



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



TÍTULO DE INFORME:

**CREACION DE UN MANUAL DE COMPETENCIAS PARA LA EVALUACION DE
DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA SEDE SANTA
MARTA**

PRESENTADO POR:

ANA MARIA CORMANE CAMACHO

Código:

2015216029

PRESENTADO A:

**Jonathan Fernández de Castro
Tutor de prácticas profesionales**

**Cesar Aguilar Avendaño
Jefe del Departamento de Talento Humano**



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE INGENIERÍA
Ingeniería Industrial**

Fecha de entrega: DD/MM/AAAA

Tabla de Contenido

1. PRESENTACIÓN.....	4
2. OBJETIVOS Y/O FUNCIONES	5
2.1. Objetivo General:	5
2.2. Objetivos Específicos:	5
2.3. Funciones del practicante en la organización:	5
3. JUSTIFICACIÓN:	6
4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:.....	7
4.1 Información Básica.....	7
4.2 Ubicación	7
4.3 Historia	8
4.4 Planeación Estratégica	12
4.5 Mapa de Procesos.....	13
5. SITUACIÓN ACTUAL	17
6. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS	18
6.1 Evaluación de Desempeño	18
6.2 Métodos de Evaluación de Desempeño	18
6.3 Tipos de Competencias.....	23
6.4 Evaluación de Desempeño en un sistema basado en competencias	24
7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:	26
RESPONSABILIDAD SOCIAL:	41
ORIENTACION A LOS RESULTADOS:	43
ORIENTACIÓN y ATENCIÓN AL USUARIO:	44
SENSIBILIDAD INSTITUCIONAL:	45
TRABAJO EN EQUIPO:.....	46
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	48



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



LIDERAZGO:	51
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y FLUJOS DE TRABAJO:	54
COMUNICACIÓN:	56
ORGANIZACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL:	57
CAPACIDAD DE GESTIÓN:	64
ORIENTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCESOS:	65
PROACTIVIDAD FRENTE AL RIESGO:	66
COMPETENCIAS CLAVES	70
COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	70
COMPETENCIAS POR ROLES	71
8. CRONOGRAMA	78
9. PRESUPUESTO:	79
10. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS	80
11. BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	82



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



1. PRESENTACIÓN

La Universidad Sergio Arboleda es una Institución educativa que tiene como principal objetivo la formación de profesionales que sobresalgan por sus valores cristianos y humanísticos. Desde su creación ha mantenido una imagen de sabiduría y dedicación con un notable compromiso por ofrecer programas de educación de calidad y un buen servicio.

El presente trabajo pretende ser de ayuda para el mejoramiento del flujo de información con respecto al rendimiento de los trabajadores y en el se presenta un análisis detallado del método de evaluación del desempeño por competencias que puede ser aplicado con éxito en las diversas áreas de la administración, todo esto con la finalidad de brindar un aporte a la Institución para que pueda estar al tanto del cumplimiento del personal y que tan eficiente es en términos del desarrollo de sus actividades.

Se ha desarrollado un Manual de Competencias que especifica los comportamientos que el personal debe tener a medida que progresa con cumplir con sus obligaciones, también se elabora una clasificación de los cargos dependiendo del rol que ejerce y una segmentación de las competencias en función de dichos roles; esto con el fin de ser mas precisos en la Evaluación de Desempeño que le será aplicada al personal de la Universidad.

Se hizo necesario la elaboración del Manual de Competencias debido a que la Institución no cuenta con métodos de medición, seguimiento y control del desempeño de los trabajadores, por lo que también se deja establecidos unos modelos de planes de capacitación y un plan de implementación que ayudaran a la Universidad a probar la eficacia del método y lo útil que puede ser para la toma de decisiones en temas de mejoramiento.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

2. OBJETIVOS Y/O FUNCIONES

2.1. Objetivo General:

Definir un Manual de Competencias Institucionales que describa su aplicabilidad a los procesos misionales de Recursos Humanos para la Universidad Sergio Arboleda con sede en Santa Marta y proponer un Plan de Implementación.

2.2. Objetivos Específicos:

1. Especificar los roles que maneja la institución y que a cargos pertenecen a cada uno.
2. Elaborar las competencias que aplican a los procesos de la institución, tanto para el área académica como para la administrativa.
3. Describir los niveles de aplicabilidad que se requieren para el desempeño de las competencias.
4. Definir las competencias que aplican a cada rol.
5. Diseñar un Plan de Implementación para la Evaluación de Desempeño al Personal de la Universidad.

2.3. Funciones del practicante en la organización:

- 1) Procesamiento de afiliaciones a seguridad social de trabajadores, recobros de incapacidades y manejo de la documentación.
- 2) Elaboración de informes del clima organizacional y evaluación de desempeño.
- 3) Elaboración y análisis de matriz de riesgo, indicadores y gestión del conocimiento en el proceso de Gestión de Calidad.
- 4) Gestión documental de los procesos asignados.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



3. JUSTIFICACIÓN:

La realización de este proyecto es pertinente porque busca la mejora de la Universidad Sergio Arboleda, que evidencia la ausencia de una Evaluación de Desempeño que detalle el rendimiento específico del personal, el cumplimiento con los objetivos institucionales y las posibles fallas que se puedan estar presentando en la organización, toda esta información es necesaria para la gestión eficiente y la toma de decisiones enfocadas en la mejora continua.

El Manual de Competencias, así como la Evaluación de Desempeño, permite El aprovechamiento y potencialización del capital humano y es un pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Son herramientas que deben ser utilizadas correctamente porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales, ya que posibilita la detección de necesidades de capacitación, el descubrimiento de personas clave y las competencias del evaluado, la ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma, la retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento y la toma de decisiones sobre salarios.

Con esta información la organización puede desarrollarse de manera competitiva creando sus planes de mejoramiento y aplicándolos de la mejor manera posible para contar con un personal más capacitado y lo suficientemente competente como para lograr sus objetivos como institución.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:

4.1 Información Básica

La Universidad Sergio Arboleda es una universidad privada colombiana, sujeta a inspección y vigilancia por medio de la Ley 1740 de 2014 y la ley 30 de 1992 del Ministerio de Educación de Colombia. Su sede principal se ubica en la ciudad de Bogotá y cuenta con extensiones en Santa Marta, Barranquilla, Miami y Madrid. Ofrece programas en pregrado, especializaciones, maestrías y doctorado. Lleva su nombre en honor a Sergio Arboleda, intelectual, poeta y político conservador colombiano del siglo XIX.

Es una institución de educación superior, de carácter privado, que busca la formación personal y profesional en las diversas modalidades del saber, mediante la actividad académica y cultural, el fomento de la investigación y la proyección hacia la comunidad nacional e internacional con sentido social y excelencia académica.

Está integrada por 8 escuelas, que ofrecen 22 programas de pregrado. En postgrado, ofrece 30 especializaciones, 18 maestrías y 1 doctorado, para un total de 49 programas en esa modalidad. Cuenta con 4 vicerrectorías, y su máximo organismo de gobierno es el Consejo Superior Universitario. El actual rector es Rodrigo Francisco Noguera Calderón.

4.2 Ubicación



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Cl. 18 #14A-18, Santa Marta, Magdalena



4.3 Historia

La Universidad Sergio Arboleda nace como un proyecto académico fundado sobre los principios del humanismo cristiano, base de la civilización occidental. Fue concebida y puesta en ejecución en los inicios de la década de los ochenta por la



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



genialidad intelectual de Rodrigo Noguera Laborde y Álvaro Gómez Hurtado, quienes sostenían que desde el momento en el que las facultades de Derecho se dedicaron a la simple enseñanza de los códigos y las leyes, se crearon técnicos en legislación o codificación y se acabaron los juristas. Con este proyecto se pretendía formar, no simples profesionales, sino profesionales cultos.

De este modo, la Institución se concibe para desarrollar un programa académico fundado en las ciencias de la cultura y destinado a formar profesionales científicamente preparados, cultos y forjados en los valores de la civilización cristiana, postulados que se han mantenido en el tiempo y que fueron trazados para participar activamente en el desarrollo armónico de la nación.

La Sergio se inicia en Bogotá en 1984 con la Escuela de Derecho (como se llama a las facultades, en honor a los griegos), a la que sigue la Escuela de Filosofía y Humanidades, eje y complemento de la formación humanística. Con el compromiso esencial que inspira al centro educativo, pocos años después se abren los programas de Administración Empresarial y Finanzas y Comercio Internacional.

Interesado en que, en su ciudad natal, Santa Marta, existiera una universidad de gran calidad para que la gente de la región se preparará idóneamente, el señor Rector, doctor Rodrigo Noguera Laborde, hace realidad su sueño en 1994, año en que empieza a funcionar la seccional con la Escuela de Derecho Rodrigo de Bastidas.

En 1995 La Sergio sigue su expansión con la apertura de la Escuela de Postgrados, además de los programas de pregrado en Matemáticas y Comunicación Social y Periodismo. A estos seguirían Economía, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones. Al año siguiente se inaugura el Centro de Investigaciones Académicas, CIVILIZAR, que más tarde tomaría el nombre de Dirección de Investigación e Innovación, desde donde se impulsa la generación de nuevo conocimiento y su aplicación en la solución de todo tipo de problemas, al tiempo que se encarga del desarrollo, la creación y la innovación de métodos y técnicas pedagógicas que fortalecen los programas curriculares.

Con el fin de facilitar la movilidad de estudiantes, docentes, investigadores y funcionarios, nace en 1997 el Centro de Información y Coordinación para Estudios en el Exterior, CICEX, que luego toma el nombre de Oficina de Relaciones Internacionales. Desde esta dependencia se establecen las políticas de internacionalización académica en respuesta a los desafíos que impone el mundo globalizado.

Con el inicio de un nuevo siglo, la Universidad construye un moderno Observatorio Astronómico con el fin de complementar la formación humanística y técnica de los

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

estudiantes, porque como lo explicara el Dr. Noguera Laborde, “Después de la Teología, es la Astronomía la ciencia que más nos aproxima a Dios, ya que no se puede entender el Universo sin un Dios creador”.

En el 2001 nace el Comité de Medioambiente que, con el paso del tiempo y las funciones asumidas, toma el nombre de IDEASA, Instituto de Estudios y Servicios Ambientales. Al año siguiente, respondiendo a su compromiso con la sociedad, la Escuela de Matemáticas lanza el proyecto Semicírculo y con éste el programa de Talentos Matemáticos, pionero en Colombia al permitir el ingreso a las aulas de niños y jóvenes que desean desarrollar habilidades en esta ciencia.

La última década ha estado marcada por notables avances. El Ministerio de Educación aprueba en el 2005 la primera maestría que ofrece la Universidad: Maestría en Docencia e Investigación Universitaria, además de cinco nuevos programas de pregrado: Contaduría Pública, Publicidad Internacional, Política y Relaciones Internacionales, Ingeniería Electrónica y Música.

En el 2006 se pone en marcha otro gran proyecto: la Fundación Víctimas Visibles cuyo objetivo es visibilizar a las víctimas del conflicto armado en Colombia. Un año después, la Sergio Arboleda lanza el único satélite colombiano en el espacio: el Libertad 1. El 2009 señala el inicio de la era PRIME Business School, una escuela de altos estudios en administración que busca actualizar a ejecutivos y líderes empresariales.

Un año después se inaugura el Doctorado en Derecho, el Centro de Estudios Regionales Estratégicos, CERIE, y el Instituto de Hidrocarburos, Minas y Energía. A inicios del 2011, luego de avalar la excelencia en los procesos, el Icontec concede a la Universidad la certificación NTC-ISO 9001/2000, que ya a la seccional de Santa Marta le había sido otorgada en el 2009. En este mismo año se lanza la Maestría en Comercio Internacional, que recibe en septiembre el Premio Nacional de Exportaciones en la categoría Cooperación Exportadora, por su aporte en la formación de la clase ejecutiva del país. El galardón fue concebido por la Asociación Nacional de Exportadores, Analdex, en el marco del XXIV Congreso Nacional de Exportadores.

El 2012 se caracteriza por ser un periodo de grandes conquistas. Se inaugura en Madrid, España, el Centro de Excelencia Internacional, una clara apuesta para contribuir a la internacionalización de las habilidades y competencias de los estudiantes de pregrado y postgrado. Igualmente, La Sergio llega a Barranquilla con cursos de actualización para ejecutivos y empresarios.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

Consciente de la necesidad de formar profesionales en otras ramas del saber, se inicia el proceso de aprobación de cinco nuevos programas de pregrado: Ingeniería Ambiental (que se lanza en el segundo periodo del 2012), Comercio Internacional, Logística Empresarial, Administración de Negocios, Administración Ambiental y Criminalística. Lo mismo ocurre a nivel de postgrados con las Maestrías en Gestión Ambiental, Administración Financiera, y Producción y Operaciones, y las especializaciones en Dirección y Gestión de Proyectos, en Derecho Constitucional, en Derecho de la Propiedad Intelectual, Competencia y Protección del Consumidor y en Derechos Humanos y DIH, que empiezan a funcionar en 2013.

En 2015, el Ministerio de Educación le otorga la Acreditación Institucional de Alta Calidad por un periodo de 4 años, lo que la convierte en la Universidad más joven del país con este reconocimiento. La política de internacionalización, el sentido de pertenencia de la Comunidad Sergista y la amplia oferta académica de la Institución fueron algunos de los aspectos que le valieron la máxima distinción del Estado colombiano a la calidad de las instituciones de educación superior.

En 2016 consolida el proyecto académico en Barranquilla con la apertura de programas de pregrado, con los que busca preparar a los profesionales del Caribe para enfrentar los retos de la globalización.

Ese mismo año, la Sergio Arboleda se convierte en la primera y única universidad en el continente en recibir al presidente de la FIFA, Gianni Infantino, quien visitó la institución para respaldar la iniciativa académica que propende por enriquecer la formación de profesionales y especialistas, a través de los valores del deporte.

En los años siguientes, continúa ampliando su oferta académica con innovadoras carreras, como los programas de Teatro Musical, Diseño Digital, Gestión Deportiva, entre otros, e inicia la modificación de los planes de estudio de sus programas académicos de pregrado, postgrado y educación ejecutiva, para integrar las competencias digitales que demanda la Cuarta Revolución Industrial.

En 2019 obtiene la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, con lo que el Ministerio de Educación reconoció, una vez más, la calidad de sus procesos académicos y administrativos en sus sedes de Bogotá, Santa Marta y Barranquilla.

La Universidad Sergio Arboleda se proyecta al futuro, impulsada por la misma indeclinable vocación hacia el conocimiento que animó la existencia de su ilustre fundador, Rodrigo Noguera Laborde.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

4.4 Planeación Estratégica

Misión

La Universidad Sergio Arboleda, está comprometida con la formación integral de profesionales idóneos para la ciencia, la investigación y la cultura, estructurados de acuerdo con los principios de la filosofía cristiana y humanística, formados con espíritu ético y cívico, creativo y crítico; además capaces de liderar el desarrollo económico, social y cultural, tanto nacional como internacional.

