

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL CENTRO  
COLOMBO AMERICANO**

**DAIRO LUIS MARRIAGA TABORDA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.  
2004**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL CENTRO  
COLOMBO AMERICANO**

**DAIRO LUIS MARRIAGA TABORDA**

**Tesis de grado presentada como requisito parcial para obtener el  
Titulo de Ingeniero Industrial**

**ALFONSO NUÑEZ**  
**Ingeniero Civil**  
**DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.**  
**2004**

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre de 2004

**Señores:**  
**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**Universidad Tecnológica de Bolívar**  
**LC.**

Respetados Señores:

Con toda atención, me dirijo a ustedes, con el fin de presentar a su consideración, estudio y aprobación, el trabajo titulado "**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL CENTRO COLOMBO AMERICANO**", como requisito parcial para obtener el Título de Ingeniero Industrial.

Atentamente,

---

**DAIRO LUIS MARRIAGA TABORDA**  
**CC. 73.184.475 de Cartagena**

## **AUTORIZACIÓN**

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre de 2004

Yo, **DAIRO LUIS MARRIAGA TABORDA**, Identificado con Número de Cédula **CC # 73.184.485** de **Cartagena de Indias**, Autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR** para hacer uso del Trabajo de Grado Titulado **"DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL CENTRO COLOMBO AMERICANO"** y Publicarlo en el Catálogo Online de la Biblioteca.

---

**DAIRO LUIS MARRIAGA TABORDA**  
**CC. 73.184.475 de Cartagena**

Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre de 2004

**Señores:**  
**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**  
**Universidad Tecnológica de Bolívar**  
**LC.**

Respetados Señores:

Tengo el agrado de presentar a su consideración, estudio y aprobación, el trabajo titulado **“DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL CENTRO COLOMBO AMERICANO”**, desarrollado por el estudiante **Dairo Luís Marriaga Taborda**.

El presente trabajo es un ejercicio estrictamente académico, el cual fue basado en un escenario real que se asemeja Sistema de Gestión por Competencias existente de una Industria.

Al respecto me permito comunicar que he dirigido el citado trabajo, el cual considero de gran importancia y utilidad.

Atentamente,

---

**ALFONSO NUÑEZ**  
**Director del Proyecto**

**ARTÍCULO 107**

**La UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, y no pueden ser explotados sin la correspondiente autorización.**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Cartagena de Indias D. T. y C., Octubre de 2004**

**A Dios, por dame fortaleza y entendimiento a la hora de realizar este;**

**Trabajo.**

**A mi madre Rosario y a mi padre Gregorio por brindarme la confianza suficiente en los;  
momentos difíciles.**

**A mis hermanos Kelly y Wilman por el apoyo incondicional, y por los momentos felices  
de; nuestras vidas.**

**A la familia Arcila Pereira por la colaboración en los triunfos y fracasos y en el logro de;  
Cada una de las etapas culminadas.**

**A mis profesores por sus consejos y por brindarme ayuda en la realización de este  
proyecto y;**

**A todos mis amigos por acompañarme con esmero, compromiso,  
Entusiasmo, y esmero durante este duro pero satisfactorio trabajo y;**

**A todos aquellos los que de una u otra manera hicieron posible;**

**El alcance de mis objetivos.**

---

## CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

Pág

### 1. BASES PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS

---

1.1	QUE SON LAS COMPETENCIAS	2
1.2	COMPETENCIA, HABILIDAD Y APTITUD	10
1.3	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS	12
1.4	CATEGORIZACIÓN DE LAS HABILIDADES	14
1.5	CATEGORIZACIÓN DE LAS APTITUDES	18
1.6	PERFIL DE COMPETENCIAS	30
1.7	VALORACION DE CARGOS	32
1.8	AJUSTE CARGO – COMPETENCIA	37

### 2. NORTE ESTRATEGICO DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO

---

2.1	RESEÑA HISTORICA	40
2.2	MISION	41
2.3	VISION	41
2.4	SERVICIOS DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO	41
2.5	COMPETENCIAS DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO	49
2.6	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS	50

### **3. ANÁLISIS DE LOS CARGOS EXISTENTES DESDE 2002**

---

<b>3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL 2002 DEL CENTRO CULTURAL COLOMBO AMERICANO</b>	<b>60</b>
<b>3.2 ASIGNACION DE COMPETENCIAS RESPECTO A LOS CARGOS</b>	<b>61</b>

### **4. DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE LOS EMPLEADOS**

---

<b>4.1 FUNDAMENTACIONES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>67</b>
<b>4.2 PRIMERA ASIGNACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS</b>	<b>67</b>
<b>4.3 DESVENTAJAS DE LA PRIMERA ASIGNACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS</b>	<b>68</b>
<b>4.4 SEGUNDA ASIGNACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS</b>	<b>70</b>
<b>4.5 PRIMERA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>72</b>
<b>4.6 PRIMERA CALIFICACION DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>73</b>
<b>4.7 ACCIONES DE DESARROLLO</b>	<b>74</b>
<b>4.8 SEGUNDA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>84</b>
<b>4.9 SEGUNDA CALIFICACION DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>87</b>
<b>4.10 COMPETENCIA DE LOS CARGOS</b>	<b>89</b>

## **5. RECURSOS DISPONIBLES**

---

<b>5.1</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	139
<b>5.2</b>	<b>RECURSOS MATERIALES</b>	139
<b>5.3</b>	<b>RECURSOS INSTITUCIONALES</b>	140
<b>5.4</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	140
<b>5.5</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	141

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

---

## LISTA DE CUADROS

	Pág
<b>Cuadro 1.</b> Las competencias génesis y función	10
<b>Cuadro 2.</b> Métodos de valoración de puestos de trabajo	34
<b>Cuadro 3.</b> Competencias Generales Por Cargo	63-69
<b>Cuadro 4.</b> Perfil De Competencias Técnicas Y Humanas	68
<b>Cuadro 5.</b> Perfil de Competencias técnicas y humanas Para Los 7 Cargos Establecidos	71
<b>Cuadro 6.</b> Primera Calificación de las Competencias técnicas y humanas Para Los 7 Cargos Establecidos	74
<b>Cuadro 7.</b> Planes Individuales De Desarrollo de Cada Cargo	77-83
<b>Cuadro 8.</b> Escala Para Evaluar Competencias humanas	85
<b>Cuadro 9.</b> Escala Para Evaluar Competencias Técnicas	86
<b>Cuadro 10.</b> Segunda calificación De las Competencias Técnicas Y Humanas Para Los 7 Cargos Establecidos	88

---

## LISTA DE FIGURAS

	Pág
<b>Figura 1.</b> Norte Estratégico De La Organización	INT
<b>Figura 2.</b> Pirámide de competencia	3
<b>Figura 3.</b> Pirámide de conocimientos y aptitudes	4
<b>Figura 4.</b> Grado de competencias	5
<b>Figura 5.</b> Flujo grama del método de correlación competencias-desempeño	8
<b>Figura 6.</b> Perfil de competencias	31
<b>Figura 7.</b> Perfil de competencias de diferentes puestos	32
<b>Figura 8.</b> Proceso de valoración de puestos de trabajo en las organizaciones	36
<b>Figura 9.</b> Posibilidades de ajuste puesto-competencia	38
<b>Figura 10.</b> Organigrama Del Centro Colombo Americano	60
<b>Figura 11.</b> Proceso De Evaluación Del Desempeño	66

## **LISTA DE ANEXOS**

---

**Anexo A.** MANUAL DE FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS Y EVALUACION DE LAS  
CAPACIDADES PROFESIONALES

**Anexo B.** FORMATO DE EVALUACION DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO

**Anexo C.** AJUSTE PERSONA - CARGO

## RESUMEN

---

En el Centro Colombo Americano, seccional Cartagena, se diseñó un sistema de Gestión por competencias.

Durante el desarrollo de esta herramienta, se observó los vacíos que existían entre los requerimientos de los puestos y las capacidades del trabajador, por tanto surgió la necesidad de crear un sistema de gestión donde se registran los requisitos en conocimientos y competencias, frente a los cuales se evalúan las personas para obtener las debilidades y deficiencias y posteriormente analizar esta información y definir las acciones de desarrollo adecuadas que le permita ir ajustándose 100% al cargo que ocupa.

Este estudio se realizó para el personal directivo del Centro Colombo Americano por no disponer del tiempo suficiente para que se llevara a cabo en toda la empresa

Para diseñar el sistema de competencias por cargo para el Centro Colombo Americano se requiere:

- Identificar y analizar los cargos existentes en la dirección.
- Validar las funciones y responsabilidades de las descripciones de cargo, con base a los procesos y manual de la organización.
- Determinar de acuerdo al perfil del cargo los conocimientos básicos.
- realizar auto evaluaciones frente a los elementos y establecer el plan individual de desarrollo, para cada persona de la dirección.

Con la realización de estos pasos se culmina este estudio y se dejan sentadas las bases para el fortalecimiento del sistema de Gestión por competencias, y el desarrollo exitoso en cada puesto de trabajo. Con esto se contribuye al incremento del nivel de competitividad de la empresa.

## INTRODUCCION

---

La Gestión de Empresas es una actividad compleja que va acompañada de múltiples actividades, unas simultáneas y otras consecutivas, que necesitan planificarse, sincronizarse y hacerle seguimiento para garantizar que se optimicen, se reduzca el tiempo y/o el costo de ejecución y así lograr más que los objetivos inicialmente propuestos.

Una buena Gestión de Empresas es un tema ampliamente estudiado y ampliamente documentado por la gran importancia que tiene para los empresarios, estudiantes, gobierno y todos aquellos que necesiten administrar algún proyecto específico.

El común denominador de esta amplia documentación se basa en los siguientes puntos:

- Desglosar en un diagrama las características fundamentales de los proyectos manejados por la empresa.
- Incluir en estos diagramas las actividades llevadas a cabo en cada uno de los proyectos, las cuales estén estructuradas encadenadamente según el orden de ejecución y resaltando las de mayor importancia.
- Asignar a cada actividad la variable tiempo crítico de solución, para esbozar el tiempo total de ejecución de un proyecto.
- Asignar a cada actividad las aptitudes, habilidades y características necesarias para llevarla a cabo, para perfilar el capital humano encargado de ejecutarlas.
- Distribuir las actividades de acuerdo a su consecutivo, simultaneidad, tipo de aptitudes, habilidades y/o características necesarias para determinar el capital humano (cantidad y calidad).

- Establecer un norte estratégico (establecer una Misión, Visión, Factores Críticos de Éxito y Planes) con todos los directivos, líderes y experimentados en el desarrollo de dichas actividades en las condiciones particulares en que se encuentra la Empresa, y a partir de allí exigir y evaluar el capital humano responsable.
- Realizar seguimiento continuo mediante un buen proceso de documentación y retroalimentación, tanto del desempeño del capital humano como de la situación del Norte Estratégico, ya sea para variar las diferentes condiciones anormales a tiempo, o para optimizar el proceso.
- 

Los tres primeros pasos son fundamentales puesto que con ellos se identifica el tipo de proyectos que maneja una empresa determinada, un estimativo de su tiempo de duración, y las diferentes actividades que los acompañan, hechos determinantes para establecer la cantidad y características en aptitudes y habilidades del capital humano necesario para llevarlos a cabo, y es por ello que este proyecto dedicará un capítulo completo en el desglose de todas las actividades de proyectos ejecutados en el Centro Colombo Americano.

El esquema general en el que nos basaremos es el que se muestra a continuación:



**Figura 1. Norte Estratégico De La Organización**

Donde en el Centro Colombo Americano se cuenta con un Norte Estratégico (Misión, Visión y Planes de Desarrollo a corto y largo plazo) que nos ayudarán a determinar las competencias (aptitudes y habilidades) necesarias en cada uno de los directivos, para optimizar el desempeño de los proyectos ejecutados.

## **CAPÍTULO 1**

---

---

### **BASES PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

- 1.1 QUE SON LAS COMPETENCIAS**
- 1.2 COMPETENCIA, HABILIDAD Y APTITUD**
- 1.3 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**
- 1.4 CATEGORIZACIÓN DE LAS HABILIDADES**
- 1.5 CATEGORIZACIÓN DE LAS APTITUDES**
- 1.6 PERFIL DE COMPETENCIAS**
- 1.7 VALORACION DE CARGOS**
- 1.8 AJUSTE CARGO – COMPETENCIA**

## **1. BASES PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

### **1.1. QUE SON LAS COMPETENCIAS**

El concepto de competencias, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez años. Y no solamente en la literatura: un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencias de competencias que afectan la mayoría de las veces a sus mandos, y a veces también a los miembros altamente cualificados de su personal.

Sin embargo, la noción de competencias es una recién llegada al vocabulario de los psicólogos del trabajo y, más en general, de los gestores de recursos humanos. Hablamos corrientemente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren uno de otros. Pero, cada vez con mayor referencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias. Y por otra parte, la noción de competencias parece remplazar la palabra dimensiones para definir las características que uno se propone describir con ayuda de centros de evaluación. Por consiguiente, es importante precisar el estatuto respectivo de estos diferentes conceptos, así como las relaciones que pueden existir entre ellos.

**LAS COMPETENCIAS SON COMO UN ICEBERG** (Según MC Clelland, Escuela Conductista)**Figura 2. Pirámide de competencia**

**Habilidades:** Capacidad de una persona para hacer algo.

**Conocimientos:** La información que una persona tiene de un área particular.

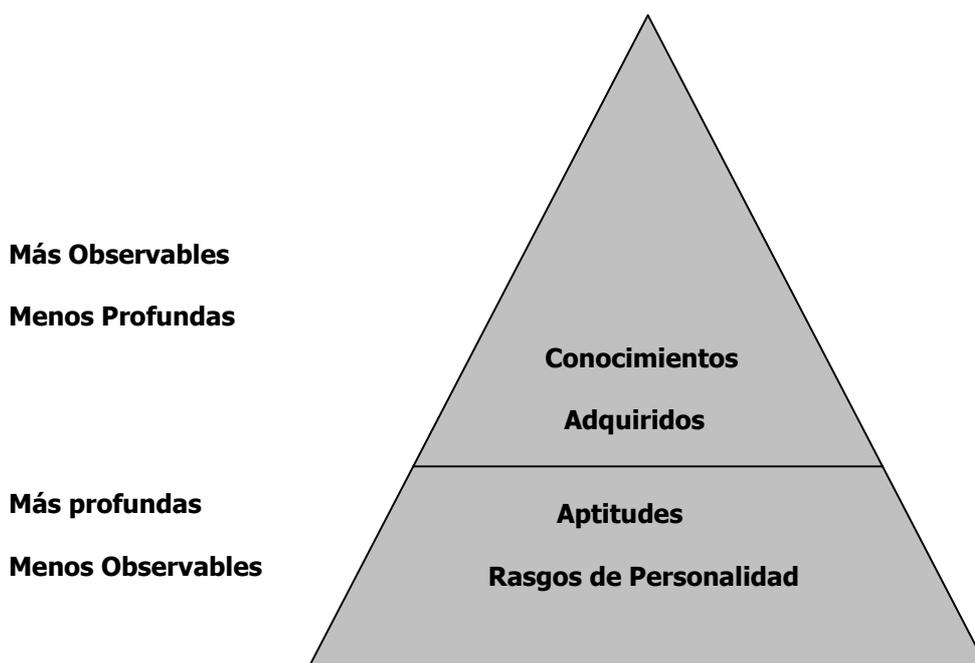
**Rol Social:** El patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia.

