



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2018



Gestión Humana



La vivienda y el agua
son de todos

Minvivienda



RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS 2018

La Evaluación de Desempeño por Competencias es el proceso mediante el cual se evalúa, una vez al año, el nivel de desarrollo de competencias de los trabajadores oficiales del Fondo Nacional del Ahorro, en un periodo determinado.

Para el año 2018, la división de Gestión Humana fortaleció el proceso haciendo de este un ejercicio participativo, transparente y equitativo por medio de la herramienta KACTUS; buscando devolver la confianza, la retroalimentación real entre las partes, logrando así transformar los espacios de evaluación en escenarios de conversación. Este año se evaluaron las competencias organizacionales de manera transversal y específica de acuerdo al nivel jerárquico, teniendo en cuenta el rango de desarrollo esperado para todos los trabajadores oficiales. Dichas competencias son las dispuestas en el Decreto 815 de 2018.

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación 2018, de octubre de 2017 a diciembre de 2018, teniendo como fuentes de información la calificación del jefe inmediato correspondiente a un 60 % del peso total de la evaluación y con un peso del 40 % la autoevaluación, el promedio de estos dos valores representa la calificación final de desempeño de cada trabajador oficial.





RESUMEN EJECUTIVO

AUTOEVALUACIÓN

El proceso se habilitó para 206 trabajadores oficiales, alcanzando una participación de 200 personas (equivalente al 97 %, el 3% restante corresponde a seis colaboradores que no realizaron la autoevaluación por diferentes condicionantes).

EVALUACIÓN DEL JEFE.

Se contó con 206 trabajadores oficiales habilitados para ser evaluados por sus jefes inmediatos, alcanzando una cobertura de 179 colaboradores evaluados (equivalentes al 87 %).

Cabe resaltar que de los 27 colaboradores que no fueron evaluados por el jefe inmediato, 19 pertenecen a la Oficina Jurídica, quienes por cambio de jefatura durante el proceso presentarán su evaluación de manera extemporánea en el mes de mayo de 2019; tres colaboradores tienen fuero sindical y cinco personas no fueron evaluados por diversas razones o no quedaron en el tiempo requerido.

Para las personas que cuentan con fuero sindical, la presentación de la evaluación es opcional, y para quienes no participaron siendo una directriz se aplicara un proceso disciplinario estipulado a los trabajadores oficiales en su contrato de trabajo y de conformidad con lo establecido en el Decreto 1083 de 2015 numerales 2.2.30.4.3, que estipulan obligaciones y deberes de los trabajadores oficiales entre otras del artículo 28 numeral 2, que establece como obligación especial del trabajador: "Ejecutar por sí mismo el trabajo prometido, salvo estipulación en contrario, obedecer las órdenes y atender las instrucciones que le sean dadas por sus superiores respecto del desarrollo de la labor".

La calificación promedio general fue de 95.11% ubicando al FNA en el rango de Excelencia. Obteniendo la calificación promedio más alta el Grupo de Presidencia con un 99,27% (Excelente), siendo la más baja en el mismo rango la calificación de Secretaria General con 90.02%.

Por su parte, considerando sólo la calificación promedio de Autoevaluación, el promedio fue del 96.06% y del total de evaluaciones por parte de los jefes tuvo una calificación promedio del 94.06% para un rango de excelencia.

El proceso de evaluación de desempeño por competencias, se desarrolló con cambios en el cronograma debido a fallas en la parametrización a causa del proveedor lo que hizo correr la evaluación 25 días posterior a lo planeado, hubo participación activa de todos los trabajadores convocados, se evidenció respuesta positiva a la nueva metodología, elevando el promedio de desempeño teniendo en cuenta que el resultado para el 2017 fue de un 94% y para el año actual 2018 se incrementó al 95%, manteniendo así el nivel de calificación excelente.

INTRODUCCIÓN

A través la Evaluación de Desempeño por Competencias se reconoce el esfuerzo individual realizado por cada trabajador, identificando puntos fuertes y oportunidades de mejora respecto al desarrollo esperado de las competencias de manera específica, de acuerdo al nivel jerárquico del trabajador oficial y el cumplimiento del tiempo estipulado para el desarrollo de la misma.