Visión

En el 2026 la Universidad Sergio Arboleda será reconocida como una institución de educación superior de alta calidad que desde el humanismo integral forma, para la sociedad colombiana y el mundo, seres integrales globales, emprendedores y transformadores en el contexto de un ambiente universitario internacional que acoge la evolución del conocimiento.

Así mismo, logra impactar la dinámica social, productiva, cultural, humana y ambiental del país; a través de una mirada integradora y flexible que irradia los procesos de enseñanza-aprendizaje, la investigación y la extensión. Actividad que se sustenta en un cuerpo profesoral que se hace eco de las necesidades y retos nacionales, y es capaz de plasmarlo en el desarrollo de sus actividades universitarias. Contando para este fin con las adecuadas herramientas digitales que potencien la excelencia de la investigación y la educación.

Número de Empleados

Administrativos: 211

Docentes de Planta: 28

Docentes Catedráticos: 56

4.5 Mapa de Procesos



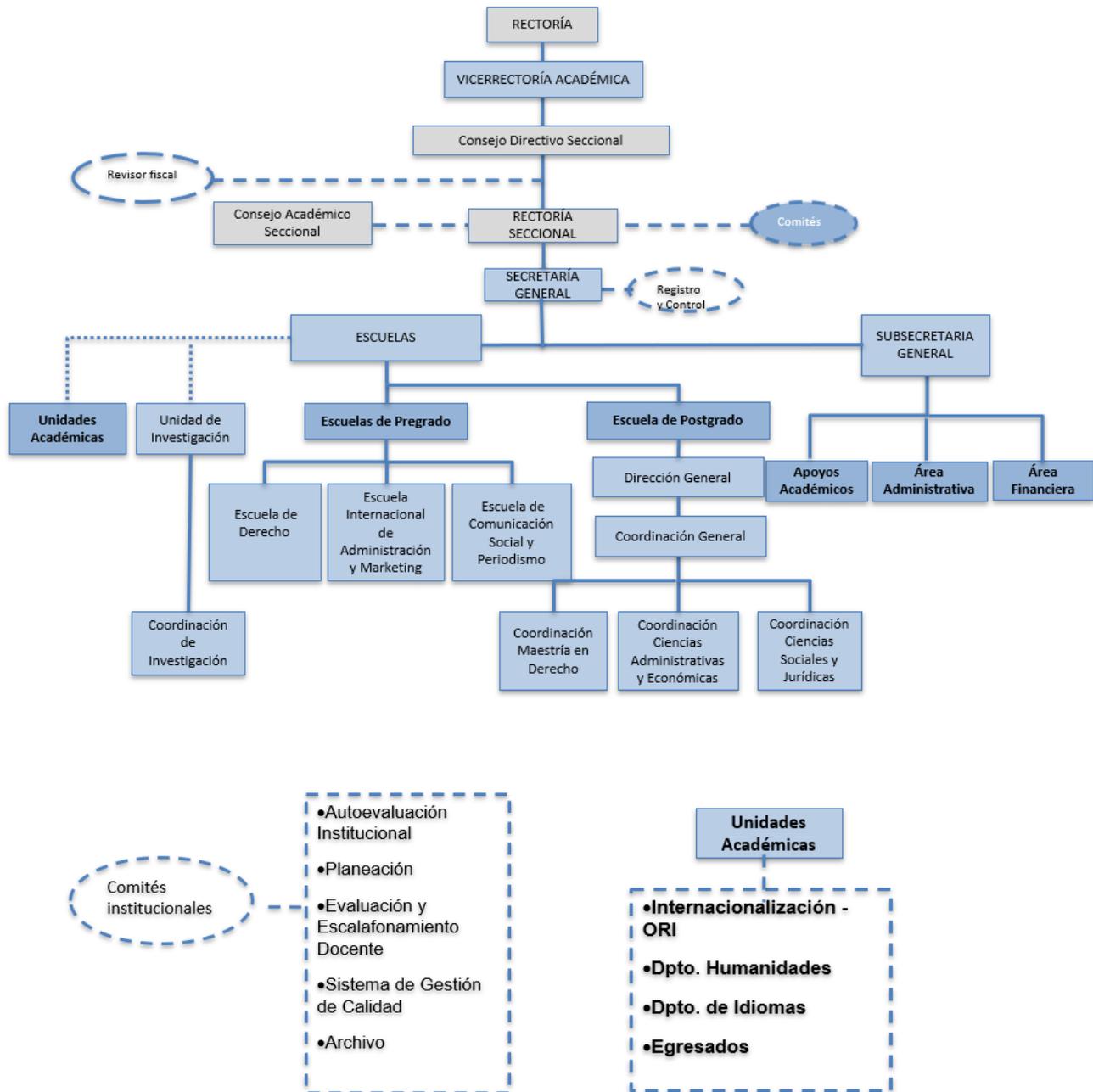
Fuente: Pagina de la Universidad Sergio Arboleda



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado

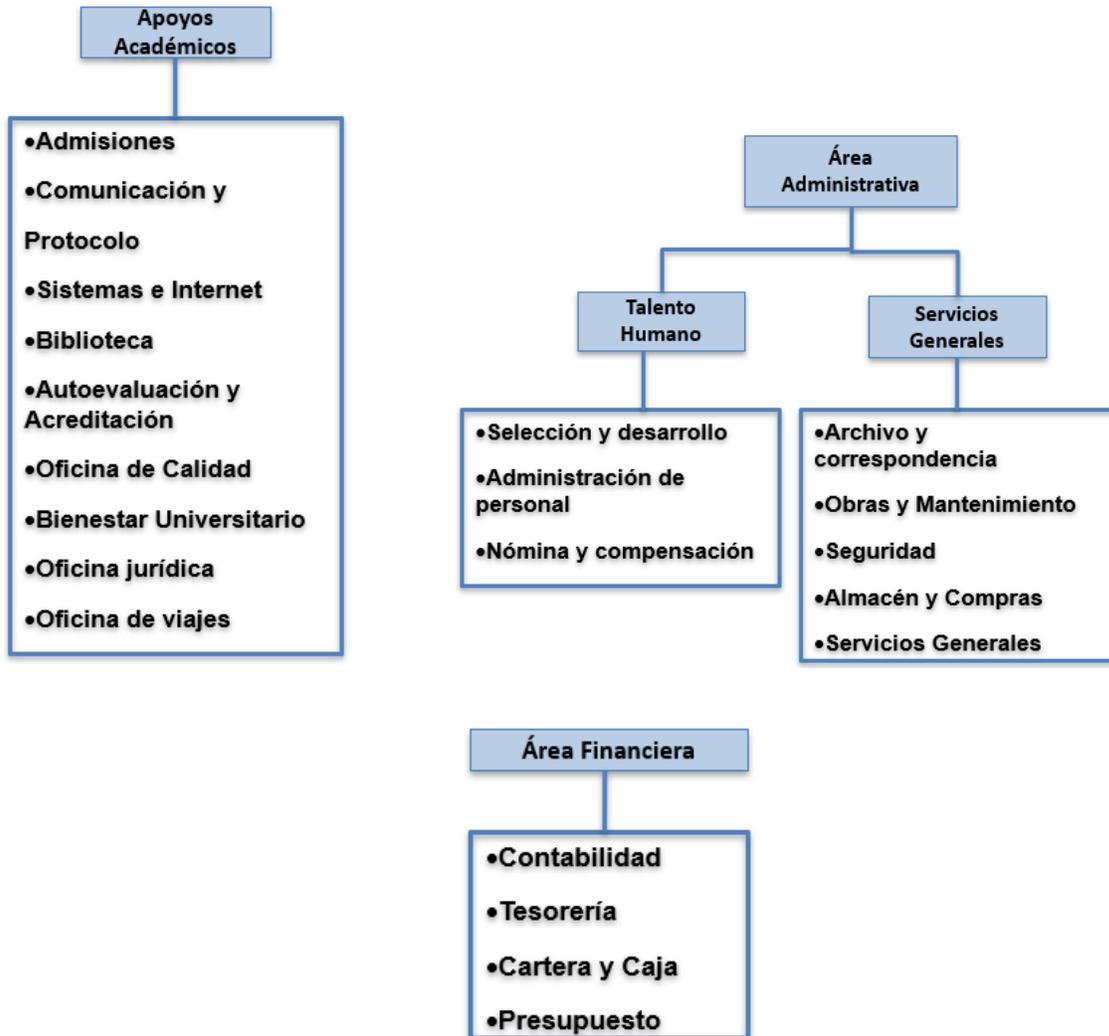


Organigrama



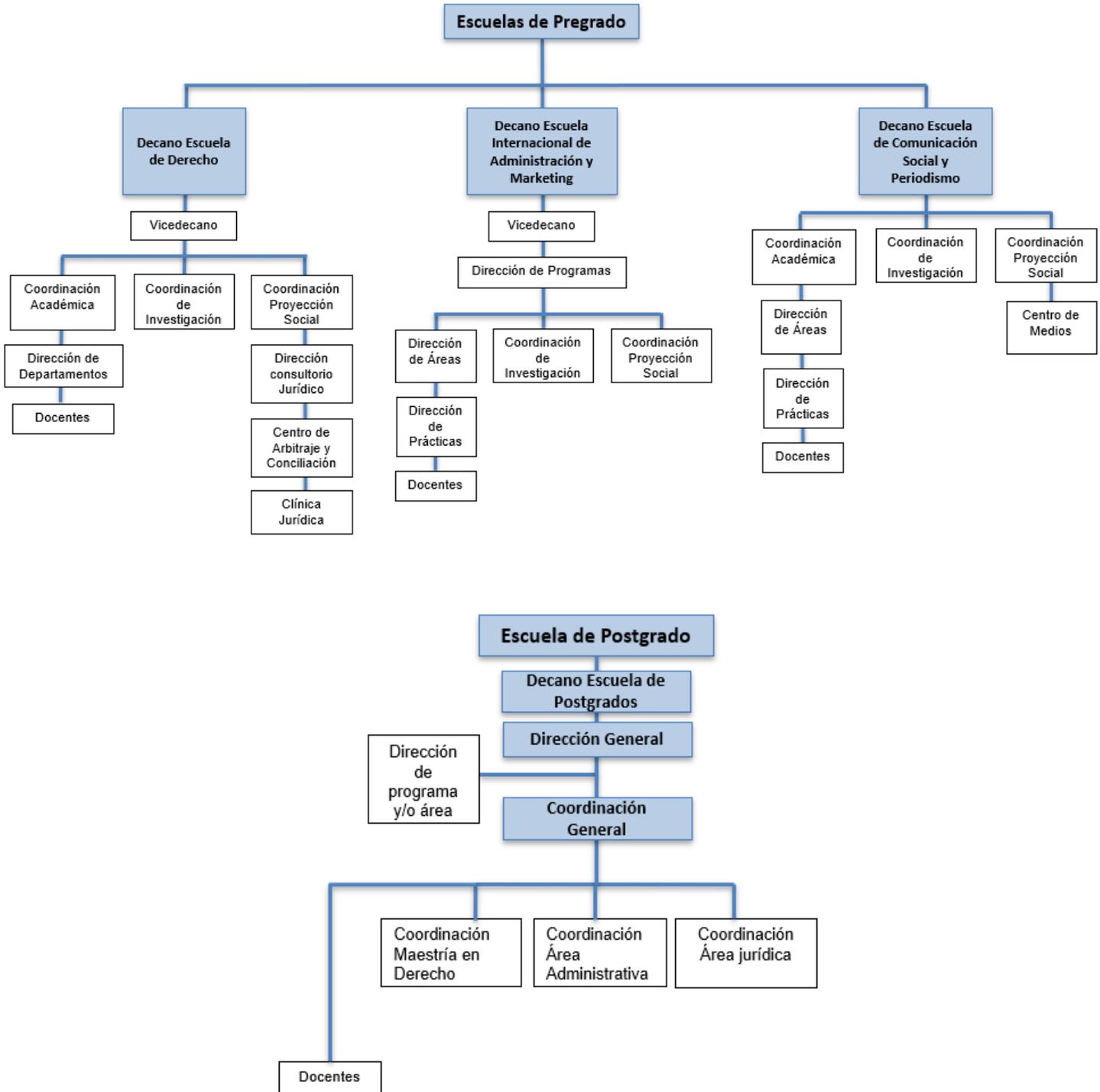


Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado





Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Fuente: Director del Departamento de Talento Humano



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



5. SITUACIÓN ACTUAL

La Universidad Sergio Arboleda es una universidad que tiene como objetivo forjar individuos con profundos conocimientos en las diversas ciencias del saber, con un bagaje cultural que les permita identificar nuestras raíces, velar por los valores ancestrales y ser cultores del arte y las letras; aptos para participar en procesos de desarrollo aquí y más allá de las fronteras, y preparados para crear, emprender e innovar, condiciones indispensables en los profesionales actuales.

Por ser una organización identificada como una de las Universidades más reconocidas en Colombia, la Universidad Sergio Arboleda está obligada a contar con la implementación, adaptación y la constante actualización de los cambios legales, económicos, culturales y políticos que se han establecido para las instituciones de educación superior; entre estos cambios se encuentran la incorporación de metodologías para la medición del desempeño de los trabajadores, el seguimiento al cumplimiento de las normas y la eficiencia del desarrollo del trabajo en los distintos departamentos existentes. Por lo que, al tener una gran cantidad de personal y un objetivo bien definido como lo tiene la Universidad Sergio Arboleda, esta debe contar con una Evaluación de Desempeño que abarque todos los comportamientos que el personal administrativo debe ejecutar en el momento de realizar sus funciones en los respectivos puestos de trabajo.

En estos momentos la Universidad cuenta con un personal altamente capacitado para cumplir con las funciones que se desempeñan en la institución; sin embargo, no cuentan con un sistema bien definido que permita ver claramente los resultados que están dando los departamentos, lo que impide realizar una medición específica del desempeño de los trabajadores e identificar si se está llevando a cabo los procesos institucionales de manera eficiente.

Por medio de herramientas de detección de problemas como lo es el diagrama de Ishikawa (espina de pescado) se pudo realizar un análisis de la problemática para así establecer cuáles son los efectos negativos que se están generando en la organización debido a la falta de aplicación de una metodología de evaluación y seguimiento bien definida que se adapte a los procesos de la institución, todo esto con la finalidad de obtener la información necesaria para así determinar cuál es la mejor solución posible.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

6. BASES TEÓRICAS RELACIONADAS

6.1 Evaluación de Desempeño

Desempeño es conducta. En su forma ideal, es lo que puede observarse de lo que la gente hace. Medir el desempeño es cuantificar la conducta del trabajador y evaluar el desempeño consiste en asignar un juicio al valor o a la calidad de los cuantificado. En la práctica diaria, sin embargo, el término desempeño tiende a utilizarse de forma poco estricta y suele abarcar tanto los resultados obtenidos con la conducta realizada.

