

Guía de Orientación para Entrevista por Competencias
Departamento Administrativo de la Función Pública – Versión No. 2

Proceso Público para la Conformación de las Ternas de Directores Regionales del
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF

Introducción

La presente guía de orientación contiene los aspectos generales, el procedimiento, la metodología de evaluación y las recomendaciones que deben tener en cuenta los aspirantes antes, durante y después de la aplicación de la entrevista presencial por competencias.

Serán citados a la prueba de entrevista los aspirantes que hayan superado la prueba escrita de conocimientos, competencias y aptitudes con un puntaje mínimo aprobatorio de 65 puntos, en el marco del proceso de selección correspondiente al concurso públicoabierto, para la conformación de las ternas para cada uno de los empleos de director regional del ICBF.

En este contexto, a través de la entrevista por competencias se busca evaluar la capacidad del aspirante para desempeñar funciones inherentes al cargo de Director Regional ICBF, a partir de sus experiencias laborales, teniendo en cuenta la misionalidad y gestión institucional, marco legal vigente, así como la información de público conocimiento del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Es importante resaltar que esta prueba será adelantada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar con el acompañamiento técnico del Departamento Administrativo de la Función Pública en el marco del Convenio Interadministrativo N° 035-2024.

Con el presente documento se emite la versión No. 2 de la “*Guía de Orientación para Entrevista por Competencias*”, en cumplimiento del fallo de tutela con radicado No. 47-001-31-05-004-2026-10101-00, emitido el 14 de julio de 2026 por el Juzgado Cuarto Laboral del Circuito de Santa Marta, en el que expresamente se ordenó:

“TERCERO: ORDENAR al INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR –ICBF– y al DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA –DAFP– que, antes de reanudar la etapa de entrevistas, publiquen por los mismos canales oficiales utilizados para la convocatoria y comuniquen al correo electrónico registrado por cada aspirante la metodología esencial no reservada que efectivamente será aplicada. La publicación deberá incluir, como mínimo: (i) respecto de “Garantía de derechos de la niñez” y “Transparencia y conflicto de interés”, sus definiciones operativas y las conductas observables o indicadores esenciales; (ii)

respecto de las cuatro competencias directivas de origen reglamentario, la identificación precisa de la fuente pública que contiene su definición y conductas asociadas, además de cualquier criterio operativo interno adicional que vaya a incidir en la calificación y no se encuentre ya en esa fuente; (iii) la escala general de niveles o rangos de valoración; (iv) la ponderación interna; y (v) la mecánica general de consolidación del puntaje del comité. Quedan excluidos de la publicidad el banco de preguntas, casos o situaciones específicas, respuestas esperadas, anclajes concretos de respuesta y demás contenidos cuya divulgación anticipada comprometa la igualdad de la prueba.”

El fallo de tutela en mención fue aclarado mediante providencia del 23 de julio de 2026, en la que se precisó:

“CUARTO: ACLARAR la sentencia del catorce (14) de julio de 2026, sin modificarla, adicionarla ni reformarla, en el sentido de precisar: (i) que la “escala general de niveles o rangos de valoración” del literal (iii) del ordinal TERCERO corresponde únicamente a la estructura general que, según lo informado por las entidades y los instrumentos allegados, ya integra el mecanismo de evaluación –tres niveles: bajo (1), medio (2) y alto (3), con su significado general–; esta aclaración no crea ni sustituye dicha escala y no comprende los anclajes concretos de respuesta por pregunta, caso o situación, que permanecen reservados; (ii) que la “ponderación interna” del literal (iv) corresponde a los pesos porcentuales ya definidos y divulgados para los seis componentes dentro de la entrevista y, con el literal (v), a la mecánica general de consolidación colegiada del puntaje del comité, sin introducir porcentajes ni reglas nuevos; (iii) que la publicación ordenada recae sobre contenidos y no sobre un documento determinado, de suerte que puede cumplirse mediante un documento compilatorio nuevo que consigne únicamente los elementos de los literales (i) a (v) del ordinal TERCERO, sin exhibir, transcribir ni anexar la “Rúbrica de calificación ICBF”, cuya reserva permanece intacta (...).

