jerárquico tienen un elemento novedoso, que establece como competencias transversales las de Liderazgo y Desarrollo de Personas (nivel directivo, asesor y profesional con personal) y Manejo de la Información (niveles profesional, técnico y asistencial). Como resultado del análisis, se propone una competencia específica para cada nivel jerárquico, para el nivel directivo se propone la competencia Visión Estratégica. Para el nivel asesor, Iniciativa. Para el nivel profesional con personal a cargo, Negociación. Para el nivel profesional, Adaptación al Cambio. Para el nivel técnico, Aprendizaje Continuo. Para nivel asistencial, Orientación a Resultados. Estas competencias se seleccionaron estratégicamente teniendo en cuenta los niveles de responsabilidad, así como si sus funciones implicaban tener personal a cargo.

6.5 Análisis de la clasificación de aptitudes y habilidades para las competencias funcionales:

Se realizó una revisión de las habilidades y aptitudes asignadas a los diferentes grupos funcionales de la entidad. En este análisis se revisó la pertinencia de las habilidades y aptitudes con base en las definiciones propuestas.

Como resultado general, se resalta la necesidad de revisar algunas definiciones que se cruzan entre sí, que se relacionan con las competencias comportamentales (ya sea las establecidas en la resolución 729 de 2021 y otras

con las nuevas definiciones resultado del presente proceso) o incluso algunas que hacen referencia a capacidades netamente fisiológicas.

Adicionalmente, es importante señalar que, para la evaluación de estas habilidades y aptitudes, es necesario no solo ser claros en la definición de estas, sino además tener algunos criterios observables que permitan la valoración objetiva.

6.6 Propuesta de organización general del esquema de competencias:

En resumen, el modelo que se propone de competencias, de acuerdo con el análisis realizado, en concordancia con la norma establecida y los referentes conceptuales, presenta la división antes descrita entre competencias funcionales y comportamentales, con el fin de garantizar que los componentes de evaluación tales como aptitudes, conocimientos, habilidades y actitudes, que hacen parte de los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño y concursos de méritos, sean posibles de observar y valorar, acorde con su naturaleza.

Con este objetivo, se puntualiza que en las competencias funcionales se deben clasificar aquellas identificadas como aptitudes y las habilidades técnicas necesarias para desarrollar las labores del empleo, de acuerdo con los lineamientos, procedimientos y políticas institucionales; mientras que las competencias comportamentales se centran en las actitudes o habilidades socioemocionales, diferenciándose de los elementos conceptuales, procedimentales o de conocimientos específicos para el desarrollo de un empleo, propios de las competencias funcionales.

8. Anexo A

En este anexo, se puede evidenciar el análisis detallado realizado en la fase 2 de la metodología, frente al análisis inmerso en las características de cada competencia.

8.1 Competencias Comunes a los servidores públicos

8.1.1 Compromiso con la Institución

Tabla 8-1 Definición y conductas asociadas para Compromiso con la Institución

Definición	Conductas observadas
Demostrar interés en el ejercicio de su rol como servidor público, manifestando conciencia de su aporte a la institución, al medio ambiente y al país.	Cumple las normas de la organización
	Promueve el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
	Desarrolla sus funciones con responsabilidad social en el marco de la confidencialidad, los principios y valores institucionales.
	Promueve las relaciones humanas en el marco de los valores institucionales.
	Atiende con diligencia los requerimientos institucionales.

Fuente: Resolución 729 de 2021

¹Grupos del mapa de procesos: Se encuentra en todos los grupos del mapa de procesos.

Grupos funcionales: Se encuentra en todos los grupos funcionales.

Consideraciones respecto a la definición: La definición es poco precisa, dado que, aunque la definición alude a aspectos comportamentales, tal como está redactada puede ser difícil su medición u observación. La expresión "demostrar interés" es vaga y puede interpretarse de múltiples maneras. No queda claro qué comportamientos específicos o indicadores reflejan este interés. La "conciencia de su aporte" es otro concepto amplio y abstracto. La definición no especifica cómo se debe medir o evaluar esta conciencia ni qué tipo de aportes

¹ En este Anexo, los Grupos del mapa de procesos corresponden a la denominación que se encuentra en la Resolución 729 de 2021, dado que esta es la que tiene la definición de las competencias comportamentales.

se esperan. La referencia a "la institución, al medio ambiente y al país" abarca una amplia gama de aspectos. Esto puede hacer que sea difícil para los servidores públicos saber en qué áreas enfocar sus esfuerzos y cómo equilibrar sus contribuciones en estos diferentes frentes.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: En el indicador 1 puede ser difícil definir y evaluar qué normas específicas se deben cumplir y cómo se mide el cumplimiento, pero además este aspecto está relacionado con el conocimiento de las normas lo que lo aleja del aspecto comportamental. El indicador 4 puede ser difícil medir cómo se está promoviendo y en qué medida se están respetando los valores institucionales. El indicador 5 "Atender con diligencia" puede ser subjetivo y variar según la interpretación personal. La diligencia puede tener diferentes estándares en diferentes contextos, adicionalmente puede estar más relacionado con orientación al ciudadano.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: La competencia combina aspectos comportamentales y usa de base los conocimientos sobre la entidad para indicar en qué se debe centrar, cuando esta competencia debería centrarse más en cómo el individuo realiza acciones para ajustar su comportamiento de acuerdo con las necesidades de la organización.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el nombre de Compromiso con la organización. Esta puede ser más clara y acorde con la naturaleza de la competencia.

8.1.2 Orientación al ciudadano

Tabla 8-2 Definición y conductas asociadas para Orientación al Ciudadano

Definición	Conductas observadas
Atender los requerimientos de los ciudadanos, de conformidad con el sistema integrado de gestión y las responsabilidades del servidor público.	Establece mecanismos para conocer las necesidades de servicio de los ciudadanos.
	Identifica estrategias de atención de acuerdo con las necesidades del servicio de los ciudadanos y las políticas de la institución.
	Aplicar los enfoques de género, diferencial y de derechos humanos en la atención a los ciudadanos, de acuerdo con la normatividad nacional e internacional.
	Aplica las políticas, procedimientos, mecanismos y canales de participación ciudadana.
	Evalúa la prestación del servicio a usuarios internos y externos.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Grupos del mapa de procesos: Se encuentra en todos los grupos del mapa de procesos.

Grupos funcionales: Se encuentra en todos los grupos funcionales.

Consideraciones respecto a la definición: La definición enfatiza sólo en la atención de requerimientos, que descuida otros aspectos relevantes de la competencia, y además específicamente que esa atención debe hacerse según el sistema integrado de gestión y las responsabilidades del servidor público. Este enfoque puede llevar al funcionario a enfocarse en seguir procedimientos del sistema integrado de gestión, lo que sugiere una visión centrada en la eficiencia interna y el cumplimiento de normas en lugar de la adaptación a las necesidades del ciudadano.

Se sugiere ajustar la definición para que se adecue a los propósitos misionales de la entidad.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: El indicador 1 podría clarificar su redacción para ser más específico y observable, en el indicador 2 alinear las estrategias con las políticas de la institución y las necesidades de los ciudadanos requiere un equilibrio delicado. Las políticas institucionales pueden no siempre reflejar las necesidades actuales o prioridades de los ciudadanos y además el indicador requiere conocimientos de los procedimientos más que su disposición. El indicador 3 aplicar enfoques de género y derechos humanos requiere una interpretación precisa de la normatividad nacional e internacional, que puede ser compleja y sujeta a diferentes interpretaciones, de igual forma necesita ese conocimiento y no es la esencia de la competencia, lo mismo ocurre con el indicador 4, que también requiere conocimientos pero además mezclar políticas, procedimientos, mecanismos y canales de participación hace que sea difícil de observar la conducta de todos estos elementos en simultáneo, especialmente en grandes organizaciones o en contextos con múltiples canales de participación. En el indicador 5, se sugiere mejorar la redacción, dado que la evaluación del servicio puede ser diferenciada para usuarios internos y externos, además hay unos procesos particulares de evaluación de la calidad del servicio que le pueden apuntar a indicadores más que a la mejora del servicio, por lo que se sugiere mejorar la redacción.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: La mayoría de los indicadores se centran en habilidades técnicas y funcionales relacionadas con la gestión y prestación de servicios. Estos indicadores abordan aspectos como la recopilación de información, la aplicación de políticas, y la evaluación del servicio, relacionadas con la ejecución de tareas específicas y el cumplimiento de funciones administrativas, por esto la competencia en su conjunto se inclina hacia las competencias funcionales atados a conocimientos específicos, es esencial no subestimar el componente comportamental que está más dirigido a la disposición de resolver las necesidades de los ciudadanos.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el nombre de Orientación al Usuario y al Ciudadano.

8.1.3 Trabajo en Equipo

Tabla 8-3 Definición y conductas asociadas para Trabajo en Equipo

Definición	Conductas observadas
Aportar a los equipos de trabajo en el alcance de los objetivos institucionales, mejorando el clima organizacional	Cumple los compromisos que adquiere con el equipo
	Respeto la diversidad de criterios, opiniones y visiones complementarias de los integrantes del equipo
	Mantiene comunicación directa con los integrantes del equipo en el marco del respeto y la cordialidad.
	Proporciona información oportuna, objetiva, veraz y completa a los integrantes del equipo.
	Media en situaciones de desacuerdo, promoviendo la cohesión del equipo

Fuente: Resolución 729 de 2021

Grupos del mapa de procesos: Se encuentra en todos los grupos del mapa de procesos.

Grupos funcionales: Se encuentra en todos los grupos funcionales.

Consideraciones respecto a la definición: La definición es poco precisa y centra el trabajo en equipo en una condición, que en este caso es el clima laboral, dejando de lado otros aspectos importantes, adicionalmente el trabajo en equipo no tiene solo como consecuencia el buen clima, sino que se espera que el aporte a los grupos de trabajo ayude a crear sinergias para alcanzar objetivos. En ese sentido, la combinación de "alcance de los objetivos institucionales" y "mejorando el clima organizacional" puede ser confusa. No queda claro cómo estas dos metas se relacionan y se integran en las acciones del equipo. La palabra "aportar" es general y no especifica claramente qué tipo de contribuciones se esperan ni cómo deben ser realizadas.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Las conductas asociadas en general se dirigen a aspectos del trabajo en equipo, aunque son susceptibles de mejora en su redacción, adicionalmente se evidencian cruces con las conductas de colaboración.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Esta competencia se considera de tipo Comportamental, porque es posible ser evaluada a través de conductas que se asocian directamente con la definición de Liderazgo, sin necesidad de recurrir a la evaluación de conocimientos o procesos cognitivos subyacentes.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el mismo nombre.