La evaluación del desempeño atiende, al menos, cinco fines diferentes: a) decidir a quién contratar o con qué trabajador aprueba quedarse, b) medir el potencial del capital humano del empleado, c) determinar las necesidades de formación, d) planificar la carrera profesional, e) concretar la compensación del trabajador y f) motivar a los empleados a que trabajen más. En algunos casos, estos fines pueden entrar en conflicto. Por ejemplo, la información sobre su desempeño actual puede dar al empleado una pista sobre sus perspectivas de carrera profesional, lo cual puede reducir su motivación Si considera que no van a promocionarlo. Para evitarlo, muchas empresas intentan separar las evaluaciones que se realizan para decidir la remuneración actual de las que se realizan para motivar y formar a los empleados, haciendo dos tipos diferentes de evaluación cada seis meses. Sin embargo, en la práctica es difícil separarlas.

La evaluación del desempeño es un proceso formal y estructurado que consiste en: a) identificar los objetivos específicos del desempeño; b) establecer los criterios (estándares) de desempeño y comunicarlos a los trabajadores; c) evaluar el desempeño; y d) mediante la entrevista de evaluación, proporcionar retroalimentación a los empleados. Este proceso persigue, de un lado, documentar la contribución de un empleado y, por otro, modificar la conducta del trabajador con objeto de mejorar su productividad. (Sanchez E. F., 2013)

6.2 Métodos de Evaluación de Desempeño

Las empresas eligen distintos métodos según se adaptan a su cultura organizativa. Por otro lado, pueden incluso utilizarse distintos métodos dentro de la misma empresa según se adapten a distintos niveles jerárquicos o colectivos de personas. Por ejemplo, en algunas empresas, existe una ED para los managers, otra para los vendedores, y otra para el resto de empleados.

Puesto que están bastante desarrollados en la literatura, vamos a enumerar y describir brevemente algunos de los métodos de ED más usados:

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

6.2.1 Método de escalas gráficas. Es el más utilizado y divulgado. Suele tener forma de formulario de doble entrada en el que las líneas son los factores de ED que son previamente seleccionados y definidos, y las columnas son los grados de variación de esos factores.

Hay varios tipos de escalas por la forma de puntuar:

- continuas, donde hay dos puntos a los extremos de una línea y el desempeño se sitúa en cualquier punto de la línea
- semicontinuas, igual que la anterior, pero se incluyen puntos intermedios para orientar dentro de la escala
- discontinuas, la posición de las marcas ya está previamente fijada, el evaluador tiene que escoger una de las marcas. Muchas veces estas escalas están representadas por cuadros, dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. Otra variación es asignar puntos a cada cuadro con el fin de cuantificar los resultados y facilitar comparaciones entre los empleados. A veces estos puntos son ponderados

Hay varios tipos de escalas por los contenidos de lo medido:

- Rasgos personales, ya sean referidos a cualidades personales (honestidad, flexibilidad...) o referidas al desempeño del trabajo (calidad, planificación...)
- Funciones del puesto de trabajo, responsabilidades de la descripción del puesto de trabajo (definir la política de precios del producto, entrenar a la fuerza de ventas...)
- Conductuales, se basa en la medición de conductas observables, que son críticas para el éxito o fracaso en el puesto de trabajo. Es necesario tener un formulario para cada puesto de trabajo concreto. Cada dimensión se divide en siete o nueve intervalos, y en cada uno de ellos se especifica detalladamente las características observables que diferencian el desempeño en dicha dimensión.

Ventajas de las escalas gráficas: para los evaluadores es de fácil comprensión y uso. Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación (suelen estar todos en una sola página del formulario, o en dos en una sola vista).
Inconvenientes de las escalas gráficas: no permiten mucha flexibilidad al evaluador al tener que ajustarse al instrumento, y no a las características del evaluado. Están sujetas a distorsiones de los evaluados. Tienden a hacer rutinarios los resultados de las ED.

6.2.2 Método de elección forzada: De varias frases descriptivas del desempeño del empleado positivas o negativas el evaluador está obligado a escoger dentro de

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

un bloque de frases. Mediante este sistema se evita el efecto de halo (destacar un factor más sobresaliente sobre los otros) o de tendencia central (evaluar a todos de manera conservadora en la media). Las frases que componen los bloques no son escogidas al azar, sino que deben ser seleccionadas con mucho criterio por medio de un procedimiento estadístico (índice de aplicabilidad e índice de discriminación) que tiende a verificar su adecuación a los juicios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

Ventajas de la elección forzada: proporciona resultados más exentos de influencias subjetivas y su aplicación es simple y no exige una preparación intensa de los evaluadores

Inconvenientes: elaboración compleja. Es un método comparativo y discriminativo sin dar mucha información para fines de desarrollo de recursos humanos

6.2.3 Método de las frases descriptivas: Es ligeramente diferente del anterior porque no obliga la selección de frases. El evaluador señala simplemente las frases que caracterizan el desempeño del colaborador (signo + o “s”, de sí), y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño (signo – o “n” de no).

6.2.4 Método de investigación de campo: A través de entrevistas se verifica y evalúa el desempeño del colaborador investigando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Suele contar con una evaluación inicial (ayudada por unas preguntas) y un análisis complementario (ayudado por otras preguntas). Ejemplos de algunas preguntas: ¿posee la persona las cualidades que le permitieran asumir las responsabilidades que se le asignó?, ¿fueron atribuidas otras responsabilidades durante el periodo evaluativo?, ¿qué tipo de ayuda recibió? ¿fue el empleado avisado de sus deficiencias? ¿recibió oportunidades para mejorar? ¿se le ha probado en tareas más complejas? Un ejemplo de aplicación de este método es el llamado “due diligence” para la ED que se realiza en algunas consultoras y auditoras. Al trabajar el profesional en diferentes proyectos a lo largo del año, en realidad tiene varios jefes –de proyecto- que pueden evaluar su desempeño. Pero el empleado suele tener asignado para varios años un jefe virtual (counsellor). Éste tiene que hablar con los jefes de proyecto que ha tenido su empleado asignado (counselee) para indagar sobre qué tal ha hecho su trabajo en los distintos proyectos, antes de formalizar una evaluación anual.

6.2.5 Método de incidentes críticos: Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Cada superior inmediato investiga, observa

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de cada persona en sus tareas. Hay tres fases:

1. Observación del comportamiento
2. Registro de hechos significativos
3. Investigación de la actitud y del comportamiento

Los formularios contienen ayudas para hacer estos registros: fecha de ocurrencia, ítem (trabajo lento, tarda en empezar tareas complejas...) incidente crítico (en el proyecto X...). El formulario suele estar estandarizado para toda la empresa. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario. Permite añadir hojas para anotar ítems del comportamiento no previstos en los factores de evaluación seleccionados.

6.2.6 Método de comparación por pares: consiste en comparar dos empleados con respecto un factor de evaluación, y se trata de identificar quién es mejor. Se pueden hacer comparaciones entre pares, dentro de un grupo de más empleados, concluyendo unas puntuaciones y clasificación final. Sistema muy simple pero poco eficiente, para cuando no hay posibilidad de utilizar otros métodos.

6.2.7 Método de superposición de perfiles: Se trata de realizar una autovaloración, una valoración hecha por el jefe, y puede adicionalmente hacerse una valoración con el promedio de las evaluaciones hechas por los compañeros de trabajo. La superposición de esos tres perfiles no solamente proporcionará el perfil definitivo, sino que permitirá también descubrir las zonas de discrepancia. Es el antecedente de las evaluaciones 360 grados.

6.2.8 Método de clasificación: Consiste en ordenar a los empleados según la calidad. Una variante es la llamada clasificación alternada. Las clasificaciones se realizan según las cualidades individuales o la aptitud total para una posición dada. Una forma de proceder es colocar el nombre del evaluado que posee más del atributo en la parte superior de una columna, y el evaluado que posee menos en el final de la segunda columna. El evaluador prosigue ese mismo método para los nombres restantes de la relación. Otra variación es asignar a los empleados a un grupo del tipo grupo superior, grupo medio, grupo inferior. O simplemente un número. Estos métodos (en inglés comúnmente denominados de ranking) pueden ser un complemento a la ED, y realizarse con fines salariales exclusivamente, sirviendo de base a las denominadas matrices de incrementos salariales.

6.2.9 Método de distribución forzada: Variante de la anterior donde se fuerza a distribuir las evaluaciones siguiendo la curva normal o distribuciones arbitrarias. Por ejemplo, el 10% de los empleados en la categoría más alta, el 20% en la siguiente, el 40% en la zona media, 20% por debajo de la media, y el 10% para los de más

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

bajo nivel. En algunas empresas estas categorías se definen con intervalos de porcentajes, por ejemplo, máximo nivel de 10-15%, y el mínimo 0-5%.

Ventajas: evita la tendencia a evaluar en el centro de la escala, o siempre de un modo muy exigente o muy benevolente. Recuerda al manager la necesidad de destacar a los empleados excelentes y tratarlos como tales a efectos de reconocimiento, desarrollo, etc. Del mismo modo, recuerda la necesidad de abordar los casos de bajo rendimiento –aunque sea en términos relativos- y proporcionar los medios adecuados de formación o supervisión para devolver ese desempeño a un nivel aceptable. O si ya se ha intentado reiteradamente, considerar la salida de esa persona de la organización.

Inconvenientes: no siempre los grupos de trabajo se distribuyen normalmente –si un grupo es muy bueno, se penaliza a los menos buenos; si un grupo es muy malo, se premia innecesariamente a los menos malos-. Por otro lado, son sistemas que están pensados para corregir y controlar al evaluador (no son bien percibidos por éstos), desarrollan más la competitividad y menos la colaboración.

Este sistema no obstante se utiliza bastante (ej. General Electric, Hewlett-Packard) sobre la base de que se replica internamente las condiciones de competitividad relativa que existen externamente a nivel de empresa, o en el mundo del deporte (premio para los tres primeros, independientemente de su resultado en absoluto).

6.2.10 Método de autoevaluación: Al propio empleado se le solicita hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño. En realidad, suele ser un método complementario a la evaluación del superior inmediato, y que se puede utilizar con el fin de hacer la entrevista de evaluación más interactiva, al involucrar más al empleado con sus opiniones. En algunos sistemas se recomienda su uso, pero no se fuerza; es una opción. Además, es parte integrante de un sistema 360 grados.

6.2.11 Método de evaluación por resultados: Más que un método, es parte integrante de un tipo de ED mixto donde se evalúan los resultados y además los factores de rendimiento. Si únicamente se utiliza este método, estaríamos hablando de un sistema puro de evaluación de resultados típico de una dirección por objetivos, donde se valora el desempeño únicamente en base a medidas cuantitativas del trabajo, de los logros conseguidos en términos del contenido del trabajo, o de negocio.

6.2.12 Método de 180, 360 grados: Lo trataremos en la tercera sección de tendencias de la ED. Básicamente consiste en obtener feedback de múltiples fuentes (jefe, compañeros, subordinados, clientes, proveedores), en lugar de



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



únicamente del supervisor. Tiene diferentes usos y requisitos, para minimizar los inconvenientes y maximizar las ventajas.

6.2.13 Medidas objetivas: absentismo, productividad, etc.

6.2.14 Simulaciones: Se trata de situaciones simuladas creadas ad-hoc para evaluar el desempeño de empleados, donde se le somete a una serie de pruebas y ejercicios (típicamente in-basket, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, puntuando el desempeño de acuerdo con unas tablas de criterios y puntuaciones. Se suele utilizar más con fines de identificación y evaluación de potencial, que de desempeño. De una forma organizada y sistemática cabría conceptualizarlas bajo la metodología de “assessment centers”. (Corral, 2007)

6.3 Tipos de Competencias

6.3.1 Competencias Laborales.

Comportamiento exitoso que demuestra una persona en su puesto de trabajo, y que es el resultado de los conocimientos, habilidades y actitudes que posee como producto de la educación, formación y experiencia.

6.3.2 Competencia Clave.

Comportamientos sobresalientes en todos los miembros de la Institución, que ponen en alto el buen nombre de la Universidad frente a sus competidores. Estas competencias deben poseerlas todos los miembros de la Universidad independientemente del cargo que ocupen, con diferencia de dominio o nivel de un cargo a otro.

6.3.3 Competencias Institucionales.

Conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que deben tener todos los miembros de la Universidad, independientemente del cargo que ocupen. El nivel de dominio de estas competencias puede variar de un cargo a otro, precisamente por los niveles de complejidad del mismo.

6.3.4 Competencias Específicas

Conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que aplican sólo para un cargo o ciertos cargos de la organización.

6.3.5 Competencias por Roles.

Conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que aplican a un grupo específico de cargos que tienen afinidad en términos de responsabilidades y funciones dentro de la Institución.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

6.3.6 Comportamientos.

Conductas que debe presentar un cargo para ser considerado competente en el nivel asignado.

6.3.7 Desempeño por competencias.

Proceso mediante el cual se establece el procedimiento para la evaluación del desempeño de los trabajadores, todo ello a partir del modelo de competencias definido por la organización.

6.3.8 Evaluación de Competencias.

Proceso mediante el cual se establece el nivel de competencias de los trabajadores, todo ello a partir de los requisitos y competencias establecidas para cada cargo en la Institución.

6.3.9 Gestión por Competencias.

Hace referencia a los procedimientos que permiten aplicar el concepto y el modelo de competencias al interior de los procesos de la Institución: tales como: Selección, capacitación y desempeño.

6.3.10 Manual de Competencias.

Documentación formal mediante un manual corporativo, donde se establecen y describen las competencias requeridas para cada cargo en la Institución. Así mismo contiene los procedimientos básicos de gestión de procesos de talento humano de la organización.

6.4 Evaluación de Desempeño en un sistema basado en competencias

Cada vez más frecuentemente, la evaluación de desempeño se empieza a entender como parte integrante de un sistema de recursos humanos integrado basado en competencias. Esta práctica permite reforzar cada uno de los subsistemas, ya sea la selección, el desarrollo, la promoción, evaluación de potencial, retribución, etc. al utilizar un lenguaje o herramienta común: el concepto de competencia.

Básicamente, la evaluación cuando es de un tipo mixto, que se fija en resultados y en factores de desempeño, suele utilizar las competencias previamente definidas y seleccionadas para una determinada organización para elegir los factores de desempeño (el cómo, la actuación, o las maneras cómo la persona ha llegado a los resultados).



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



En estos casos, suele existir un catálogo-diccionario de competencias donde puede haber una clasificación de competencias y subcompetencias, con sus respectivas definiciones y –en los más sofisticados- descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeño dentro de cada competencia. Naturalmente, estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas competencias porque ayudarán al manager a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de su empleado que servirán para basar sus juicios de un modo más riguroso y efectivo.

Hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dan conjuntos de competencias ya seleccionados para cada tipo de perfil de empleados. Por ejemplo, un conjunto de competencias para el jefe (liderazgo, planificación estratégica, gestión del desarrollo de colaboradores, control de costes, ética, etc.), un conjunto de competencias para el vendedor (negociación, gestión de cuentas, etc.) y así sucesivamente para el resto de los puestos más frecuentes.

Por otro lado, hay sistemas de evaluación de desempeño basados en competencias que dejan totalmente abierto el apartado de factores de desempeño, invitando a jefe y empleado a consensuar cuáles son las competencias críticas para su situación concreta. Este acuerdo se debe hacer al principio del periodo, o lo que es lo mismo, al final de una evaluación cuando se está planificando el periodo siguiente. El empleado debe saber sobre qué competencias se le va a evaluar. (Corral, 2007)



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



7. DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

Toda organización se ve afectada tanto por factores internos como por factores externos que influyen directamente en su funcionamiento, es por esto que es importante mantener un orden en las actividades que esta realiza; de acuerdo a lo propuesto por (Leon Betancourt, 1985) “una organización es, en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de una actividad.”

Por lo que si alguno de los factores que conforman una organización no funciona como debe ser, se arriesga a no lograr su objetivo; y la Universidad Sergio Arboleda no está exenta a esto. Su correcto funcionamiento depende directamente de la manera en cómo sus trabajadores desarrollen sus actividades, por lo que es indispensable que estén al tanto de las obligaciones a su cargo y los comportamientos que como representantes de la institución deben tener.

Para esto es necesario contar con una Manual de Competencias bien definido que describa los comportamientos que el personal de la Universidad Sergio Arboleda debe demostrar al momento de cumplir con sus obligaciones. Las metodologías, como lo es la Evaluación de Desempeño, son importantes en las organizaciones porque permiten medir el rendimiento del desarrollo del trabajo y el desempeño de los trabajadores al momento de realizarlo; esta información ayuda a conocer más con exactitud si se están logrando las metas y objetivos que la institución tiene y en caso de que no, buscar soluciones para que se puedan alcanzar los resultados deseados, también ayuda a esclarecer las responsabilidades de cada quien y son necesarias para las auditorias que se llevan a cabo en la Universidad.

1. Especificar los roles que maneja la institución y que a cargos pertenecen a cada uno.

Es necesario establecer que roles desempeñan cada uno de los cargos para poder así especificar cuales competencias les tocara cada quien, y en qué nivel se requiere que las apliquen; debido a que la Universidad Sergio Arboleda cuenta con una gran cantidad de trabajadores que realizan distintas actividades en sus puestos de trabajo, no a todos les va a aplicar las mismas porque las formaciones, conocimientos y situaciones de cada cargo son completamente diferentes.

En esta parte se hicieron entrevistas de manera presencial a los trabajadores para poder saber mas sobre sus cargos; como son las funciones que desempeñan, las personas a las que apoyan y la importancia de su cargo en el departamento, esto con el fin de definir correctamente el rol al que pertenecen.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Para lograr una buena segmentación de los roles presentes en la Universidad se hizo necesario identificar cuáles son los cargos que actualmente tienen establecidos, y se encontraron los siguientes:

Rectoría Seccional

Rector Seccional

Secretaria

Conductor

Secretaría General

Secretario General

Subsecretario General

Asistente Secretaria General

Asistente Académico y Administrativo

Registro y Control

Coordinador de Registro y Control

Asistente de Registro y Control

Asistente de Archivo y Gestión
Documental

Auxiliar de Archivo

I. Unidades Académicas

Humanidades

Director del Departamento
de Humanidades

Secretaria

Dpto. de Idiomas

Director del Departamento
de Idiomas

Coordinador de Idiomas

Secretaria

Aprendiz



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Egresados

Coordinador de Egresados

Aprendiz

Relaciones Internacionales

Coordinador de Relaciones
Internacionales

Educación Continuada

Coordinador de Educación
Continuada

Secretaria

Unidades de Investigación

Unidad de Investigación Derecho

Gestor de Investigación

II. Escuelas

a) Escuelas de Pregrado

Escuela de Derecho

Vicedecano

Coordinador Académico

Asistente de la Escuela de
Derecho

Secretaria

Profesor de Tiempo Completo

Profesor de Medio Tiempo

Docente Catedrático

Investigador

Consultorio Jurídico

Director del Consultorio Jurídico

Coordinador del Consultorio
Jurídico

Jefe de Área

Monitor



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Secretaria

Centro de Arbitraje y Conciliación

Director de Centro de Arbitraje y
Conciliación

Escuela Internacional de Administración y Marketing

Decano
Vicedecano
Coordinador de Prácticas
Coordinador de Proyectos Estratégicos
Director de Programa de Admón. de Empresas
Director de Programa de Contaduría
Director de Programa de Marketing
Director de Programa de Finanzas y Comercio Exterior
Investigador
Secretaria
Aprendiz
Profesor de Tiempo Completo
Docente Catedrático

Escuela de Comunicación, Periodismo y Psicología

Decano
Director de Programa de Comunicación Social y Periodismo
Coordinador Académico
Coordinador de Medios Audiovisuales
Realizador Audiovisual
Secretaria
Profesor de Tiempo Completo
Profesor de Medio Tiempo
Docente Catedrático
Investigador



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Oficina de Medios y Redes Sociales

Coordinador de Medios

Auxiliar de Medios Audiovisuales

Web Master

Secretaria

b) Escuela de Postgrado

Escuela de Postgrado

Director Escuela de Postgrados

Subdirector Escuela de
Postgrados

Director Ejecutivo de Postgrados

Director de Programa

Coordinador de Postgrados

Coordinador de Registro y
Control

Coordinador de Medios

Asistente

Docente Catedrático

III. Subsecretaria General

a. Apoyos Académicos

Admisiones

Director de Admisiones

Director Ejecutivo de Admisiones

Coordinador de Mercadeo y Admisiones

Secretaria

Departamento de Sistemas

Asistente de Sistemas

Auxiliar de Sistemas

Aprendiz

Biblioteca

Director de Biblioteca

Coordinador de Biblioteca

Coordinador de Procesos Técnicos



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Auxiliar de Biblioteca

Autoevaluación y Acreditación

Director de Autoevaluación y Acreditación

Asistente de Autoevaluación y Acreditación

Oficina de Calidad

Coordinador de Gestión de Calidad

Oficina Jurídica

Asesor Jurídico

Bienestar Universitario

Director de Bienestar Universitario

Director Adjunto de Bienestar Universitario

Coordinador de Deportes

Médico

Enfermero

Psicólogo

Auxiliar de Enfermería

Secretaria

Oficina de Eventos

Coordinador de Eventos

Practicante USA

Aprendiz

b. Área Administrativa

Talento Humano

Director de Talento Humano

Coordinador de Procesos y Calidad

Coordinador de Desarrollo Humano

Asistente de Nómina

Asistente de Administración de Personal

Aprendiz

Servicios Generales



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Director de Servicios Generales
Coordinador de Servicios Generales
Coordinador de Mantenimiento
Asistente de Activos Fijos e Inventario
Asistente de Almacén
Asistente de Compras
Recepcionista
Auxiliar de Servicios Generales
Auxiliar de Mantenimiento
Guarda de Seguridad
Escolta
Mensajero
Jardinero
Aprendiz

c. Área Financiero

Departamento Contable y Financiero
Director Financiero
Coordinador de Contabilidad
Tesorera
Asistente de Caja
Asistente de Cobranzas
Asistente de Crédito
Asistente de Tesorería
Auxiliar de Contabilidad
Aprendiz

Fuente: Coordinador de Desarrollo Humano

Para lograr obtener esta información se necesitó que los trabajadores y directivos de la Universidad colaboraran con información específica sobre su papel en la Universidad y gracias a esto se logró realizar la clasificación de los roles presentes en la institución. Los roles son los siguientes:



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



ROL	DESCRIPCIÓN
DIRECTIVO	Hace referencia al conjunto de cargos que representan la máxima jerarquía dentro de la estructura organizacional, los cuales responden por los resultados globales de la Institución tanto a los organismos de control Interno como Externos.
ESTRATEGICO	De este rol hacen parte, aquellos cargos de Máxima Dirección de las Áreas Académica, Administrativo y Financiero, cuyo alcance funcional y nivel de responsabilidad están dirigidos al cumplimiento de las directrices impartidas por el nivel Directivo. Son cargos que definen y establecen las estrategias y planes a seguir para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
TACTICO	Hace referencia al conjunto de cargos de Jefatura y Dirección de departamentos de la Universidad, que tienen como responsabilidad hacer cumplir las directrices emitidas por el Rol Directivo y Estratégico.
COORDINADOR GESTOR	Hacen parte de este rol aquellos cargos que tienen bajo su responsabilidad garantizar mediante su coordinación, supervisión y control, que los planes, programas, normas y procedimientos emanados por el nivel Directivo y/o Estratégico se cumplan. Son cargos que representan un proceso, área o programa, y tienen bajo su responsabilidad garantizar el proceso operativo de los mismos, siempre en procura de la satisfacción tanto del cliente interno como externo.
DOCENTE	A este rol pertenecen todos los Docentes de medio tiempo, por horas, o de tiempo completo asignados los



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



	<p>diversos programas académicos de la Universidad, que tienen como responsabilidad impartir la cátedra asignada.</p>
DOCENTE INVESTIGADOR.	<p>Representan a aquellos cargos de Docencia que tiene bajo su responsabilidad procesos de Investigación y a su vez cumplen con la Función Docente en medio de los programas que lidera la Universidad Sergio Arboleda.</p>
INVESTIGADOR	<p>Rol del cual hacen parte aquellos cargos que se dedican exclusivamente a las labores de investigación y desarrollo de programas en el área Académica; responden por los procesos y proyectos de Investigación Universitaria.</p>
ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL	<p>Hacen parte de este rol aquellos cargos que garantizan el cumplimiento de las labores Asistenciales y Secretariales en las diferentes áreas Académicas y Administrativas de la Universidad.</p>
APOYO Y GESTION	<p>Aquellos cargos que sirven de apoyo a las labores Administrativas y Logísticas de la Universidad.</p>
OPERATIVO	<p>Son aquellos cargos que sirve de apoyo a la prestación de servicios generales y de seguridad de la Universidad Sergio Arboleda de Santa Marta.</p>
GESTIÓN SOCIAL	<p>Tiene la función de realizar actividades diagnósticas, preventivas y de intervención en las situaciones de riesgo, vulnerabilidad, fenómenos estructurales y necesidad social con enfoques diferenciales y perspectiva, derechos humanos, género, etnias, generación y seguridad humana de cara a la sostenibilidad y sustentabilidad de procesos sociales.</p>



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Con los roles establecidos se procede a clasificar cada uno de los cargos que concuerdan con la descripción, para esto se tiene en cuenta la información que los trabajadores de la Universidad Sergio Arboleda proporcionaron.

1. COMPETENCIAS DIRECTIVAS

- Rector Seccional
- Secretario General
- Subsecretario General

2. ROL ESTRATEGICO.

- Decano Comunicación, Periodismo y Psicología
- Decano E.I.A.M
- Subdirector de Postgrados
- Vicerrector
- Vicedecano Derecho

3. ROL TACTICO

- Director de Talento Humano
- Director Ejecutivo de Postgrados
- Director Administrativo y Financiero
- Director Departamento de Idiomas
- Director de Postgrados
- Director Bienestar Universitario
- Director de Servicios Generales
- Director de Biblioteca
- Director Autoevaluación y Acreditación
- Director de Admisiones
- Director Adjunto Bienestar Universitario
- Director Contable y Financiero
- Director Consultorio Jurídico
- Director de Admisiones
- Director Departamento de Humanidades
- Director Programa Comunicación Social y Periodismo
- Director Programa de Administración de Empresas
- Director Programa de Contaduría
- Director Programa de Finanzas y Comercio Exterior
- Director Programa de Marketing

4. ROL COORDINADOR GESTOR / ACADEMICO ADMINISTRATIVO

- Asistente de Caja
- Contador



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



- Coordinador de Autoevaluación y Acreditación
- Coordinador de Biblioteca
- Coordinador de Bienestar Universitario
- Coordinador de Calidad
- Coordinador de Consultorio Jurídico
- Coordinador de Contabilidad
- Coordinador de Desarrollo Humano
- Coordinador de Medios
- Coordinador de Medios Audiovisuales
- Coordinador de Mercadeo y Admisiones
- Coordinador de Postgrados
- Coordinador de Prácticas
- Coordinador de Procesos y Calidad
- Coordinador de Proyectos Estratégicos
- Coordinador de Registro y Control
- Coordinador Departamento de Idiomas
- Coordinador Maestría en Derecho
- Coordinador Oficina de Relaciones Internacionales
- Coordinador Registro y Control - Postgrados
- Ejecutivo de Promoción y Admisiones
- Gestor de Investigación
- Líder Mantenimiento y Servicios Generales

5. ROL DOCENTE

- Profesor Tiempo Completo
- Profesor Medio Tiempo
- Profesor Medio Tiempo EXT y/o PROY
- Profesor Tiempo Completo EXT y/o PROY
- Profesor Tiempo Completo Gestor AC

6. ROL INVESTIGADOR.

- Investigador

7. ROL DOCENTE INVESTIGADOR.

- Profesor Investigador Escuela De Derecho
- Profesor Investigador Escuela De Comunicación Social, Periodismo y Psicología.

8. ROL ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL

- Asistente



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



- Asistente de Investigación
- Asistente de Vicerrectoría
- Gestor de Contenidos
- Asistente Académico y Administrativo
- Coordinador de Eventos
- Realizador Audiovisual
- Web Master
- Asistente Académico y Administrativo
- Editor

9. ROL DE APOYO Y GESTION INSTITUCIONAL

- Aprendiz
- Asistente de Activos Fijos e Inventarios
- Asistente de Administración de Personal
- Asistente de Almacén
- Asistente de Archivo y Gestión Documental
- Asistente de Caja
- Asistente de Cobranzas
- Asistente de Compras
- Asistente de Crédito
- Asistente de Escuela de Derecho
- Asistente de Idiomas
- Asistente de Nómina y Compensación
- Asistente de Postgrados
- Asistente de Registro y Control
- Asistente de Sistemas
- Asistente de Tesorería
- Asistente Financiero
- Asistente Secretaria General
- Asistente Servicios Generales
- Auxiliar de Archivo
- Auxiliar de Biblioteca
- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Contabilidad Presupuesto
- Auxiliar de Medios Audiovisuales
- Auxiliar de Sistemas
- Monitor Consultorio Jurídico
- Recepcionista
- Secretaria



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



10. ROL OPERATIVO.

- Guarda de Seguridad
- Jardinero
- Auxiliar de Servicios Generales
- Mensajero
- Auxiliar de Mantenimiento
- Coordinador de Mantenimiento
- Técnico de Servicios Generales
- Conductor
- Coordinador de Servicios Generales

11. GESTION SOCIAL.

- Psicólogo
- Auxiliar de enfermería
- Enfermera
- Medico
- Auxiliar de Enfermería
- Coordinador de Deportes
- Auxiliar de Enfermería
- Auxiliar de Enfermería
- Jefe Área Consultorio Jurídico
- Coordinador Académico

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

2. Describir los niveles de aplicabilidad que se requieren para el desempeño de las competencias.

Según las necesidades de la Universidad y por instrucciones del Director de Talento Humano se decidió determinar 4 niveles que, representados cada uno por una letra, indican el nivel de dominio requerido con respecto a las competencias establecidas con el fin de mostrar el desempeño que el trabajador debe tener al momento de desarrollar sus actividades laborales.