**Imagen de sí mismo:** Concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor.

**Rasgos:** Aspecto típico del comportamiento de una persona.

**Motivos:** Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder).

**LAS COMPETENCIAS SON COMO UN ICEBERG** (Según LEVY-LEBOYER. Escuela Constructivita)

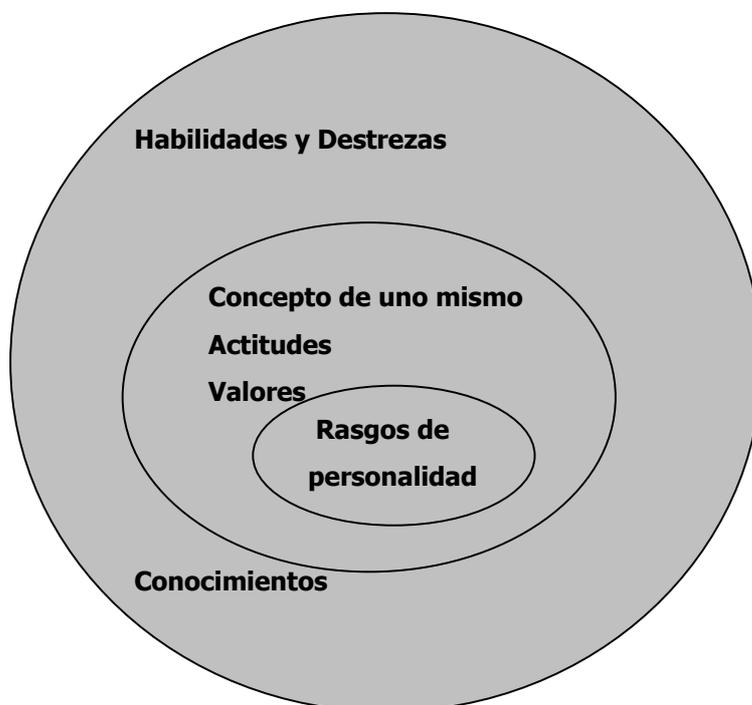


**Figura 3. Pirámide de conocimientos y aptitudes**

**LAS COMPETENCIAS SE DIVIDEN EN DOS GRANDES GRUPOS:**

- Las más fáciles de detectar y desarrollar (Destrezas y Conocimientos)
- Las menos fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, Actitudes, Valores).

En este esquema las competencias son centrales o superficiales (entendiendo por superficial como están en la superficie).



**Figura 4. Grado de competencias**

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

Por ejemplo: Liderazgo: No es lo mismo el liderazgo que requiere la cumbre de una organización que el jefe de capacitación. Los dos requieren a competencia pero de manera diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias.

### **COMPETENCIAS Y MISIONES PROFESIONALES**

Las comparaciones que por lo general se hacen entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias muestran que las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias

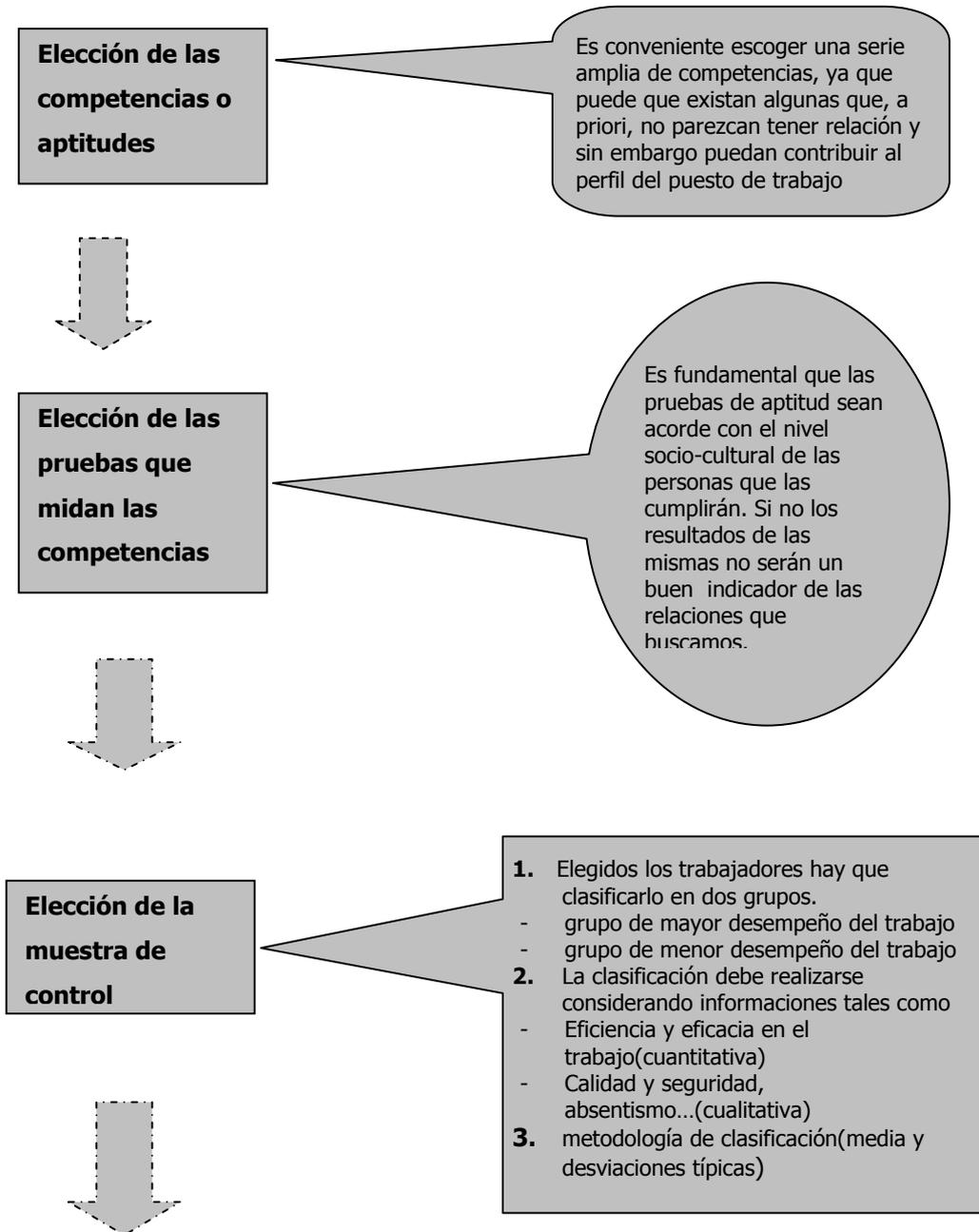
entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más correctamente, a las misiones que forman parte de un puesto.

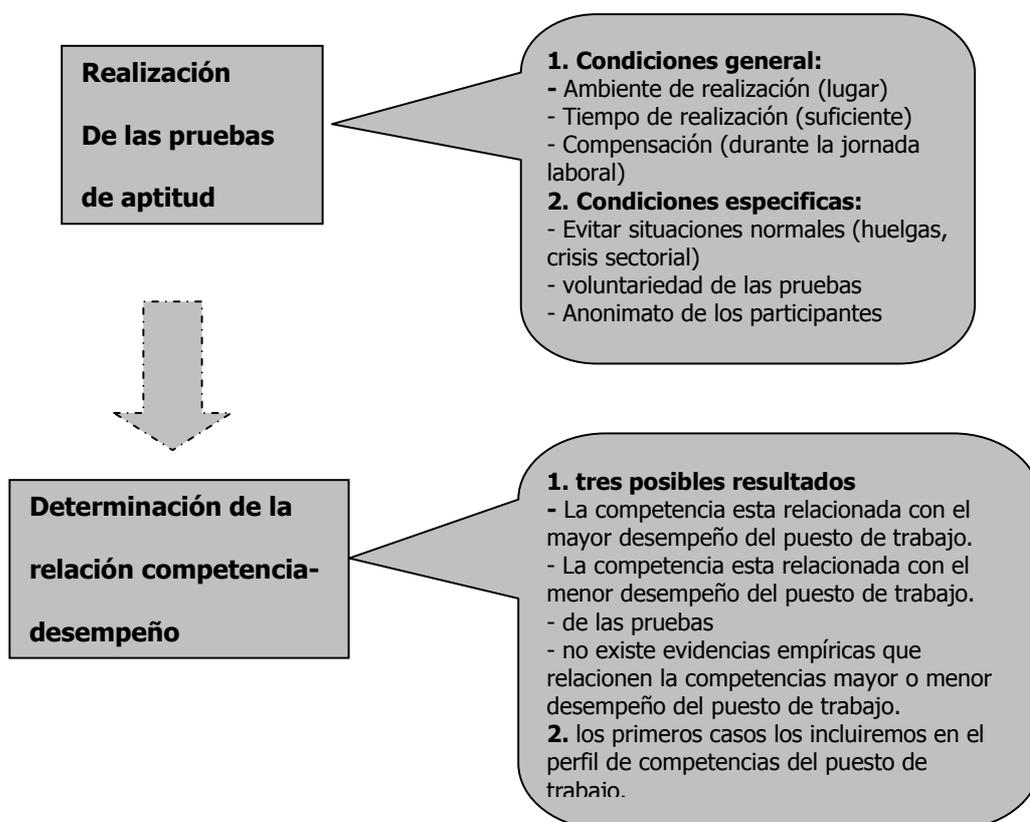
Woodruffe (1993) propone por otra parte que se hable de competencias para caracterizar una misión determinada y de "dominio de competencias" cuando se considera el conjunto de misiones que componen un puesto. El concepto de competencia está asociado, por lo tanto, al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquellas implican. De aquí se propone diferenciar las competencias "umbral" que todos deberían poseer a un nivel mínimo, y las competencias "superiores" que caracterizan a los mandos pertenecientes al 10% mejor. La identificación de estas competencias se ha hecho con la ayuda de diferentes análisis de puesto, y cada competencia está relacionada con resultados específicos. Pero la naturaleza misma de las competencias, el tipo de variable que constituyen, no están definidas claramente, ya que abarcan un vasto dominio de características psicológicas, tanto aptitudes como conocimientos, actitudes, fuentes de motivación y rasgos de personalidad.

### **MÉTODO DE CORRELACIÓN COMPETENCIA - DESEMPEÑO**

Una vez definido el puesto de trabajo en sus aspectos (identificación y funciones). Abordar la confección del perfil de competencias para dirimir que características debe poseer la persona que va a ocupar el puesto, de forma que se pueda optimizar el trinomio persona- puesto- rendimiento con un buen ajuste. El método a seguir para determinar el perfil de competencias es crucial para la obtención de resultados satisfactorio.

El método de correlación competencia-desempeño se fundamenta en la comparación de los resultados en pruebas seleccionadas a priori, con el hecho de que un grupo de trabajadores haya tenido mayor o menor desempeño en el desarrollo de su trabajo, considerando el análisis del puesto como punto de partida deben seguir las siguientes pautas. ( Ver figura)





**Figura 5. Flujo grama del método de correlación competencias-desempeño**

**Fase 1. Elección de aptitudes y pruebas.** Una forma de determinar el perfil de competencias de segundo grado consiste en reunir a todas las personas que establecerán relaciones de trabajo con la persona que ocupara el puesto de trabajo (jefe directo, subordinados, compañeros de departamento, otros compañeros que se relacionan con el individuo) y complementar un perfil de competencias lo mas completo posible de las personas que deberían ocupar el puesto.

El perfil incluirá muchas competencias, algunas importantes y otras prescindibles. Por ello no nos debe asustar el elegir una serie excesivamente amplia de actitudes ya que la práctica enseña que muchas veces encontramos correlaciones significativas en las actitudes que menos sospechamos.

**Fase 2. Elección de una muestra de control entre los trabajadores que estén desarrollando la actividad de cuestión.** Estas pruebas serán validadas por personas que desempeñan, como mínimo desde hace año y medio, el puesto de trabajo del que estamos elaborando el perfil. Antes de aplicare las pruebas obtendremos información sobre el desempeño de los individuos que las pasaran, de forma que clasificaremos a los individuos en dos grupos categóricos: "mayor desempeño" y "menor desempeño", para lo cual hemos detener en cuenta, no solo su eficiencia en cuanto a la actividad, cantidad de trabajo, etc., sino también otros factores como puedan ser calidad, seguridad, absentismo, etc. Hay que considerar dos circunstancias. Por un lado, no se debe forzar la situación para logra que los grupos sean iguales, ya que en realidad esto no sucede. Por otro lado, el grupo con menos individuos debería estar integrado, alm3nos, por un 10% del total.

**Fase 3. Realización de las pruebas.** Las pruebas se deben desarrollar siguiendo las condiciones generales para la realización de test (lugar adecuado, cansancio de los individuos interrupciones, silencio, etc), pero además deben de darse un serie de condiciones especificas. En primer lugar debe evitarse este proceso en situaciones anormales (huelgas, crisis, etc.). En segundo lugar hay que considerar y garantizar tanto la voluntariedad en la participación como el anonimato de los resultados que se obtengan.

**Fase 4. Determinación de la relación competencia-desempeño.** En esta ultima fase se analiza, para cada una de las competencias si existen diferencias entre los dos grupos de individuos.

## 1.2 COMPETENCIA, HABILIDAD Y APTITUD



**Cuadro 1. Las competencias génesis y función**

Esta figura nos explica que las competencias son fruto de las experiencias, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. En consecuencia, habrá que tener en cuenta, en la elaboración de una lista de prerrequisitos, no solo las competencias existentes, sino también aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, otras competencias.

Ser competente significa desempeñar con éxito tareas específicas del puesto de trabajo (competencias específicas), y también saber desenvolverse en frecuentes situaciones menos programadas en un entorno inestable (competencias generales) (De Ansorena, 1996; Levy-Leboyer, 1997). Precisamente estas competencias más generales resultan fundamentales en la actualidad, ya que son las que permiten la adaptación de las personas a los rápidos y complejos cambios tecnológicos, económicos, laborales, sociales que se están produciendo en nuestra sociedad.

Tradicionalmente, el análisis de los puestos de trabajo se ha basado en dos enfoques, los conocimientos y las habilidades, los cuales hacen posible que una persona realice su trabajo de manera adecuada. Sin embargo, en las organizaciones actuales las tareas y puestos de trabajo están en constante cambio, lo cual exige apoyarse en un enfoque más amplio de aquello que las personas deben aprender o desarrollar. Este enfoque puede ser el de competencia (Peiro, 1999).

El término de competencia se ha impuesto de forma generalizada en la literatura sobre gestión de los recursos humanos y psicología social y, más concretamente, en el ámbito de la psicología del

trabajo y de las organizaciones. Sin embargo, no parece estar perfectamente delimitado, pese a la multitud de definiciones propuestas y a la diversidad de orientaciones que han abordado su estudio (Woodall y Winstanley, 1998). Además, el concepto de competencia se relaciona muy estrechamente con otros términos, tales como aptitud o habilidad, que hacen más difícil aun su conceptualización

Actualmente, términos como el de aptitud y habilidad son muy próximos al de competencia. Incluso en muchas ocasiones los utilizamos de forma indistintas. Sin embargo, si profundizamos en su estudio, encontramos que aptitud, habilidad y competencia, en realidad, hacen referencia a cosas distintas, aunque muy cercanas conceptualmente.

Los términos anglosajones de "*aptitude*" y "*ability*" habitualmente hacen referencia a aptitud (Entangas, 1994), lo que ha derivado en una proliferación de definiciones sobre este término. Así, de los trabajos de Fleishman (1964, 1972, 1975) citados en Hontangas (1994), establece que las aptitudes son capacidades específicas que las personas deben poseer y que facilitan el aprendizaje de alguna tarea o puesto. También pueden entenderse como capacidades potenciales para desempeñar o adquirir mediante formación, los conocimientos, las destrezas o las respuestas específicas, o incluso como habilidades básicas que diferencian a las personas y facilitan el ajuste laboral.

También el término de habilidad ("*skill*") ha recibido múltiples y variadas definiciones. Así, de los trabajos de Fleishman, se desprende que mientras las aptitudes son atributos relativamente permanentes de la persona, las habilidades se refieren al nivel de pericia en una tarea o grupo de tareas específicas.

Las aptitudes se diferencian de las habilidades en cuanto al dominio de contenidos. Se dice que las aptitudes son de naturaleza cognitiva, mientras que las habilidades son de tipo físico y motor

(Dunnette, 1976; McGehee y Thayer, 1961; Goldstein, 1986, 1991, 1993; Murphy, 1988). Quizás por este motivo, el término "skill" se ha traducido frecuentemente al castellano por destreza.

El concepto de competencia se deriva del verbo "*competere*" que a partir del siglo XV vino a significar "*pertenecer a*", "*incumbir*", dando lugar al sustantivo "competencia" y al adjetivo "competente" para indicar "apto", "adecuado"; de forma que competencia hace referencia a capacitación (Levy-Leboyer, 1997). De la revisión de las definiciones de competencia, aunque variadas, se desprende que su significado es mucho más amplio que los anteriormente mencionados. En realidad, la mayor parte de autores entienden el término competencia de una forma comprensiva, al integrar entre otros elementos, las aptitudes y las habilidades.

### **1.3 DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS**

La descripción de competencias será dividida en dos fases partiendo del enfoque dado en la sección anterior, la primera comprenderá la descripción de habilidades mientras que la segunda la descripción de aptitudes.