8.1.4 Aprendizaje Permanente

Tabla 8-4 Definición y conductas asociadas para Aprendizaje Permanente

Definición	Conductas asociadas
Adquirir nuevos conocimientos relacionados con el desarrollo de las funciones que permiten alcanzar la efectividad en el cumplimiento de objetivos, metas institucionales y su visión del contexto.	Actualiza fuentes de información relacionadas con el cumplimiento de sus funciones.
	Demuestra la mejora de sus competencias en la aplicación de innovaciones en el ámbito de trabajo
	Gestiona sus propias fuentes de información y actualización de conocimientos vinculados a su contexto laboral.
	Intercambia los conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y con otros equipos dentro de la institución.
	Comparte sus saberes y habilidades con los compañeros de trabajo generando intercambio de conocimiento.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Grupos del mapa de procesos: Se encuentra en todos los grupos del mapa de procesos.

Grupos funcionales: Se encuentra en todos los grupos funcionales.

Consideraciones respecto a la definición: La definición menciona la "efectividad en el cumplimiento de objetivos" y "metas institucionales", pero no especifica cómo los nuevos conocimientos deben aplicarse para lograr estos objetivos. La mención de "visión del contexto" es abstracta y puede ser difícil de interpretar en términos de comportamientos observables. Aunque la definición alude a aspectos comportamentales, tal como está redactada puede ser difícil su medición u observación, se propone mejorarla.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: La conducta asociada 2 es poco precisa, dado que los resultados pueden ser intangibles y no siempre reflejarse en métricas de desempeño claramente definidas, además el impacto de las innovaciones puede estar influenciado por factores externos como la infraestructura y el apoyo organizacional, lo que complica la medición del éxito de la aplicación de nuevas competencias.

En la conducta asociada 3, evaluar la efectividad de la gestión autónoma de información y actualización de conocimientos puede ser subjetivo y depender de autoinformes, que pueden ser inexactos o incompletos. Además, medir cómo los

conocimientos actualizados se integran y utilizan en el contexto laboral puede ser complicado, ya que requiere una evaluación detallada de la aplicación práctica del conocimiento y en este sentido lo que interesa es el aspecto de carácter comportamental.

En la conducta asociada 4, evaluar el impacto del intercambio de conocimientos en el desempeño y la eficacia del equipo puede ser difícil, ya que los beneficios del intercambio no siempre son inmediatos ni fácilmente cuantificables, además centrar solo en los conocimientos informáticos limita y restringe el aprendizaje continuo que puede no ser aplicable o necesario en todos los casos y lo enfoca es un aspecto particular de los conocimientos.

La conducta asociada 5 se solapa con los indicadores de colaboración y trabajo en equipo.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: La definición se centra en competencias funcionales al enfocarse en la adquisición de conocimientos necesarios para el desarrollo y cumplimiento efectivo de funciones específicas y metas institucionales. Aunque hay un elemento relacionado con la adaptación al contexto y visión institucional, que podría estar asociado con competencias comportamentales, el énfasis principal está en las competencias funcionales o en aspectos relacionados con el conocimiento, por lo tanto, requiere una reformulación para que se evidencie su naturaleza comportamental.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el nombre de Aprendizaje continuo.

8.2 Competencias por nivel jerárquico

8.2.1 Liderazgo efectivo

Tabla 8-5 Definición y conductas asociadas para Liderazgo Efectivo

Definición	Conductas asociadas
Dirigir equipos de trabajo en el marco de la gestión humana y los objetivos institucionales.	Genera espacios colaborativos de comunicación clara y abierta transmitiendo confianza y autonomía a los integrantes del equipo.
	Fomenta el compromiso a través del ejemplo y la coherencia.
	Identifica las fortalezas de los integrantes del equipo, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.
	Promueve el crecimiento personal y profesional de los integrantes de su equipo de trabajo afrontando retos, generando oportunidades de desarrollo en la institución y estableciendo estrategias que permiten identificar y resolver posibles situaciones de conflicto, en forma preventiva.
	Orienta permanentemente a su equipo de trabajo, promoviendo buenas

prácticas y realizando constante retroalimentación de situaciones en pro del mejoramiento continuo en el desarrollo de las funciones y logro de metas y objetivos.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Directivo

Grupos del mapa de procesos: Nivel Directivo

Consideraciones respecto a la definición: Es similar a la definición del Decreto 815, pero más corta y precisa.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: La primera conducta asociada (Genera espacios colaborativos de comunicación clara y abierta transmitiendo confianza y autonomía a los integrantes del equipo) apunta a la competencia Comunicación efectiva, la segunda a Compromiso institucional (Fomenta el compromiso a través del ejemplo y la coherencia), mientras que la cuarta corresponde a las conductas asociadas 1 y 5 de la competencia Gestión del desarrollo de las personas de la Resolución 729 de 2021 (Promueve el crecimiento personal y profesional de los integrantes de su equipo de trabajo afrontando retos, generando oportunidades de desarrollo en la institución y estableciendo estrategias que permiten identificar y resolver posibles situaciones de conflicto, en forma preventiva).

Lo anterior permite concluir que la competencia debe considerar otras competencias tanto en su definición como en las conductas asociadas. Esto se debe a que una persona que demuestra competencia en liderazgo debe integrar aspectos de comunicación efectiva, relaciones interpersonales armoniosas y gestión del recurso humano, adaptando estos elementos para lograr los resultados institucionales establecidos.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Esta competencia se considera de tipo Comportamental, porque es posible ser evaluada a través de conductas que se asocien directamente con la definición de Liderazgo, sin necesidad de recurrir a la evaluación de conocimientos o procesos cognitivos subyacentes.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el mismo nombre.

8.2.2 Conocimiento del entorno

Tabla 8-6 Definición y conductas asociadas para Conocimiento del entorno

Definición	Conductas asociadas
Generar respuestas estratégicas ante los posibles escenarios que permitan la gestión de los procesos, dentro del marco normativo de la institución.	Identifica situaciones y variables que afecten de manera positiva o negativa el logro de los objetivos institucionales.
	Propone soluciones acordes con el entorno, facilitando la toma de decisiones de la Dirección.
	Visibiliza las oportunidades y las comparte con el nivel superior para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales.
	Documenta las lecciones aprendidas en la gestión de los procesos como soporte del mejoramiento continuo institucional.
	Construye relaciones estratégicas internas y externas para la consecución de los objetivos institucionales.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor

Grupos del mapa de procesos: Nivel Asesor

Consideraciones respecto a la definición: De acuerdo con la definición de la Resolución 729, esta competencia podría considerarse parte de la competencia Visión estratégica, pues se refiere expresamente a “respuestas estratégicas”. Aunque se menciona el entorno, apunta más hacia el interior de la institución que hacia el contexto en el que esta ópera.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Cuatro de las cinco conductas asociadas apuntan claramente a la competencia Visión estratégica (Propone soluciones acordes con el entorno, facilitando la toma de decisiones de la dirección, Identifica situaciones y variables que afecten de manera positiva o negativa el logro de los objetivos institucionales, Visibiliza las oportunidades y las comparte con el nivel superior para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales y Construye relaciones estratégicas internas y externas para la consecución de los objetivos institucionales).

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Esta competencia se ha asociado a conductas que permiten evidenciarla, por lo que se considera de tipo Comportamental. Sin embargo, su definición y conductas asociadas hacen alusión explícita a conocer, estar informado, saber planear y anticiparse, por lo que se requiere de un bagaje conceptual, conocimientos, actualización en sucesos y dinámicas nacionales e internacionales o fortalezas en la consecución y procesamiento de información, que permitan tomar decisiones acertadas frente a retos específicos.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el mismo nombre.

8.2.3 Gestión del desarrollo de las personas

Tabla 8-7 Definición y conductas asociadas para Gestión del desarrollo de las personas

Definición	Conductas asociadas
Forjar un clima laboral en el que los intereses de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización.	Promueve el crecimiento personal y profesional de su equipo de trabajo afrontando retos, identificando oportunidades de desarrollo en la institución.
	Orienta la identificación de necesidades de formación y capacitación, apoyando la ejecución de las acciones propuestas para satisfacerlas.
	Distribuye las actividades y responsabilidades asignadas a la unidad organizacional conforme a las competencias de su equipo de trabajo, con el propósito de alcanzar metas y estándares de calidad esperados por la institución.
	Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del buen desempeño en pro del mejoramiento continuo de las personas y la organización.
	Establece estrategias que permiten identificar y resolver posibles situaciones de conflicto, en forma preventiva.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Profesional con personal a cargo

Grupos del mapa de procesos: Profesional con personal a cargo

Grupos funcionales: Análisis forense biológico y genético; Análisis forense médico; Análisis forense de sustancias y materiales; Análisis forense de evidencia física y documental; Análisis forense antropológico; Análisis forense odontológico; Análisis forense psicológico; Análisis forense psiquiátrico; Gestión financiera; Gestión contractual; Gestión administrativa; Gestión documental; Gestión de infraestructura tecnológica y servicios informáticos; Gestión jurídica; Gestión del control interno; Gestión de la planeación institucional; Gestión de atención y servicio al ciudadano; Gestión de las comunicaciones; Gestión del talento humano; Gestión de seguridad y salud en el trabajo; Gestión de la infraestructura física; Gestión de equipos y sistemas especializados; Metrología y Gestión ambiental

Consideraciones respecto a la definición: La competencia "Gestión del desarrollo de las personas" definida en la Resolución 729 de 2021 retoma la primera parte de la definición establecida para esta misma competencia en el Decreto 815 de

2018. Al realizar un análisis comparativo, se identificó una relación clara entre esta competencia y la competencia "Dirección y desarrollo de personal", dado que comparten similitudes tanto en el nombre como en dos de sus conductas asociadas. No obstante, es importante destacar que "Dirección y desarrollo de personal" se enfoca en el grupo de gestión específico del Talento Humano, lo cual la distingue en términos de aplicación.

Por otra parte, si bien la competencia Dirección y desarrollo de personal está propuesta para evaluarse en el nivel Asesor, la conducta asociada diferenciadora está en función de los conocimientos: "Lidera el modelo de gestión del talento humano por competencias", mientras las otras cuatro conductas asociadas comparten la esencia de aquellas que se proponen para las de la competencia Gestión del desarrollo de las personas.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: De acuerdo con la Resolución 729, la primera y la quinta conductas asociadas de esta competencia corresponden a la cuarta conducta asociada de la competencia Liderazgo efectivo (Promueve el crecimiento personal y profesional de los integrantes de su equipo de trabajo afrontando retos, generando oportunidades de desarrollo en la institución y estableciendo estrategias que permiten identificar y resolver posibles situaciones de conflicto, en forma preventiva).