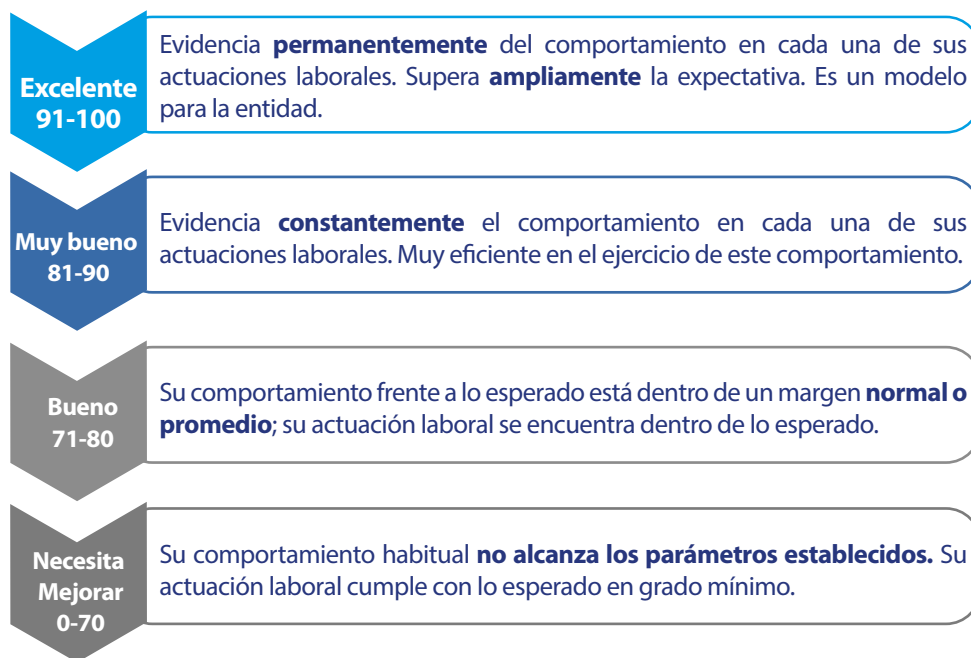




Dentro de los componentes del Proceso de Evaluación se encuentran:

- a) Autoevaluación de los trabajadores (60 %).
- b) Evaluación de jefes de acuerdo a su nivel jerárquico (40 %).
- c) Calificación final (sumatoria autoevaluación – evaluación).
- d) Retroalimentación.
- e) Reclamaciones u observaciones.

El periodo de evaluación se refiere al lapso de tiempo en el cual el funcionario da evidencia del desarrollo de sus competencias. Para este ejercicio se convocó a todo el personal de planta del FNA, se utilizó una escala de calificación de uno a cien puntos, así:



CANTIDAD DE PERSONAS EVALUADAS

El presente informe se desarrolla con los resultados de las evaluaciones del personal de planta, que cumplieron con las fechas estipuladas de entrega de sus evaluaciones, y las de sus jefaturas correspondientes de acuerdo a su nivel jerárquico, que corresponden a un total de 200 autoevaluados y 179 evaluados por los jefes inmediatos distribuidos como se señala a continuación.





Tabla 1, participación general por áreas.

Área	Funcionarios habilitados	Participantes Activos	Promedio Participación
Control Interno	1	1	100%
Crédito	40	39	98%
Desarrollo	3	3	100%
Informática	16	16	100%
Jurídica	20	20	100%
OCM	58	56	97%
Planeación	4	4	100%
Presidencia	1	1	100%
Riesgos	6	6	100%
Secretaría General	23	23	100%
Vice Financiera	34	34	100%
Total general	206	203	100%

En la tabla 1 se puede evidenciar que de los 206 Funcionarios habilitados para realizar cualquiera de los dos evaluaciones (Autoevaluación o Evaluación del Jefe), 203 cuentan con alguno de estos ejercicios.

Tabla 2, Participación por niveles jerárquicos.