La información que sirvió de base para elaborar estas descripciones está dada en los TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CERTIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACION DE DIRECTIVOS PUBLICOS del PROYECTO DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO. En general estas fases se subdividen en:

#### **HABILIDADES**

- Pensamiento Sistémico y Estratégico.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Comunicación Efectiva.
- Gestión de la Diversidad.

- Gestión del Cambio.
- Gestión de la Asociatividad.
- Negociación.

### **APTITUDES**

- Analizar la organización
- Analizar problemas e investigar fallas
- Brindar confiabilidad e integridad operativa
- Desarrollar el talento humano
- Desarrollar la gestión de contratación y compras
- Desarrollar las relaciones externas
- Diseñar proyectos y/o soluciones tecnológicas
- Dominar el idioma inglés
- Ejecutar portafolio de proyectos
- Elaborar la gestión estratégica del negocio
- Garantizar gestión de la calidad
- Licitación y contratar
- Lograr el crecimiento integral
- Pronosticar el mercado
- Realizar análisis de calidad
- Realizar análisis económico y financiero
- Realizar comunicaciones organizacionales
- Realizar la gestión contable
- Realizar gestión del conocimiento
- Realizar gestión presupuestal
- Realizar soporte administrativo
- Seleccionar y contratar personal

#### 1.4 CATEGORIZACIÓN DE LAS HABILIDADES

**Pensamiento Sistémico y Estratégico:** se refiere a la comprensión del entorno organizacional, cultural, histórico, social y económico en que opera el organismo a su cargo, bajo una visión sistémica relacionada con objetivos estratégicos. Implica ser capaz de entender la naturaleza de los datos y de los hechos y de sus interrelaciones, manejando la incertidumbre, desarrollando conceptos, modelos y estructuras: estableciendo conexiones entre situaciones complejas, buscando aspectos más amplios del servicio y asumiendo perspectivas de largo plazo.

El pensamiento sistémico y estratégico se puede evaluar bajo las siguientes categorías<sup>1</sup>:

**Nivel 1** Analiza y comprende el entorno y se adapta a sus cambios.

**Nivel 2** Comprende los temas actuales y de largo plazo del servicio.

**Nivel 3** Elabora una visión estratégica del servicio.

**Nivel 4** Identifica el contenido sustantivo de la acción del servicio (el propio *negocio*).

**Nivel 5** Reconoce o crea modelos y establece conexiones.

**Nivel 6** Aclara situaciones complejas.

**Nivel 7** Efectúa comparaciones sistemáticas.

**Nivel 8** Analiza sistémicamente los procesos del servicio y otros relacionados.

**Nivel 9** Trabaja por resultados y rinde cuentas.

**Liderazgo:** Se refiere a la capacidad de conducir el servicio de manera efectiva, de proveer un claro sentido de propósito y dirección basados en una visión compartida; de alentar la incorporación

---

<sup>1</sup> Las categorizaciones de las habilidades se tomaron de los TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CERTIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACION DE DIRECTIVOS PUBLICOS DEL PROYECTO DE REFORMA Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.

y despliegue de la diversidad de talentos; de construir un equipo capaz de cumplir sus objetivos tomando en cuenta criterios de eficacia y eficiencia.

El liderazgo se evalúa bajo las siguientes categorías:

**Nivel 1** Identifica y desarrolla una gestión del valor que aporta el servicio al desarrollo del Instituto.

**Nivel 2** Define y comunica una visión potente e inspiradora.

**Nivel 3** Establece objetivos y desafíos, y asegura condiciones de superación.

**Nivel 4** Comprende la cultura del Instituto y respetar la historia del servicio.

**Nivel 5** Identifica los valores o principios sustantivos del servicio y genera un compromiso compartido por la organización y su entorno.

**Nivel 6** Genera confianza y seguridad, y Produce los resultados esperados.

**Trabajo en Equipo:** Se refiere a la capacidad de estructurar y coordinar equipos de trabajo, como también de integrar equipos de trabajo.

El trabajo en equipo se evalúa bajo las siguientes categorías:

**Nivel 1** Constituye equipos de trabajo eficaces (team building) y trabaja de manera estimulante y alentadora con subalternos.

**Nivel 2** Reconoce y potencia las habilidades y contribuciones individuales dentro del equipo.

**Nivel 3** Construye sobre las ideas de todos y crea una cultura de colaboración,

**Nivel 4** Integrar equipos de trabajo relacionándose adecuadamente con sus pares y aportando a la efectividad del equipo directivo del Instituto.

**Comunicación Efectiva:** Considera la capacidad de comunicarse de manera eficaz, clara y convincente en distintos niveles, tomando en cuenta aspectos de contenido y expresión del lenguaje, así como el reconocimiento y manejo de emociones.

La comunicación efectiva se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Identifica con nitidez el propósito, sentido y posibilidades de las conversaciones.

**Nivel 2** Interactúa con solidez y aplomo en distintos niveles (con autoridades superiores, con pares, con subalternos).

**Nivel 3** Influye y persuade a otros para lograr apoyo o acuerdos, y

**Nivel 4** Se hace cargo del escuchar social, esto es, de la comprensión de los contenidos de la comunicación por parte de los interlocutores y de las consecuencias que ello tiene.

**Gestión de la diversidad:** Se refiere a la capacidad para actuar de manera integradora y transparente en contextos diversos y heterogéneos, en los que pueden existir tensiones estructurales o de comportamiento, que sea necesario o conveniente armonizar o despejar.

La gestión de la diversidad se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Articula intereses, ya sean individuales, colectivos u organizacionales.

**Nivel 2** Identifica y maneja conflictos internos y externos.

**Nivel 3** Actúa y resuelve en situaciones de crisis, y

**Nivel 4** Negocia, conociendo procesos y técnicas para ello.

**Gestión del cambio:** Se refiere a la capacidad de gestionar el desarrollo de la organización en función de los cambios del entorno y/o de la propia estrategia, identificando tendencias externas y situaciones concernientes al organismo, comprendiendo su interrelación con la estrategia y los planes, sus posibles impactos y cómo podrían explotarse.

La gestión de la diversidad se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Evalúa los cambios en los requerimientos y necesidades de usuarios o beneficiarios,

**Nivel 2** Realiza análisis prospectivo y socializa visiones de futuro.

**Nivel 3** Maneja positivamente el riesgo y la incertidumbre en favor de la organización.

**Nivel 4** Define prioridades e identifica oportunidades de mejora.

**Nivel 5** Establece estándares de calidad y de reconocimiento de mejores prácticas.

**Nivel 6** Desafía lo existente y ensaya nuevas ideas, y

**Nivel 7** Gestionar los períodos de incompetencia temporal originados por procesos de cambio, promoviendo una cultura de aprendizaje.

**Gestión de la asociatividad:** Se refiere al conjunto de habilidades asociadas al reconocimiento de la importancia estratégica de la colaboración, la coherencia y la complementariedad de las acciones de la Institución.

La gestión de la asociatividad se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Detecta problemas que puedan solucionarse ventajosamente coordinándose con terceros.

**Nivel 2** Comparte conocimientos y crea espacios para especulaciones y proyectos.

**Nivel 3** Genera alianzas estratégicas.

**Nivel 4** Genera redes (manutención de redes y vínculos), y

**Nivel 5** Establece relaciones de coo-mpetencia (cooperación y competencia).

**Negociación:** Se refiere al conjunto de habilidades y técnicas necesarias para conducir procesos de negociación complejos en forma exitosa. El ambiente en el que se desarrollan las políticas de la Institución hace necesario negociar soluciones a los conflictos que se plantean. El entendimiento sobre qué negociar, cómo formular la estrategia aprovechando las posiciones relativas de poder y desarrollar la negociación, deben ser habilidades estándares para cualquier directivo.

## 1.5 CATEGORIZACIÓN DE LAS APTITUDES

**Analizar la organización:** Realizar seguimiento a los indicadores de gestión y analizar el plan estratégico de personal, tomando como referencia los procesos, las políticas, el plan estratégico y la cultura organizacional, para contribuir a la eficiencia y productividad laboral.

Analizar la organización se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Realizar la consolidación de la información para el seguimiento a los indicadores de gestión (ausentismo, sobré tiempo, horas laboradas, personal equivalente).

**Nivel 2** Realizar el soporte estadístico de personal para los diferentes Benchmarking en su Gerencia.

**Nivel 3** Realizar estudios organizacionales.

**Nivel 4** Implementar propuestas de mejora, para la efectividad de la estructura organizacional.

**Analizar problemas e investigar fallas:** Aplicar metodología para determinar la causa raíz de una falla y evitar que vuelva a ocurrir.

Analizar problemas e investigar fallas se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías.

**Nivel 1** Aplicar la metodología del análisis de los problemas e investigación de fallas.

**Nivel 2** Coordinar los equipos de trabajo para el análisis de los problemas, prevención e investigación de fallas.

**Brindar confiabilidad e integridad operativa:** Asegurar y mejorar la confiabilidad y disponibilidad de equipos, a través de la definición de estrategias y programas de mantenimiento.

Brindar confiabilidad e integridad operativa se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Realizar el plan de mantenimiento preventivo por condición.

**Nivel 2** Identificar condiciones de fallas.

**Nivel 3** Realizar recomendaciones de mejoramiento o restauración de equipos.

**Nivel 4** Definir los proveedores y marcas de equipos a utilizar en el Centro Colombo Americano.

**Nivel 5** Manejar la criticidad y prioridad de equipos.

**Nivel 6** Iniciar la implementación de mejores prácticas y proponer ideas de fácil implementación.

**Nivel 7** Promover políticas de gestión tecnológica.

**Desarrollar el talento humano:** Disponer de herramientas para el desarrollo de competencias de las personas, que mejoren su aporte y desempeño en la organización.

Desarrollar el talento humano se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Dar instrucciones detalladas.

**Nivel 2** Ejecutar el programa de nivelación de conocimientos en su grupo de trabajo.

**Nivel 3** Desarrollar competencias a nivel individual y de equipos.

**Nivel 4** Evaluar el desempeño de sus colaboradores.

**Nivel 5** Ejecutar el proceso de inducción.

**Nivel 6** Realizar seguimiento a la formación y aprendizaje del personal nuevo.

**Nivel 7** Implementar el plan de entrenamiento y capacitación del año.

**Nivel 8** Asegurar que los colaboradores cumplan con el aseguramiento del conocimiento.

**Nivel 9** Elaborar planes de desarrollo, ascensos, promociones y rotaciones del personal a su cargo.

**Nivel 10** Seleccionar y formar entrenadores internos.

**Nivel 11** Entrenar a funcionarios participantes en procesos de selección.

**Nivel 12** Desarrollar cambios organizacionales y culturales.

**Nivel 13** Diseñar acciones de desarrollo, incluyendo las actividades de evaluación.

**Desarrollar la gestión de contratación y compras:** Suministrar económicamente los insumos requeridos por la producción y la gestión del negocio.

Desarrollar la gestión de contratación y compras se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Planear la demanda con los clientes internos para tener los repuestos y materiales de alta rotación mediante una estrategia rentable y de ágil compra.

**Nivel 2** Hacer seguimiento del proceso contractual y recomendar acciones preventivas y correctivas al mismo.

**Nivel 3** Optimizar el proceso de Contratación y Compras con el fin de generar agilidad en los trámites y disminución de los costos.

**Desarrollar las relaciones externas:** Fortalecer las relaciones de la empresa con el entorno con el fin de facilitar la operación, propiciar desarrollo en la región impactada y mejorar la imagen institucional del Centro Colombo Americano.

Desarrollar las relaciones externas se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Coordinar proyectos sociales con las instituciones que realizan o apoyan éstos.

**Nivel 2** Asegurar el cumplimiento del plan de inversión social.

**Nivel 3** Dirigir y controlar los proyectos sociales.

**Diseñar proyectos y/o soluciones tecnológicas:** Realizar análisis para definir las posibilidades técnico, operativas y económicas, de las modificaciones o adiciones a las instalaciones, dentro de las normas y con visión integral.

Diseñar proyectos y/o soluciones tecnológicas se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Recomendar modificaciones por fuera del alcance del día a día.

**Nivel 2** Realizar estudios de prefactibilidad y factibilidad para las mejoras y crecimiento de las operaciones del Centro Colombo Americano.

**Nivel 3** Elaborar estudios que comprometan el desempeño global del Centro Colombo Americano, con visión integral y sentido práctico.

**Dominar el idioma inglés:** Poder interactuar en idioma inglés entendiendo las mejores prácticas y mejoramientos administrativos, técnicos y tecnológicos para el desarrollo del negocio.

Dominar el idioma ingles se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Realizar lecturas técnicas sencillas y comprender su contenido a partir del manejo de un vocabulario básico.

**Nivel 2** Entender foros y conferencias en inglés.

**Nivel 3** Realizar lecturas técnicas con comprensión avanzada.

**Nivel 4** Realizar conversación fluida para intercambiar conceptos.

**Nivel 5** Trabajar en equipo con asesores, consultores, expertos, "cara a cara", de lengua extranjera.

**Ejecutar portafolio de proyectos:** Mantener opciones de inversión, para mejoramiento del negocio, en todos sus ámbitos.

Ejecutar portafolio de proyectos se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Estructurar el portafolio de proyectos.

**Nivel 2** Realizar evaluación, ejecución física y presupuestal de proyectos a nivel de la organización.

**Nivel 3** Identificar oportunidades del negocio que conducen a la gestación de un proyecto.

**Nivel 4** Analizar la ejecución presupuestal y física y dar recomendaciones.

**Nivel 5** Plantear estrategias para estructurar portafolio de proyectos.

**Nivel 6** Crear interrelaciones del Portafolio vs. Escenarios.

**Nivel 7** Identificar y priorizar portafolios según diferentes escenarios (macroeconómicos -políticos - tecnológicos y comerciales).

**Nivel 8** Mejorar procedimientos de gestión, concepción, presupuestación e implementación, así como los de ajustes y medición de resultados.

**Elaborar la gestión estratégica del negocio:** Analizar el entorno y las tendencias del negocio para definir su misión, visión, retos y objetivos estratégicos en el contexto del Centro Colombo Americano e integrar las actividades, para garantizar su existencia con un plan anual sustentado en la proyección dentro de una prospectiva de largo plazo.

Elaborar la gestión estratégica del negocio se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Estructurar planes de acción (operacionales, económicos, tecnológicos, mercados, personal, y desarrollo del recurso humano) e intégralos en un solo plan (el plan del Negocio) con los recursos adecuados.

**Nivel 2** Dimensionar el Negocio de la organización bajo criterios: operacionales (capacidad de producción, logística, productos), económicos y financieros (costos, márgenes, etc.), tecnológicos, mercados, y desarrollo del talento humano.

**Nivel 3** Planear la gestión acorde con los resultados reales de la estrategia y condiciones del entorno.

**Nivel 4** Dimensionar el sector Nacional e internacional en cuanto a las tendencias de las variables claves para el Negocio.

**Nivel 5** Elaborar el plan estratégico de la organización acorde con las políticas y estrategias de la gerencia.

**Garantizar gestión de la calidad:** Ejecutar económicamente acciones que garanticen que los resultados del negocio se mantengan, dentro del nivel de excelencia requerido, para la satisfacción del cliente.

**Nivel 1** Garantizar la gestión de la calidad se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 2** Aplicar normas y regulaciones.

**Nivel 3** Aplicar metodologías para control de documentos.

**Nivel 4** Identificar cambios que puedan afectar al sistema.

**Nivel 5** Coordinar el sostenimiento del sistema de calidad implantado y certificado.

**Nivel 6** Evaluar beneficios económicos causados por implementación del sistema (Proyectos nuevos e instalados).

**Licitación y contratación:** Obtener bienes y servicios requeridos por el negocio, bajo el estricto cumplimiento del manual de contratación.

**Nivel 1** Licitación y contratación se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 2** Aplicar las normas y procedimientos contractuales en el Centro Colombo Americano.

**Nivel 3** Redactar los objetos de un contrato en forma clara y precisa.

**Nivel 4** Elaborar presupuestos y obtener su disponibilidad presupuestal.

**Nivel 5** Obtener la consecución del presupuesto anual y de vigencias futuras para los contratos a cargo.

**Lograr el crecimiento integral:** Obtener el auto desarrollo empleando las herramientas informáticas, controlando presupuesto e indicadores y aplicando las normas y conocimientos básicos contractuales para asegurar la efectividad del resultado.

Lograr el crecimiento integral se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Buscar su auto desarrollo.