Niveles	Interpretación.
A	Gestión Mínima requerida. Conocimiento, habilidad o actitud muy básica, sobre la competencia en cuestión.
B	Gestión Normal, adecuada. Conocimiento, habilidad o actitud adecuada, soportada por los fundamentos o criterios básicos de la competencia, según lo esperado por cualquier tipo de Institución.
C	Empoderamiento Total de la Gestión. Conocimiento, habilidad o actitud que demuestra empoderamiento de la competencia.
D	Gestión que genera Valor agregado al Cargo. Conocimiento, habilidad o actitud que da mucho más de lo que la organización espera, lo cual favorece tanto su gestión como a la Institución.

Cada una de las descripciones anteriormente mencionadas con respecto a los niveles están basados en lo que la Universidad Sergio Arboleda desea de sus trabajadores. Estos niveles serán utilizados para indicar al personal cuales son los comportamientos que deben demostrar al momento de realizar sus actividades y en que medida se le es requerido.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

3. Elaborar las competencias que aplican a los procesos de la institución, tanto para el área académica como para la administrativa.

Teniendo en cuenta que la evaluación por competencias es un modelo que busca el mejoramiento a largo plazo y que el trabajador posea unos niveles de competencia y habilidades empresariales que puedan denotar su preparación y disposición frente a las diferentes situaciones que se presentan en la organización, la aplicabilidad de esta metodología es ideal para la Universidad ya que ella necesita que el personal este lo mejor preparado posible. Para esto he elaborado, en colaboración con el Director de Talento Humano, las siguientes competencias que describen perfectamente los comportamientos que se deben tener al momento de desarrollar las obligaciones de cada cargo.

Cabe destacar que para el desarrollo de las competencias se recibió instrucción del Director de Talento Humano sobre cuáles son los requerimientos que tiene la Universidad con respecto a sus trabajadores, que comportamientos desean denotar y los niveles de competitividad y calidad, en términos del personal, que la institución desea adquirir para lograr sus objetivos.

Con la ayuda de estas instrucciones y teniendo en mente su visión como institución, se establecieron las siguientes competencias:



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



Habilidades	Nivel	Comportamientos.
<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL: Compromiso, Conocimiento y capacidad para identificar y plantear proyectos de alto impacto institucional como producto de las necesidades socio y medioambientales, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de todos aquellos actores que intervienen y garantizan el posicionamiento y sostenimiento del quehacer institucional</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene conocimiento básico u elemental de los principios de RS que toda organización debe impulsar. • Demuestra interés por los programas que en materia de RS implementa la Institución. • Participa voluntariamente en algunos de los programas que en materia de RS implementa la institución.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja adecuadamente los conceptos de RS, desarrollo humano y bienestar que involucran el quehacer institucional. • Conoce los programas, planes y proyectos, que en materia de RS lidera la Institución, y pueda dar información adecuada a los usuarios cuando así se requiera. • Participa de las actividades de Bienestar y Responsabilidad Social establecidos por la institución.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Participa activamente y genera participación de sus colaboradores en los programas de RS de la Institución, demostrando alto compromiso con dichas políticas. • Involucra en sus planes estratégicos, la adopción y alineación de todos los objetivos con las políticas y directrices de RS establecidas por la Institución. • Promueve entre sus colaboradores, la adopción de una cultura organizacional basada en la RS y desarrolla esta competencia al interior de su equipo de trabajo.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora a otros miembros de la organización, en el diseño de estrategias de innovación que demuestren el compromiso con la Responsabilidad social Empresarial. • Propone planes innovadores y de alto impacto Institucional, que dejan en alto el compromiso con la RSE. • Lidere la puesta en marcha de programas de RS de alto impacto social y Nacional. • Evalúa y retroalimenta permanente a su equipo, sobre los resultados de programas, proyectos, y actividades en desarrollo que en materia de RS impactan a la Institución. • Gestiona recursos para la implementación de programas que denotan compromiso con la RS en la Región y en toda Colombia.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
HABILIDAD BILINGÜÍSTICA: Habilidad para leer, escribir, gestionar, interactuar, representar o plasmar todo aquello que requiera la gestión de un cargo, en un segundo idioma.	A	<ul style="list-style-type: none">• Conoce el vocabulario técnico que su cargo le exige en un segundo idioma.• Solicita asesoría de expertos en un segundo idioma, cuando así se requiere y para satisfacción de los usuarios.• Se autoforma en el dominio del segundo idioma institucional.• Reconoce sus debilidades frente al dominio del segundo idioma institucional y aunque no es indispensable para su cargo, emprende voluntariamente acciones para lograrlo a largo plazo.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Se comunica adecuadamente con otros verbalmente utilizando el segundo idioma institucional.• Interpreta comunicados escritos en un segundo idioma, que afectan su gestión.• Consulta aquello que no entiende y que está escrito en lengua extranjera.• Demuestra interés por perfeccionarse y mejorar su desempeño en el manejo del segundo idioma institucional.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Se comunica eficazmente con otras personas que dominan muy bien el segundo idioma institucional.• Propone grupos de perfeccionamiento bilingüístico dentro de la institución.• Diseña por sí mismo, procesos, programas, o proyectos propios de su cargo, en un segundo idioma.• Enseña a otros a perfeccionar su capacidad bilingüística dentro de la institución.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra dominio especializado sobre el segundo idioma Institucional.• Es capaz de representar a la organización ante gremios o terceros, dominando un segundo idioma de manera verbal.• Demuestra habilidades como Consultor en el segundo idioma institucional, de tal forma que la organización lo considera un experto en el tema.• Lidera grupos de perfeccionamiento bilingüístico dentro de la Institución.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Es la capacidad que tienen todos los miembros de la Universidad Sergio Arboleda, para emprender acciones que les permitan garantizar el total cumplimiento de las responsabilidades asignadas; reflejándose ello en la generación de los resultados y el compromiso con las metas e indicadores esperados en cada rol, proceso o cargo de la organización.	A	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con las tareas asignadas.• Se deja asesorar de otros para realizar bien sus funciones y tareas cuando así se requiere.• Es organizado en sus actividades.• Se esfuerza y compromete en cumplir con las metas establecidas en sus indicadores de logro., a pesar de las limitaciones personales, técnicas o intelectuales que pudiese llegar a presentar.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Gestiona todo aquello que establecen los protocolos o procedimientos institucionales aplicados a su cargo, sin trastornos significativos.• Demuestra conductas que denotan compromiso con las responsabilidades y funciones asignadas en el día a día.• Se preocupa frente al incumplimiento o ante los errores de la gestión a cargo y plantea acciones para subsanarlo.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Planea paso a paso lo que tiene que hacer para evitar errores.• Es capaz de responder simultáneamente por varios objetivos o procesos asignados.• Propone estrategias y asesora a otros para que cumplan con los resultados esperados por la Fundación.• Participa activa y voluntariamente en todo tipo de actividades que fortalezcan sus competencias personales y que por ende contribuyan satisfactoriamente al logro de sus resultados.• Cumple satisfactoriamente con las metas establecidas en sus indicadores de logro.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Dispone del Plan B y C, cuando el Plan A no le garantiza la consecución de sus resultados.• Promueve el empoderamiento y la planeación, como herramientas para la consecución de resultados.• Asume riesgos importantes y responde por ellos, a fin de lograr los objetivos asignados.• Promueve una cultura de trabajo en equipo y comunicación, como la base para la consecución de metas organizacionales.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



		<ul style="list-style-type: none"> Sus resultados impactan significativamente a los objetivos institucionales.
--	--	---

Competencia	Nivel	Comportamientos.
ORIENTACIÓN y ATENCIÓN AL USUARIO: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios externos e internos, reflejando en medio de la interacción, un trato amable, cordial y un alto interés por la persona.	A	<ul style="list-style-type: none"> Atiende normalmente las solicitudes de los usuarios que le solicitan. Demuestra paciencia ante las exigencias y presión de los usuarios internos o externos que le solicitan. Gestiona sólo lo necesario y de acuerdo a las necesidades específicas del usuario.
	B	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene una actitud amable y cordial con los usuarios, independientemente del nivel social o jerárquico u organizacional a la que pertenezca. Se interesa por la percepción de los usuarios sobre los servicios que ofrece desde su gestión. Actúa y procede conforme a las necesidades de los usuarios que lo consultan. Demuestra con sus actos, sensibilidad a la necesidad ajena, ofreciendo orientación y gestión inmediata frente a sus necesidades.
	C	<ul style="list-style-type: none"> Se empodera de todo aquello que el usuario le requiere, independientemente del grado de complejidad de sus necesidades y no descansa hasta lograrlo. Tiene claro los requerimientos de usuarios internos, de tal forma que no espera a que le soliciten lo que debería entregar. Se mantiene actualizado en todo lo concerniente a su gestión o profesión; a fin de ofrecer un servicio eficaz a sus usuarios. Mantiene una actitud negociadora y conciliadora en medio de situaciones conflictivas.
	D	<ul style="list-style-type: none"> Realiza mediciones constantes sobre la satisfacción de sus usuarios internos y/o externos, y toma acciones sobre los resultados. Promueve la adopción de una cultura de servicio al usuario. Demuestra una actitud abierta, amable y cordial con todos los usuarios, siendo reconocido por ello.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias impactantes frente a las problemáticas o necesidades especiales manifiestas de distintos tipos de usuarios, independientemente que le competan o no a su rol.
--	--	--

Competencia	Nivel	Comportamientos.
SENSIBILIDAD INSTITUCIONAL: Conocimiento y gestión sobre los Programas, procesos y políticas Institucionales de la Universidad, de tal forma que se apersona de ellos y los tiene en cuenta en el ejercicio diario de sus funciones, demostrando con ellos compromiso y responsabilidad en su gestión y para con la Institución.	A	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece información básica de los programas de la Universidad a sus usuarios. • Aplica las normas básicas de gestión institucional que le exige su cargo. • Aplica adecuadamente los procedimientos involucrados en su cargo.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra conocimiento sobre los procesos organizacionales. • Aplica las normas y procedimientos que le son requeridos en su cargo. • Demuestra buen nivel de conocimiento sobre los programas o servicios que ofrece la Fundación. • Aplica adecuadamente los conductos regulares establecidos en la Universidad para la prestación de los servicios administrativos o programas en los que participa.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene en cuenta toda la normatividad Institucional para proponer mejoras en los procesos en los que participa. • Cuenta con criterios sólidos para emitir un concepto, respaldándose para ello en los fundamentos legales, normativos o procedimentales que afectan su gestión. • Se asegura de aplicar las normas o directrices establecidas por la Institución. • Se empodera totalmente del programa, servicio o proceso en el que participa, de tal forma que es admirado por ello.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claramente definido su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Conoce en detalle los objetivos y metas de los programas de la Fundación y su impacto en la región, de tal forma que los promueve incondicionalmente. • Demuestra interés la mejora y eficacia de la aplicabilidad de los procedimientos institucionales, independientemente si le aplican o no a su gestión.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra compromiso total para con los programas u objetivos de la organización con los logros de su gestión. • Toma decisiones o asume responsabilidades en su cargo, teniendo en cuenta los lineamientos o políticas Institucionales.
--	--	---

Competencia	Nivel	Comportamientos.
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de trabajar conjuntamente con otras personas, y garantizar a través de la comunicación, la colaboración, la orientación y la interacción social, el logro de los objetivos comunes.	A	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con lo que se le asigna en su equipo de trabajo. • Tiene claro sus fortalezas y debilidades frente a otros miembros de su equipo. • Comunica lo necesario para que otros trabajen eficazmente.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Se solidariza con las metas de todos los de su equipo de trabajo, independientemente de las propias. • Colabora con otros sin dificultad alguna. • Cumple con los compromisos adquiridos frente al equipo de trabajo al que pertenece. • Comparte información que considera como importante para la gestión de todo el equipo de trabajo.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud amable y cordial, con todos los miembros de su equipo de trabajo • Se destaca por su espíritu de colaboración y compromiso en medio de los equipos de trabajo en los que interactúa. • Se adapta sin dificultad a la presión, exigencias y/o entornos cambiantes que enfrenta como miembro de equipos de alto rendimiento, confianza o manejo. • Demuestra especial interés por mantener un ambiente de trabajo libre de conflictos.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Se empodera voluntariamente y por iniciativa propia de los objetivos del equipo y propone acciones para ello. • Motiva día a día miembros de su equipo, generándoles pertenencia y sensibilidad por los intereses de la Institución. • Se autoforma y comparte su conocimiento y experiencia con otros miembros de su equipo. • Demuestra especial interés por la motivación de los otros miembros de su equipo, frente a su quehacer institucional.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



		<ul style="list-style-type: none"> Promueve la adopción de una cultura basada en el trabajo en equipo como estrategia para la consecución de los objetivos propuestos.
--	--	---

Competencia	Nivel	Comportamientos.
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO. Capacidad para Asesorar, Liderar, Empoderar, Dirigir e inclusive Evaluar, la gestión Táctica o Estratégica de un grupo de Líderes que responden por los resultados globales de la Institución; aplicando para ello buenas prácticas Gerenciales de seguimiento,	A	<ul style="list-style-type: none"> Delega responsabilidades teniendo en cuenta los objetivos de cada rol. Mide resultados a través de informes de gestión exigidos periódicamente. Motiva a sus colaboradores, en la medida en que los resultados o situaciones lo requieren.
	B	<ul style="list-style-type: none"> Se reúne periódicamente con sus colaboradores. Establece planes de acción o de trabajo a seguir para la consecución de los objetivos delegados. Hace seguimiento periódico basado en indicadores o planes de acción establecidos.
	C	<ul style="list-style-type: none"> Tiene en cuenta las competencias de su gente, a la hora de delegar responsabilidades. Empodera totalmente a los miembros de su equipo frente a un objetivo y les otorga el reconocimiento institucional que le corresponde. Valora la opinión, sugerencias y planes de trabajo de sus colaboradores y los reconoce abiertamente, aunque no los siga. Fomenta entre sus colaboradores, una cultura de trabajo en equipo y da el ejemplo a partir de su propia gestión.
	D	<ul style="list-style-type: none"> Es reconocido como un líder ejemplar por parte de sus colaboradores. Asesora personalizada e incondicionalmente a sus colaboradores cuando así se requiere.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