Generalidades

Definición de competencia: Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Decreto 1083 de 2015 artículo 2.2.4.2)¹.

Entrevista: Se constituye como una herramienta para obtener información a raíz de un objetivo particular partiendo de una comunicación, en la cual se lleva a cabo la espontaneidad de la interacción y en la que se permite el desarrollo de temas a partir de

¹ Decreto 1083 de 2015: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

la escucha; elementos que la diferencian de una conversación, interrogatorio o discurso (Ibáñez y Martín, 2004).²

Prueba de Entrevista por Competencias

Objetivo: Buscar, conocer, valorar y analizar los comportamientos y el actuar del aspirante ante las diversas situaciones similares a las que se presentan en el cargo de Director Regional, a partir de sus experiencias laborales previas valoradas de acuerdo con la misionalidad y gestión institucional, marco legal vigente, así como la información de público conocimiento del Sistema Nacional de Bienestar Familiar.

Carácter, ponderación y puntaje de la prueba de entrevista

La prueba de entrevista tendrá un porcentaje ponderado del quince por ciento (15%) dentro del proceso de selección, así:

Tipo de Prueba	Carácter de la Prueba	Puntaje Mínimo de la prueba	Puntaje máximo de la prueba	Puntaje Ponderado
Entrevista	Clasificatoria	0	100	15%

Tipo de entrevista

Se aplicará una entrevista por competencias, donde se buscará obtener «muestras conductuales» del candidato a partir de su experiencia laboral o de su tendencia comportamental ante situaciones hipotéticas relacionadas con las funciones del cargo al cual aspira. En este contexto, las respuestas del candidato en la entrevista servirán como evidencia para valorar si cuenta con las conductas asociadas a evaluar y el nivel de desarrollo en el que se encuentra cada competencia, por lo que pueden ser utilizadas como predictores de comportamientos futuros en el desempeño del cargo.

Componentes por evaluar

Las competencias que se evaluarán son las establecidas para el nivel directivo, definidas en el artículo 2.2.4.8 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 815 de 2018, que no fueron evaluadas en la prueba escrita de conocimientos, competencias y aptitudes. El Decreto en mención, contiene la definición y conductas asociadas de las 4 competencias directivas a evaluar, que se podrán consultar en el siguiente enlace de consulta pública:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>.

² Citado en la Guía de orientación al aspirante presentación de la prueba de entrevista del Proceso de selección No. 2150 a 2237 de 2021 y 2316 y 2406 de 2022, Pág. 6: <https://historico.cnsc.gov.co/index.php/2150-docentes-guias>

Así mismo, se incluirán componentes que permitan evaluar la competencia de los candidatos para aplicar el conocimiento relacionado con la garantía de derechos de la niñez y con la transparencia del participante o posibles conflictos de intereses:

- Liderazgo efectivo
- Toma de decisiones
- Gestión del desarrollo de las personas
- Pensamiento Sistémico
- Garantía de derechos de la niñez
- Transparencia y conflicto de interés

Nota: Las competencias de Visión Estratégica, Planeación y Resolución de Conflictos fueron evaluadas en la prueba escrita adelantada por la Universidad Nacional de Colombia como se señala en la “*GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS PRUEBAS ESCRITAS, Proceso de selección para la conformación de terna para el empleo de director regional ICBF*” en el componente de competencias comportamentales, por lo tanto, no serán evaluadas nuevamente en la fase de entrevistas.

Ahora bien, en atención a las definiciones y conductas asociadas de las competencias que serán evaluadas, nos permitimos informar lo siguiente respecto de cada una de ellas:

- **Liderazgo efectivo**

Definición: Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.

Conductas asociadas:

- 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.

- **Toma de decisiones**

Definición: Elegir entre dos o más alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.

Conductas asociadas:

- Elige con oportunidad, entre las alternativas disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las 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 considera 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.

- **Gestión del desarrollo de las personas**

Definición: 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.