Tipo	Potenciales	Autoevaluación	Evaluación Jefe	% Participación Autoevaluación	% Participación Evaluación Jefe
Asistencial	22	22	18	100%	81.8%
Directivo	17	16	17	94%	100.0%
Profesional	129	127	111	98%	86.0%
Técnicos	38	35	33	92%	86.8%
Total	206	200	179	97%	86.9%

En la tabla 2 se evidencia la participación del personal por niveles jerárquicos en Autoevaluación, en donde de 206 personas potenciales para realizar el proceso 200 personas participaron de forma efectiva.





Tabla 2.1, faltantes del proceso por niveles jerárquicos.

Cantidad De Faltantes En El Proceso		
Tipo	Autoevaluación	Evaluación Jefe
Asistencial	0	4
Directivo	1	0
Profesional	2	18
Técnicos	3	5
Total	6	27

En la tabla 2.1 Se evidencia la participación del personal por niveles jerárquicos, 6 colaboradores no se autoevaluaron y los jefes inmediatos dejaron de evaluar a 27 colaboradores, de los cuales 19 pertenecen al área Jurídica.

Gráfico 1 y 1.1, distribución de evaluaciones con respuesta en Autoevaluación y Evaluación del Jefe según nivel jerárquico



En el gráfico 1, se evidencia que en el proceso de Autoevaluación se tuvo una participación en el nivel profesional del 98 %, seguido por los directivos con un 94 % y un 92 % para el nivel técnico; contando con mayor participación en el Nivel Asistencial con 100 %; la participación total fue del 97 %.





Tabla 2.1, faltantes del proceso por niveles jerárquicos.



En el gráfico 1.1, El proceso de Evaluación del Jefe Inmediato, se muestra que a los directivos los evaluaron en un 100%.

RESULTADOS GENERALES POR TIPO DE EVALUACIÓN

- La calificación promedio final del proceso 2018 fue del 95.11 %.
- La calificación promedio total de autoevaluaciones fue del 96.06 % y de evaluación por parte de los jefes fue de 94.06 % para un nivel Excelente.
- La calificación final más alta de los colaboradores corresponde a 99.54 %, siendo un desempeño excelente, y la más baja tuvo un total de 72.18 %, los dos picos pertenecientes al área Comercial.
- Para este periodo de evaluación dos trabajadores del área administrativa obtuvieron calificación menor a 70 puntos, evidenciando error al puntuar su autoevaluación en el Self Service, alterando significativamente su calificación total y así mismo la de su área.

RESULTADOS POR ÁREA

En relación a los resultados por área, el grupo de Presidencia obtuvo la calificación promedio final más alta con un 99.27 % ubicándose en la escala de calificación Excelente.

Área	Promedio	Calificación
Control Interno	95.45	EXCELENTE
Crédito	97.23	EXCELENTE
Desarrollo	96.31	EXCELENTE
Informática	93.14	EXCELENTE
Jurídica	97.49	EXCELENTE
OCM	95.16	EXCELENTE
Planeación	96.34	EXCELENTE
Presidencia	99.27	EXCELENTE
Riesgos	96.66	EXCELENTE
Secretaría General	90.02	EXCELENTE
Vice Financiera	95.39	EXCELENTE
Total general	95.11	EXCELENTE

Tabla 3, promedio de desempeño por áreas.





RESULTADOS POR NIVELES JERÁRQUICOS

Promedio de Calificación Obtenida	
Nivel del Cargo	Total
Asistencial	90.68%
Directivo	95.52%
Profesional	95.64%
Técnicos	95.36%
Total general	95.11%

La evaluación se realizó por niveles jerárquicos, el mayor puntaje lo obtuvo el nivel Profesional con un promedio de 95.64 % en la escala Excelente, manteniendo el resultado del año anterior. Así como los demás niveles jerárquicos, estos resultados dejan ver que el desempeño por niveles se mantuvo en los rangos esperados, sin embargo, es necesario tener en cuenta que aunque el fortalecimiento de la metodología del proceso favoreció los resultados se deben gestionar acciones para mantenerlos o incrementarlos.