<p>control, comunicación y de liderazgo estratégico en medio del quehacer Directivo Institucional.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimenta constantemente todo avance que sobre los objetivos obtiene por parte de sus coladores. • Empodera totalmente a sus colaboradores y les proporciona recursos para que logren los objetivos asignados. • Reconoce abiertamente el aporte de sus colaboradores y comparte con ellos sus logros. • Reconoce las debilidades de sus colaboradores y emprende acciones para fomentar su crecimiento y desarrollo. • Proporciona directrices inmediatas frente a los resultados estratégicos u tácticos delegados.
--	--	---

Competencia	Nivel	Comportamientos
<p>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.</p> <p>Capacidad para pensar y actuar en prospectiva, teniendo en cuenta las tendencias, exigencias y resultados de los proyectos de alto impacto institucional de la Fundación.</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce las necesidades de las poblaciones menos favorecidas de la Región. • Establece Programas y Proyectos teniendo en cuenta dichas necesidades.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Detecta oportunidades de gestión social en la región. • Se basa en indicadores propios de la comunidad, para proponer alternativas de gestión para la región. • Cuenta con un plan estratégico con objetivos de posicionamiento regional a corto y mediano plazo.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta en su equipo de trabajo, la detección de oportunidades de gestión social en la región. • Propone la participación activa de la Fundación, en varios sectores sociales, impactando considerablemente en la región. • Cuenta con un plan estratégico que involucra objetivos de impacto social a Mediano y Largo plazo. • Establece directrices para el posicionamiento de su Plan Estratégico y las transmite a sus colaboradores.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



	D	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona asesoría a sus colaboradores, sobre la puesta en marcha de estrategias sociales, que les permitan convertir las directrices en programas y proyectos de alto impacto. • Se autoforma y auto gestiona diariamente, entorno al comportamiento y la gestión social y transmite dicho conocimiento a sus colaboradores. • Proporciona recursos para el desarrollo de habilidades y competencias de sus colaboradores, entorno a la implementación de proyectos de alto impacto social. • Tiene metas claramente definidas a mediano y largo plazo, para el posicionamiento paso a paso de los proyectos de alto impacto Institucional concebidos en su Plan Estratégico y hace seguimiento y retroalimentación constante al respecto. • Visualiza el resultado de los proyectos a cargo, y toma acciones preventivas, o correctivas entono a ellos. • Toma decisiones efectivas, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la Fundación, y las comparte con sus colaboradores.
--	----------	---

Competencia	Nivel	Comportamientos
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO: Capacidad para Asesorar, Liderar, Empoderar, Dirigir e inclusive Evaluar, la gestión Táctica o Estratégica de un grupo de Líderes que responden por los resultados globales de la Institución; aplicando para ello buenas prácticas Gerenciales	A	<ul style="list-style-type: none"> • Delega responsabilidades teniendo en cuenta los objetivos de cada rol. • Mide resultados a través de informes de gestión exigidos periódicamente. • Motiva a sus colaboradores, en la medida en que los resultados o situaciones lo requieren.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Se reúne periódicamente con sus colaboradores. • Establece planes de acción o de trabajo a seguir para la consecución de los objetivos delegados. • Hace seguimiento periódico basado en indicadores o planes de acción establecidos.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene en cuenta las competencias de su gente, a la hora de delegar responsabilidades. • Empodera totalmente a los miembros de su equipo frente a un objetivo y les otorga el reconocimiento institucional que le corresponde.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

de seguimiento, control, comunicación y de liderazgo estratégico en medio del quehacer Directivo Institucional		<ul style="list-style-type: none"> • Valora la opinión, sugerencias y planes de trabajo de sus colaboradores y los reconoce abiertamente, aunque no los siga. • Fomenta entre sus colaboradores, una cultura de trabajo en equipo y da el ejemplo a partir de su propia gestión.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocido como un líder ejemplar por parte de sus colaboradores. • Asesora personalizada e incondicionalmente a sus colaboradores cuando así se requiere. • Retroalimenta constantemente todo avance que sobre los objetivos obtiene por parte de sus coladores. • Empodera totalmente a sus colaboradores y les proporciona recursos para que logren los objetivos asignados. • Reconoce abiertamente el aporte de sus colaboradores y comparte con ellos sus logros. • Reconoce las debilidades de sus colaboradores y emprende acciones para fomentar su crecimiento y desarrollo. • Proporciona directrices inmediatas frente a los resultados estratégicos u tácticos delegados.

Competencia	Nivel	Comportamientos.
GERENCIA EDUCATIVA: Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir procesos y proyectos educativos de alto impacto institucional.	A	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con conocimientos administrativos básicos para operar los procesos a cargo. • Delega en otros, la dirección o gestión de proyectos a cargo.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra sólidos conocimientos sobre el entorno educativo en donde se desenvuelve. • Planea, organiza y gestiona procesos o proyectos educativos teniendo en cuenta los lineamientos básicos que intervienen en el quehacer institucional.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con sólidos conocimientos administrativos sobre los procesos de la Institución. • Demuestra habilidades para dirigir proyectos y procesos de alto impacto institucional. • Propone estrategias innovadoras que contribuyen al fortalecimiento de los procesos administrativos o académicos en los que participa o lidera.

	D	<ul style="list-style-type: none"> • Establece directrices y políticas que favorecen la calidad institucional. • Cuenta con criterios administrativos y académicos para soportar la toma de decisiones importantes en su área. • Establece mecanismos de control y seguimiento de los procesos tanto administrativos como académicos en los que participa o lidera. • Brinda Asesoría sobre procesos relacionados al contexto educativo en donde se desenvuelve. • Promueve la adopción de una cultura institucional basada en altos estándares de calidad y excelencia desde todos los procesos tanto administrativos como académicos en los que interactúa. • Evalúa Los procesos de gestión educativa o administrativo a cargo.
--	----------	--

Competencia	Nivel	Comportamientos.
LIDERAZGO: Capacidad para diseñar estrategias y emprender acciones (por sí mismo o a través del empoderamiento de quienes hacen parte de su equipo	A	<ul style="list-style-type: none"> • Delega en otros líderes la implementación de sanciones disciplinarias dirigidas a los miembros de su equipo de trabajo. • Comunica de manera individual todo aquello que considere necesario para algún miembro de su equipo de trabajo. • Busca apoyo y asesoría de otros pares para resolver conflictos o situaciones críticas entre sus colaboradores que afectan el clima organizacional de su área, cuando así lo considere.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza reuniones de seguimiento entre sus colaboradores de manera periódica. • Establece planes de acción o de trabajo a seguir para la consecución de los objetivos delegados.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



de trabajo) que garanticen el cumplimiento de los objetivos asignados; involucra la puesta en práctica de habilidades para dirigir personal, para delegar, para hacer seguimiento y retroalimentación sobre los resultados.	C	<ul style="list-style-type: none">• Tiene en cuenta las competencias de su gente, a la hora de delegar responsabilidades.• Valora la opinión, sugerencias y planes de trabajo de sus colaboradores y los reconoce abiertamente, aunque no los siga.• Fomenta entre sus colaboradores, una cultura de trabajo en equipo y da el ejemplo a partir de su propia gestión.• Comunica asertivamente todo aquello que considere importante y necesario para la gestión de su equipo de trabajo.• Utiliza diversos mecanismos de comunicación, para mantener a su equipo de trabajo informado.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Es reconocido como un líder ejemplar por parte de sus colaboradores.• Visualiza los resultados de su equipo de trabajo, y propone estrategias de contingencia o de acción para lograrlos eficazmente.• Contagia de su entusiasmo a los miembros de su equipo, entorno al cumplimiento de los objetivos propuestos y es reconocido por ello.• Persuade asertivamente a los miembros de su equipo entorno a lo adopción de sus planes de acción o estrategias para lograr un objetivo.• Hábil negociando y logrando lo que se propone en cualquier circunstancia.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



Competencia	Nivel	Comportamientos.
<p>PLANEACION:</p> <p>Capacidad para convertir las directrices en planes estratégicos u operativos debidamente documentados y soportados por criterios Institucionales y de gestión; que garanticen a través de su implementación, medición y control, la consecución de los objetivos asignados a su área.</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un plan estratégico en su área, delegado por niveles superiores. • Da a conocer el plan estratégico asignado a todos los miembros de su equipo. • Limita sus acciones al cumplimiento exclusivo de las actividades establecidas en el plan asignado.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Convierte las directrices recibidas en metas organizacionales claras, medibles y alcanzables. • Respalda las metas con el diseño de un plan estratégico que le permita garantizar su consecución y lo somete a aprobación. • Involucra a su equipo de trabajo en el diseño del plan estratégico de su área. • Permite que otros lo asesoren en la construcción o diseño del Plan estratégico de su área.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Define estrategias y políticas claras que le permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos de su plan estratégico u operativo a cargo. • Empodera a los miembros de su equipo entorno al cumplimiento de objetivos asignados. • Diseña planes detallados que le permitan operacionalizar paso a paso los objetivos de su plan estratégico u operativo a cargo. • Establece mecanismos de control para la gestión a cargo de los miembros de su equipo, entorno al cumplimiento de los objetivos del Plan estratégico u operativo que les ha delegado.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora a otros miembros de la organización, entorno a los fundamentos y principios de todo plan Estratégico o de Desarrollo institucional. • Promueve una cultura de trabajo basada en la planeación como mecanismo de logro de los objetivos institucionales. • Diseña y cuenta con un plan estratégico ambicioso y de alto impacto para la institución. • Empodera a los miembros de su equipo entorno al cumplimiento de objetivos y les exige la puesta en marcha de planes de acción o desarrollo de alto impacto, para la consecución de los mismos. • Proporciona las directrices necesarias para que otros emprendan profesionalmente los planes operativos que garanticen la eficacia del plan estratégico u operativo a cargo. • Visualiza los resultados de los planes a futuro, y propone de manera proactiva estrategias que le permitan garantizar los objetivos propuestos en los planes que lidera.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

Competencia	Nivel	Comportamientos.
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS Y FLUJOS DE TRABAJO: Capacidad para actuar conforme a los procedimientos establecidos por la Institución, de tal forma que cumple y hace cumplir los estándares de control establecidos en los procesos de la Universidad.	A	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los procedimientos establecidos en la Institución. • Se asesora de otros, cuando desconoce el paso a seguir dentro de su proceso.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce la red de procesos establecida por la Institución. • Actúa teniendo en cuenta lo exigido en cada proceso institucional. • Cumple adecuadamente con lo establecido en su proceso, independientemente de los otros en los que interactúa.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa conforme a las normas de calidad establecidas. • Se interesa por conocer el detalle de otros procesos a fin de ofrecer información de calidad cuando así se requiera. • Aporta mejoras significativas a los procesos que lidera o en los que participa.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple eficazmente con los lineamientos establecidos en los procesos que lidera o participa. • Ofrece alternativas de mejora u optimización de los procesos en los que participa. • Promueve una cultura de trabajo enfocada al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la red de procesos de la Institución. • Establece mecanismos de seguimiento a los procesos que lidera o en los que participa activamente. • Transmite a sus clientes, usuarios o equipo de trabajo, el cumplimiento de las políticas de calidad y de procesos establecidas por la Universidad.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



Competencia	Nivel	Comportamientos.
<p>HABILIDAD TECNOLÓGICA:</p> <p>Habilidad para utilizar eficazmente todos los sistemas de información y de comunicación tecnológica de que dispone en su rol, a fin de agilizar y garantizar el flujo de información y/o de gestión de procesos de comunicación y de operación, que se requieren para la oportuna prestación del Servicio Institucional.</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el conocimiento básico para operar los sistemas de información de que dispone en su cargo. • Realiza sus actividades utilizando los programas o sistemas de información de que dispone en su cargo. • Acata las políticas de seguridad establecidas por la institución en materia tecnológica.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza uso oportuno y adecuado de los sistemas o programas de que dispone. • Saca provecho de todas las utilidades que hacen parte de los programas u herramientas tecnológicas de que dispone, optimizando así sus procesos a cargo. • Promueve la adopción de políticas de seguridad establecidas por la institución en materia tecnológica a todos sus pares.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece información de alto impacto utilizando para ello las herramientas tecnológicas de que dispone en su cargo. • Administra la información tecnológica a cargo de manera eficiente (bases de datos, programas específicos, entre otros). • Promueve la adopción de una cultura basada en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos como fuente de ahorro en costos y de gestión institucional. • Lleva registros y copias organizadas de la información tecnológica de que dispone en su cargo, garantizando con ello, la seguridad de la información que maneja. • Promueve la adopción de una cultura Institucional basada en la protección de la información tecnológica de que se dispone.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora a otros miembros de la Organización sobre el uso efectivo y adecuado de los sistemas de información tecnológica de que dispone la organización. • Propone alternativas innovadoras de gestión para su cargo o el de otros, a partir del fortalecimiento o desarrollo de herramientas tecnológicas propias o de alto impacto para la Institución. • Promueve la adopción de una cultura basa en el manejo de la información, a partir del aprovechamiento y uso de los sistemas de información que posee la organización (Páginas Web, intranet, centros virtuales, entre otros). • Garantiza la disponibilidad de copias de seguridad y de manejo de información de tecnológica de que dispone.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