Conductas asociadas:

- Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas.
- 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.
- Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas.

- **Pensamiento Sistémico**

Definición: Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados.

Conductas asociadas:

- 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 esperados.
- Influye positivamente al equipo desde una perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integre diversos enfoques para interpretar el entorno.

- **Garantía de derechos de la niñez:**

Definición: La garantía de derechos de niñas, niños y adolescentes corresponde al conjunto de principios, normas, acciones y mecanismos institucionales orientados a asegurar su protección integral, desarrollo armónico y ejercicio efectivo de derechos fundamentales, conforme al artículo 44 de la Constitución Política, la Ley 1098 de 2006 y los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por Colombia. Implica la prevención, identificación y atención oportuna de amenazas o vulneraciones, así como la adopción de medidas de restablecimiento de derechos, protección especial y acceso efectivo a salud, educación, alimentación, participación y entornos seguros. Su aplicación se fundamenta en los principios de interés superior del niño, prevalencia de derechos, corresponsabilidad y protección integral, promoviendo condiciones dignas para el desarrollo físico, emocional, social y cultural de la niñez y la adolescencia.

Conductas asociadas:

- Identificación y análisis de derechos y de vulneraciones.
- Proposiciones respecto a la implementación de estrategias de prevención.
- Proposiciones respecto a la implementación de estrategias de protección y restablecimiento de derechos.
- Creatividad y/o experiencia respecto al diseño de estrategias o acciones de fomento de entornos seguros y adecuados.
- Conocimiento de marco normativo nacional e internacional.

- **Transparencia y conflicto de interés:**

Definición: La transparencia es un principio fundamental de la función pública que exige que las actuaciones del Estado se desarrollen de manera abierta, imparcial, verificable y orientada al interés general, garantizando publicidad, acceso a la información y control ciudadano. Este principio busca prevenir actos de corrupción y fortalecer la confianza en las instituciones públicas, conforme al artículo 209 de la Constitución Política y normas como la Ley 1712 de 2014 y la Ley 2195 de 2022. Por su parte, el conflicto de intereses surge cuando un interés personal, familiar, económico o político puede afectar o aparentar afectar la imparcialidad y objetividad de un servidor público en el ejercicio de sus funciones. Aun cuando no exista corrupción comprobada, el funcionario tiene el deber jurídico y ético de declararlo y apartarse de la actuación correspondiente, con el fin de proteger la moralidad administrativa, la legalidad y la confianza pública.

Conductas asociadas:

- Incorporación del principio de transparencia en las actuaciones de la Dirección Regional.
- Identificación de conflictos de interés.
- Acciones de prevención, investigación y sanción de presuntos actos de corrupción o que vulneren el principio de transparencia.
- Comprensión de la transparencia y acciones para garantizarla.
- Manejo de información sensible.

Conformación del comité entrevistador

Para el desarrollo de las entrevistas en cada Convocatoria, la entidad conformará un Comité Entrevistador que estará integrado por un mínimo de (3) personas que se designen para el efecto.

De esta manera, la Dirección General del ICBF realizará la designación para la integración de los Comités Entrevistadores para cada Convocatoria, que serán conformados entre las personas que se indican a continuación:

- ✓ Directora General o su delegado, que podrán ser servidores públicos y colaboradores del ICBF designados para el desarrollo de la entrevista.
- ✓ Director del Sistema Nacional de Bienestar Familiar o su delegado.
- ✓ Un (1) psicólogo designado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP

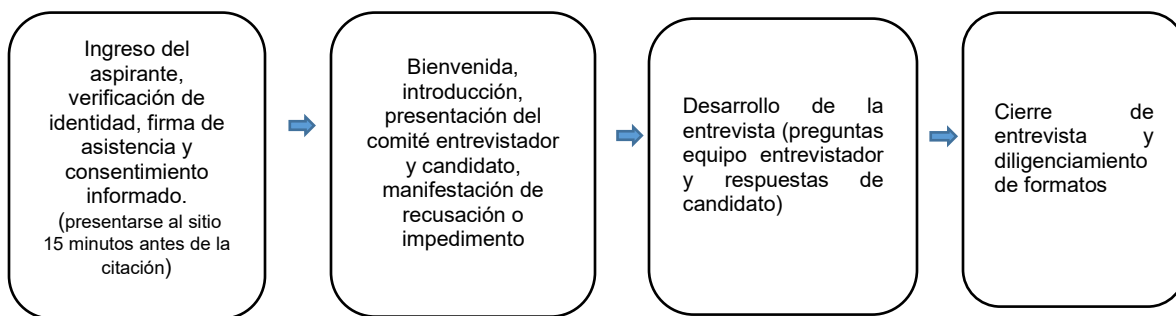
En todo caso, dichos Comités deberán estar integrados como mínimo por un (1) psicólogo designado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. Los demás

miembros podrán ser servidores o colaboradores del ICBF o designados de la Presidencia de la República.

Desarrollo de la prueba de entrevista

Modalidad de la Entrevista: Los miembros del Comité Entrevistador designados deberán desarrollar la entrevista en modalidad presencial, en la ciudad establecida para la respectiva convocatoria y el lugar señalado según citación. Además, las entrevistas serán de carácter individual para todas las convocatorias en igualdad de condiciones bajo los mismos criterios.

La entrevista tendrá cuatro momentos, así:



Duración de la entrevista

Cada entrevista tendrá una duración aproximada de 40 minutos incluyendo la intervención del comité entrevistador y el aspirante.

Condiciones para la presentación de la entrevista

Citación:

Las entrevistas se realizarán en la ciudad establecida en la respectiva Convocatoria y en el lugar señalado en la citación. NO se aceptarán peticiones de presentación a entrevistas en lugares y fechas diferentes a las establecidas en la misma.

En la citación se informará a los aspirantes la fecha y el lugar para la aplicación de las entrevistas, la cual será publicada en las páginas web del ICBF y el Departamento Administrativo de la Función Pública.

El día de la presentación de la entrevista los aspirantes citados se deben presentar con:

- Cedula de ciudadanía. Si el documento se encuentra en trámite, deberá presentar certificación o contraseña expedida por la Registraduría Nacional del Estado Civil debidamente visada con foto y huella.
- Se recomienda llegar al sitio de aplicación con 15 minutos de anticipación; ya que la hora que aparece en la citación es la hora en que iniciará la entrevista.
- No se prestará servicio de parqueadero en el lugar de aplicación.
- Cada aspirante debe cumplir con el horario asignado esto con el fin de cumplir con la agenda programada.
- Al salón solo se permitirá el ingreso de los aspirantes citados, los miembros del comité entrevistador, el personal técnico de audio-video y el acompañamiento de un funcionario designado por la Procuraduría, según disponibilidad del ente de control, el cual fungirá como observador.

Restricciones a tener en cuenta:

- Debe acudir sin libros, revistas, códigos, normas, anotaciones, cuadernos, etc.
- Se prohíbe el uso de celulares en el espacio destinado para la realización de la entrevista, por tal motivo deben permanecer apagados; así mismo no se permitirá el uso y/o manipulación de ningún otro aparato electrónico que pueda interferir con la aplicación de la prueba.

Calificación de la entrevista

La evaluación de la prueba de entrevista por competencias estará a cargo del comité entrevistador, quienes durante el desarrollo de la misma observarán y calificarán el nivel de desarrollo de las competencias comportamentales y los demás componentes a partir de la evidencia de las conductas asociadas en las respuestas dadas por el candidato.

En atención a lo anterior, se evaluarán los siguientes componentes, así:

Ítem	Componente	Peso ponderado dentro de la entrevista
1	Liderazgo Efectivo	20%
2	Toma de Decisiones	15%
3	Gestión del desarrollo de las personas	15%
4	Pensamiento Sistémico	10%
5	Garantía de derechos de la niñez	20%
6	Transparencia y conflicto de interés	20%

Cada componente será evaluado a través de una (1) pregunta. Con el fin de determinar el puntaje total de los componentes evaluados, se tendrá en cuenta la calificación emitida de manera independiente por cada uno de los tres (3) integrantes del Comité Entrevistador. Para cada pregunta, los entrevistadores asignarán un nivel de desempeño de acuerdo con la escala establecida en el instrumento de evaluación.