Aunque las otras conductas asociadas de Gestión del desarrollo de las personas no eran exactamente iguales a las relacionadas con la competencia de Liderazgo, como en el caso anterior, se encontró que dos más apuntaban a esa competencia nuevamente. Esto permite llegar a la conclusión de que existían cuatro conductas asociadas compartidas entre las dos competencias (Gestión del desarrollo de las personas y Liderazgo) y que era posible unirlas en una misma competencia posteriormente.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se considera que esta competencia es de tipo Comportamental, es posible observar el desempeño de las personas a través del abordaje de muestras conductuales que reflejen su capacidad de valorar las características de su equipo de trabajo, promoviendo un ambiente favorable y de crecimiento personal, para cumplir las metas de la institución.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el mismo nombre.

8.2.4 Comunicación efectiva

Tabla 8-8 Definición y conductas asociadas para Comunicación Efectiva

Definición	Conductas asociadas
Recibir y transmitir información verbal o escrita de manera empática con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos.	Se expresa de manera verbal y escrita con respeto y asertividad.
	Expone sus puntos de vista con claridad y respeto, escuchando atentamente a los demás.
	Responde oportunamente los requerimientos de los usuarios internos y externos, utilizando los canales de comunicación con claridad, precisión y amabilidad.
	Controla sus emociones con asertividad, ante un posible desacuerdo, entendiendo el contexto y el perfil del receptor y aportando al mejoramiento del clima organizacional.
	Mantiene escucha activa y lectura atenta a los mensajes recibidos, a fin de mejorar la comprensión de estos.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Profesional

Grupos del mapa de procesos: Nivel Profesional

Grupos funcionales: Análisis forense biológico y genético; Análisis forense médico; Análisis forense de sustancias y materiales; Análisis forense de evidencia física y documental; Análisis forense antropológico; Análisis forense odontológico; Análisis forense psicológico; Análisis forense psiquiátrico; Gestión financiera; Gestión contractual; Gestión administrativa; Gestión documental; Gestión de infraestructura tecnológica y servicios informáticos; Gestión jurídica; Gestión del control interno; Gestión de la planeación institucional; Gestión de atención y servicio al ciudadano; Gestión de las comunicaciones; Gestión del talento humano; Gestión de seguridad y salud en el trabajo; Gestión de la formación; Gestión de la infraestructura física; Gestión de equipos y sistemas especializados; Metrología y Gestión ambiental.

Consideraciones respecto a la definición: Existe más coherencia entre el nombre y su definición en la Resolución 729 de 2021 que en lo establecido para esa competencia en el Decreto 815 de 2018 y está orientada hacia comportamientos observables.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Si bien la mayoría de las conductas asociadas están directamente relacionadas con la competencia, la cuarta se asocia a un proceso psicológico diferente, como el control emocional.

Además, la tercera conducta asociada no es diferencial de la competencia porque está expresada como el cumplimiento de sus funciones, al responder comunicaciones oportunamente.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se considera que esta competencia corresponde al tipo Comportamental, ya que es posible evidenciar un mayor o menor desempeño en la misma mediante las conductas, más que mediante la evaluación de conocimientos particulares en un área.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el mismo nombre.

8.2.5 Disciplina

Tabla 8-9 Definición y conductas asociadas para Disciplina

Definición	Conductas asociadas
Interiorizar las políticas institucionales aplicándolas al desarrollo de los procesos y al cumplimiento de los objetivos.	Desarrolla actividades siguiendo instrucciones con criterios de calidad, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
	Facilita el seguimiento permanente, aceptando la supervisión de las actividades y resultados.
	Implementa acciones de mejora asegurando la calidad de los procesos.
	Muestra responsabilidad demostrando el impacto de su desempeño individual e institucional.
	Optimiza el tiempo en el desarrollo de las actividades de acuerdo con los requerimientos.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Técnico

Grupos del mapa de procesos: Nivel Técnico

Grupos funcionales: Análisis forense biológico y genético; Análisis forense de sustancias y materiales; Análisis forense de evidencia física y documental; Análisis forense médico - histotecnólogo; Análisis forense médico - técnico en radiología; Gestión financiera; Gestión administrativa; Gestión documental; Gestión de infraestructura tecnológica y servicios informáticos; Gestión de atención y servicio al ciudadano; Gestión de las comunicaciones; Gestión del talento humano; Gestión de seguridad y salud en el trabajo; Gestión de la formación; Gestión de equipos y sistemas especializados; Metrología y Gestión ambiental.

Consideraciones respecto a la definición: La definición de esta competencia contiene muchos elementos similares a la competencia Orientación a resultados, por cuanto está en términos de estar atento al cumplimiento de las metas siguiendo parámetros o procedimientos establecidos, para garantizar estándares de calidad.

La competencia Orientación a resultados se encuentra en la Resolución 729 de 2021 para el Jefe de control interno. Sin embargo, dentro del proceso de análisis se tuvo en cuenta tanto su definición como sus conductas asociadas debido a que el concepto que la sustenta es ampliamente reconocido en el ámbito organizacional, siendo uno de los elementos de la teoría de la motivación. Adicionalmente, en el Decreto 815, la competencia Orientación a resultados es común para todos los servidores públicos.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: La primera (Desarrolla actividades siguiendo instrucciones con criterios de calidad, de acuerdo con los procedimientos establecidos), tercera (Implementa acciones de mejora asegurando la calidad de los procesos) y quinta (Optimiza el tiempo en el desarrollo de las actividades de acuerdo con los requerimientos) conductas asociadas apuntan a la competencia Orientación a resultados.

Por otra parte, la cuarta conducta asociada se relaciona con la competencia Compromiso con la organización (Muestra responsabilidad demostrando el impacto de su desempeño individual e institucional). Se concluye que esta competencia se encuentra contenida en la competencia Orientación a resultados.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se establece esta competencia como del tipo Comportamental, ya que no es necesario evaluar conocimientos para poderla medir, sino que se puede hacer su medición a partir de las conductas que la reflejen directamente.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el mismo nombre.

8.2.6 Relaciones Interpersonales

Tabla 8-10 Definición y conductas asociadas para Relaciones interpersonales

Definición	Conductas Asociadas
Construir vínculos con la familia institucional fomentando la colaboración y la confianza	Demuestra interés en sus compañeros de trabajo con actitudes de colaboración calidad
	Escucha con atención y manifiesta respeto por las opiniones de los demás
	Colabora oportunamente a los miembros del equipo y a los servidores públicos de diferentes unidades organizacionales, en las diferentes actividades para el logro de proyectos o directrices institucionales
	Identifica sus fortalezas personales y las orienta al beneficio de los demás
	Aborda situaciones de conflicto con prudencia e imparcialidad

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asistencial

Grupos del mapa de procesos: Nivel asistencial

Grupos funcionales: Gestión de servicios asistenciales administrativos.

Consideraciones respecto a la definición: La definición actual de la competencia "Relaciones Interpersonales" presenta ambigüedades que pueden generar solapamientos con la competencia "Trabajo en Equipo". Además, el uso de la expresión "familia institucional" podría interpretarse de manera subjetiva y no se centra en comportamientos observables, lo que limita su aplicación en evaluaciones precisas.

Para alinear esta competencia con un enfoque netamente comportamental, sugerimos modificar la definición para reflejar claramente los comportamientos asociados a la interacción efectiva con otros.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Debido a que algunos de los indicadores y atributos actuales de esta competencia están más alineados con "Trabajo en Equipo", se propone integrarla en esta última.

Por ejemplo:

Conducta asociada 1: "Demuestra interés en sus compañeros de trabajo con actitudes de colaboración y calidad" se superpone claramente con la competencia de "Colaboración"

Conducta asociada 3: "Colabora oportunamente..." también está más alineado con la competencia "Trabajo en Equipo" y podría ser migrado a ella.

Es importante que la competencia esté claramente diferenciada de otras, como "Trabajo en Equipo", para evitar duplicidades y confusiones durante las evaluaciones. Si se decide integrar "Relaciones Interpersonales" en "Trabajo en Equipo", la competencia resultante se convertiría en una competencia común, aplicable a todos los grupos funcionales de la entidad. Esto fortalecería la coherencia y la claridad en la evaluación de los comportamientos esperados en el Instituto de Medicina Legal

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Comportamental

Decreto 815 de 2018: Esta competencia existe en el Decreto 815 con una definición diferente a la que existe en la Resolución 729; y de las tres conductas asociadas descritas allí, solo “Escucha con interés y capta las necesidades de los demás” está incluida en la resolución.

8.3 Competencias comportamentales según los procesos institucionales

8.3.1 Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión

Visión estratégica:

Tabla 8-11 Definición y conductas asociadas para Visión Estratégica

Definición	Conductas asociadas
Comprender la dinámica del entorno, orientando estrategias directivas que permitan anticipar los problemas y aprovechar las oportunidades	Define estrategias ante las exigencias del entorno.
	Articula acciones con actores clave.
	Gestiona información para la toma de decisiones.
	Prevé situaciones de riesgo y oportunidad.
	Comunica la estrategia de manera clara y oportuna.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del Nivel Jerárquico: Directivo y Asesor

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión de planeación institucional y administración del SIG, Gestión del conocimiento científico forense, Gestión del

sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses, Gestión Administrativa, Financiera y Medio Ambiente, Gestión de Talento Humano, Gestión y soporte Jurídico, Gestión del Sistema de Evaluación y Control.

Grupos Funcionales: Ninguno

Consideraciones respecto a la definición: Se sugiere redefinirla, teniendo en cuenta que comparte varios conceptos con las competencias de Planeación, Planeación Estratégica y Conocimiento del entorno. La definición de la que se parte inicialmente es la del Decreto 815 de 2018, y se compara con la definición del Diccionario de Competencias Comportamentales de la DIAN y el Diccionario de Competencias de la Universidad Carlos III de Madrid

Otra definición propuesta por el equipo fue Capacidad para anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazo para el área a cargo, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que se implementan.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: En general las definiciones de las conductas asociadas son vagas y apuntan a competencias como las ya mencionadas, por ejemplo, las definiciones de las conductas asociadas 3 y 2 de Visión estratégica son similares a la 2 y 5 de Conocimiento del entorno.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se inclina más a lo comportamental.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el mismo nombre.