RESULTADOS POR COMPETENCIAS POR NIVELES DE CARGO

Nivel del Cargo	Nombre Requerimiento	Nombre Especificación	Total	
ASISTENCIAL	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES COMUNES	Adaptación al cambio	90,64	
		Aprendizaje continuo	90,32	
		Compromiso con la organización	90,64	
		Orientación a resultados	89,50	
		Orientación al usuario y al ciudadano	90,33	
		Trabajo en equipo	90,95	
	Total Competencias Comportamentales Nivel Jerárquico			90,40
	NIVEL ASISTENCIAL		Colaboración	91,25
			Manejo De La Información	91,22
			Relaciones Interpersonales	91,30
	Total Nivel Asistencial			91,26
	Total Asistencial			90,68





Nivel del Cargo	Nombre Requerimiento	Nombre Especificación	Total	
TÉCNICOS	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES COMUNES	Adaptación al cambio	95,29	
		Aprendizaje continuo	94,66	
		Compromiso con la organización	95,75	
		Orientación a resultados	94,54	
		Orientación al usuario y al ciudadano	95,58	
		Trabajo en equipo	95,40	
	Total Competencias Comportamentales Nivel Jerárquico			95,20
	NIVEL TÉCNICO	Confiabilidad Técnica	95,83	
		Disciplina	95,58	
		Responsabilidad	95,64	
	Total Nivel Técnico			95,69
Total Técnico			95,36	

Nivel del Cargo	Nombre Requerimiento	Nombre Especificación	Total	
PROFESIONAL	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES COMUNES	Adaptación al cambio	95,22	
		Aprendizaje continuo	95,13	
		Compromiso con la organización	96,33	
		Orientación a resultados	95,05	
		Orientación al usuario y al ciudadano	96,00	
		Trabajo en equipo	96,15	
	Total Competencias Comportamentales Nivel Jerárquico			95,65
	NIVEL PROFESIONAL	Aporte técnico profesional	95,35	
		Comunicación efectiva	95,29	
		Gestión de procedimientos	95,96	
		Instrumentación de decisiones	95,93	
Total Nivel Profesional			95,63	
Total Profesional			95,64	





Nivel del Cargo	Nombre Requerimiento	Nombre Especificación	Total
DIRECTIVO	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES COMUNES	Adaptación al cambio	95,47
		Aprendizaje continuo	95,14
		Compromiso con la organización	96,72
		Orientación a resultados	95,74
		Orientación al usuario y al ciudadano	95,12
		Trabajo en equipo	95,76
	Total Competencias Comportamentales Nivel Jerárquico		95,66
	NIVEL DIRECTIVO	Gestión del desarrollo de las personas	95,49
		Liderazgo efectivo	95,60
		Pensamiento sistémico	95,13
		Planeación	94,97
		Resolución de conflictos	95,85
		Toma de decisiones	95,72
	Total Nivel Directivo		95,41
Total Directivo		95,52	

En el proceso de evaluación de competencias se tomaron como base las competencias descritas en el Decreto 815 de 2018, en el que se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplica el Decreto 815 de 2018.

En la misma línea se clasificaron las competencias por familias de cargo, en donde a cada nivel jerárquico se le asignó, además de las competencias organizacionales, competencias específicas de acuerdo al nivel de desarrollo requerido, lo que se evidencia en el anexo 1; se identificaron las competencias y niveles de desarrollo esperados para cada nivel.

Respecto a los resultados obtenidos en este proceso se encontró que las puntuaciones fueron en general altas, se evidenció que en las competencias pensamiento sistémico, planeación y orientación al usuario y ciudadano obtuvieron el puntaje más bajo para el nivel Directivo, cabe destacar que si bien este porcentaje no es inferior a la media, en este aspecto puede existir una oportunidad de mejora para este grupo, generando acciones que fomenten el desarrollo de dichas competencias, dado que en los líderes estas resultan fundamentales para su gestión. En contraposición a ello las competencias con mejor puntaje en este nivel fueron las competencias de compromiso con la organización, resolución de conflictos y orientación al resultado, denotando que los directivos de la entidad toman decisiones y ejecutan funciones teniendo en cuenta las dificultades, dándoles soluciones efectivas y cumpliendo el objetivo en pro de la organización, evidenciando un alto compromiso y sentido de pertenencia.





En cuanto al nivel profesional los resultados mostraron que las competencias con mayor desarrollo son trabajo en equipo, orientación al resultado y orientación al ciudadano en una escala Excelente, así mismo, las competencias de orientación al resultado, aprendizaje continuo y adaptación al cambio obtuvieron una menor puntuación con un promedio que de igual manera se mantiene en nivel Excelente, el cual se puede mantener y potencializar para mejorar el nivel.