La calificación de cada componente corresponderá a la sumatoria de los puntajes otorgados por los tres (3) entrevistadores, sin aplicar promedios entre evaluadores. En consecuencia, cada componente evaluado tendrá un puntaje máximo posible que será de nueve (9) puntos. Posteriormente, el resultado obtenido en cada componente será transformado a una escala de cero (0) a cien (100), mediante una regla de proporcionalidad respecto de su puntaje máximo posible.

Una vez efectuada esta conversión, el puntaje final de la entrevista se determinará mediante la aplicación de las ponderaciones definidas para cada componente. El puntaje total de la entrevista corresponderá a la suma de los puntajes ponderados obtenidos en cada uno de los componentes evaluados y se expresará en una escala de cero (0) a cien (100) puntos. La calificación final se reportará con dos (2) decimales, obtenidos mediante truncamiento, sin aproximación o redondeo.

Publicación de resultados y reclamaciones

La publicación de los resultados de las entrevistas será realizada en las páginas web del ICBF - link <https://www.icbf.gov.co/gestion-humana/concurso-directores-regionales>, y Departamento Administrativo de la Función Pública www.funcionpublica.gov.co . Así mismo, se informarán a los aspirantes al correo electrónico registrado en el proceso de selección.

Los entrevistados podrán interponer reclamaciones respecto de los resultados preliminares obtenidos en la entrevista, dentro del término de los dos (2) días hábiles siguientes a la publicación de los resultados preliminares. El medio mediante el cual se podrá elevar la reclamación será informado en la publicación de resultados.

Consideraciones Generales

- Tenga en cuenta que la entrevista se realizará de forma individual en donde cada aspirante deberá contestar de manera verbal las respectivas preguntas previamente definidas para el presente concurso y que hacen parte del banco de preguntas que tiene carácter reservado con las que cuenta Función Pública, de manera que se garantice el principio de transparencia, imparcialidad e igualdad.
- Para efectos de garantizar el debido proceso que les asiste a los aspirantes, todas las entrevistas serán grabadas y los soportes debidamente custodiados por parte de la Dirección de Talento Humano del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF.

- Al inicio de la jornada de entrevista, se debe firmar por parte del candidato la lista de asistencia que contiene la autorización para el uso de datos personales y grabación de la entrevista.
- Previo al inicio de la entrevista, los participantes y entrevistadores podrán manifestar si se presenta alguna causal de recusación o impedimento, según corresponda. En tal caso, se realizará el respectivo cambio de evaluador dejando las respectivas anotaciones.
- En caso de que en la reclamación se solicite acceso al material de la entrevista, el reclamante solo tendrá acceso al material que corresponda a su entrevista; en ningún caso podrá acceder al material de entrevista de los demás aspirantes.
- Con el propósito de garantizar la cadena de custodia de las entrevistas, el acceso al material se realizará de manera presencial exclusivamente en las instalaciones de la Sede de la Dirección General del ICBF, ubicada en la Avenida Carrera 68 # 64C – 75 en la ciudad de Bogotá D.C., de acuerdo con las indicaciones que serán informadas de manera previa a los aspirantes que lo soliciten.
- Las eventuales variaciones sobre las condiciones para la aplicación de las entrevistas que se presenten por circunstancias administrativas, operativas y/o logísticas, se comunicarán mediante aviso informativo en la página web del ICBF y a través de los correos electrónicos de los aspirantes.

La presente Guía de Orientación para Entrevista por Competencias en su Versión No. 2, reemplaza para todos los efectos la Guía publicada el 7 de mayo de 2026.

Bogotá D.C., 31 de julio de 2026.

Elaborado por:

Departamento Administrativo de la Función Pública