Capacidad de análisis:

Tabla 8-12 Definición y conductas asociadas para Capacidad de Análisis

Definición	Conductas asociadas
Comprender una situación identificando la información significativa y relevante de manera sistemática.	Detecta las diferentes opiniones sobre una situación.
	Reconoce información significativa.
	Interrelaciona variables de la información.
	Compara y procesa datos e información institucional.
	Propone alternativas de solución

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Técnico y Profesional

Grupos del mapa de procesos: Gestión contractual, Gestión documental, Gestión jurídica, Gestión de la planeación institucional (Profesional) y Gestión documental (Profesional y técnico)

Grupos funcionales de apoyo: Gestión contractual, Gestión documental, Gestión jurídica y Gestión de la planeación institucional.

Consideraciones respecto a la definición: El proceso de comprensión de una situación puede expresarse de muchas maneras, por tanto, se esperaría que la definición de una competencia comportamental establezca como se espera observar esa expresión; sin embargo, este no es el caso para la definición de Capacidad de Análisis.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Se encuentra falta de precisión en las conductas asociadas. La evaluación de aspectos como “interrelación de variables” y “procesamiento de datos” pueden depender del área de conocimiento con la que se relaciona el cargo, lo que convertiría este atributo en una competencia funcional.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Es difícil considerarla como una competencia a nivel comportamental, ya que la información significativa de una situación puede variar según los actores que intervienen en la misma, así como los conocimientos que tienen. En ese caso, se daría prioridad a las competencias funcionales a nivel de conocimiento y la aplicación de este a las problemáticas que se presenten en el desarrollo del cargo.

Decreto 815 de 2018: No hace parte de las competencias definidas en este decreto.

Manejo de la información:

Tabla 8-13 Definición y conductas asociadas para Manejo de la Información

Definición	Conductas Asociadas
Manejar con respeto la información de manera confiable y oportuna	Conserva la calidad de la información
	Evade temas que indagan sobre información confidencial
	Custodia la información a su cargo, teniendo en cuenta la normativa y políticas de la institución
	Atiende a los ciudadanos demostrando en su servicio, tener conocimiento de la información que genera la institución conforme a las normas legales y políticas de seguridad de la información
	Facilita la gestión documental para el desarrollo de las funciones y la prestación de los servicios de las unidades organizacionales

Competencia del nivel jerárquico: Asistencial

Grupos del mapa de procesos: Gestión de planeación institucional y administración del SIG, Gestión del conocimiento científico forense, Gestión de certificación de Peritos Forenses, Gestión Administrativa, Financiera y Medio Ambiente, Gestión de Talento Humano, Gestión y soporte Jurídico y Gestión del Sistema de Evaluación y Control.

Grupos funcionales: Gestión de servicios asistenciales administrativos.

Consideraciones respecto a la definición: Manejo de la Información, combina aspectos comportamentales con elementos de conocimiento técnico, lo cual dificulta la evaluación de la competencia.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Para alinear esta competencia con un enfoque comportamental, es necesario separar los aspectos técnicos, como normas, leyes, procedimientos y el uso de sistemas de información, de los comportamientos observables. Los elementos de conocimiento técnico deben ser trasladados a las competencias funcionales y medirse en la evaluación de desempeño, así como incorporarse en programas de capacitación y formación. La competencia debe ser redefinida para centrarse en los comportamientos específicos.

Por ejemplo: Conducta asociada 3 ("Custodia la información a su cargo, teniendo en cuenta la normativa y políticas de la institución") Esta conducta combina comportamiento con conocimiento técnico. Se sugiere desglosarlo en dos partes: una comportamental (relacionada con la responsabilidad en la custodia de la información) y otra funcional (relacionada con el conocimiento de normativas y políticas)

Dada la importancia del manejo de la información en la entidad, esta competencia debe ser revisada para todos los niveles de cargo. Además, es esencial que se ajuste desde lo comportamental, para asegurar que los comportamientos asociados estén claramente definidos y separados de los aspectos técnicos o de conocimiento.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Conocimiento

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815, pero tiene una definición diferente a la de la Resolución 729; de las cinco conductas asociadas solo dos hacen parte del decreto: Evade temas que indagan sobre información confidencial; y Custodia la información a su cargo, teniendo en cuenta la normativa y políticas de la institución.

8.3.2 Gestión de la comunicación

Dinámica innovadora:

Tabla 8-14 Definición y conductas asociadas para dinámica innovadora

Definición	Conductas asociadas
Forjar un clima de interés por las soluciones novedosas que mejoren la eficiencia del desarrollo de los procesos, productos y servicios en materia de información e impactos de la gestión pública.	Autogestiona información sobre innovaciones tecnológicas en los servicios del área.
	Fomenta la capitalización de la tecnología para innovaciones en el área.
	Generar redes de colaboración para estimular nuevas ideas, prácticas y mecanismos de consulta
	Estimula el registro de prácticas exitosas de gestión pública.
	Mantiene intercambio electrónico con redes amplias de conocimiento.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del Nivel Jerárquico: Asesor y Profesional

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión de la comunicación.

Grupos Funcionales: Gestión de las comunicaciones.

Consideraciones respecto a la definición: Se sugiere redefinirla, teniendo en cuenta que su definición la comparte con dos competencias y apuntan al mismo objetivo que es la innovación, las competencias que se solapan son Innovación y Creatividad e Innovación.

La definición de la competencia Innovación fue redefinida de la Resolución 729, como la capacidad para transformar e implementar el desarrollo de nuevas estrategias, con el fin de mejorar la eficacia de los procesos.

La definición de la competencia Creatividad e Innovación fue tomada de la Resolución 729 como la Capacidad de generar y desarrollar nuevas ideas y soluciones orientados al buen desempeño de la competitividad de la entidad y el uso eficiente de recursos.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: En general las definiciones de conductas asociadas se solapan entre sí, apuntando a la identificación de nuevas tecnologías, nuevos métodos para lograr objetivos, la generación de nuevas ideas, identificación de alternativas para la solución de problemas.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: La observación del equipo fue que tiene muchos indicadores que llevan a pensar que la competencia está más relacionada con conocimientos.

La conducta asociada solo corresponderá a nivel asesor, aunque la competencia está asignada a varios niveles.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no se encuentra incluida en el Decreto 815.

Creatividad e innovación:

Tabla 8-15 Definición y conductas asociadas para Creatividad e Innovación

Definición	Conductas asociadas
Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la institución y el uso eficiente de recursos.	Propone la adopción de nuevos métodos, conceptos y soluciones de acuerdo con el sistema integrado de gestión
	Inicia acciones para superar obstáculos y alcanzar metas específicas
	Comparte ideas y soluciones con el equipo de trabajo para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales
	Identifica posibles alternativas que faciliten la solución de problemas.
	Adelanta estudios o investigaciones y los documenta para contribuir a la dinámica de la entidad y su competitividad

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Técnico y profesional.

Grupos del mapa de procesos: Gestión de la comunicación, Gestión del conocimiento científico forense y Gestión de Talento Humano

Grupos funcionales: Gestión del conocimiento científico forense, Gestión de las comunicaciones, Gestión del talento humano y Gestión de la formación

Consideraciones respecto a la definición: Incluir en la definición el “uso eficiente de los recursos” puede llevar a una evaluación centrada en conocimientos, por lo que se considera necesario hacer precisiones en la definición.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Las conductas son similares a las encontradas en otras competencias que hacen parte de la misma resolución 729 (Dinámica Innovadora e Innovación), por lo que se sugirió evaluar la pertinencia de tener una sola competencia para evaluar los diferentes niveles de cargo. Adicionalmente, al tener una conducta directamente relacionada con el “Sistema Integrado de Gestión” hace que dependa directamente del conocimiento previo.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Aunque la definición, con algunos ajustes, pueda considerarse comportamental, las conductas asociadas

se relacionan con resultados muy específicos que pueden estar mediados por los conocimientos de las personas, lo que dificulta una evaluación exclusivamente comportamental. Por tanto, se sugiere realizar ajustes a la definición de estas conductas.

Decreto 815 de 2018: En el decreto 815 se encuentra en nivel Asesor, aunque la definición es la misma, las conductas asociadas son distintas ya que se asocian a ese nivel jerárquico.

Colaboración:

Tabla 8-16 Definición y conductas asociadas para Colaboración

Definición	Conductas Asociadas
Coopera con otros con el fin de alcanzar los objetivos institucionales	Cumple los compromisos que adquiere
	Apoya las labores de sus compañeros
	Actúa de forma independiente de acuerdo con los requerimientos
	Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo
	Actúa de manera oportuna con el fin de alcanzar los objetivos institucionales

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asistencial

Grupos del mapa de procesos: Gestión de la comunicación, Gestión del sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses, Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos y Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Grupos funcionales: Gestión de servicios asistenciales administrativos y Gestión de servicios asistenciales forenses.

Consideraciones respecto a la definición: La definición de la competencia y varias de las conductas actuales están muy orientadas hacia la colaboración dentro de equipos, lo que sugiere que esta competencia podría integrarse con "Trabajo en Equipo" para evitar solapamientos y clarificar su enfoque. La definición actual podría ser fortalecida para reflejar de manera más clara los comportamientos específicos que se espera de los colaboradores.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Algunas conductas asociadas a la competencia "Colaboración" ya están reflejados en otras competencias, como "Trabajo en Equipo" y "Autonomía", lo que sugiere la necesidad de revisar y posiblemente redistribuir estas para evitar confusiones

en la evaluación, dado el solapamiento encontrado y teniendo en cuenta que Trabajo en Equipo es una competencia común, se sugiere que las conductas de colaboración se integren a esta y sea considerada para todos los funcionarios.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Comportamental

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815 con el mismo nombre, y la misma definición; de las cinco conductas asociadas solo dos hacen parte del decreto: Cumple los compromisos que adquiere, y facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo

8.3.3 Gestión del servicio Pericial

Administración de Políticas:

Tabla 8-17 Definición y conductas asociadas para Administración de Políticas

Definición	Conductas asociadas
Contribuir a la coherencia estratégica y gestión de políticas públicas en el marco de los objetivos institucionales.	Articula políticas institucionales con los objetivos del proceso.
	Desarrolla alianzas y relaciones.
	Permanece actualizado ante los cambios del entorno.
	Facilita la transición de políticas y la gestión del cambio.
	Gestiona informes estadísticos y datos de gestión para la toma de decisiones y la gestión del talento humano.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del Nivel Jerárquico: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico.

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión del servicio pericial, Gestión del conocimiento científico forense y Gestión de certificación de Peritos Forenses.