**Nivel 2** Aplicar indicadores propios de su gestión.

**Nivel 3** Elaborar y ejecutar planeación de contratación.

**Nivel 4** Emplear con efectividad herramientas informáticas, para el soporte de la gestión.

**Nivel 5** Realizar informes sobre estado de ejecución de gastos y proyectos desarrollados.

**Nivel 6** Realizar reuniones efectivas en su área de trabajo.

**Nivel 7** Cumplir la normatividad y políticas que rigen la ley y la contratación en Centro Colombo Americano.

**Nivel 8** Capacitar, con base en sus destrezas, al personal que lo requiere.

**Pronosticar el mercado:** Conocer las opciones de mercado en precios y en calidades de productos y materia primas con el objeto de satisfacer económicamente la predicción.

Pronosticar el mercado se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Establecer y consolidar la información de pronósticos y comportamientos del mercado.

**Nivel 2** Analizar los comportamientos de las especificaciones del producto en el mercado meta y las tendencias.

**Nivel 3** Proyectar la demanda a corto, mediano y largo plazo.

**Nivel 4** Desarrollar los modelos multivariados de pronósticos con niveles probabilísticos - estimación de la demanda futura - estudios de intención de compra del mercado meta o mercados potenciales.

**Realizar análisis de calidad:** Esta en capacidad de realizar, analizar y certificar la calidad de los productos de la gerencia.

Realizar análisis de la calidad se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Hacer limpieza de los materiales y equipos utilizados.

**Nivel 2** Verificar el estado y calibración de los equipos.

**Nivel 3** Atender y reportar los reclamos de los clientes y resultados de las muestras.

**Nivel 4** Diseñar y ejecutar programas de aseguramiento metrológico (mantenimiento preventivo de equipos del laboratorio y analizadores en línea).

**Nivel 5** Realizar control documentado (con registros de certificación y fechas de vigencias) de instrumentos de medición, patrones de medición, materiales de referencia, aparatos auxiliares e instrucciones requeridas para efectuar una medición.

**Nivel 6** Suministrar información analítica oportuna y confiable que aporte en la solución de problemas y toma de decisiones operativas.

**Realizar análisis económico y financiero:** Elaborar, analizar, interpretar y ejecutar los estados financieros del negocio y de la organización, así como las variaciones de los diferentes estados financieros, con el fin de medir la gestión de la empresa.

Realizar análisis económico y financiero se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Hacer seguimiento al flujo de fondos de tesorería.

**Nivel 2** Garantizar la razonabilidad de los estados financieros.

**Nivel 3** Realizar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes.

**Nivel 4** Valorizar contablemente los inventarios de productos y los costos de materia prima.

**Nivel 5** Preparar y/o garantizar que la información de los estados financieros y la ejecución presupuestal, se encuentren dentro de las exigencias gubernamentales.

**Nivel 6** Coordinar el manejo y control de los recursos financieros, para atender las obligaciones legales y fiscales de la empresa.

**Nivel 7** Suministrar la información financiera y contable a la gerencia para la toma de decisiones y cumplimiento de la normatividad.

**Nivel 8** Analizar el impacto de los cambios en materia de impuestos.

**Nivel 9** Realizar las proyecciones económicas a mediano y largo plazo.

**Nivel 10** Concretar planes de acción con base en las proyecciones.

**Nivel 11** Evaluar y asesorar proyectos para obtener mayor impacto económico en el negocio.

**Realizar comunicaciones organizacionales:** Utilizar las herramientas de comunicación directa y medios internos y externos de la empresa con el fin de incidir en los aspectos culturales de la organización en la búsqueda de que el personal se identifique con los objetivos.

Las comunicaciones organizacionales se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Mantener actualizados los medios de comunicación (carteleras, revistas, periódicos e Internet).

**Nivel 2** Realizar las comunicaciones que se requieran, para la información y promoción de los proyectos.

**Nivel 3** Organizar eventos y campañas de comunicación coyunturales (sensibilización, promoción, etc.).

**Nivel 4** Mantener Comunicación con los medios de comunicación.

**Nivel 5** Realizar procesos de comunicación directa, para garantizar el flujo de información en doble sentido.

**Nivel 6** Difundir los procedimientos, las normas y políticas del marco corporativo e institucional.

**Nivel 7** Realizar el manejo estratégico de las comunicaciones en momentos de crisis.

**Nivel 8** Diseñar y ejecutar un plan de comunicaciones, de acuerdo con los objetivos estratégicos del negocio.

**Realizar la gestión contable:** Registrar, analizar y evaluar la información contable, además de prever los requerimientos presupuestales, con el fin de generar los reportes necesarios para la toma de decisiones.

Realizar la gestión contable se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Elaborar y expedir los certificados e informes de ejecución presupuestal.

**Nivel 2** Tramitar y efectuar seguimiento a todos los comprobantes del proceso contable.

**Nivel 3** Coordinar las actividades propias del cierre contable mensual.

**Nivel 4** Analizar y conciliar la cuenta de anticipos a trabajadores.

**Nivel 5** Realizar pagos electrónicos para cumplir los compromisos adquiridos por la Gerencia.

**Nivel 6** Conciliar la información de bancos, contra libros oficiales.

**Nivel 7** Preparar informes financieros, para apoyar a la gerencia en la toma de decisiones en cuanto a la planeación operativa del negocio.

**Nivel 8** Garantizar que la información contable, este acorde con la estructura de costos de la empresa.

**Nivel 9** Detectar inconsistencias en tiempo real dentro de los libros de contabilidad.

**Realizar gestión del conocimiento:** Ejecutar acciones que permitan crear, preservar, y fomentar en forma colectiva el capital intelectual de la empresa.

La gestión del conocimiento se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Registrar la información en su puesto de trabajo, utilizando las herramientas que provee la empresa.

**Nivel 2** Compartir información que pueda ser útil al personal de su área / gerencia / negocio / empresa.

**Nivel 3** Reunir el conocimiento para organizarlo y difundirlo, comunicando las mejores prácticas documentadas.

**Nivel 4** Aplicar metodologías para apropiar conocimiento, registrarlo y oficializarlo.

**Nivel 5** Desarrolla metodologías para fomentar el capital intelectual en su área.

**Realizar gestión presupuestal:** Planear, ejecutar, controlar y mejorar el proceso presupuestal de la organización, alineado con el plan del negocio.

La gestión presupuestal se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Realizar la presupuestación de los recursos financieros de su cargo y responder por la ejecución de los mismos.

**Nivel 2** Realizar proyecciones económicas del EVA, soportados en planes de acción para el cumplimiento de las mismas.

**Nivel 3** Optimizar la gestión presupuestal de inversiones, mediante el análisis y consolidación de la información sobre la ejecución presupuestal y de avance físico de los proyectos de inversión.

**Realizar soporte administrativo:** Apoyar la ejecución de las labores de una área.

El soporte administrativo se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Atender al público que llega a su área de trabajo.

**Nivel 2** Prestar apoyo secretarial al jefe del área.

**Nivel 3** Lograr el uso efectivo de los sistemas de comunicaciones.

**Nivel 4** Facilitar la tramitación de préstamos.

**Nivel 5** Ejercer control sobre la papelería, útiles de oficina del área y/ o facturas.

**Seleccionar y contratar personal:** Atender en forma oportuna, amable y efectiva las necesidades del recurso humano en la organización, realizando las actividades requeridas para ubicar a la persona adecuada, en el cargo adecuado.

La selección y contratación de personal se evalúa de acuerdo a las siguientes categorías:

**Nivel 1** Elaborar cartas de respuesta para aspirantes, que envían hoja de vida.

**Nivel 2** Realizar o preparar perfil del cargo.

**Nivel 3** Realizar preselección de candidatos de acuerdo al perfil.

**Nivel 4** Aplicar pruebas psicotécnicas, programar entrevistas y preparar información a comités.

**Nivel 5** Realizar actas de selección.

**Nivel 6** Facilitar la contratación y recolección de documentos exigidos.

**Nivel 7** Elaborar, organizar y archivar hoja de vida de nuevos empleados.

**Nivel 8** Verificar necesidades de selección de personal tanto interna como externa.

**Nivel 9** Definir pruebas y procedimientos para la selección de acuerdo al perfil requerido.

**Nivel 10** Realizar entrevistas.

**Nivel 11** Definir candidatos a vincular o ascender.

**Nivel 12** Revisar contrato y definir salario.

**Nota:** para las categorizaciones de las habilidades y las aptitudes hay que tener en cuenta que los niveles no son excluyentes.

La metodología que se siguió para la elaboración de estas categorizaciones estuvo basada en la teoría funcional <sup>2</sup> que sugiere el SENA, en el sistema nacional de formación para el trabajo. La teoría funcional es una técnica basada en el hecho de que el aporte de las personas a la competitividad de la empresa no radica en los conocimientos que posee, sino en su capacidad productiva para utilizarlos; a la vez proporciona información sobre el contexto de conocimientos que las personas deberán poner en prácticas para el logro de los objetivos asignados.

## **1.6 PERFIL DE COMPETENCIAS**

El análisis de puesto de trabajo también se utiliza para la obtención del perfil de competencias. Este instrumento se configura como la representación gráfica de las actitudes exigidas por un puesto de trabajo, con la determinación en niveles de dichas exigencias, y se constituye como un elemento para procesos como la selección o la evaluación de personal. Así, para realizar una selección profesional con posibilidades racionales de éxito, no podemos pronosticar como se comportaran los candidatos, aunque conozcamos la aptitudes que posean, sin conocer, de la forma más exacta posible cuáles son las exigencias aptitudinales del puesto. El análisis del puesto de trabajo, en general, y el perfil de competencias, en particular, detectara las aptitudes exigibles y el nivel en que estas exigencias viene dado (ver figura 6 y 7).

Pueden considerarse las exigencias de dos de clases de perfiles de competencias según el nivel de profundidad:

- **Perfil de competencias de segundo orden.** Trata de plasmar las condiciones que el puesto de trabajo exige, considerando a estas como factores integrantes del puesto más que como aptitudes exigidas. Por supuesto, dichos factores, que repetimos no siempre son aptitudes, vienen dados en forma gradual y tienen la finalidad de delimitar las exigencias

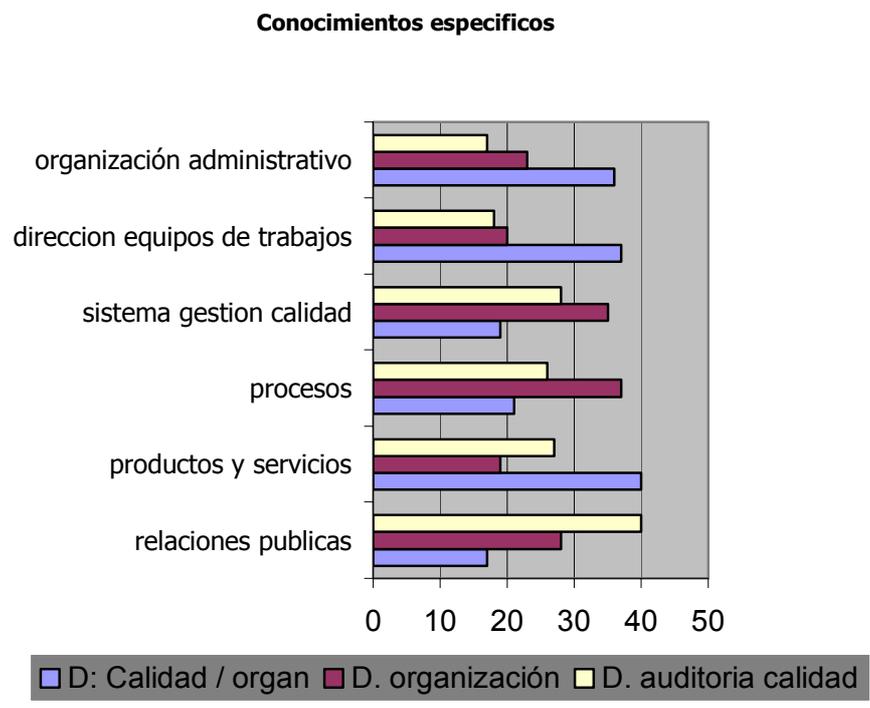
---

<sup>2</sup> Análisis Funcional, técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Este consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona.

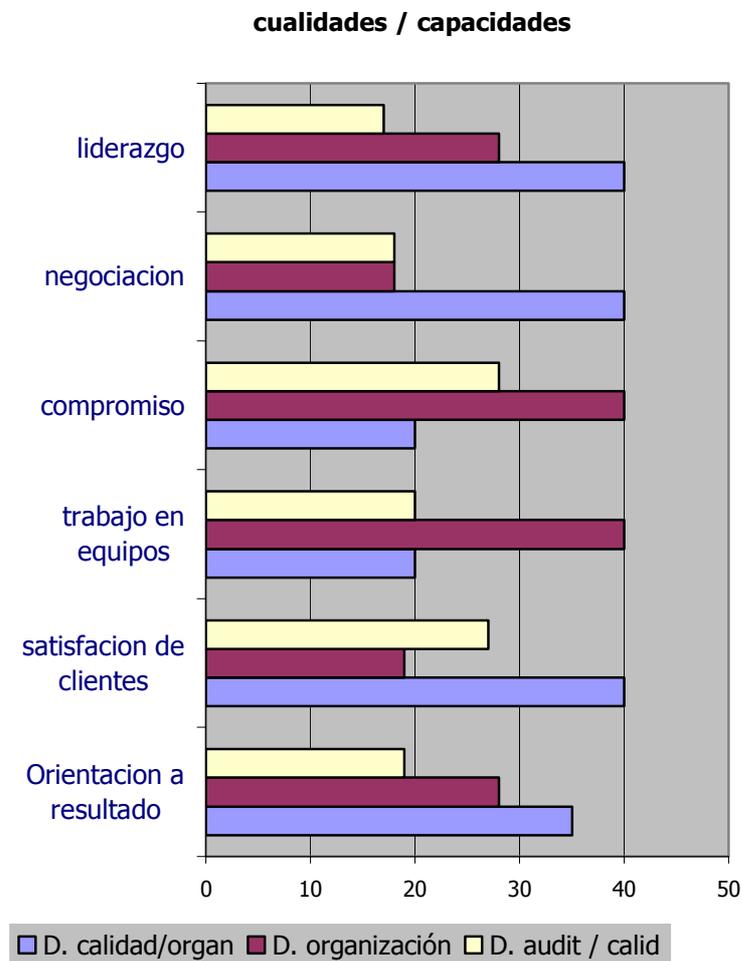
del puesto para que, posteriormente, se pueda realizar el perfil de competencias de primer grado. Se utiliza terminología propia de la psicología, aunque no exclusivamente.

- **Perfil de competencias de primer orden.** Plasma las aptitudes y rasgos auténticamente exigidos por el puesto de trabajo, eliminando aquellos no requeridos, al mismo tiempo que se indica el nivel con que dichas aptitudes o rasgos son exigidos. Se utiliza exclusivamente terminología psicológica.

Igualmente habría que distinguir entre el perfil de competencias del puesto ( requisitos imprescindibles para desarrollarlo con éxito) del perfil de competencias de la persona (nivel de aptitudes, actitudes y conocimientos en una fecha determinada).



**Figura 6. Perfil de competencias**



**Figura 7. Perfil de competencias de diferentes puestos**

### 1.7 VALORACION DE CARGOS

La valoración de puestos es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que los ocupan. Por lo tanto, tiene como objetivo fundamental determinar el valor de cada uno de ellos, es decir, trata de distinguir, cualitativa y cuantitativamente, entre los diferentes puestos que conforman la organización.

De esta delimitación conceptual se pueden extraer varias consideraciones: a) es el puesto, y no la persona, el que se pueda medir en función de sus exigencias y requisitos; b) la medida de un puesto tiene un valor relativo que suele venir determinado por la técnica específica aplicada para valorar; y c) la asignación de un precio a dichos valores relativos origina lo que se denomina retribuciones base absoluta, fundamento de la política salarial de cualquier empresa.

En general, los motivos que justifican la aplicación de un sistema de valoración de puestos de trabajo son los siguientes:

- Ayuda a resolver el problema de la justicia cuando el sistema retributivo es anárquico y esta infundado.
- Sirve para dar respuestas a reivindicaciones con matices corporativos.
- Permite diferenciar entre los puestos de trabajo, ya que en caso contrario se provocaría falta de conciencia profesional y desinterés por la promoción.