Para los niveles técnico y asistencial se evidencia un nivel Excelente ya que las competencias se encuentran en los rangos esperados, las cuales se buscan mantener o potencializar en pro de la organización.

Según resultados, la competencias con mayor puntuación son: gestión de los procedimientos con una calificación del 95.96 % y la más baja fue el manejo de información con un 91.22 %, promedios ubicados según la escala, con oportunidades de mejora para sostener o incrementar.





CONCLUSIONES

Los resultados arrojados dejan ver que, aunque los trabajadores oficiales del FNA cuentan con un desarrollo adecuado a nivel general de competencias, es necesario generar acciones que promuevan el desarrollo de las mismas, buscando mantener un desempeño Excelente en toda la población para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del FNA.

Se evidencia fortalecimiento de la metodología de evaluación ya que se realiza por medio de la herramienta KACTUS, donde cada persona tuvo la libertad de autoevaluarse, también los colaboradores pudieron tener un espacio de retroalimentación inmediata ya que en algunos casos fueron evaluados de manera directa por sus jefes inmediatos, lo que generó una oportunidad de llegar a acuerdos y de tener claridad del porqué de sus calificaciones, incrementando la participación de los trabajadores oficiales, cumpliendo con los tiempos propuestos para la actividad y recibiendo comentarios positivos del proceso.

Respecto al desarrollo general de las competencias se evidenció que la competencia “manejo de la información” tuvo menor desarrollo en todos los niveles analizados, lo que puede indicar que no existe una responsabilidad mayor al momento de darle un manejo cuidadoso a la información personal e institucional. Teniendo en cuenta el tipo de organización que es el FNA es de importancia incrementar este nivel de competencia.

La competencia con mayor desarrollo en todos los niveles analizados fue: gestión de procedimientos, teniendo en cuenta que los colaboradores se alinean a los procesos estipulados para el desarrollo de sus funciones y de igual manera proponen e introducen acciones para acelerar la mejora continua y productividad organizacional.

La evades 2018 tuvo mejor promedio a comparación del año anterior, la participación también incrementó de manera positiva y la oportunidad de mejorar el desarrollo de competencias, con el fin de llegar al 100%, se mantiene.

VANESSA CORTES RAMIREZ
DIVISIÓN DE GESTIÓN HUMANA
FONDO NACIONAL DEL AHORRO





ANEXO 1
COMPETENCIAS PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2018

MISIÓN: contribuir al bienestar de los colombianos convirtiendo el ahorro en vivienda y educación para sus familias.

TIPO	DIRECTIVOS	PROFESIONALES	TECNICOS	ASISTENCIALES
ORGANIZACIONALES	APRENDIZAJE CONTINUO	APRENDIZAJE CONTINUO	APRENDIZAJE CONTINUO	APRENDIZAJE CONTINUO
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
	ORIENTACIÓN AL USUARIO Y CIUDADANO	ORIENTACIÓN AL USUARIO Y CIUDADANO	ORIENTACIÓN AL USUARIO Y CIUDADANO	ORIENTACIÓN AL USUARIO Y CIUDADANO
	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN
	TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO
	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	ADAPTACIÓN AL CAMBIO
NIVEL JERARQUICO	VISIÓN ESTRATÉGICA	APORTE TÉCNICO PROFESIONAL	CONFIABILIDAD TÉCNICA	MANEJO DE LA INFORMACIÓN
	PLANEACIÓN	COMUNICACIÓN EFECTIVA	DISCIPLINA	RELACIONES INTERPERSONALES
	TOMA DE DECISIONES	GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS	RESPONSABILIDAD	
	GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS PENSAMIENTO SISTÉMICO RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	INSTRUMENTACIÓN DE DECISIONES		COLABORACIÓN





COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
APRENDIZAJE CONTINUO	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 del contexto.	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Cumplir con los compromisos organizacionales con la eficacia calidad y oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Trabaja con base en objetivos claramente establecidos y realistas. • Diseña y utiliza indicadores para medir y comprobar resultados obtenidos. • Adopta medidas para minimizar riesgos • Plantea estrategias para alcanzar o superar el resultado esperado. • Se fija metas y obtiene los resultados institucionales 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 de medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Aporta elementos para la consecución de resultados enmarcando sus productos y/o servicios dentro de las normas que rigen a la entidad. • Evalúa de forma regular el grado de consecución de los objetivos.