Grupos Funcionales: Análisis forense biológico y genético, Análisis forense médico, Análisis forense de sustancias y materiales, Análisis forense de evidencia física y documental, Análisis forense antropológico, Análisis forense odontológico, Análisis forense psicológico, Análisis forense psiquiátrico, Gestión de certificación de peritos forenses, Gestión del conocimiento científico forense, Análisis forense médico - histotecnólogo y Análisis forense médico - técnico en radiología

Consideraciones respecto a la definición: Se observa que esta competencia está enfocada en el cumplimiento de funciones y conocimientos de la norma.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Se enfocan en funciones.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Conocimientos.

Decreto 1 815 de 2018: Esta competencia no está incluida en el Decreto 815.

Atención al detalle:

Tabla 8-18 Definición y conductas asociadas para Atención al detalle

Definición	Conductas asociadas
Concentrar las acciones críticas del desempeño, agregando valor y optimizando recursos.	Maneja datos e información con rigurosidad.
	Utiliza equipos y herramientas de acuerdo con procedimientos.
	Identifica la información requerida de manera concreta.
	Centra su atención en el desarrollo de cada actividad de acuerdo con procedimientos.
	Demuestra compromiso con el impacto de su desempeño para la consecución de los resultados.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Profesional y Técnico

Grupos del mapa de procesos: Gestión del servicio pericial.

Grupos funcionales: Análisis forense biológico y genético, Análisis forense médico, Análisis forense de sustancias y materiales, Análisis forense de evidencia física y documental, Análisis forense antropológico, Análisis forense odontológico, Análisis forense psicológico y Análisis forense psiquiátrico. Análisis forense biológico y genético, Análisis forense de sustancias y materiales, Análisis forense de evidencia física y documental, Análisis forense médico - histotecnólogo y Análisis forense médico - técnico en radiología.

Consideraciones respecto a la definición: La definición actual no especifica claramente cómo se espera observar el proceso de comprensión y atención al detalle, lo que puede generar ambigüedades en su aplicación. Se recomienda ajustar la definición que haga más alusión a esta competencia

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Las conductas definidas se dirigen a conductas relacionadas con el nivel de atención que puede requerir tareas específicas, sin embargo, estas conductas no se relacionan con la definición de la competencia. En ese sentido, las conductas parecen apuntar a lo que generalmente se conoce como “atención al detalle”, pero la definición de la competencia se dirige al uso adecuado de recursos disponibles.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Aunque algunas de las conductas asociadas pueden considerarse dentro de un componente comportamental, es necesario hacer ajustes para que las conductas coincidan

con la definición de la competencia y que todo el constructo se presente como una unidad lógica.

Decreto 815 de 2018: En el decreto 815 no se encuentra definida esta competencia.

Confiabilidad en el desempeño:

Tabla 8-19 Definición y conductas asociadas para confiabilidad en el desempeño

Definición	Conductas Asociadas
Desarrollar las actividades con criterio de calidad, propios de su nivel que apoyen la consecución de resultados	Aplica su conocimiento para el cumplimiento de los objetivos del proceso
	Cumple con los procedimientos y normativa de confidencialidad y protección de datos correspondientes al proceso
	Mantiene la información actualizada de acuerdo con el sistema de gestión de calidad
	Corroborar la información recibida antes de remitirla de acuerdo con instrucciones del superior inmediato
	Identifica sus responsabilidades con claridad

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asistencial

Grupos del mapa de procesos: Gestión del servicio pericial

Grupos funcionales: Gestión de servicios asistenciales administrativos y Gestión de servicios asistenciales forenses.

Consideraciones respecto a la definición: La definición actual, se centra en "desarrollar las actividades con criterio de calidad", lo cual refuerza la orientación hacia la aplicación de conocimientos y habilidades técnicas. Esto sugiere que la competencia podría estar mejor ubicada en un marco de evaluación de desempeño, en lugar de un esquema de competencias comportamentales. Para alinearse con un enfoque comportamental, es necesario redefinir la definición y asegurar que reflejen comportamientos específicos observables.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Algunos de los atributos actuales, como "Aplica su conocimiento para el cumplimiento de los objetivos del proceso" y "Cumple con los procedimientos y normativa de confidencialidad y protección de datos", están claramente orientados al conocimiento y cumplimiento normativo; estas conductas, son más técnicas que comportamentales.

Adicionalmente, tres de sus 5 indicadores tienen similitud con otros descritos en competencias como: Confiabilidad técnica, compromiso con la institución, y aprendizaje permanente; lo cual indica la posibilidad de revisar si estos indicadores están mejor alineados con otras competencias, o si deben reajustarse para que estén alineados con la competencia actual.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Conocimientos

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no hace parte del Decreto 815.

8.3.4 Gestión del conocimiento Científico Forense

Visión estratégica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

Creatividad e innovación: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Comunicación.

Manejo de la información: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

8.3.5 Gestión de Certificación de Peritos Forenses

Administración de Políticas: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión del Servicio Pericial.

Programación del trabajo:

Tabla 8-20 Definición y conductas asociadas para programación del trabajo

Definición	Conductas asociadas
Organizar la ejecución de las actividades conforme a los compromisos establecidos y lineamientos institucionales.	Diseña las estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
	Prioriza actividades.
	Administra el tiempo requerido.
	Organiza y gestiona los recursos necesarios para el logro de objetivos.
	Realiza seguimiento periódicamente.

Fuente: Equipo Universidad Nacional de Colombia

Competencia del Nivel Jerárquico: Profesional

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión de certificación de Peritos Forenses

Grupos Funcionales: Gestión de certificación de peritos forenses

Consideraciones respecto a la definición: La Resolución 729 de 2021 está tomando en cuenta la organización, el manejo de recursos, planeación y ejecución de las actividades.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Se solapan con Orientación al Logro y Compromiso.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se enfoca en conocimientos.

Decreto 815 de 2018: No se encuentra en el Decreto 815 de 2018.

Manejo de la Información: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

8.3.6 Gestión del sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses

Visión estratégica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

Gestión efectiva:

Tabla 8-21 Definición y conductas asociadas para Gestión efectiva

Definición	Conductas asociadas
Cumplir con los objetivos de los procesos, demostrando resultados permanentes de acuerdo con los lineamientos institucionales.	Conoce los objetivos y el alcance del proceso.
	Identifica posibles formas de alcanzar los resultados.
	Toma decisiones acordes con la situación de riesgo o de oportunidad
	Prioriza las actividades según la importancia de estas.
	Mantiene relaciones interpersonales positivas con el equipo de trabajo y su entorno.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Profesional y Técnico

Grupos del mapa de procesos: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión del sistema de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

Grupos funcionales: Análisis forense biológico y genético, Análisis forense médico, Análisis forense de sustancias y materiales, Análisis forense de evidencia física y documental, Análisis forense antropológico, Análisis forense odontológico, Análisis forense psicológico, Análisis forense psiquiátrico, Gestión del análisis de los datos, Análisis forense médico - histotecnólogo, Análisis forense médico - técnico en radiología, Gestión de seguridad y salud en el trabajo, Gestión de equipos y sistemas especializados, Metrología y Gestión ambiental.

Consideraciones respecto a la definición: En otras competencias se da cuenta del comportamiento al que refiere, que es el de seguir instrucciones y cumplir objetivos de la forma esperada.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Es necesario revisar la redacción de algunas conductas para que se mantengan estrictamente conductuales, por ejemplo, “Conocer los objetivos y alcances del proceso” puede llegar a considerarse de conocimientos.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Aunque tiene algunas características de una competencia comportamental, también señala algunas características de conocimientos, por lo que teniendo en cuenta su similitud con las definiciones de otras competencias, se sugiere revisar la pertinencia de unificarla con otras como orientación al logro.

Decreto 815 de 2018: En el decreto 815 no se encuentra definida esta competencia.

Colaboración: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Comunicación.

8.3.7 Gestión Administrativa, Financiera y Medio Ambiente

Visión estratégica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

Capacidad de negociación:

Tabla 8-22 Definición y conductas asociadas para Capacidad de negociación

Definición	Conductas Asociadas
Establecer acuerdos de beneficio mutuo entre las partes interesadas, de acuerdo con la normativa,	Identifica el objetivo de la negociación.

principios, valores, y requerimientos institucionales.	Hace propuestas concretas.
	Comprende los intereses propios y de las partes.
	Demuestra actitudes cordiales.
	Mantiene abierto los canales de comunicación entre las partes.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor y profesional con personal a cargo.

Grupos del mapa de procesos: Gestión Administrativa, Financiera y Medio Ambiente. (De acuerdo con la Resolución 729 de 2021)

Grupos funcionales: Gestión administrativa y Gestión financiera.

Consideraciones respecto a la definición: La definición actual de la competencia incluye elementos normativos que pueden desviar el enfoque de los comportamientos observables hacia aspectos de conocimiento. Por ello, se recomienda ajustar la definición para centrarse exclusivamente en los comportamientos que demuestran la habilidad de negociar.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Es necesario replantear las conductas asociadas para que sean lo suficientemente específicas y reflejen claramente los comportamientos deseados, evitando cualquier solapamiento con otras competencias.

Un ejemplo es la conducta "Mantiene abiertos los canales de comunicación entre las partes", que, aunque es comportamental, puede solaparse con competencias como "Comunicación Efectiva" o "Relaciones Interpersonales". Es esencial evaluar si este atributo debe permanecer en esta competencia o ser considerado dentro de otra más relevante.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Comportamental

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no hace parte del Decreto 815.

Manejo de recursos:

Tabla 8-23 Definición y conductas asociadas para Manejo de recursos

Definición	Conductas asociadas
Administrar todos los recursos que se encuentran a disposición de la organización con criterios de efectividad.	Fórmula presupuestos en pro de los resultados.
	Protege el medio ambiente y los bienes de la entidad
	Ejecuta el presupuesto con eficiencia, optimizando oportunidades de mitigación ambiental, ahorro en tiempo o dinero.

Hace seguimiento a la ejecución de recursos.

Autogestiona el desarrollo de la competencia digital en el manejo de las comunicaciones electrónicas, la información y sus canales, soportes múltiples habilitados por las TICS.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del Nivel Jerárquico: Profesional

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión Administrativa, Financiera y Medio Ambiente.

Grupos Funcionales: Gestión financiera y Gestión administrativa.

Consideraciones respecto a la definición: Se identifica que esta competencia comparte su definición con las competencias Manejo de la Información y Manejo de la Información y los Recursos.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: La conducta asociada 5 de la competencia Manejo de recursos se solapa con la competencia Manejo de la información en cuanto a facilitar el uso de la información mediante TICS. Adicionalmente, las conductas asociadas 1, 3 y 4 de manejo de recursos requieren de conocimientos sobre presupuesto, mientras que la 2 es demasiado general al mencionar la protección del medio ambiente.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se relaciona con conocimientos en cuanto a transmitir la información utilizando TICS y el manejo de presupuestos.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no se encuentra incluida en el decreto.