Cuando se lleva a cabo un proceso de valoración de los puestos de una organización lo que se pretende conseguir no es saber cual es el valor absoluto de cada puesto, sino las diferencias de valor que existen entre los diferentes puestos de la misma; es decir, su valor relativo. Posteriormente los resultados de la valoración de los puestos podrán servir de punto de partida, entre otras posibles aplicaciones, para sentar las bases de estructuras retributivas dentro de la organización. No obstante, es preciso tener presente que la valoración de puestos no incluye la determinación de los salarios, tarea que supondrá un paso posterior a la misma.

Aunque el establecimiento de salarios sea la principal y más habitual aplicación de las técnicas de valoración de los puestos de trabajos estas pueden tener otras utilidades para una organización. Así, los resultados de la valoración pueden ser un indicador de que puestos de la organización necesitan que su contenido sea redefinido; pueden servir de base para negociaciones colectivas; son una gran ayuda para la elaboración de planes de carrera; etc.

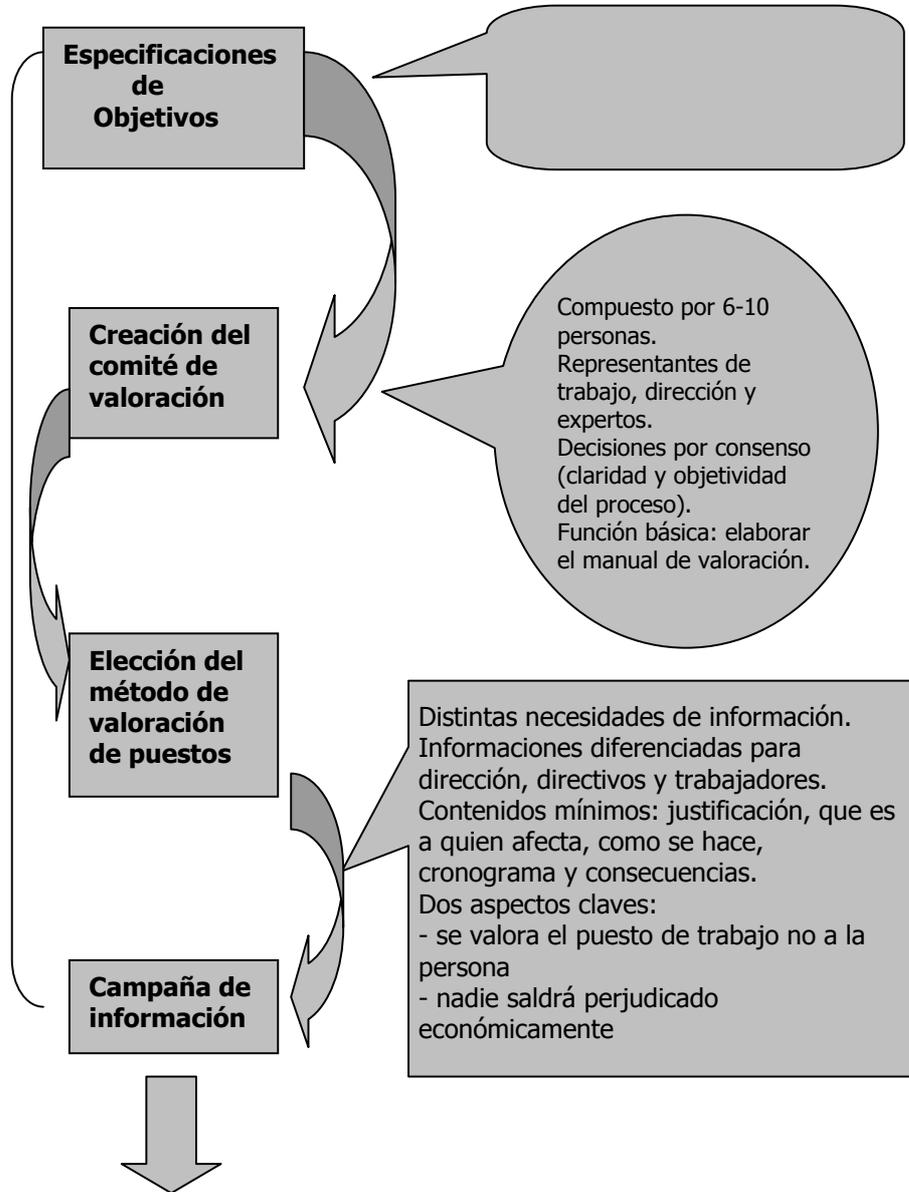
Según la técnica utilizada, el resultado de la valoración será simplemente, una ordenación de los puestos de trabajo, desde el más importante para la organización hasta el de menor importancia

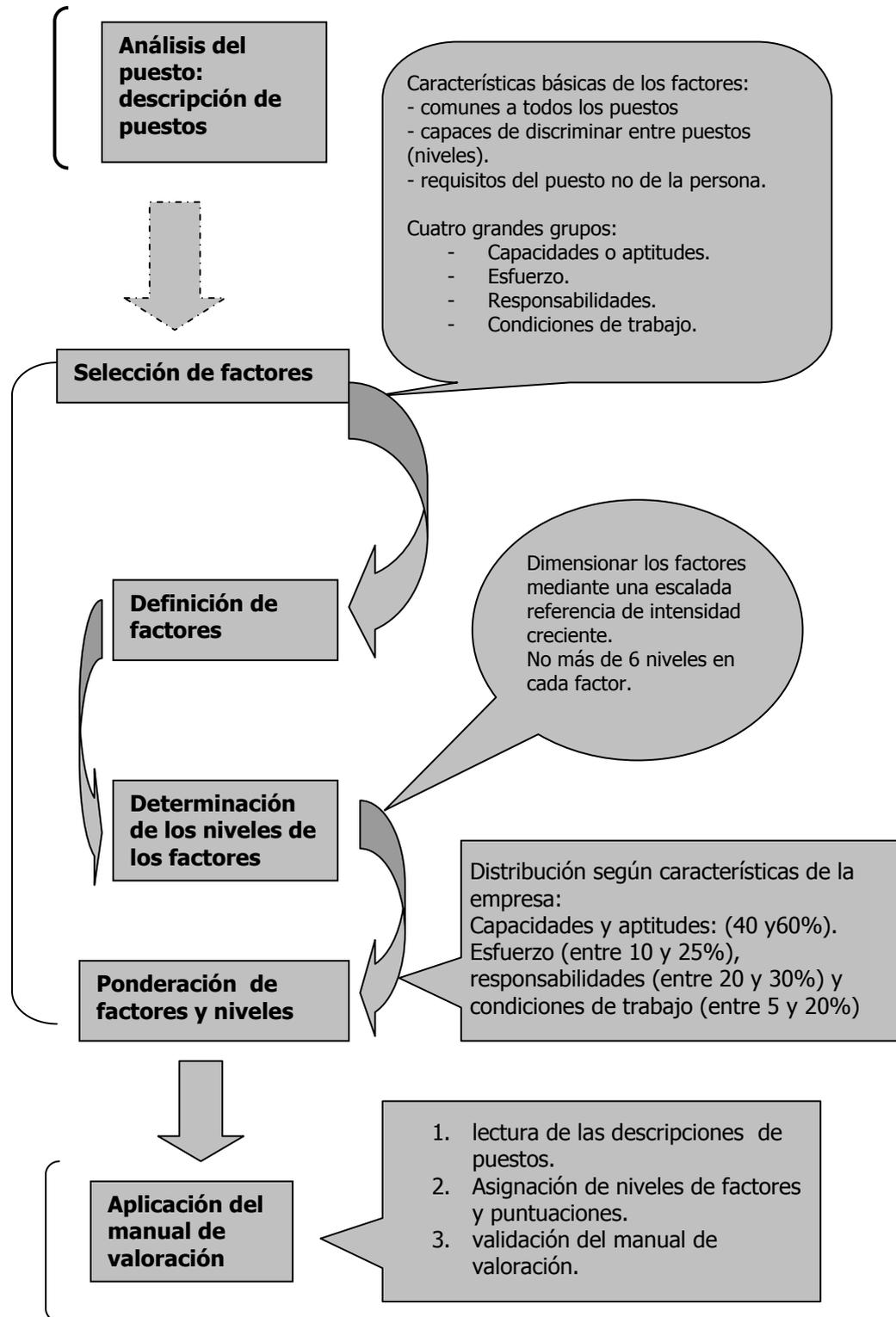
(métodos cualitativos); o será un valor numérico para cada puesto que identifique no solo su orden, sino también las diferencias en valor relativo existentes entre los distintos puestos (métodos cuantitativos) en el (cuadro 2) se adjuntan resúmenes de los métodos de valoración de puestos de Trabajos más utilizados.

**Cuadro 2. Métodos de valoración de puestos de trabajo**

<b>Métodos</b>		<b>Procedimiento que aplica</b>
<b>C U A L I T A T I V O S</b>	<b>Graduación Cualitativa</b>	Su aplicación busca determinar una clasificación ordinal de los puestos, comparando y eligiendo varios jueces todas las parejas de puesto de trabajo que se puedan formar.
	<b>clasificación</b>	Su aplicación consiste en la determinación a priori de unos niveles de clasificación basados en las características de los puestos de valoración pasado después a clasificar cada uno de los puestos en el nivel mas adecuado
<b>C U A N T I T A T I V O S</b>	<b>Graduación cuantitativa</b>	Funciona igual que el cualitativo con diferencia de que a cada posición de la clasificación ordinal se le asigna una puntuación.
	<b>Comparación de factores</b>	Determina, en función de una serie de puestos claves, la clasificación de los puestos de trabajo ponderando un conjunto de factores compensados y referidos a los puestos clave que sirven como referencia
	<b>Puntuación de factores</b>	Obtiene una valoración cuantitativa calificando cada puesto en función de una serie de factores comunes a todos y que poseen distintos niveles en cada factor y, por lo tanto, distinta puntuación asignada.

Es lógico pensar que en función de los objetivos que se pretenden conseguir con la valoración y del método que se vaya a utilizar para llevarla acabo, el proceso que se seguirá podrá variar en algunos aspectos. Sin embargo, si se quiere que un problema de valoración de puestos obtenga resultados validos y aplicables a la realidad organizacional habrá que seguir siempre los mismos pasos, que se agrupan en cuatro fases bien definidas que se explican en la siguiente (figura 8)





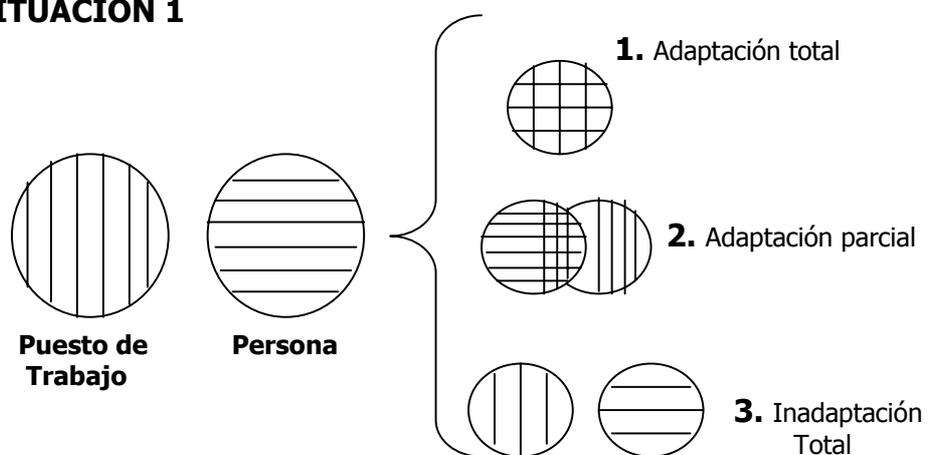
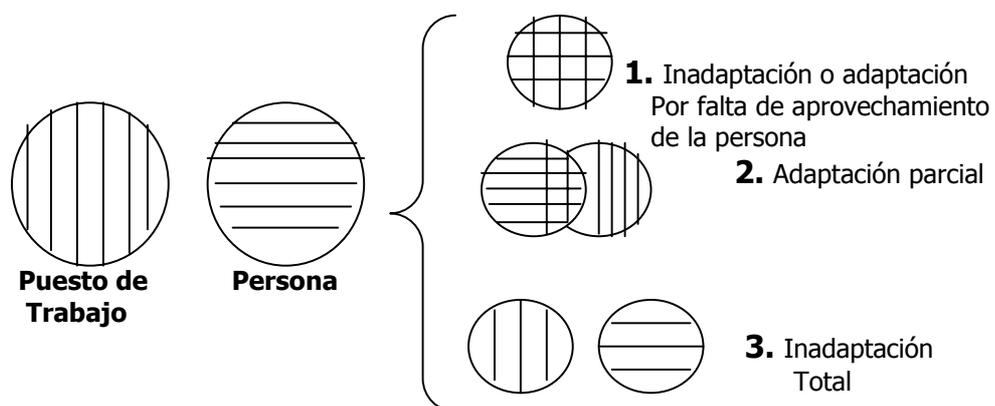
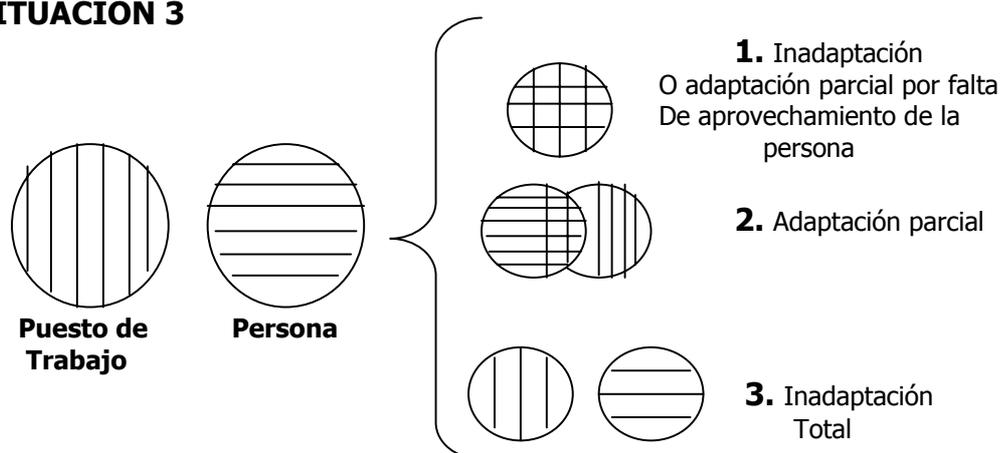
**Figura 8. Proceso de valoración de puestos de trabajo en las organizaciones.**

### **1.8 AJUSTE CARGO – COMPETENCIA**

Se ha dicho tradicionalmente, en un enfoque limitado pero certero, que la gestión de persona consiste en disponer de la persona adecuada, en el momento adecuado, para el puesto adecuado. El ajuste o desajuste de las competencias personales al puesto de trabajo desempeñado en una empresa se convierte, por tanto, en uno de los problemas más importante de la gestión de recursos humanos. De la conjunción de todos los grados de ajuste persona-puestos puede desprenderse una infrautilización o sobre carga de las personas, como origen, en última instancia, de muchos de los problemas que concurren en la organización. Teóricamente, pueden simplificarse los estados de ajustes persona-puesto en las siguientes situaciones (ver figura) :

- El puesto de trabajo se ajusta perfectamente a las competencias del sujeto (situación 1).
- La persona tiene muchas posibilidades que el puesto que desempeña en la organización (situacion2)
- Las exigencias del puesto de trabajo superan las posibilidades del ocupante del mismo (situación 3).

Incluso desde estos diferentes puntos de partida las posibilidades de adaptación o inadaptación pueden ser muy diversas. Seguidamente nos centraremos en la descripción de un instrumento de análisis que puede ser útil para el estudio del nivel de adecuación de persona-puesto: el análisis de puestos, la piedra angular sobre la que reposa una gestión integrada de persona.

**SITUACIÓN 1****SITUACIÓN 2****SITUACIÓN 3****Figura 9. Posibilidades de ajuste puesto-competencia**

## **CAPÍTULO 2**

---

---

### **NORTE ESTRATEGICO DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO**

**2.1 RESEÑA HISTORICA**

**2.2 MISION**

**2.3 VISION**

**2.4 SERVICIOS DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO**

**2.5 COMPETENCIAS DEL CENTRO COLOMBO  
AMERICANO**

**2.6 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON  
LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS**

---

## **2. NORTE ESTRATÉGICO DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO**

### **2.1 RESEÑA HISTORICA**

El Centro Colombo Americano de Cartagena, (CCA), fue fundado en esta ciudad en 1.961, con el respaldo del Gobierno Americano, gracias al Interés de Ciudadanos Norteamericanos y colombianos de patrocinar un programa para fortalecer y mejorar las relaciones, el intercambio cultural y el entendimiento mutuo.