Competencia	Nivel	Comportamientos.
COMUNICACIÓN: Capacidad para escuchar, difundir, compartir o para transmitir información de manera acertada, utilizando para ello las diversas fuentes de comunicación hablada, o escrita de que dispone en su cargo para el eficaz ejercicio de sus funciones.	A	<ul style="list-style-type: none">• Escucha a sus interlocutores otorgándoles la atención necesaria.• Utiliza lo necesario de los medios de comunicación institucional.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Recepciona toda información de su cargo y la difunde a quienes les corresponde.• Maneja un lenguaje verbal adecuado para su interlocutor.• Utiliza de respaldo los lineamientos institucionales a la hora de transmitir información importante.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Es asertivo en todo aquello que transmite ya sea de forma verbal o escrita.• Comparte información de su cargo de manera voluntaria, la cual considera necesaria para otros.• Se mantiene informado a través de los diferentes medios de comunicación de que dispone la Institución.• Promueve una cultura de comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo en los que interactúa y lo demuestra con hechos.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza al máximo las utilidades de los sistemas de flujo de información de que dispone en su cargo.• Guarda evidencias de toda información que envía a través de todos los medios de comunicación de que dispone.• Genera respuesta inmediata a todas necesidades transmitidas y/o solicitadas por los usuarios de manera verbal o escrita, y guarda evidencias de ello con fines de calidad.• Transmite información importante de su cargo a todo nivel Institucional, con el fin de garantizar la comunicación efectiva de proyectos, programas o procesos en los que participa.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
ORGANIZACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL: Capacidad para convertir los Planes en acciones, estableciendo o cumpliendo por cuenta propia, procedimientos, lineamientos, sistemas de divulgación e implementación, entre otros; que, de manera organizada y sistemática, le conlleven a garantizar el cumplimiento de los objetivos asignados; todo ello a través de mecanismos de seguimiento y control liderados a través de su propia gestión.	A	<ul style="list-style-type: none">• Se asesora de otros pares o superiores para establecer los planes de acción de su proceso.• Se guía por los planes de acción a seguir, para el ejercicio detallado de sus responsabilidades.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Diseña su propio plan de acción a seguir.• Establece procedimientos que le permitan dar cumplimiento al mismo.• Cumple paso a paso con los procedimientos establecidos para su cargo.• Demuestra evidencia de las acciones tomadas en los procesos que maneja o participa.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables y toma acciones sobre ellas.• Establece puntos de control y hace seguimiento constante utilizando diversos mecanismos de comunicación y de verificación.• Verifica datos y busca información para asegurar la calidad de los procesos a cargo.• Organiza una a una y de forma detallada las acciones a seguir de tal forma que no genera traumas en el ambiente laboral.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Convierte las directrices en planes de trabajo claramente definidos y conocidos por sus superiores.• Obtiene la colaboración inmediata y de gestión de sus pares y otros miembros de la institución en toda aquello que es requerido para su gestión.• Ejerce control y seguimiento a todas las acciones implementadas a través de su gestión.• Se involucra profesional y operativamente en la gestión a cargo hasta cumplir con los objetivos propuestos.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
CAPACIDAD DE GESTION. Capacidad para actuar rápida y acertadamente en función de las actividades asignadas; de tal forma que, con su gestión, administra, implementa, u opera todo aquello que sea necesario para cumplirle a los usuarios con los que interactúa institucionalmente	A	<ul style="list-style-type: none">• Realiza las tareas asignadas conforme a lo esperado.• Se asesora sobre la forma de hacer las cosas cuando así lo requiere.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Atiende rápidamente las solicitudes de sus usuarios y es reconocido por ello.• Administra adecuadamente los recursos a cargo.• Saca provecho de los programas o herramientas de que dispone, y los utiliza a favor, optimizando con ello sus tareas.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Se enfrenta tanto a lo simple como a lo complejo, pero gestiona lo que sea necesario para cumplir con lo que le ha sido asignado.• Cumple con varias exigencias simultáneas.• Logra diferenciar entre lo urgente y lo importante, y cumple con ambas de forma oportuna y eficaz.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Se empodera de varios procesos o tareas a cargo, independientemente de lo complejo que pueda llegar a ser su gestión.• Cumple con los estándares de calidad exigidos en su gestión.• Aporta mejoras significativas en sus trabajos, y cada vez las hace con mayor calidad y profesionalismo.• Emprende acciones inmediatas frente a las inconsistencias de su trabajo, y garantiza con ello los resultados esperados.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
HABILIDAD DOCENTE: Capacidades relacionadas con el conocimiento y dominio de la materia que imparte el docente, así como a las técnicas y fases que hay que seguir para elaborar una concreción didáctica que permita desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje con los alumnos.	A	<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con conocimiento básico sobre fundamentos epistemológicos de la materia que imparte.• Acepta sin inconvenientes el contenido curricular asignado.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Conoce las bases psicopedagógicas que regulan el Proceso de aprendizaje.• Define objetivos básicos para cada contenido programado en el curriculum asignado.• Actualiza periódicamente los contenidos curriculares de su materia.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Tiene claro la contribución de su materia al proceso formación integral de sus alumnos.• Tiene en cuenta el aporte de otros contenidos curriculares a su proceso docente.• Manifiesta riqueza de contenido en sus comentarios dentro del aula.• Retroalimenta el logro de sus alumnos tomando como base los objetivos planteados en su materia.• Establece mecanismos de seguimiento y control de las actividades programadas.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Muestra sólidos conocimientos sobre los fundamentos epistemológicos de la materia que imparte.• Aclara con ejemplos los conceptos complejos.• Muestra conocimiento bibliográfico especializado.• Domina el contenido curricular de la materia que lidera.• Adapta las propuestas institucionales a su contexto de actuación dentro del aula.• Especifica con precisión los objetivos de cada temática de su materia.• Define estrategias de enseñanza aprendizaje aceptadas positivamente por su alumnado.• Adapta las técnicas de enseñanza-aprendizaje a las características de los alumnos con menos capacidades.• Evalúa el grado de consecución de los objetivos para cada unidad programada en su materia.• Se mantiene actualizado frente a la materia o programa en el que participa.• Demuestra sólido conocimiento y experiencia frente a las preguntas de sus alumnos.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
ACTITUD DOCENTE: Capacidad para actuar e interactuar profesional y socialmente como docente frente a su alumnado y a la Institución.	A	<ul style="list-style-type: none">• Identifica las características del grupo asignado.• Ofrece ayuda y asesoría cuando se lo requieren.• Trata adecuadamente a sus alumnos.• Delega en sus alumnos, la solución de situaciones conflictivas dentro de su grupo.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Es equitativo en el trato y aplicación de normas dentro del grupo asignado.• Respeta las diferencias evidentes entre los alumnos que hacen parte del grupo asignado.• Involucra a sus alumnos en la toma de decisiones de situaciones que afectan al grupo.• Trata amable y respetuosamente a sus alumnos.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Se esfuerza por conocer las características individuales de sus alumnos.• Hace seguimiento al logro de sus alumnos.• Tiene en cuenta el conocimiento previo de sus alumnos antes de impartir una temática.• Respeta las ideas u opiniones de sus alumnos.• Corrige asertivamente los errores de contenido demostrados por sus alumnos.• Establece normas de convivencia y respeto en el aula.• Tiene en cuenta el grado de dificultad de sus alumnos a la hora de plantear las técnicas de enseñanza –aprendizaje de su materia.• Detecta situaciones conflictivas dentro del grupo y ofrece alternativas de solución.• Participa activamente en las actividades programadas institucionalmente.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Tiene en cuenta los intereses de sus alumnos sobre su materia.• Se interesa por la percepción y sentir de sus alumnos frente a los objetivos programados.• Estimula el interés de sus alumnos a través de ejercicios, casos, preguntas, entre otros.• Elogia los éxitos y aciertos de sus alumnos.• Exige responsabilidad y cumplimiento a sus alumnos frente a los compromisos asignados.• Colabora incondicionalmente con los procesos de la institución.• Aporta todo su conocimiento y experiencia al crecimiento de la institución.• Promueve la adopción de una cultura basada en un proceso de formación de calidad dentro del aula.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



Competencia	Nivel	Comportamientos.
<p>DIRECCION Y GESTION DE PROYECTOS DE INVESTIGACION EDUCATIVA:</p> <p>Capacidad para diseñar, dirigir, organizar, controlar y asesorar a los alumnos y miembros de la institución en proyectos de investigación educativa de alto impacto institucional.</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con los conocimientos básicos en investigación educativa. • Maneja conceptualmente los aspectos metodológicos del proceso de investigación.
	B	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica adecuadamente los principios metodológicos para la construcción de procesos de investigación educativa. • Asesora a otros miembros de la institución cuando así se requiere.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Dirige proyectos de investigación de alto impacto institucional. • Aporta Su tiempo y su experiencia en la construcción de proyectos de investigación de alto interés institucional. • Promueve una cultura de gestión educativa basada en la investigación. • Establece y promueve directrices claras sobre la publicación institucional de artículos y proyectos de investigación científica.
	D	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona directrices claras sobre la construcción de proyectos de investigación de alto impacto institucional. • Demuestra conocimiento y experticia sobre proyectos de investigación cualitativos y cuantitativos. • Maneja herramientas de validación y confiabilidad propias de la gestión investigativa. • Asesora a otros en procesos de análisis investigativo. • Analiza y respalda con criterio los resultados de los procesos evaluativos en materia de investigación institucional. • Promueve una cultura educativa basa en la innovación investigativa en medio del contexto institucional en el que se desenvuelve. • Conoce en detalle las normas de publicación de artículos científicos derivados de proyectos de investigación educativo. • Promueve la publicación de artículos de investigación que contribuyen al posicionamiento institucional.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
GESTION DOCUMENTAL Conocimiento específico de los documentos que hacen parte de su rol, así como su aplicabilidad dentro del contexto institucional; así mismo, implica capacidad para administrar eficazmente el flujo de documentos que hacen parte de las entradas y salidas del proceso en el que interactúa.	A	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza los sistemas tradicionales de archivo y almacenamiento de información documental en su cargo.• Conoce de manera general los documentos de que dispone la institución para la operatividad básica de sus procesos.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Analiza detalladamente todo documento que llega a su cargo y da trámite inmediato al mismo.• Lleva registro y evidencias de las entradas documentales en su cargo.• Lleva registro y evidencias de las salidas documentales en su cargo.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Mantiene copias actualizadas u otros mecanismos de protección de la información almacenada físicamente en su cargo.• Da cumplimiento a los trámites documentales que procesos ajenos le exigen a su cargo.• Promueve una cultura basada en la evidencia documental como respaldo a su gestión.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Conoce e implementa mecanismos y normas de seguridad que garanticen la protección documental de la información de que dispone en su cargo.• Cuenta con los registros documentales necesarios para respaldar su gestión dentro del proceso en el que interactúa.• Ofrece información oportuna y de calidad sobre las diferentes tramitologías documentales que exige la institución a sus usuarios.• Se interesa por la imagen, presentación y calidad de la información que a través de documentos presenta en su cargo.• Demuestra especial cuidado con el cumplimiento de normas de presentación y de contenido en los informes que realiza.• Se mantiene informado sobre los cambios documentales que la organización establece en cada uno de sus procedimientos



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
ADAPTABILIDAD: Capacidad para acoplarse emocional y físicamente a situaciones tensionantes o de alta exigencia institucional. Involucra paciencia y tolerancia frente al manejo de entornos cambiantes, estilos de dirección o de personalidad, que requieren del manejo asertivo de emociones para poder convivir e interactuar desde la perspectiva personal en medio de su entorno laboral.	A	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra tolerancia frente a las exigencias de los usuarios.• Se toma su tiempo para procesar los cambios que le son impuestos.• Es prudente en sus apreciaciones, a fin de no generar conflictos en medio de los equipos y ambientes de trabajo en los que se desenvuelve.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Se acopla sin dificultad alguna o resistencia, a los cambios que el entorno institucional le impone.• Se prepara para afrontar adecuadamente los nuevos retos o cambios institucionales que le son asignados.• Mantiene una conducta tolerante, aun en medio de la presión por parte de sus superiores.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Es asertivo a la hora de transmitir sus apreciaciones positivas o negativas, con el fin de no generar conflicto alguno en su entorno.• Tiene en cuenta las normas de convivencia y respeto para no generar conflicto alguno en la institución.• Demuestra interés por la sana convivencia, y la promueve en medio de su ambiente de trabajo.• Interactúa en diversos ambientes institucionales sin conflicto alguno y es reconocido por ello.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Posee un excelente control de sus emociones, aun en medio de situaciones de alta presión Institucional, (tanto de tiempo como de calidad en la labor).• Se adapta sorprendentemente a nuevas normas o procesos de alta exigencia institucional.• Promueve el diálogo como alternativa de solución en medio de Situaciones difíciles de trabajo.• Es optimista ante el cambio, y encuentra en ello oportunidades de mejora y de crecimiento.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
CAPACIDAD DE GESTIÓN: Capacidad para actuar rápida y acertadamente en función de las actividades asignadas; de tal forma que, con su gestión, administra, implementa, u opera todo aquello que sea necesario para cumplirles a los usuarios con los que interactúa institucionalmente.	A	<ul style="list-style-type: none">• Realiza las tareas asignadas conforme a lo esperado.• Se asesora sobre la forma de hacer las cosas cuando así lo requiere.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Atiende rápidamente las solicitudes de sus usuarios y es reconocido por ello.• Administra adecuadamente los recursos a cargo.• Saca provecho de los programas o herramientas de que dispone, y los utiliza a favor, optimizando con ello sus tareas.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Se enfrenta tanto a lo simple como a lo complejo, pero gestiona lo que sea necesario para cumplir con lo que le ha sido asignado.• Cumple con varias exigencias simultáneas.• Logra diferenciar entre lo urgente y lo importante, y cumple con ambas de forma oportuna y eficaz.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Se empodera de varios procesos o tareas a cargo, independientemente de lo complejo que pueda llegar a ser su gestión.• Cumple con los estándares de calidad exigidos en su gestión.• Aporta mejoras significativas en sus trabajos, y cada vez las hace con mayor calidad y profesionalismo.• Emprende acciones inmediatas frente a las inconsistencias de su trabajo, y garantiza con ello los resultados esperados.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



Competencia	Nivel	Comportamientos.
ORIENTACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCESOS: Conocimiento y habilidad para cumplir y actuar conforme a las normas y procesos de trabajo en los que interactúa; implica conocimientos tanto de procesos como de trabajo seguro.	A	<ul style="list-style-type: none">• Conoce las normas y procedimientos a seguir en su puesto de trabajo.• Se asesora de otros, cuando considera que no cuenta con el conocimiento necesario sobre un proceso.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Conoce en detalle las políticas, normas y procesos institucionales y lo demuestra conceptualmente.• Tiene claro su papel dentro del proceso en que interactúa.• Aporta sugerencias al fortalecimiento de los procesos en los que participa.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Promueve una cultura de trabajo enfocada al cumplimiento de los procedimientos institucionales.• Aporta todo su conocimiento y experiencia al cumplimiento a los procesos en que interactúa.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Comunica todo aquello que afecte la parte del proceso en el que interactúa.• Aporta mejoras relacionadas con las inconformidades que son detectadas en los procedimientos en los que participa.• Utiliza las herramientas y recursos asignados por la organización para el cumplimiento de su tarea.• Se autoforma y se mantiene actualizado frente a los procesos institucionales a su alcance.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
PROACTIVIDAD FRENTE AL RIESGO: Conocimiento de los riesgos propios de la institución y de su cargo, que le permiten generar una conducta proactiva y preventiva en materia de autocuidado y de aplicación efectiva de los protocolos o normas específicas de seguridad u operatividad de los procesos reglamentarios e institucionales vigentes	A	<ul style="list-style-type: none">• Conoce los riesgos a los que se encuentra expuesto en su puesto de trabajo.• Cumple con las normas de seguridad básicas, establecidas en el trabajo para su protección.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Aplica paso a paso los procedimientos que en materia de higiene y seguridad industrial tiene establecido la institución.• Comunica todo aquello que considere de alto riesgo en la institución.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Propone medidas correctivas inmediatas, frente a la detección de riesgos• Inminentes, aunque no le competan a su gestión.• Promueve la adopción de una cultura de trabajo basado en el autocuidado.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Mantiene una actitud proactiva frente al riesgo en la institución.• Promueve el cumplimiento de protocolos que en materia de seguridad tiene establecida la institución.• Tiene claro la forma de proceder para enfrentar situaciones de alto riesgo en su cargo y en la institución misma.• Participa activamente en las jornadas de promoción y prevención que en materia de higiene y seguridad institucional se imparten en la organización.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamientos.
INTERVENCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL: Capacidad para implementar programas de intervención social, o analizar información resultante de ello; de tal forma que con su gestión logre implementar procesos de intervención desde la perspectiva preventiva o correctiva; cuyo seguimiento y control por su propia cuenta y gestión, le permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos asignados dentro de los programas de Bienestar y Responsabilidad Social a los que pertenece.	A	<ul style="list-style-type: none">• Conoce sobre los mecanismos o programas de prevención que relacionados con su profesión se pueden implementar en la institución.• Diseña programas de intervención social, teniendo en cuenta las variables y protocolos de gestión.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Recibe las directrices y las convierte en planes de acción.• Establece procedimientos que le permitan dar cumplimiento al mismo.• Cumple paso a paso con los procedimientos institucionales y profesionales requeridos para su gestión.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Promueve la puesta en práctica de estudios o programas de intervención social de alto impacto institucional.• Se interesa por la realidad Institucional interna y /o externa; y promueve su empoderamiento y acción.• Detecta con facilidad puntos críticos de intervención social y propone acciones inmediatas para ello.• Establece puntos de control sobre los programas o procesos de gestión social en donde participa.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Realiza actividades de seguimiento y control sobre los puntos críticos de intervención social que afectan a la institución desde su rol o cargo.• Se basa en indicadores, para demostrar el impacto de los programas sociales en los que participa.• Promueve una cultura basada en la promoción y prevención.• Aporta al máximo su conocimiento, experiencia y experticia en la puesta en práctica de actividades de promoción y prevención realizados en la institución.• Cuenta con los indicadores necesarios para demostrar la eficacia de su gestión.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