Resolución de problemas técnicos:

Tabla 8-24 Definición y conductas asociadas para Resolución de problemas técnicos:

Definición	Conductas asociadas
Resolver los problemas técnicos que se presenten, identificando las causas, utilizando las técnicas de la información y la comunicación para generar soluciones oportunas.	Identifica los problemas a resolver de manera oportuna.
	Analiza los costos y riesgos antes de brindar la solución.
	Planifica estrategias que minimicen los riesgos.
	Promueve el cumplimiento del sistema integrado de gestión.

Adopta como dinámica propia el desempeño la aplicación de las innovaciones TIC que mejoran los resultados de la institución.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Técnico

Grupos del mapa de procesos: Gestión Administrativa, Financiera y Medio Ambiente

Grupos funcionales de apoyo: Gestión Administrativa y Gestión Financiera

Consideraciones respecto a la definición: Al referirse directamente al uso de tecnologías de la información y comunicación- TIC, la definición es de una competencia funcional donde las personas requieren la aplicación del conocimiento de este tema en particular.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: En las conductas prima el conocimiento de tecnologías de la información y del sistema integrado de gestión. En ese sentido, hacen referencia a competencias funcionales, no comportamentales.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se sugiere eliminar la competencia porque está enfocada hacia el conocimiento y uso de las TIC, cuando la resolución de problemas como competencia no solo requiere de estas, también de otro tipo de herramientas análisis.

Decreto 815 de 2018: En el Decreto 815 no se encuentra definida esta competencia.

Manejo de la información: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

8.3.8 Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos

Capacidad de planeación:

Tabla 8-25 Definición y conductas asociadas para Capacidad de planeación:

Definición	Conductas Asociadas
Estructurar planes, programas y proyectos para el cumplimiento de los objetivos institucionales	Proyecta presupuestos de acuerdo con los requerimientos
	Optimiza el uso de los recursos
	Define indicadores de gestión para el proceso

Establece objetivos y plazos para la realización de actividades, verificando la información a utilizar
Utiliza herramientas informáticas de control y seguimiento

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor y profesional con personal a cargo.

Grupos del mapa de procesos: Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos, Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, Gestión de Talento Humano; corresponde al nivel jerárquico: Asesor y profesional con personal a cargo.

Grupos funcionales: Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos y Gestión del talento humano.

Consideraciones respecto a la definición: La definición y varios de los atributos actuales de esta competencia están más orientados a conocimientos técnicos que a comportamientos observables. Esto se evidencia en atributos como "Proyecta presupuestos de acuerdo con los requerimientos" y "Utiliza herramientas informáticas de control y seguimiento" que se relacionan directamente con habilidades técnicas y el uso de herramientas específicas, más que con comportamientos.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Algunas de sus conductas se solapan con otras competencias: La conducta "Proyecta presupuestos de acuerdo con los requerimientos" tiene similitudes con la competencia "Manejo de Recursos." "Optimiza el uso de los recursos" se cruza con competencias como "Innovación" y "Planeación." "Establece objetivos y plazos para la realización de actividades, verificando la información a utilizar" podría solaparse con competencias como "Liderazgo e Iniciativa."

Se sugiere evaluar si esta competencia debe mantenerse como una competencia separada o si debe ser integrada con otras que aborden aspectos similares (Visión Estratégica, Conocimiento del Entorno y Planeación) desde un enfoque comportamental. Además, sería necesario redefinir los atributos para enfocarse más en los comportamientos específicos que se desean observar en los colaboradores, asegurando que no haya redundancias con otras competencias.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Conocimientos

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no hace parte del Decreto 815.

Innovación:

Tabla 8-26 Definición y conductas asociadas para Innovación

Definición	Conductas asociadas
Fomentar la adopción de soluciones de servicios de tecnologías de la información, con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos.	Propone métodos que optimiza el uso de recursos
	Promueve la creación de nuevas ideas y proyectos.
	Explora los avances y tendencias del entorno.
	Utiliza las oportunidades de cambio y mejora para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales.
	Genera nuevo conocimiento y lo transfiere con el desarrollo de proyectos.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del Nivel Jerárquico: Profesional

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos.

Grupos Funcionales: Gestión de infraestructura tecnológica y servicios informáticos

Consideraciones respecto a la definición: Se sugiere redefinir esta competencia, ya que su definición actual se superpone con la de dos competencias relacionadas, "Dinámica Innovadora" y "Creatividad e Innovación", las cuales persiguen el mismo objetivo.

Por ejemplo, la competencia Dinámica Innovadora fue tomada de la Resolución 729 de 2021, forjar un clima de interés por las soluciones novedosas que mejoren la eficiencia del desarrollo de los procesos, productos y servicios en materia de información e impactos de la gestión pública.

La definición de la competencia Creatividad e Innovación fue tomada de la Resolución 729 de 2021, generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la institución y el uso eficiente de recursos.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: En general las definiciones de conductas asociadas se solapan entre sí, apuntando a la identificación de nuevas tecnologías, nuevos métodos para lograr objetivos, la generación de nuevas ideas, identificación de alternativas para la solución de problemas.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: La observación del equipo fue que tiene muchos indicadores que llevan a pensar que la competencia está más relacionada con conocimientos.

El indicador 5 solo corresponderá a nivel asesor, aunque la competencia está asignada a varios niveles.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no se encuentra en el Decreto 815 de 2018, en este se identifica la competencia Creatividad e Innovación.

Confiabilidad técnica:

Tabla 8-27 Definición y conductas asociadas para Confiabilidad técnica

Definición	Conductas asociadas
Demostrar los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a las situaciones concretas de trabajo con altos estándares de calidad.	Mantiene actualizados sus conocimientos para apoyar la gestión de la entidad.
	Conoce, maneja y sabe aplicar los conocimientos para el logro de resultados.
	Emite conceptos técnicos u orientaciones claras, precisas, pertinentes y ajustadas a los lineamientos normativos y organizacionales.
	Genera conocimientos técnicos de interés para la entidad, los cuales son aprendidos y utilizados en el actuar de la organización
	Asume la responsabilidad de sus actos, demostrando coherencia en sus acciones y discurso.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: En la información de la entidad esta competencia está dirigida a nivel técnico.

Grupos del mapa de procesos: Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos, Gestión de Talento Humano, Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión del Sistema de Evaluación y Control.

Grupos funcionales de apoyo: Gestión documental, Gestión de infraestructura tecnológica y servicios informáticos, Gestión del talento humano y Gestión de seguridad y salud en el trabajo

Consideraciones respecto a la definición: La definición no corresponde con una competencia comportamental ya que simplemente refiere a la aplicación de conocimientos en el lugar de trabajo, apoyándose en los estándares que se especifiquen en las normas de la organización.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Conductas como “Emite conceptos técnicos” o “Sabe aplicar los conocimientos” refieren a competencias funcionales y aplicación de conocimientos que deben evaluarse en esquemas diferentes a los correspondientes a las competencias comportamentales.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: En general, esta competencia hace referencia al uso del conocimiento y la experiencia en el lugar de trabajo, sin embargo, estos aspectos son evaluados dentro de los componentes de análisis de hoja de vida.

Decreto 815 de 2018: En el Decreto 815 está asignada para los niveles Asesor y Técnico y solo tiene cuatro conductas asociadas.

Colaboración: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Comunicación.

8.3.9 Gestión del Talento Humano

Visión estratégica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

Dirección de personal:

Tabla 8-28 Definición y conductas asociadas para Dirección de personal:

Definición	Conductas Asociadas
Dirigir el talento humano de la institución, conforme a los objetivos y lineamientos internos	Lidera el modelo de gestión del talento humano por competencias
	Dirige las estrategias para mantener el clima laboral acorde con los lineamientos institucionales
	Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento
	Fomenta la contribución mutua de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales y el logro de servidores íntegros, competentes y comprometidos

Favorece el aprendizaje y desarrollo del talento humano articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor.

Grupos del mapa de procesos: Gestión de Talento Humano.

Grupos funcionales: No está presente en ningún grupo funcional.

Consideraciones respecto a la definición: La definición de la competencia refleja un enfoque estratégico, con un componente comportamental orientado a la gestión de personas y al liderazgo. Sin embargo, ciertos atributos, como "Lidera el modelo de gestión del talento humano por competencias," podrían ser interpretados como técnicos, por lo que se sugiere redefinir la definición para acercarla más a lo comportamental.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: El atributo "Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento" muestra similitudes con otro atributo de la competencia "Gestión del Desarrollo de las Personas", por lo anterior y teniendo en cuenta que existen otras competencias que apuntan a un fin similar, se recomienda revisar una posible fusión entre la competencia Dirección de Personal con otras competencias como Liderazgo e iniciativa, Gestión del desarrollo de las personas, y Liderazgo efectivo, robusteciendo la definición para asegurar que se enfoque en comportamientos específicos y observables. También se sugiere evitar cualquier solapamiento con otras competencias para evitar confusión y garantizar que cada competencia tenga un enfoque claro y diferenciado.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Es comportamental, pero la definición también habla de conocimientos (objetivos, lineamientos de la institución).

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está en el Decreto 815 de 2018 con el nombre Dirección y Desarrollo de Personal.

Capacidad de planeación: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos.

Creatividad e innovación: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Comunicación.

Confiabilidad técnica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos.

Manejo de la información: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

8.3.10 Gestión y Soporte Jurídico

Visión estratégica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

Capacidad de análisis: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

Manejo de la información: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

8.3.11 Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Capacidad de planeación: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos.

Gestión efectiva: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Comunicación.

Confiabilidad técnica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos.

Colaboración: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Comunicación.

8.3.12 Gestión del Sistema de Evaluación y Control

Visión estratégica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

Resolución y mitigación de problemas:

Tabla 8-29 Definición y conductas asociadas para Resolución y mitigación de problemas

Definición	Conductas asociadas
Generar estrategias para solucionar problemas identificados y reducir el impacto de estos, calculando beneficios contra costos de su implementación,	Aborda diversas fuentes de información en el análisis de problemas.
	Comparte soluciones alternativas para enriquecer la toma de decisiones y soluciones estratégicas adoptadas,

riesgos correlativos e impactos asociados.	ventajas y riesgos.
	Planifica estrategias que minimizan los riesgos calculados.
	Extrae lecciones de las experiencias de solución a problemas del pasado.
	Evalúa la implementación de la solución adoptada.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del Nivel Jerárquico: Profesional

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión del Sistema de Evaluación y Control.