La Institución nació como entidad cultural-educativa sin ánimo de lucro el 19 de Enero de 1.961. En este año, el CCA abrió sus puertas a la comunidad de Cartagena en el Edificio de la Compañía Colombiana de Tabaco localizada sobre la Plaza de la Aduana, Calle 32 No. 4 – 65, hoy Banco Ganadero, donde funcionó hasta 1970 cuando fue trasladado al edificio que hoy es su sede principal: una casa colonial de tres pisos ubicada en la Calle de la Factoría o Carrera 3ª. No. 36 – 27 en el centro amurallado de la ciudad de Cartagena de Indias capital del Departamento de Bolívar, República de Colombia, América del Sur.

Durante su existencia, el Centro Colombo Americano ha abierto sedes en los barrios Boca grande, Alameda La Victoria y Almirante Colón, las cuales fueron cerradas o trasladadas. Actualmente, además de su sede principal, el Centro Colombo Americano cuenta con una sede adicional ubicada en un sector popular del Barrio San Pedro, Sector Bomba el Amparo.

Hoy, el Centro Colombo Americano de Cartagena hace parte de los ochenta centros binacionales en América Latina, el cual estrecha los lazos de amistad entre dos culturas a través de la enseñanza del idioma inglés, la formación de Asistentes Administrativos y Contables Bilingües, asesorías y consejerías estudiantiles, las cuales cuentan con el apoyo de la Sección Cultural de la Embajada de los Estados Unidos (USIS).

## **2.1. MISIÓN**

Somos una institución sin ánimo de lucro que contribuye a mejorar la calidad de vida de la sociedad Cartagenera, garantizado el aprendizaje del Idioma Inglés y la difusión de la Cultura Colombo-Americana, con un equipo humano calificado y comprometido, al servicio de sus estudiantes.

## **2.2. VISIÓN**

El Centro Colombo Americano será la Institución educativa bilingüe líder en calidad y excelencia de servicio en la Costa Atlántica que crece teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad.

## **2.3. SERVICIOS DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO**

El Centro Colombo Americano es una institución que tiene como objetivo presentar los mejores servicios pedagógicos y tecnológicos para satisfacer la necesidad de la mayoría de sus estudiantes, los cuales llegan con deseo de hablar y entender el idioma inglés.

Esta es la fuerza motriz detrás de su metodología de enseñanza, la cual se centra en la importancia de la interacción docente-estudiante y estudiante-estudiante.

Los programas educativos que imparte son los siguientes:

**INGLÉS PARA ADULTOS**

**INGLÉS PARA NIÑOS**

**INGLÉS PARA ADOLESCENTES**

## FORMACIÓN DE ASISTENTES ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES BILINGÜES

### INGLES VACACIONAL

### INGLÉS EMPRESARIAL

### CURSOS ESPECIALES

**INGLÉS PARA ADULTOS:** El Centro Colombo Americano de Cartagena ofrece las siguientes alternativas para aprender inglés de una manera fácil y efectiva, según la conveniencia y disponibilidad de tiempo de cada persona:

#### CURSOS DE DOS HORAS DE LUNES A VIERNES:

**Duración:** el Programa Básico tiene una duración de doce (12) niveles más uno avanzado de tres (3) niveles. Cada nivel tiene una duración de 40 horas académicas, correspondientes a 20 días hábiles.

**Horario:** el estudiante puede elegir entre los siguientes horarios:

<b>Mañana</b>	07:00 – 08:30	08:45 – 10:15	10:30 – 12:00
<b>Tarde</b>	02:45 – 04:15	06:30 – 08:00	

**Valor de cada nivel (2004):** \$185.000 (incluye material académico)

Programación de cursos para el año 2004											
<b>Ciclo</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>FecIni</b>	8-En	5-Fe	6-Mr	4-Ab	12-My	11-Jn	14-Jl	12-Ag	11-Se	9-Oc	18-No
<b>FecTer</b>	4-Fe	4-Mr	3-Ab	9-My	9-Jn	11-Jl	11-Ag	9-Se	8-Oc	7-No	16-Di

**CURSOS DE UNA HORA DE LUNES A VIERNES:**

**Duración:** el Programa Básico tiene una duración de diecisiete (17) niveles más uno avanzado de cuatro (4) niveles. Cada nivel tiene una duración de 40 horas académicas, correspondientes a 20 días hábiles.

**Horario:** el estudiante puede elegir entre los siguientes horarios:

<b>Mañana</b>	06:40 –	07:30 –	09:00 –	10:00 –	11:00 –
	07:30	08:20	09:50	10:50	11:50
<b>Tarde</b>	02:00 –	03:00 –	04:00 –	05:00 –	
	02:50	03:50	04:50	05:50	
<b>Noche</b>	06:00 –	07:00 –			
	06:50	07:50			

<b>Programación de cursos para el año 2004</b>											
<b>Ciclo</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>FecIni</b>	8-En	5-Fe	6-Mr	4-Ab	12-My	11-Jn	14-Jl	12-Ag	11-Se	9-Oc	18-No
<b>FecTer</b>	4-Fe	4-Mr	3-Ab	9-My	9-Jn	11-Jl	11-Ag	9-Se	8-Oc	7-No	16-Di

**Valor de cada nivel (2004): \$110.000**

**CURSOS DE CUATRO HORAS DE LUNES A VIERNES (INTENSIVO):**

**Duración:** el Programa tiene una duración de ocho (8) niveles. Cada nivel tiene una duración de 80 horas académicas, correspondientes a 20 días hábiles.

**Horario:** el estudiante puede elegir entre los siguientes horarios:

<b>Mañana</b>	08:45	–
	12:00	
<b>Tarde</b>	02:45	–
	06:00	
<b>Noche</b>	06:30	–
	09:40	

<b>Programación de cursos para el año 2004</b>											
<b>Ciclo</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>FecInic</b>	8-En	5-Fe	6-Mr	4-Ab	12-My	11-Jn	14-Jl	12-Ag	11-Se	9-Oc	18-No
<b>FecTer</b>	4-Fe	4-Mr	3-Ab	9-My	9-Jn	11-Jl	11-Ag	9-Se	8-Oc	7-No	16-Di

**Valor por nivel (2004): \$245.000**

#### **CURSOS LOS DIAS SÁBADOS (SABADOS ADULTOS):**

El Programa Básico tiene una duración de doce (12) niveles más uno avanzado de tres (3) niveles.

Cada nivel tiene una duración de 36 horas académicas, correspondientes a 9 sábados hábiles.

**Horario:** el estudiante puede elegir entre los siguientes horarios:

<b>Sede</b>	Centro	San Pedro
<b>Mañana</b>	11:00	08:45
	02:15	12:00
<b>Tarde</b>	02:30	02:30
	05:45	05:45

<b>Ciclo</b>	1	2	3	4	5
<b>FecInic</b>	18- En	22- Mr	31- My	2-Ag	4-Ag
<b>FecTer</b>	15- Mr	24- My	26-Jl	27- Sp	6-Di

**Valor de cada nivel (2004):**

**INGLÉS PARA NIÑOS:** Este programa está diseñado para niños entre los 5 y 10 años de edad, el cual se ofrece durante los días sábados, en las horas de la mañana. Nuestra metodología comunicativa está soportada por una amplia variedad de materiales didácticos, especialmente diseñados para hacer del aprendizaje un proceso divertido y eficaz.

**Duración:** el programa tiene una duración de diez (10) niveles. Cada nivel se desarrolla en cincuenta y cuatro (54) horas académicas por semestre, las cuales se ejecutan con una intensidad de tres horas cada sábado.

**Horario:** el estudiante puede elegir entre los siguientes horarios:

<b>Horario</b>	Inicia	Termina
<b>Primero</b>	08:15	10:45
<b>Segundo</b>	11:00	01:30

<b>Cursos año 2004</b>		
<b>Ciclo</b>	1	2
<b>FecInic</b>	8-Fe	19-Jl
<b>FecTer</b>	14- Jn	22- No

**Valor de cada nivel (2004):**

**INGLÉS PARA ADOLESCENTES:** Este programa ha sido diseñado para estudiantes entre los 11 y los 16 años de edad, el cual se ofrece durante los días sábados, en las horas de la mañana.

**Duración:** el programa tiene una duración de cuatro (4) niveles. Cada nivel se desarrolla en cincuenta y cuatro (54) horas académicas por semestre, las cuales se ejecutan con una intensidad de tres horas cada sábado.

**Horario:** el estudiante puede elegir entre los siguientes horarios:

Horario	Inicia	Termina
Primero	08:15	10:45
Segundo	11:00	01:30

Cursos año 2004		
Ciclo	1	2
FecInic	8-Fe	19-Jl
FecTer	14- Jn	22- No

**Valor de cada nivel (2004):**

**INGLES VACACIONAL:** El Centro Colombo Americano de Cartagena también ofrece cursos vacacionales de corta duración, con el objeto de que cualquier persona, sin importar su nivel de conocimiento del idioma inglés, pueda tomar ventaja de la temporada de vacaciones para aprender inglés de una manera fácil, relajada y entretenida, de acuerdo con las siguientes opciones:

**INGLÉS VACACIONAL PARA NIÑOS.**

## **INGLÉS VACACIONAL PARA ADOLESCENTES.**

**INGLES VACACIONAL PARA NIÑOS:** Este curso está diseñado para niños entre los 5 y 10 años de edad y cuenta con una amplia variedad de materiales didácticos, especialmente diseñados para hacer del aprendizaje un proceso divertido y eficaz.

**Duración:** el programa tiene una duración de quince días (15) hábiles de lunes a viernes. El curso se desarrolla en sesenta (60) horas académicas, las cuales se ejecutan con una intensidad de cuatro horas diarias.

**Horario:**

<b>Jornada</b>	Inicia	Termina
<b>Mañana</b>	09:00	12:00

**Valor del curso (2004):**

**INGLES VACACIONAL PARA ADOLESCENTES:** Este curso está diseñado para estudiantes entre los 11 y 16 años de edad.

**Duración:** el programa tiene una duración de quince días (15) hábiles de lunes a viernes. El curso se desarrolla en sesenta (60) horas académicas, las cuales se ejecutan con una intensidad de cuatro horas diarias.

**Horario:**

<b>Jornada</b>	Inicia	Termina
<b>Mañana</b>	09:00	12:00

**Valor del curso (2004):**

**INGLÉS EMPRESARIAL:** La Institución también ofrece a las Empresas cursos y programas de capacitación específicos, relacionados con el aprendizaje del idioma inglés, de acuerdo a la capacidad y las necesidades de cada empresa.

La capacitación del personal puede darse de dos formas:

El personal de la empresa puede tomar la capacitación en las instalaciones del Centro Colombo Americano.

El Centro Colombo Americano puede enviar a los docentes a las instalaciones de la empresa.

**CURSOS ESPECIALES:** El Centro Colombo Americano igualmente ofrece los siguientes cursos especiales de capacitación:

**Preparación para los exámenes MELICET (antiguo Examen Michigan) y TOEFL (Test of English as Foreign Language),** los cuales son exigidos por algunas empresas y universidades como requisito de ingreso o admisión.

EXAMEN	VALOR DEL CURSO	PRÓXIMO CURSO
MELICET	\$	
TOEFL	\$	

**Inglés para enfermeras:** Teniendo en cuenta la gran demanda de enfermeras en el exterior, el Colombo capacita a las enfermeras para que puedan desempeñar su profesión en un país de habla inglesa, a la vez que las prepara para el Examen ENCLEX, el cual es requisito indispensable para ejercer la profesión en el exterior.

**Seminario de inglés profesoral:** el Centro Colombo Americano en convenio con la Universidad del Norte, pone a disposición de los docentes y demás interesados, seminarios y talleres de actualización y capacitación sobre las últimas tendencias en la metodología de la enseñanza del idioma inglés.

**Diplomado de inglés legal:** el Centro Colombo Americano en convenio con la Universidad Pontificia Javeriana, ofrece el Diplomado *Inglés Legal*, el cual está dirigido a abogados, directivos y personal relacionado con los negocios internacionales, que deseen fortalecer sus conocimientos en las leyes internacionales.

**Curso de Traducción:** además el Colombo ofrece un novedoso curso de traducción el cual tiene una duración de dos semestres para personas que ya poseen cierto conocimiento del idioma inglés.

#### **2.4. COMPETENCIAS DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO**

El Centro Colombo Americano para mantenerse como institución líder debe permanentemente desarrollar y cumplir planes estratégicos en las áreas académica, administrativa y comercial encaminados a:

- Obtener estabilidad económica y calidad en los programas académicos, asegurando la supervivencia a largo plazo de la institución.
- Cumplir y controlar las actividades docentes y administrativas para afianzar los programas existentes y promocionar los que se vayan creando.
- Definir y participar en políticas, planes y/o operaciones estratégicos para ampliación del mercado en asociación, inversión y alianzas que le permitan a la entidad obtener un óptimo nivel de rendimiento, rentabilidad y crecimiento dentro de una expectativa institucional establecida.

- Reconocer y cumplir con los lineamientos de carácter obligatorio trazados por la Secretaría de Educación Nacional, manteniéndose unificados con los principios y filosofía de Estados Unidos Americanos quien le da identidad al Centro Colombo Americano.

## **2.5. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS**

Estas actividades son las que debe ejecutar el Centro Colombo Americano para poder cumplir con las competencias generales necesarias establecidas en nuestra sección 1.5 del capítulo anterior. Las actividades las determinaremos y desglosaremos según cada una de las competencias dadas en dicha sección, y por tanto:

### **ACTIVIDADES MÍNIMAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LA PRIMERA COMPETENCIA:**

- Obtener estabilidad económica y calidad en los programas académicos, asegurando la supervivencia a largo plazo de la institución.
- Planear, programar y dirigir el programa que se realizará en su área asignando prioridades de acuerdo con las políticas de la empresa y los objetivos y pautas establecidas por el Director General. Velando por un correcto desarrollo de las actividades contables y financieras, que se encuentren al día presentando oportunamente la información financiera a la dirección general.
- Organizar y liderar la elaboración del presupuesto anual de inversiones y gastos generales, por centro de costos y/o programas y por sedes.
- Revisar todos los rubros de Ingresos vs. Costos, verificando los listados contables de consignación contra los mismos comprobantes y los recibos de caja, confirmando fechas de pago, valores y su imputación contable, que se cargue en el rubro correspondiente.

- Efectuar análisis de los gastos internos haciéndoles el control y seguimiento respectivo, revisando todas las cuentas por pagar con el fin de que se pague lo correcto y suministrar información que sirva de base para toma de decisiones gerenciales.
- Calcular los intereses sobre obligaciones financieras,, teniendo en cuenta las tasas y tipos de interés, la modalidad de pago, plazos montos fechas de apertura y terminación de las obligaciones, con base en los estados de cuenta originadas en las diferentes áreas.
- Velar por que se disponga con un informe diario de tesorería y revisar verificaciones periódicas de los valores recibidos, consignados en los recibos de caja, confrontándolos con las consignaciones correspondientes.
- Hacer la revisión de facturas en general, velando por el cumplimiento de las normas establecidas y las facturas pagadas de contado, confrontándolas con los recibos de caja, revisando valores cobrados y consecutivos correspondientes.
- Verificar que se cumpla los manejos de aspectos legales de la sede principal y sede San Pedro, en entidades como: DIAN, Cámara de Comercio, Alcaldía del Distrito, Superintendencia Bancaria y de sociedades, etc. atendiendo los requerimientos de estas entidades sobre los estados financieros de la institución previa consulta con el Director general.
- Velar por la preparación de los estados financieros anuales básicos de propósito general exigidos por la norma, de propósito especial haciéndolo la correspondiente revisión, análisis y sometiéndolo posteriormente a la aprobación de la dirección general.
- Contribuir en establecer pautas para las declaraciones tributarias y otros documentos exigidos por las entidades estatales, velando por su presentación estrictamente en las fechas establecidas, utilizando la depreciación fiscal, evitando emplear lo menos posible cargos diferidos.
- Realizar el programa de mantenimiento de equipos tanto lo realizado por personaje interno como los contratados externamente, haciendo los correspondientes contratos con las entidades aprobadas por la dirección general.