<p>ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO</p>	<p>Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (externos e internos) y de los ciudadanos de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 los conceptos de no estigmatización y no discriminación y genera espacios y lenguaje incluyente. • Escucha activamente e informa con veracidad al usuario y ciudadano.
<p>COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>Alinear el comportamiento propio a las necesidades, prioridades y metas organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el cumplimiento de las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones. • Toma la iniciativa de colaborar con sus compañeros y con otras áreas cuando se requiere, sin descuidar sus tareas.
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con los compromisos que adquiere con el equipo. • Respeto la diversidad de criterios y opiniones de los miembros del equipo. • Asume su responsabilidad como miembro de un equipo de trabajo y se enfoca en contribuir con el compromiso y la motivación de sus miembros. • Planifica las propias acciones teniendo en cuenta su repercusión en la consecución de objetivos grupales. • Establece una comunicación directa con los miembros del equipo que permite compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. • Integra a los nuevos miembros y facilita su proceso de reconocimiento y apropiación de las actividades a cargo del equipo.





<p>ADAPTACIÓN AL CAMBIO</p>	<p>Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta y se adapta fácilmente a las nuevas situaciones. • Responde a cambios con flexibilidad. • Apoya a la entidad en nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación de nuevos objetivos formas de trabajo y procedimientos. • Promueve al grupo para que se adapten a las nuevas condiciones.
<p>COMPETENCIA</p>	<p>DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA</p>	<p>CONDUCTAS ASOCIADAS</p>
<p>VISIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>Anticipar oportunidades y riesgos a mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Articula objetivos, recursos y metas de forma tal que los resultados generen valor. • Adopta alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución de la planeación anual, involucrando al equipo aliados y superiores para el logro de los objetivos. • Vincula a los actores con incidencia potencial en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias. • Monitorea periódicamente los resultados alcanzados e introduce cambios en la planeación para alcanzarlos. • Presenta nuevas estrategias ante aliados y superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales. • Comunica de manera asertiva, clara y contundente el objetivo o la meta, logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.
<p>LIDERAZGO EFECTIVO</p>	<p>Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones. • Forma equipos y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los miembros del equipo. • Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas. • Brinda apoyo y motiva a su equipo en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral. • Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión. • Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto.





<p>PLANEACIÓN</p>	<p>Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos para alcanzarlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 altos estándares de desempeño. • Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando el proceso. • Orienta la planeación institucional con una visión estratégica que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos. • Optimiza el uso de los recursos. • Concreta oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazo.
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>Elegir entre dos o más alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en la prioridades de la entidad. • Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad. • Efectúa los cambios que consideran necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada. • Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente. • Asume los riesgos de las decisiones tomadas





<p>GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS</p>	<p>Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento.</p> <p>Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas. • Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas. • Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños. • Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo.
<p>PENSAMIENTO SISTEMÁTICO</p>	<p>Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas. • Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno. • Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos dentro de los diferentes procesos en los que participa. • Identifica la dinámica de los sistemas en los que se ve inmerso y sus conexiones para afrontar los retos del entorno. • Participa activamente en el equipo considerando su complejidad e interdependencia para impactar en los resultados. • Influye positivamente al equipo desde una perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integra diversos enfoques para interpretar el entorno.
<p>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p>	<p>Capacidad para identificar situaciones que generen conflicto, prevenirlas o afrontarlas ofreciendo alternativas de solución y evitando las consecuencias negativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece estrategias que permitan prevenir los conflictos o detectarlos a tiempo. • Evalúa las causas del conflicto de manera objetiva para tomar decisiones. • Aporta opiniones, ideas o sugerencias para solucionar los conflictos en el equipo. • Asume como propia la solución acordada por el equipo. • Aplica soluciones de conflictos anteriores para situaciones similares.