Grupos Funcionales: Gestión del control interno

Consideraciones respecto a la definición: Se identifica que su definición comparte elementos con la competencia Resolución de Problemas Técnicos y Visión Estratégica.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: La primera conducta de la competencia Resolución de problemas técnicos se solapa con la primera conducta de la competencia Resolución y mitigación de problemas, en cuanto refiere al análisis y la identificación del problema; y las conductas asociadas 3 de las dos competencias hacen referencia al planteamiento de estrategias que eviten riesgos.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se relaciona con conocimientos.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no se encuentra incluida en el Decreto 815 de 2018.

Confiabilidad técnica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos.

Manejo de la información: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

8.3.13 Gestión de la participación ciudadana

Visión estratégica: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Planeación Institucional y Administración del Sistema Integrado de Gestión.

Planeación: véase Capacidad de planeación. Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de Infraestructura Tecnológica y Servicios Informáticos.

Construcción de relaciones:

Tabla 8-30 Definición y conductas asociadas para Construcción de relaciones

Definición	Conductas asociadas
Capacidad para relacionarse en diferentes entornos con el fin de cumplir los objetivos institucionales.	Establece y mantiene relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas de la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.
	Utiliza contactos para conseguir objetivos.
	Comparte información para establecer lazos.
	Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.

Fuente: Resolución 667 de 2018

Competencia del Nivel Jerárquico: La Resolución 667 de 2018 lo propone para nivel Asesor.

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión de la participación ciudadana

Grupos Funcionales: No se identificó ninguno

Consideraciones respecto a la definición: Su definición comparte elementos con la competencia Comunicación efectiva y Trabajo en equipo.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Las cuatro conductas asociadas apuntan a la competencia Trabajo en equipo, pero, además, la tercera y cuarta hacen parte de la competencia Comunicación efectiva.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Comportamental.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia se encuentra incluida en el Decreto 815 de 2018 para el nivel Asesor.

Creatividad e innovación: Esta competencia fue analizada para el proceso de Gestión de la Comunicación.

Desarrollo de la empatía:

Tabla 8-31 Definición y conductas asociadas para Desarrollo de la empatía:

Definición	Conductas asociadas
Desempeñarse con la apertura para conectar pensamientos, emociones y conductas que permita comprender y vincular relaciones, expectativas para un trato igualitario en pro del servicio y los resultados propios y de la organización	Establece y motiva a otros a crear vínculos con respeto.
	Estimula y se pone en sintonía con otros u otras.
	Considera la perspectiva de terceros como insumos para la reflexión.
	Aporta a la resolución de diferencias.
	Toma acciones que favorece el ambiente laboral donde se encuentre.
	Reconoce la interdependencia y crear cadenas de influencia positiva.
	Crea vínculos personales enfocados a construir algo en conjunto

Fuente: Resolución 667 de 2018

Competencia del Nivel Jerárquico: Profesional, Técnico y asistencial

Grupos del Mapa de Procesos: Gestión de la participación ciudadana.

Grupos Funcionales: Gestión de servicios asistenciales administrativos y Gestión de atención y servicio al ciudadano.

Consideraciones respecto a la definición: Se identifica que esta competencia incluye diferentes términos o referencias a otras competencias, conductas o emociones, lo que dificulta la comprensión del énfasis de esta.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Las conductas no se enfocan directamente a la empatía, son un principio para llegar a ella.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se relaciona con conocimientos

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no está incluida en el Decreto 815.

8.4 Competencias comportamentales de los grupos funcionales

Aprendizaje Continuo:

Tabla 8-32 Definición y conductas asociadas para Aprendizaje Continuo

Definición	Conductas Asociadas
Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión de contexto.	Mantiene sus competencias actualizadas en función de los cambios que exige la administración pública en la prestación de un óptimo servicio
	Gestiona sus propias fuentes de información confiable y/o participa de espacios informativos y de capacitación
	Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros de trabajo, y aprende de sus colegas habilidades diferenciales, que le permiten nivelar sus conocimientos en flujos informales de interaprendizaje.

Fuente: Decreto 815 de 2018

Competencia del nivel jerárquico: Común.

Grupos del mapa de procesos: Gestión de la participación ciudadana.

Grupos funcionales: Gestión de atención y servicio al ciudadano.

Consideraciones respecto a la definición: La competencia Aprendizaje Continuo en su forma actual no está completamente alineada con un enfoque comportamental, está enfocada en la adquisición de conocimientos, lo que indica una orientación más hacia lo cognitivo, en este momento está más adecuada para ser evaluada en términos de conocimientos adquiridos y aplicados en el desempeño laboral. Se recomienda revisar y modificar la definición para reflejar un enfoque comportamental.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Los atributos: "Actualiza fuentes de información relacionadas con el cumplimiento de sus funciones" y "Documenta las lecciones aprendidas en la gestión de los procesos", están más orientados hacia la adquisición y manejo de conocimiento; el atributo "Comparte sus saberes y habilidades con los compañeros de trabajo, generando intercambio de conocimiento" muestra similitud con otros atributos de la competencia Aprendizaje Continuo; por lo anterior, se recomienda redefinir, fusionar y reubicar atributos con el fin de garantizar que la competencia refleja comportamientos observables y medibles y que no se crucen con otras competencias.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Conocimiento (Está enfocada en adquirir nuevos conocimientos).

Decreto 815 de 2018: Esta competencia está incluida en el Decreto 815.

Manejo de la Información y los Recursos:

Tabla 8-33 Definición y conductas asociadas para Manejo de la Información y los Recursos

Definición	Conductas asociadas
Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminar cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	Facilita el uso de la información para el desarrollo de las funciones institucionales y la prestación del servicio
	Sus decisiones están basadas en criterios técnicos, normativos y en la información disponible
	Proporciona información oportuna, objetiva, veraz, completa
	Facilita a la ciudadanía y a los usuarios la información generada por la entidad, teniendo en cuenta las normas legales y los criterios de la organización

Fuente: Hojas de Vida Grupo Funcional Gestión Documental

Competencia del Nivel Jerárquico: Profesional y Técnico

Grupos del Mapa de Procesos: No se encuentra en la Resolución 729 con este nombre.

Grupos Funcionales: Gestión documental.

Consideraciones respecto a la definición: Se tuvo en cuenta la definición de la competencia Manejo de la Información de la Resolución 729 de 2018, dado que las conductas asociadas se enfocaban en el uso adecuado de la información para brindarla al usuario, basadas en criterios técnicos, normativos y en la información disponible de la entidad, en ese sentido, implica conocimiento más que aspectos comportamentales.

Esta competencia tuvo en cuenta lo que establece el Diccionario de Competencias y Perfiles Comportamentales del Departamento Nacional de Planeación (DNP), que define la Competencia Manejo de la Información así: Manejar la información personal e institucional disponible para el desarrollo de sus funciones y velar por su organización, cuidado y confidencialidad de acuerdo con las normas legales vigentes y las de la entidad, sin embargo, esta definición no habla de recursos.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Se solapan en cuanto a facilitar el uso de la información, cómo dar la información y cómo manejarla.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Se relaciona con conocimientos en cuanto el tipo de información a transmitir.

Decreto 815 de 2018: Esta competencia no se encuentra en el decreto 815, se encuentra la competencia Manejo de la información. Sin embargo, se encuentra

en la Resolución 629 de 2018, y relaciona los aspectos de conocimientos señalados anteriormente.

Orientación al Usuario y al Ciudadano:

Tabla 8-34 Definición y conductas asociadas para Orientación al Usuario y al Ciudadano

Definición	Conductas asociadas
Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad	Valora y atiende las necesidades y peticiones de los usuarios y de los ciudadanos de forma oportuna
	Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros
	Establece mecanismos para conocer las necesidades e inquietudes de los usuarios y ciudadanos
	Incorpora las necesidades de usuarios y ciudadanos en los proyectos institucionales, teniendo en cuenta la visión de servicio a corto, mediano y largo plazo
	Aplica conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente
	Escucha activamente e informa con veracidad al usuario o ciudadano

Fuente: Resolución 667 de 2018.

Competencia del nivel jerárquico: En los grupos funcionales está vinculada sólo al nivel asistencial. En el Decreto 815 de 2018 es una competencia común para todos los funcionarios.

Grupos del mapa de procesos: Gestión de la participación ciudadana.

Grupos funcionales de apoyo: Gestión de servicios asistenciales administrativos

Consideraciones respecto a la definición: Al hacer referencia a las “responsabilidades públicas” la definición de la competencia se centra en los conocimientos que tenga el funcionario sobre los estándares establecidos en manuales sobre la atención al ciudadano.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Aunque algunas conductas asociadas pueden evaluarse como comportamentales, otras implican el manejo de conocimientos (por ejemplo, “aplicar conceptos de no estigmatización...”, implica no solo la conducta, además tiene el manejo de los conceptos de guías establecidas).

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: En grupos funcionales sólo está vinculada al nivel asistencial, mientras que en la resolución 729 “Orientación al ciudadano” se vincula con niveles de cargo de Asesor a Técnico.

Aunque se hace referencia comportamental, se deben considerar la opción de hacer ajustes especialmente en la definición de conductas asociadas, que permitan separar la competencia del conocimiento que deben tener todos los funcionarios públicos sobre las normas y procesos de atención al usuario.

Decreto 815 de 2018: Aunque en el decreto 815 se encuentra la definición de esta competencia, solo presenta 3 de las 5 conductas asociadas que se definen en los grupos funcionales de Medicina Legal.

Uso de tecnologías de la información y la comunicación:

Tabla 8-35 Definición y conductas asociadas para Uso de tecnologías de la información y la comunicación

Definición	Conductas asociadas
Optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo para mejorar su desempeño	Autogestiona (tutoriales, guías, instructivos) el desarrollo de la competencia digital en el manejo de las comunicaciones electrónicas, la información y sus canales y soportes múltiples que habilitan los dispositivos TIC de la organización
	Intercambia y nivela los conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y con otros equipos de la unidad de pertenencia
	Adopta como dinámica propia del desempeño la aplicación de las innovaciones TIC que mejoran los resultados de la organización

Fuente: Hojas de Vida Grupo Funcional Gestión Documental

Competencia del nivel jerárquico: Profesional y Técnico

Grupos del mapa de procesos: No se encuentra en la resolución 729 de 2021

Grupos funcionales de apoyo: Gestión documental

Consideraciones respecto a la definición: Tanto la definición como las conductas asociadas se relacionan directamente con el conocimiento y apropiación en el manejo de tecnologías de la información, es decir, no constituye una competencia comportamental.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Los comportamientos esperados requieren conocimientos específicos que deben evaluarse dentro del componente funcional.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Es una competencia funcional frente a la cual la entidad tiene la responsabilidad de generar espacios continuos de capacitación, para que los funcionarios de todos los niveles de empleo se mantengan actualizados en este tipo de conocimientos y puedan responder adecuadamente a las demandas tecnológicas del entorno.