- Trabajar conjuntamente con la dirección académica en el establecimiento de nuevos programas y en el cumplimiento de las normas establecidas para los ya existentes, sirviéndole de soporte logístico a esta área para el logro de sus metas.
- Responder por el cumplimiento de los requerimientos establecidos por la secretaría de educación.
- Controlar y evaluar en forma efectiva la administración de recursos humanos, interviniendo en definir estructura salarial docente y administrativa, participar en el proceso de selección y vinculación de empleados administrativos y docentes, revisando y dando visto bueno a hijas de vida y contratos, logrando que en la compañía exista un equipo de colaboradores que se ocupen en concordancia con los valores institucionales en forma preactiva y consistente.
- Dirigir y velar por el cumplimiento del programa organizacional, establecimiento del manual de funciones y procedimiento en coordinación con el área de personal. Igualmente plan de capacitación y bienestar social para el personal y su familia, actividades deportivas internas y etc.
- Dirigir y revisar la elaboración y el pago de la nómina, de las dos sedes, verificando los sueldos a pagar a los diferentes empleados, teniendo en cuenta las novedades de personal y los descuentos efectuados correspondientes a préstamos, embargos, seguros de vida, libranzas y demás deducciones así como también los pagos parafiscales que se generan de la nómina, y los correspondientes a entidades estatales, y demás, cumpliendo con lo establecido con la ley.
- Responder por la correcta elaboración de los contratos de trabajo de personal directo e indirecto, administrativo o docente, supervisando el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la institución y la ley, y su iniciación y cancelación, revisando las respectivas liquidaciones y dar el visto bueno para el pago respectivo.
- Revisar y coordinar con el área de personal el turno de los mensajeros celadores de la sede principal, teniendo en cuenta de la manera como se debe de los fines de semana con los días festivos.

- Apoyar a la sede de San Pedro como forma de impulso de los programas del Centro Colombo Americano, asesorándole en la administración, ejerciendo una labor de revisoría, haciéndole visitas periódicas, revisando la información, impartiendo las correspondientes recomendaciones y medidas a tomar. Coordinando la ejecución de esta actividad con el director general, con quien debe compartir las situaciones encontradas.
- Dirigir el programa de seguridad industrial.
- Apoyar a la dirección general en la actualización de estatutos, actas de asamblea de socios, juntas directivas y en general cumplir con todos los requisitos legales de constitución y funcionamiento.
- Participar activamente en el ejercicio de planeación estratégica del área administrativa y financiera, coordinando el establecimiento de metas a corto plazo.
- Programar, coordinar y orientar las actividades del personal a cargo, análisis de incidentes e índices de desempeño, identificando necesidades de capacitación, evaluar su desempeño, proporcionar retroinformación y apoyo, proponer alternativas de solución y evitar reincidencias, con el fin de lograr una efectiva motivación y alineación del grupo con los objetivos del área.
- Apoyar el desarrollo de filosofía de calidad total, participar en el desenvolvimiento y crecimiento del personal asignado al área administrativa y financiera, entrenándolos en todos los puestos de trabajo de éstas, y facilitándole conocimientos específicos sobre la materia.
- Participar en la reuniones y en los planes de capacitación en el Centro Colombo Americano programe en desarrollo de las actividades laborales, para mejorar el nivel de capacitación, entrenamiento y desarrollo del talento humano.
- Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la calidad total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la empresa en términos de calidad, cumplimiento, atención y servicio.
- Prestar la colaboración y el apoyo que el centro Colombo Americano requiere en cualquiera de las actividades afines, con el objeto productivo de la entidad.

- Las demás funciones inherentes que sean asignadas por el director general y que sean afines con la naturaleza de su cargo.

**ACTIVIDADES MÍNIMAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LA SEGUNDA COMPETENCIA: Cumplir y controlar las actividades docentes y administrativas para afianzar los programas existentes y promocionar los que se vayan creando.**

- Planear y dirigir todos los procesos pedagógicos que se desarrollen en la institución.
- Establecer objetivos y metas de desarrollo a nivel académico.
- Planear y controlar la adecuada utilización del material académico y didáctico necesario para el desarrollo de los programas.
- Asesorar a la coordinadora de programa y al director de San Pedro en materia académica para garantizar la unidad de los programas.
- Coordinar la labor de los docentes.
- Implementar el sistema de evaluación a los docentes del colombo, que le permitan estar informado del resultado de la labor que se está realizando.
- Asignar cursos a los docentes.
- Elaborar reportes de las horas laborales por los docentes y remitirlas a la coordinadora de recursos humanos.
- Realizar la preselección de nuevos docentes para los diferentes programas de la institución.
- Presentar sugerencia de implementación, de nuevas actividades para mejorar la calidad académica de los programas, debidamente sustentadas.
- Organizar y ejecutar programas de entrenamiento, talleres y capacitaciones dirigidos para los docentes.
- Presidir el comité académico.

- Atender las necesidades e inquietudes de los estudiantes y entidades que tengan convenios con el Colombo.
- Firmar los certificados del programa de inglés regular y junto con el director general firmar los diplomas de los graduandos.
- Coordinar las actividades de la biblioteca y estar atentos al oportuno suministro para ésta, y al material académico de los docentes.
- Diseñar junto con la coordinadora de programas y el director de San Pedro el calendario académico.
- Presentar al director general informes referentes al desempeño de los docentes, estadísticas de inscripciones y matrículas.
- Supervisar el proceso de matriculas de todos los programas que ofrece la institución.
- Coordinar los grupos para el diseño de programas, exámenes, procedimiento de evaluación, desarrollo de cursos, uso efectivo de libros y material suplementario.
- Dirigir los exámenes de proficiencia, MTELP y demás.
- Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la calidad total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la institución en términos de calidad, cumplimiento, atención y servicio.
- Prestar la colaboración y el apoyo que el centro colombo americano requiera en cualquiera de las actividades afines, con el objeto productivo de la institución.
- Coordinar y dirigir las reuniones del comité académico.
- Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne su superior inmediato.

**ACTIVIDADES MÍNIMAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LA TERCERA COMPETENCIA:**

- Definir y participar en políticas, planes y/o operaciones estratégicos para ampliación del mercado en asociación, inversión y alianzas que le permitan a la entidad obtener un óptimo

nivel de rendimiento, rentabilidad y crecimiento dentro de una expectativa institucional establecida.

- Dar a conocer los programas de inglés del colombo, interna y externamente, a través del medio de comunicación que sea más conveniente.
- Coordinar y ejecutar conjuntamente con la dirección general, las actividades de negociación de contratos de medios de televisión, radio, prensa, etc., con el fin de seleccionar la alternativa que represente el mejor beneficio económico y publicitario para la institución.
- Supervisar que las pautas publicitarias del centro colombo americano, sean difundidas por los medios contratados y verificar que toda la información que se esté suministrando sea la correcta.
- Apoyar a la coordinadora del programa ejecutivo bilingüe y actividades culturales en lo referente a la publicidad y promoción de los eventos que se organizan en la institución, controlando que el material publicitario a utilizar llegue a tiempo, en buenas condiciones, completo y con las características establecidas.
- Diseñar y elaborar los afiches, volante, folletos, etc. que requiera la institución para promocionar sus programas de inglés y eventos.
- Requerir a la dirección administrativa y financiera, los útiles e insumos de papelería necesarios para el desarrollo de las actividades de mercadeo, publicidad y ventas.
- Desarrollar junto con la dirección general políticas y estrategias de la institución para su crecimiento en mercadeo y ventas.
- Presentar a la dirección general sugerencias para atención de nuevos clientes, debidamente sustentadas, que contemplen su viabilidad para ampliar el mercado potencial de la institución.
- Coordinar la participación del colombo en las ferias que se organizan en la ciudad, donde pueda promocionar sus servicios con el propósito de entregar toda la información concerniente a los programas de inglés que ofrece la institución, cumpliendo de esta forma con el objetivo de divulgar y difundir sus servicios.

- Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la calidad total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la institución en términos de calidad, cumplimiento, atención y servicio.
- Prestar la colaboración y el apoyo que el Centro Colombo Americano requiera en cualquiera de las actividades afines, con el objeto productivo de la institución.
- Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne su superior inmediato.

**ACTIVIDADES MÍNIMAS NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LA CUARTA COMPETENCIA:**

- Reconocer y cumplir con los lineamientos de carácter obligatorio trazados por la Secretaría de Educación Nacional, manteniéndose unificados con los principios y filosofía de Estados Unidos Americanos quien le da identidad al Centro Colombo Americano.
- Velar por el desarrollo de las actividades del Centro Colombo Americano, utilizando los principios y normas de contabilidad actuales y presentando oportunamente la información financiera a la dirección general.
- Velar por el cumplimiento de la normatividad contable y tributaria, establecida en el ámbito de la institución, con el fin de evitarle pagos excesivos de impuestos, pagos estatales y otras contribuciones a la institución.
- Revisar todos los rubros de ingresos vs. Costos, verificando los listados contables de consignación contra los mismos comprobantes, confirmando fechas de pago, valores y su imputación contable, que se cargue en el rubro correspondiente.
- Revisar los inventarios que se realicen en el Centro Colombo Americano, verificando que la información suministrada sea la verdadera.
- Revisar las compras y verificar la naturaleza de los bienes y servicios adquiridos por el Centro Colombo Americano.

- Efectuar análisis de los gastos internos haciéndoles el control respectivo, revisando todas las cuentas por pagar, con el fin de que se pague lo correcto y se pueda suministrar información que sirva de base para toma de decisiones de la dirección general.
- Asesorar a la dirección general en materia de contratación, liquidación de personal, aspectos fiscales, entre otros.
- Revisar las nóminas canceladas mensualmente, confrontándolas con el número de empleados contratados, revisando valores, fechas de ingreso, desvinculaciones y demás novedades correspondientes y los descuentos efectuados correspondiente, a prestamos, embargos, seguros de vida, libranzas y demás deducciones, así como también los pagos parafiscales que se generan de la nómina, y los correspondientes a entidades de seguridad social y otras entidades estatales, cumpliendo con lo establecido con la ley.
- Vigilar la preparación de los estados financieros anuales básicos exigidos por la norma, sometidos a probación de la dirección general y de la junta directiva, como son: balance general, estado de resultados, estado de cambio en el patrimonio, estado de cambio en la situación financiera y estado de flujo de efectivo.
- Asistir la preparación de los estados financieros de propósito general exigidos por entidades externas y/o de propósito especial, requeridos por la dirección de la institución.
- Marcar pautas para la declaración tributaria, y otros documentos exigidos por las entidades estatales, presentándolas estrictamente en las fechas establecidas.
- Supervisar la correcta elaboración de los contratos de trabajo con personal directo e indirecto, supervisando el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la ley en su iniciación y cancelación, verificando las respectivas liquidaciones.
- Realizar auditoria de los valores recibidos consignados en los comprobantes de ingreso, confrontándolos con las consignaciones correspondientes.
- Evaluar permanentemente los controles internos.
- Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne su superior inmediato.

## **CAPÍTULO 3**

---

---

### **ANALISIS DE LOS CARGOS EXISTENTES DESDE 2002**

**3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL 2002 DEL  
CENTRO COLOMBO AMERICANO**

**3.2 ASIGNACION DE COMPETENCIAS RESPECTO A  
LOS CARGOS**

---

### 3. ANÁLISIS DE LOS CARGOS EXISTENTES DESDE 2002

#### 3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE 2002 DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO

Los altos directivos del Centro Colombo Americano en base a las competencias que debe poseer el instituto para permanecer en el mercado, ha creado desde el año 2002 la siguiente estructura organizacional:

##### 3.1.1 Organigrama Del Centro Colombo Americano

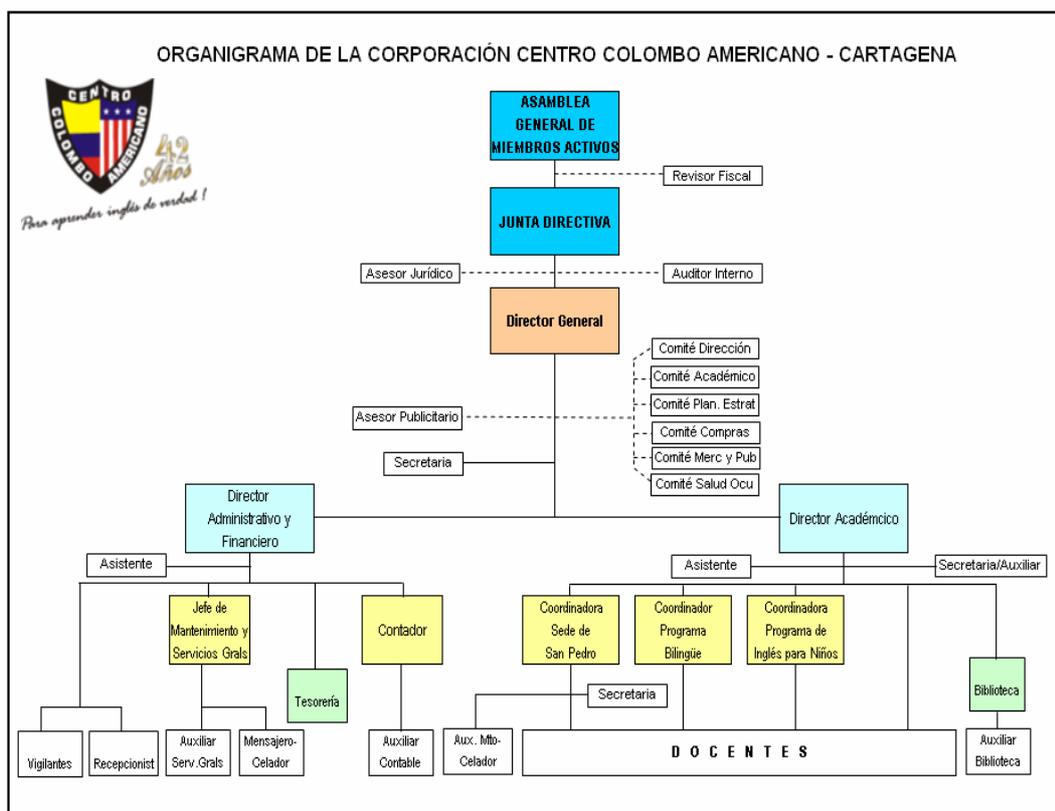


Figura 10. Organigrama Del Centro Colombo Americano

El organigrama de la institución mostrado, se presta cuantitativamente para que los recursos humanos puedan proporcionar las competencias organizacionales que vimos en la sección 1.5.

En base a este organigrama y a los requerimientos de recursos humanos directivos dados en la sección 1.6, consideraremos los siguientes cargos como responsables de las Competencias Organizacionales del instituto:

- DIRECTOR GENERAL
- DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
- DIRECTOR ACADÉMICO
- ASESOR PUBLICITARIO
- AUDITOR INTERNO

### **3.2. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS RESPECTO A LOS CARGOS**

El objetivo de esta sección es establecer una primera asignación de las competencias organizacionales generales a los recursos humanos del Centro Colombo Americano, es decir, cada una de las competencias dadas en la sección 1.5 serán asignadas como responsabilidad propia de los recursos humanos adecuados dados en la sección anterior. Estos recursos humanos deben ser líderes en la Estructura Organizacional mostrada, y es deber de ellos delegar correctamente estas funciones al personal a su cargo para que el bienestar organizacional se limite a actividades diarias rutinarias.

Como la asignación se basa primeramente en las competencias dadas en la sección 1.5, citamos éstas a continuación:

- Obtener estabilidad económica y calidad en los programas académicos, asegurando la supervivencia a largo plazo de la institución.
- Cumplir y controlar las actividades docentes y administrativas para afianzar los programas existentes y promocionar los que se vayan creando.
- Definir y participar en políticas, planes y/o operaciones estratégicos para ampliación del mercado en asociación, inversión y alianzas que le permitan a la entidad obtener un óptimo nivel de rendimiento, rentabilidad y crecimiento dentro de una expectativa institucional establecida.
- Reconocer y cumplir con los lineamientos de carácter obligatorio trazados por la Secretaría de Educación Nacional, manteniéndose unificados con los principios y filosofía de Estados Unidos Americanos quien le da identidad al Centro Colombo Americano.

Ahora bien, basándonos primeramente en la cantidad de competencias generales, y que debe existir una persona líder que coordine en forma general toda la Gestión, consideramos que son cinco el número de recursos humanos que deben ser responsables del óptimo desempeño de las actividades del instituto: un coordinador de toda la gestión y cuatro responsables de las sendas competencias organizacionales.