COMPETENCIAS PROFESIONALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
APORTE TÉCNICO PROFESIONAL	Poner a disposición de la administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos. • Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad. • Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista. • Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio, para analizar y ponderar soluciones posibles.
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Establecer comunicación efectiva positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza canales de comunicación en su diversa expresión, con claridad, precisión, y tono agradable para el receptor. • Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión. • Mantiene escucha y lectura atenta a efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida. • Dar respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.
GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS	Desarrollar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes, proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta sus tareas con los criterios de calidad establecidos. • Revisa procedimientos o instrumentos para mejorar tiempos y resultados y para anticipar en soluciones a problemas. • Desarrolla las actividades de acuerdo con las pautas y protocolos definidos
INSTRUMENTACION DE DECISIONES	Decidir sobre las cuestiones en las que es responsable con criterios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo • Adopta decisiones sobre ellas con base en información validad y rigurosa • Maneja criterios objetivos para analizar la materia a decidir con las personas involucradas • Asume los efectos de sus decisiones y también de la adoptada por el equipo de trabajo al que pertenece





COMPETENCIAS TECNICOS

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
CONFIABILIDAD TÉCNICA	Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica el conocimiento técnico en el desarrollo de sus responsabilidades. • Mantiene actualizado su conocimiento técnico para apoyar su gestión. • Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. • Emite conceptos técnicos, juicios o propuestas claras, precisas, pertinentes y ajustadas a los lineamientos normativos y organizacionales.
DISCIPLINA	Adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe instrucciones y desarrolla actividades acordes con las mismas. • Acepta la supervisión constante. • Revisa de manera permanente los cambios en los procesos.
RESPONSABILIDAD	Conoce la magnitud de sus acciones y la forma de afrontarlas.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza el tiempo de manera eficiente. • Maneja adecuadamente los implementos requeridos para la ejecución de su tarea. • Realiza sus tareas con criterios de productividad, calidad, eficiencia y efectividad.





COMPETENCIAS ASISTENCIALES

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
MANEJO DE LA INFORMACIÓN	Manejar con responsabilidad la información personal e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja con responsabilidad las informaciones personales e institucionales que tiene a su disposición. • Evade temas que indagaran sobre información confidencial. • Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. • Organiza y custodia de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública la información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o a las personas. • Trasmite información oportuna y objetiva.
RELACIONES INTERPERSONALES	Establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha con interés y capta las necesidades de los demás. • Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral. • Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con deferencias funcionales.
COLABORACIÓN	Coopera con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Articula sus actuaciones con las de los demás. • Cumple los compromisos adquiridos. • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.





Nombre Requerimiento	Nombre Especificación	Total
NIVEL ASISTENCIAL	<i>Colaboración</i>	91,25
	<i>Manejo De La Información</i>	91,22
	<i>Relaciones Interpersonales</i>	91,30
Total Nivel Asistencial		91,26
NIVEL DIRECTIVO	<i>Gestion del desarrollo de las personas</i>	95,49
	<i>Liderazgo efectivo</i>	95,60
	<i>Pensamiento sistémico</i>	95,13
	<i>Planeación</i>	94,97
	<i>Resolución de conflictos</i>	95,85
	<i>Toma de decisiones</i>	95,72
	<i>Visión estratégica</i>	95,11
Total Nivel Directivo		95,41
NIVEL PROFESIONAL	<i>Aporte técnico profesional</i>	95,35
	<i>Comunicación efectiva</i>	95,29
	<i>Gestión de procedimientos</i>	95,96
	<i>Instrumentación de decisiones</i>	95,93
Total Nivel Profesional		95,63
NIVEL TÉCNICO	<i>Confiabledad técnica</i>	95,83
	<i>Disciplina</i>	95,58
	<i>Responsabilidad</i>	95,64
Total Nivel Técnico		95,69
Total general		95,26

Nombre Requerimiento	Nombre Especificación	Total
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES COMUNES	<i>Adaptación al cambio</i>	94,77
	<i>Aprendizaje continuo</i>	94,54
	<i>Compromiso con la organización</i>	95,66
	<i>Orientación a resultados</i>	94,44
	<i>Orientación al usuario y al ciudadano</i>	95,24
	<i>Trabajo en equipo</i>	95,43
Total competencias comportamentales comunes		95,01





Gestión Humana