Decreto 815 de 2018: En el decreto 815 no se encuentra definida esta competencia.

5.6.5 Competencias para el cargo del Jefe de Control Interno

Dado que la reglamentación para este cargo está establecida en una normatividad específica, se identifican las competencias señaladas en la Resolución 729 de 2021, como parte del ejercicio de análisis. Adicionalmente, se relaciona lo correspondiente a la Resolución 0667 de 2018. Es importante señalar que para este empleo no se le realizará una propuesta para el modelo, dado que el INMLCH asumirá los lineamientos reglamentarios que determine el Departamento Administrativo para la Función Pública.

Orientación a resultados:

Tabla 8-36 Definición y conductas asociadas para Orientación a resultados

Definición	Conductas Asociadas
Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad.	Asume la responsabilidad por sus resultados.
	Planea estrategias para alcanzar o superar los resultados esperados.
	Cumple con oportunidad las funciones de acuerdo con los estándares, objetivos y tiempos establecidos por la entidad.
	Gestiona recursos para mejorar la productividad y toma medidas necesarias para minimizar los riesgos.
	Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor

Consideraciones respecto a la definición: La definición actual de la competencia: Orientación a resultados, se enfoca en la ejecución de tareas con eficacia, calidad y oportunidad, lo cual está más relacionado con la funcionalidad que con un comportamiento específico.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Los comportamientos están orientados a la acción y no son comportamentales en sentido estricto, a excepción de: "Asume la responsabilidad por sus resultados", que es el único comportamiento que podría considerarse comportamental, ya que implica una actitud o disposición personal hacia el trabajo.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Conocimiento

Resolución 0667 de 2018: Esta competencia está incluida en la resolución 0667 de 2018

Liderazgo e iniciativa:

Tabla 8-37 Definición y conductas asociadas para Liderazgo e iniciativa

Definición	Conductas Asociadas
Guiar y dirigir grupos, establecer y mantener la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales	Mantiene a sus colaboradores motivados, genera un clima positivo y de seguridad.
	Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones, promoviendo la eficacia del equipo hacia objetivos y metas institucionales.
	Fija objetivos, realiza un adecuado seguimiento y brinda retroalimentación a los grupos de trabajo.
	Prevé situaciones y define alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección.
	Se anticipa y enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos y alcanzar los objetivos propuestos.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor

Consideraciones respecto a la definición: La definición es predominantemente funcional, debido a que se centra en la capacidad de guiar y dirigir grupos, además de establecer y mantener la cohesión necesaria para alcanzar los objetivos.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Los comportamientos asociados a esta competencia guardan relación con la definición, y tienen un enfoque mixto entre lo comportamental y funcional. Comportamientos como "Mantiene a sus colaboradores motivados" y "Genera un clima positivo y de seguridad" son comportamentales; y comportamientos como "Fija objetivos, realiza un adecuado seguimiento y brinda retroalimentación" son más funcionales.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Conocimiento y comportamientos.

Resolución 0667 de 2018: Esta competencia está incluida en la resolución 0667 de 2018 con el nombre de Liderazgo.

Adaptación al cambio:

Tabla 8-38 Definición y conductas asociadas para Adaptación al cambio

Definición	Conductas Asociadas
Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios.	Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones.
	Responde al cambio con flexibilidad.
	Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos, formas de trabajo, estilos de dirección y procedimientos.
	Promueve al grupo para que se adapten nuevas condiciones

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor

Consideraciones respecto a la definición: La definición es comportamental, ya que se enfoca en cómo las personas responden emocional y mentalmente a los cambios, destacando la flexibilidad.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: Los cuatro comportamientos asociados a esta competencia son comportamentales, implican una disposición positiva hacia el cambio, tanto a nivel individual como grupal. Estos comportamientos se alinean bien con la definición de la competencia.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Comportamental.

Resolución 0667 de 2018: Esta competencia no está incluida en la resolución 0667 de 2018.

Planeación:

Tabla 8-39 Definición y conductas asociadas para Planeación

Definición	Conductas Asociadas
Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	Prevé situaciones y escenarios futuros.
	Establece los planes de acción necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requeridos, promoviendo estándares de desempeño.
	Orienta la planeación institucional con una visión estratégica que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos.
	Hace seguimiento a la planeación institucional con base en los indicadores y metas planeadas,

verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando el proceso.

Optimiza el uso de los recursos.

Define y concretas oportunidades que generen valor a corto, mediano y largo plazo.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor

Consideraciones respecto a la definición: Esta definición está orientada al conocimiento, ya que se enfoca en la capacidad técnica y organizativa de establecer y gestionar planes para alcanzar objetivos institucionales; se centra en el proceso de planificación.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: La definición de Planeación y sus comportamientos asociados guardan correlación, enfocándose en la función organizativa y técnica de planificar y gestionar recursos para alcanzar objetivos estratégicos.

Los comportamientos asociados a esta competencia son principalmente de naturaleza funcional, ya que se enfocan en la capacidad técnica de anticipar, organizar y estructurar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Conocimientos

Resolución 0667 de 2018: Esta competencia no está incluida en la resolución 0667 de 2018.

Comunicación efectiva:

Tabla 8-40 Definición y conductas asociadas para comunicación efectiva

Definición	Conductas Asociadas
Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.	Utiliza los canales de comunicación, con claridad, precisión y tono apropiado para el receptor.
	Redacta informes, documentos, mensajes, con claridad para hacer efectiva y sencilla la comprensión. y los acompaña de cuadros, gráficas y otros cuando se requiere.
	Mantiene atenta escucha y lectura a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida.
	Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.

Fomenta la comunicación clara, directa y concreta

Mantiene la reserva de la información.

Fuente: Resolución 729 de 2021

Competencia del nivel jerárquico: Asesor

Consideraciones respecto a la definición: La definición es comportamental, ya que se centra en la manera en que una persona interactúa y se comunica con otros; reflejando la actitud y habilidad del individuo para comunicarse de manera eficaz.

Consideraciones respecto a las conductas asociadas: La definición y los comportamientos de la competencia "Comunicación efectiva" están bien alineados, con un enfoque claro en aspectos comportamentales.

Análisis respecto a la naturaleza de la competencia: Comportamental.

Resolución 0667 de 2018: Esta competencia no está incluida en la resolución 0667 de 2018

Es importante resaltar que la Resolución 0667 de 2018 establece que, para el Área o Proceso de Control Interno, las competencias laborales se proponen para los niveles jerárquicos de Director, Asesor y Profesional. Las competencias comportamentales comunes y específicas incluidas para este proceso en esta resolución son: Creatividad e Innovación, Liderazgo, Orientación al Usuario y al Ciudadano, Transparencia, Trabajo en Equipo y Colaboración, Resolución y Mitigación de Problemas, Orientación a Resultados, Vinculación Interpersonal, Atención de Requerimientos y Capacidad de Análisis.



EDISON JAIR DUQUE OLIVA
 Director del Proyecto
 Contrato 095-SG-2023

9. Referencias

- Acuerdo 52 de 2021 [Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses]. Por el cual se establece el marco general de regulación de funciones y requisitos para los Empleos del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses y se dictan otras disposiciones. 18 de agosto de 2021.
- Acuerdo 001 de 2024 [La Comisión de Carrera Especial del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses]. Por el cual se actualizan los grupos funcionales para la clasificación de empleos de la planta de personal del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses. 9 de enero de 2024.
- Acuerdo 002 de 2023 [La Comisión de Carrera Especial del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses]. Por el cual se establecen los grupos funcionales para la clasificación de empleos de carrera especial del Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses. 17 de noviembre de 2023.
- Carroll, J. B. (1993). Human cognitive abilities: a survey of factor-analytic studies. Cambridge University Press.
- Castillo, J. (2021). El concepto de competencia desde la psicología interconductual y sus implicaciones en la educación. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8453186.pdf>

Decreto 020 de 2024. [Departamento Administrativo de la Función Pública]. Por el cual se clasifican los empleos y se expide el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación y de sus entidades adscritas. 9 de enero de 2014.

Decreto 815 de 2018. [Departamento Administrativo de la Función Pública]. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. 8 de mayo de 2018

Resolución 065 de 2024 [Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales]. Por la cual se adopta el Directorio de Competencias Comportamentales de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. 11 de abril de 2024.

Departamento Nacional de Planeación (2018). Diccionario de Competencias y Perfiles Comportamentales.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/SUBDIRECCI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS/Diccionario%20de%20Competencias%20y%20perfiles%20comportamentales%20DNP%20V1_.pdf

Eagly, A.H., & Chaiken, S. (2007). The advantages of an inclusive definition of attitude. *Social Cognition*, 25 (5), 582–602.

Embid, O.; Fernández, B.; Rueda, I. (2011). Gestión por competencias en la administración de la comunidad autónoma de Aragón. Departamento de Presidencia, Gobierno de Aragón. España

Foro Económico Mundial (2021). Building a Common Language for Skills at Work A Global Taxonomy. Tomado de https://www3.weforum.org/docs/WEF_Skills_Taxonomy_2021.pdf, Agosto 20 de 2024

Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. The emotionally intelligent workplace/Jossey-Bass.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales.

https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/anexo_tecnico_manual_especifico_de_funciones_y_competencias_laborales_minciencias.pdf

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2019). Skills for social progress: The power of social and emotional skills. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313534-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2020). Education at a glance 2020: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (2021). The future of education and skills: Education 2030. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8d8c0069-en>
- Prifti, L.; Knigge, M.; Kienegger, H.; Krcmar, H. (2017). A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees, en Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.): Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, p. 46-60.
- Resolución 0667 de 2018 [Departamento Administrativo de la Función Pública]. Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas. 3 de agosto de 2018.
- Shavelson, R.J. (2010) On the measurement of competency: Empirical Research in Vocational Education and Training Vol. 2(1), 41-63.
- Shavelson, R.J. (2013) On an Approach to Testing and Modeling Competence: Educational Psychologist, 48(2), 73–86
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F., & Stringfellow, E. (2006). Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype (pp. 13-16). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.