Competencia	Nivel	Comportamiento
ÉTICA PROFESIONAL: Actitud y capacidad para actuar conforme a una línea de valores y lineamientos éticos acordes a su profesión, lo cual le permite demostrar una conducta y un ejercicio profesional intachable, que pone en alto en medio de su interacción con la comunidad social en la que se desenvuelve.	A	<ul style="list-style-type: none">• Tiene claro el código ético de su profesión.• Toma acciones inmediatas sobre aquellos comportamientos personales que profesionalmente considera que debe fortalecer.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra una conducta profesional adecuada.• Actúa conforme a los lineamientos éticos esperados.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Promueve la adopción de una cultura basada en el comportamiento ético y profesional de todos los miembros de la institución.• Demuestra con sus acciones, congruencia entre lo que dice, piensa y hace.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Demuestra una conducta moral intachable.• Deja en alto el buen nombre de la institución con su comportamiento social y profesional.• Se le reconoce como una persona de sólidos valores y los demuestra en su actuar personal y profesional.• Se identifica plenamente con los valores institucionales, y así lo demuestra con su desempeño.



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



Competencia	Nivel	Comportamiento
COMUNICACIÓN ASERTIVA: Capacidad para transmitir información positiva o negativa con la debida sutileza, prudencia y profesionalismo, de tal forma que genera alta receptividad e interés de quienes hacen parte de los programas de Bienestar Social Institucional	A	<ul style="list-style-type: none">• Escucha a sus interlocutores otorgándoles la atención necesaria.• Maneja de forma confidencial la información de sus usuarios.
	B	<ul style="list-style-type: none">• Maneja un lenguaje verbal adecuado para su interlocutor.• Otorga las explicaciones necesarias al usuario, con el fin de facilitar la comprensión y adaptación del mismo sobre asuntos de interés e impacto personal.
	C	<ul style="list-style-type: none">• Se caracteriza por ser un profesional de escucha activa.• Llama la atención de forma inmediata de colaboradores o usuarios, siendo directo y prudente con sus comentarios.• Despierta confianza entre sus colaboradores y usuarios, por ser una persona receptiva a sus necesidades e inquietudes.
	D	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza mecanismos personales y profesionales para llamar la atención a usuarios y/o colaboradores.• Es consultado por otros en temas varios, precisamente por el asertividad que lo caracteriza.• Es asertivo en todo aquello que transmite ya sea de forma verbal o escrita.• Se le reconoce como una persona prudente y confiable en el manejo de información de alto impacto institucional.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

4. Definir las competencias que aplican a cada rol.

Debido a la gran cantidad de trabajadores que tiene la Universidad Sergio Arboleda y sus diferentes formaciones y funciones, es necesario separar los roles establecidos dependiendo de las competencias que se requieren de estos y para ser más específicos con respecto a su orden se requiere clasificar las competencias en tres tipos:

Para lograr esta clasificación se tuvo en cuenta la formación y conocimientos que se tienen de los trabajadores que pertenecen a cada rol y los comportamientos que se requieren de estos.

Competencia Clave:

Comportamientos sobresalientes en todos los miembros de la Institución, que ponen en alto el buen nombre de la Universidad frente a sus competidores. Estas competencias deben poseerlas todos los miembros de la Universidad independientemente del cargo que ocupen, con diferencia de dominio o nivel de un cargo a otro.

Competencias Institucionales

Comportamientos que deben demostrar todos los miembros de la Institución, independientemente del cargo que ocupen.

Competencias específicas por Roles.

Comportamientos que deben demostrar un grupo específico de cargos de la Institución los cuales se encuentran asociados a la estructura de roles descritas en el capítulo anterior.

COMPETENCIAS CLAVES

RESPONSABILIDAD SOCIAL.

HABIIDAD BILINGUISTICA

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS.

ORIENTACION Y ATENCION AL USUARIO.

SENSIBILIDAD INSTITUCIONAL.

TRABAJO EN EQUIPO.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



COMPETENCIAS POR ROLES.

ROL DIRECTIVO

DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO

PENSAMIENTO ESTRATEGICO.

ESTRATEGICO

LIDERAZGO

GERENCIA EDUCATIVA

TACTICO

PLANEACION

ADMINISTRACION DE PROCESOS Y
FLUJOS DE TRABAJO

HABILIDAD TECNOLOGICA

LIDERAZGO

COORDINADOR GESTOR

COMUNICACIÓN

ORGANIZACIÓN, SEGUIMIENTO Y
CONTROL

CAPACIDAD DE GESTION

HABILIDAD TECNOLOGICA

DOCENTE

HABILIDAD DOCENTE

ACTITUD DOCENTE

COMUNICACIÓN

HABILIDAD TECNOLOGICA



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



DOCENTE INVESTIGADOR

HABILIDAD DOCENTE

ACTITUD DOCENTE

COMUNICACIÓN

HABILIDAD TECNOLÓGICA

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

INVESTIGADOR

DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE
INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

COMUNICACIÓN

HABILIDAD TECNOLÓGICA

ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL

COMUNICACIÓN

GESTIÓN DOCUMENTAL

HABILIDAD TECNOLÓGICA

ADAPTABILIDAD

APOYO Y GESTIÓN

CAPACIDAD DE GESTIÓN

HABILIDAD TECNOLÓGICA

ADAPTABILIDAD



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



OPERATIVO

ADAPTABILIDAD

ORIENTACION AL CUMPLIMIENTO DE
NORMAS Y PROCESOS

PROACTIVIDAD FRENTE AL RIESGO

GESTION SOCIAL

INTERVENCION, SEGUIMIENTO Y
CONTROL

ETICA PROFESIONAL EN MEDIO DE LA
INTERVENCION.

COMUNICACIÓN ASERTIVA



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



5. Diseñar un Plan de Implementación para la Evaluación de Desempeño al Personal de la Universidad.

Debido a la modalidad semipresencial que tomo la Universidad por temas de la pandemia y por el limitado tiempo de las practicas no fue posible desarrollar el plan de implementación en la Universidad; sin embargo, se dejo señalado las actividades a desarrollar para la puesta en marcha del proyecto, así como unos modelos de los planes de capacitación para la evaluación de los trabajadores.

A continuación, adjunto el plan de implementación, las fechas de la puesta en marcha no fueron definidas por instrucción del Director Talento Humano:

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Talleres de Divulgación y entrega de Perfiles por Competencia a todos los empleados de la Organización.

Evaluación de Brechas: Competencias Requeridas VS. Actuales Por Trabajador.

Informes brecha de Competencias individuales (Por Trabajador)

Plan de Capacitación y Desarrollo Institucional por Competencias.

Plan de Desarrollo Individual por Competencias.

Implementación Programa de Desarrollo de Competencias.

Balance de Gestión de Desarrollo Individual por Competencias.

Implementación evaluaciones del desempeño por Competencias.

Determinación Nivel de desempeño Individual

Plan de Desarrollo Institucional basado en el desempeño.

También se planteó un ciclo para la gestión de competencias que indica el orden de las actividades que se realizaran para asegurar una buena práctica al momento de realizar la evaluación de desempeño:



Y por último se desarrolló los modelos de los planes de capacitación tanto por trabajador como por competencias para evaluar su efectividad:

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

- **Modelo Plan de Capacitación por Competencias (Individual).**

 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA		Modelo Plan de Capacitación por Competencias				Fecha: Periodo de Ejecución Plan de Capacitación:	
Nombre:				Cargo:		Dependencia:	
Competencia	Comportamientos a Desarrollar	Contenido Temático.	Técnica de Capacitación/ Formación /Desarrollo.	Facilitador.	Duración	Recursos	Tiempo de Desarrollo de la Competencia.

	Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado	 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
---	--	---

- **Modelo Plan de Capacitación Institucional**

 UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA		Plan de Capacitación Institucional				Periodo:	
						Fecha de Actualización:	
Competencia	Comportamientos a Desarrollar	Beneficiarios	Temática	Facilitador	Técnica de capacitación / Formación / Desarrollo	Intensidad	Tiempo de Desarrollo de la Competencia



**Informe de Prácticas Profesionales como
Opción de Grado**



8. CRONOGRAMA

Fases	Actividades	Semanas																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Fase 1	Sensibilización con los líderes de procesos	■	■	■	■	■																		
	Adaptabilización al cargo	■	■	■	■	■																		
	Diagnostico de la empresa				■	■	■	■																
	Identificación del problema						■	■																
	Análisis del problema, consecuencias y efectos								■	■														
	Planteamiento y socialización del proyecto en la empresa									■	■													
	Determinación de los objetivos y alcance del proyecto									■	■													
Fase 2	Recolección de información por departamento sobre los cargos existentes y sus actividades									■	■	■	■											
	Mapeo de los cargos										■	■	■	■										
	Determinación de los roles administrativos y académicos											■	■	■										
	Definición de los niveles de las competencias que se deberán aplicar y su descripción													■	■									
	Elaboración de las competencias y comportamientos así como sus clasificaciones													■	■	■	■	■	■					
	Clasificación de las competencias según los roles establecidos																			■				
	Diseño del plan de implementación																					■	■	
Fase 3	Competencias al Director del Departamento de Talento Humano																						■	
	Entrega del Manual de Competencias al Director de Talento Humano y petición para la aplicabilidad de estas																						■	



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



9. PRESUPUESTO:

Presupuesto				
N°	Descripción	Unidades	Valor Unitario	Valor total
1	Papelería	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
2	Equipo de Computo	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
3	Servicio de Internet	1	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
			Total	\$ 1.670.000,00



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



10. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

La Universidad Sergio Arboleda es una Institución que busca el mejoramiento continuo de sus procesos, así como la satisfacción tanto de sus clientes como de sus trabajadores; por lo que la propuesta de un Manual de Competencias mejora del desempeño de sus colaboradores le ayudará a conocer más a fondo el rendimiento del personal y tomar decisiones a futuro.

Se pudo notar desde el principio de las prácticas que la falta de un Modelo de Evaluación del Desempeño por Competencias para el Personal Administrativo de la Universidad no ha permitido implementar medidas correctivas que posibiliten el mejoramiento de los servicios que ofrece el área administrativa de la Institución. También se pudo evidenciar que no se ha hecho el seguimiento correspondiente a los funcionarios de la Universidad en lo que respecta a su rendimiento laboral y por ello, no ha sido posible aplicar una correcta retroalimentación de procesos.

Teniendo en cuenta que la organización no contaba con una Evaluación de Desempeño bien definida, no era posible conocer con exactitud el rendimiento de los trabajadores y mucho menos saber si los objetivos de la institución se estaban cumpliendo; pero gracias a la aplicación de esta metodología se podrá conocer la productividad por individuo, así como por departamentos y determinar los planes de mejoramiento que se necesiten aplicar, tomar decisiones bien fundamentadas con respecto al personal y aumentar las competencias de la institución.

Por otro lado, se deja en recomendación a futuro poder realizar la evaluación de brechas para conocer que tan acertadas, en términos porcentuales, son las competencias elaboradas en este documento, así como el periodo en que se efectuaran las evaluaciones de desempeño y llevar un seguimiento de los resultados para que puedan realizar las mejoras pertinentes.

Este Manual de Competencias fue realizado con la situación que se presenta actualmente en la Universidad Sergio Arboleda; sin embargo, se dejó especificado que debe estar en constante actualización dependiendo de las necesidades de la Institución.



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



11. BIBLIOGRAFÍA

Fernández Sánchez, E. (2013). Iniciación a los recursos humanos.

Septem Ediciones. <https://elibro->

[net.biblioteca.unimagdalena.edu.co/es/ereader/unimagdalena/42048?page=185](https://elibro-net.biblioteca.unimagdalena.edu.co/es/ereader/unimagdalena/42048?page=185)

Federico Gan; Jaume Triginé (2012). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones-

<https://elibro->

[net.biblioteca.unimagdalena.edu.co/es/ereader/unimagdalena/62707?as_all=clima_organizacional&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as&page=4](https://elibro-net.biblioteca.unimagdalena.edu.co/es/ereader/unimagdalena/62707?as_all=clima_organizacional&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as&page=4)

León, A. (1985). Organización y administración: un enfoque de sistemas”

Fernando Corral, (2007). Evaluación del Desempeño.

<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o.pdf>

Jiménez, Alfonso (2013). Competencias

<https://elibro->

[net.biblioteca.unimagdalena.edu.co/es/lc/unimagdalena/titulos/62824?as_all=manual_de_competencias_laborales&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as](https://elibro-net.biblioteca.unimagdalena.edu.co/es/lc/unimagdalena/titulos/62824?as_all=manual_de_competencias_laborales&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as)

López, Martha Patricia (2007). Un enfoque de sistemas a las competencias laborales.

<https://elibro->

[net.biblioteca.unimagdalena.edu.co/es/lc/unimagdalena/titulos/74749?as_all=manual_de_competencias_laborales&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as](https://elibro-net.biblioteca.unimagdalena.edu.co/es/lc/unimagdalena/titulos/74749?as_all=manual_de_competencias_laborales&as_all_op=unaccent_icontains&prev=as)



Informe de Prácticas Profesionales como Opción de Grado



ANEXOS

N°	Relación de Anexos
1	Diagrama de Ishikawa
2	Organigrama empresarial
3	Mapa de Procesos
4	Manual de Competencias
5	Plan de Implementación
6	Modelos de Planes de Capacitación

1. Diagrama de Ishikawa