El coordinador de toda la gestión, que obviamente por la Estructura del Centro Colombo Americano es el Director General, como líder y coordinador del Instituto en general debe ser integro ante tales competencias organizacionales, y por lo tanto no será incluido en esta asignación (él no deberá cumplir con una competencia en particular, si bien debe ser competente en el manejo de todas las necesidades del Instituto, es decir, el debe liderar integralmente la gestión para llevar a cabo todas las competencias requeridas para la buena administración del Centro Colombo Americano).

La asignación de competencias a los cargos primeramente la haremos de manera tentativa, resaltando que los cinco recursos humanos escogidos puede aumentar dependiendo de la magnitud de actividades que cada una de las competencias demande, y de la información que obtengamos de los líderes de la administración del Centro Colombo Americano, aunque en caso que tal suceso ocurra, inmediatamente será detallado y justificado en esta tesis. En fin, teniendo en cuenta el área, jerarquía y conocimientos generales característicos de tales competencias, la primera asignación de competencias será:

### 3.2.1 Competencias Generales Por Cargo

<b>DIRECTIVO RESPONSABLE</b>	<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL GENERAL</b>
<b>DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	Obtener estabilidad económica y calidad en los programas académicos, asegurando la supervivencia a largo plazo de la institución.
<b>DIRECTOR ACADÉMICO</b>	Cumplir y controlar las actividades docentes y administrativas para afianzar los programas existentes y promocionar los que se vayan creando.
<b>ASESOR PUBLICITARIO</b>	Definir y participar en políticas, planes y/o operaciones estratégicos para ampliación del mercado en asociación, inversión y alianzas que le permitan a la entidad obtener un óptimo nivel de rendimiento, rentabilidad y crecimiento dentro de una expectativa institucional establecida.
<b>AUDITOR INTERNO</b>	Reconocer y cumplir con los lineamientos de carácter obligatorio trazados por la Secretaría de Educación Nacional, manteniéndose unificados con los principios y filosofía de Estados Unidos Americanos quien le da identidad al Centro Colombo Americano.

#### **Cuadro 3. Competencias Generales Por Cargo**

Donde nuevamente dejamos claro que es obligación de cada uno de los directivos, delegar correctamente estas funciones al personal a su cargo para que el bienestar organizacional se limite a actividades diarias rutinarias.

## **CAPÍTULO 4**

---

---

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE LOS EMPLEADOS**

- 4.1 FUNDAMENTACIONES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE LOS EMPLEADOS**
- 4.2 PRIMERA ASIGNACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS**
- 4.3 DESVENTAJAS DE LA PRIMERA ASIGNACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS**
- 4.4 SEGUNDA ASIGNACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS**
- 4.5 PRIMERA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS**
- 4.6 PRIMERA CALIFICACION DE LOS EMPLEADOS**
- 4.7 ACCIONES DE DESARROLLO**
- 4.8 SEGUNDA EVALUACION DE LOS EMPLEADOS**
- 4.9 SEGUNDA CALIFICACION DE LOS EMPLEADOS**
- 4.10 COMPETENCIA DE LOS CARGOS**

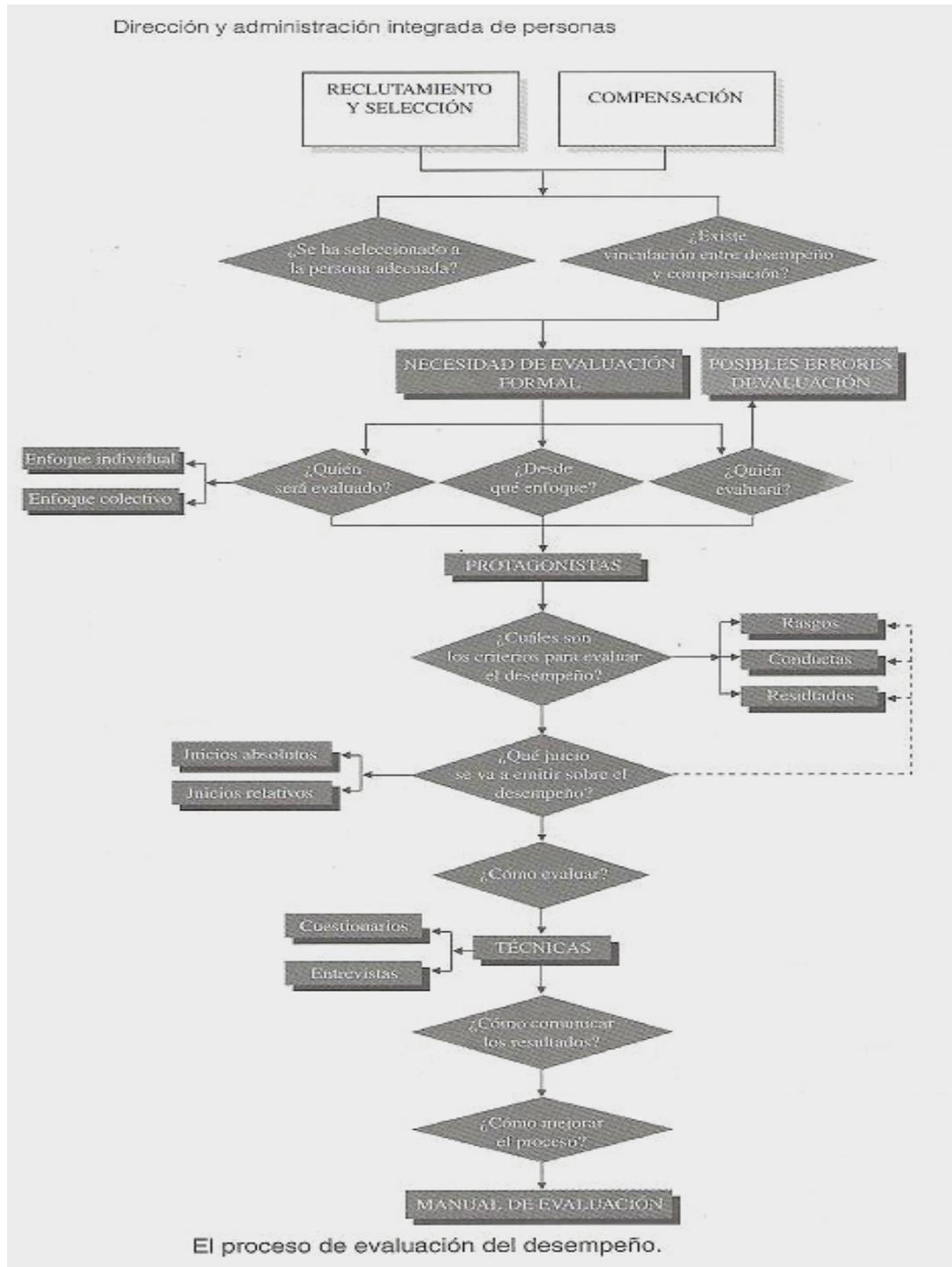
#### 4. DISEÑO SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS

El desempeño es el grado en los cuales los empleados cumplen con los requisitos del trabajo. Partiendo de esta premisa, la evaluación del desempeño es un proceso de valoración del mismo. Intuitiva o racionalmente, todas las organizaciones lo realizan, sin embargo, a la hora de determinar como debe ponerse en practica de forma sistemática, las diferencias son muy significativa.

Cuando se realiza de forma sistemática, la evaluación del personal es una de las piezas clave de la dirección de recursos humanos (**ver figura 11**), en la que se encuentra el origen de algunas decisiones fundamentales para la persona y la organización: comprobar si se ha seleccionado ala persona adecuada, decisiones sobre formación a partir de las decisiones detectadas, sobre asignación de funciones<sup>3</sup> (movilidad en general). Las premisas anteriores nos conducen a nuevos interrogantes. Si la evaluación es un proceso importante, ¿Quién será sujeto de la evaluación?, ¿desde que enfoque? Y ¿Quién evaluara? Sin duda, las preguntas que giran en torno a lo metodológico -¿Cómo se evaluara? Constituyen el núcleo fundamental de este capitulo.

---

<sup>3</sup> Sacado de "dirección y administración integrada de personas" Cáp.6 Pág.183



**Figura 11. Proceso De Evaluación Del Desempeño**

#### 4.1 FUNDAMENTACIONES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Para crear el Sistema de Evaluación de los Empleados del Centro Colombo Americano, nos basamos en las actividades mostradas en la sección 1.6 y que deben realizar cada uno de los responsables de los cargos de acuerdo a las competencias que les asignamos en la sección 2.2, y a las categorizaciones mostradas en las secciones 3.2 y 3.3. La determinación de los niveles mínimos en las categorizaciones se determinó en reuniones realizadas con LA ASAMBLEA GENERAL DE MIEMBROS ACTIVOS y la JUNTA DIRECTIVA.

#### 4.2 PRIMERA ASIGNACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS.

<b>CARGOS</b>	<b>Director Administrativo y Financiero</b>	<b>Director Académico</b>	<b>Asesor Publicitario</b>	<b>Auditor Interno</b>
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>Pensamiento Sistémico y Estratégico</b>	Nivel 9	Nivel 8	Nivel 4	Nivel 2
<b>Liderazgo.</b>	Nivel 7	Nivel 7	Nivel 5	Nivel 2
<b>Trabajo en Equipo</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2
<b>Comunicación Efectiva</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 2
<b>Gestión de la Diversidad</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2
<b>Gestión del Cambio</b>	Nivel 7	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2
<b>Gestión de la Asociatividad</b>	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 3
<b>Negociación</b>				
<b>Analizar la organización</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
<b>Analizar problemas e investigar fallas</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1
<b>Brindar confiabilidad e integridad operativa</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 7
<b>Desarrollar el talento humano</b>	Nivel 13	Nivel 10	Nivel 5	Nivel 4

<b>gestión de contratación y compras</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1
<b>Desarrollar las relaciones externas</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 1
<b>Diseñar proyectos y/o soluciones tecnológica</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1
<b>Dominar el idioma inglés</b>	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 2
<b>Ejecutar portafolio de proyectos</b>	Nivel 8	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 2
<b>Elaborar la gestión estratégica del negocio</b>	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2
<b>Garantizar gestión de la calidad</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
<b>Licitación y contratar</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 1	Nivel 1
<b>Lograr el crecimiento integral</b>	Nivel 8	Nivel 7	Nivel 3	Nivel 2
<b>Pronosticar el mercado</b>	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 4	Nivel 1
<b>Realizar análisis de calidad</b>	Nivel 6	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 3
<b>Realizar análisis económico y financiero</b>	Nivel 11	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1
<b>Realizar comunicaciones organizacionales</b>	Nivel 8	Nivel 6	Nivel 2	Nivel 2
<b>Realizar la gestión contable</b>	Nivel 9	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 1
<b>Realizar gestión del conocimiento</b>	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2
<b>Realizar gestión presupuestal</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1
<b>Realizar soporte administrativo</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2
<b>Seleccionar y contratar personal</b>	Nivel 12	Nivel 9	Nivel 2	Nivel 2

**Cuadro 4. Perfil de Competencia Técnicas y Humanas**

#### **4.3 DESVENTAJAS DE LA PRIMERA ASIGNACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS.**

En este aparte se encontraron desventajas que los cargos mencionados anteriormente no podrían solucionar, es por esto que se hace necesario adicionar tres cargos, esto obliga a darle una nueva

calificación obviamente teniendo en cuenta los parámetros establecidos anteriormente para poder darle una nueva ponderación y poder encontrar soluciones a dichas desventajas.

En la presente tabla se muestran los cargos mencionados y sus competencias organizacionales generales.

<b>PERSONAL RESPONSABLE</b>	<b>COMPETENCIA ORGANIZACIONAL GENERAL</b>
<b>CONTADOR</b>	Controlar todas las actividades necesarias para que el registro oportuno de las operaciones sea acorde con la legislación fiscal esto con el fin representar oportunamente los estados financieros que presente la situación económica de la institución.
<b>COORDINADOR</b>	Planear, y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano velando por el cumplimiento de las políticas de la organización, y a su vez ejecutar propuestas para mejorar la calidad académica de los programas que el Centro Colombo Americano ofrece
<b>TESORERIA</b>	Realizar todos los registros del movimiento de caja y demás transcripciones de la información contable que maneja, teniendo en cuenta los ingresos y los egresos en los cuales incurre la organización.

**Cuadro. Competencias Generales Por Cargo**

#### 4.4 SEGUNDA ASIGNACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS.

<b>CARGOS</b> <b>COMPETENCIAS</b>	<b>Director Administrativo y Financiero</b>	<b>Director Académico</b>	<b>Asesor Publicitario</b>	<b>Auditor Interno</b>	<b>Contador</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Tesorería</b>
<b>Pensamiento Sistémico y Estratégico</b>	Nivel 9	Nivel 8	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2
<b>Liderazgo.</b>	Nivel 7	Nivel 7	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 2
<b>Trabajo en Equipo</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2
<b>Comunicación Efectiva</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2
<b>Gestión de la Diversidad</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1
<b>Gestión del Cambio</b>	Nivel 7	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2
<b>Gestión de la Asociatividad</b>	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
<b>Negociación</b>							
<b>Analizar la organización</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
<b>Analizar problemas e investigar fallas</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Brindar confiabilidad e integridad operativa</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 7	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 1
<b>Desarrollar el talento humano</b>	Nivel 13	Nivel 10	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 6	Nivel 8	Nivel 3
<b>gestión de contratación y compras</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 1
<b>Desarrollar las relaciones externas</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Diseñar proyectos y/o soluciones tecnológica</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Dominar el idioma inglés</b>	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 4

<b>Ejecutar portafolio de proyectos</b>	Nivel 8	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Elaborar la gestión estratégica del negocio</b>	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
<b>Garantizar gestión de la calidad</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 1
<b>Licitación y contratar</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 1
<b>Lograr el crecimiento integral</b>	Nivel 8	Nivel 7	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 1
<b>Pronosticar el mercado</b>	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 4	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Realizar análisis de calidad</b>	Nivel 6	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
<b>Realizar análisis económico y financiero</b>	Nivel 11	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 6	Nivel 3	Nivel 1
<b>Realizar comunicaciones organizacionales</b>	Nivel 8	Nivel 6	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 5	Nivel 2
<b>Realizar la gestión contable</b>	Nivel 6	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 9	Nivel 2	Nivel 1
<b>Realizar gestión del conocimiento</b>	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 1
<b>Realizar gestión presupuestal</b>	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1
<b>Realizar soporte administrativo</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 1
<b>Seleccionar y contratar personal</b>	Nivel 12	Nivel 9	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 8	Nivel 1

#### **Cuadro 5. Perfil De Competencias Técnicas Y Humanas Para Los 7 Cargos Establecidos**

La matriz anterior muestra el proceso de asignación de las competencias a cada cargo para este proceso. La determinación de los niveles mínimos en las categorizaciones se determinó en reuniones realizadas con LA ASAMBLEA GENERAL DE MIEMBROS ACTIVOS y la JUNTA DIRECTIVA y personas expertas en los diferentes procesos a los cuales contribuyeron; todas estas personas analizaron las

competencias y con base en sus conocimientos de las tareas, actividades, funciones y responsabilidades de cada cargo, determinaron que competencias debían desarrollar y cual era el nivel ideal que se requería alcanzar para un desempeño excelente en su puesto de trabajo.

Una vez identificadas las competencias y los niveles para cada cargo se organizo y registro esta información en una matriz.

La información del cuadro fue tomada como base para establecer el perfil en competencias humanas y técnicas, que sirve para que las personas conozcan los requerimientos que se les exige en cuanto a competencias se refiere.

#### **4.5 PRIMERA EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

La evaluación permite que cada persona tenga la posibilidad de comparar el estado real de sus conocimientos y competencias con respecto al perfil del cargo para conocer sus debilidades y sugerir las acciones de desarrollo adecuadas con el fin de fortalecer esas debilidades y lograr un desempeño excelente en el puesto de trabajo.

Para lograr la evaluación de los conocimientos se realizaron entrevistas personalizadas con cada uno de los miembros de la dirección y con su jefe inmediato, quienes mediante un formato diseñado por el investigador, evaluaron los conocimientos básicos y específicos con respecto al manual de funciones y requerimiento del cargo **(ver anexo A)**.

#### 4.6 PRIMERA CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

<b>CARGOS</b> <b>COMPETENCIAS</b>	<b>Director Administrativo y Financiero</b>	<b>Director Académico</b>	<b>Asesor Publicitario</b>	<b>Auditor Interno</b>	<b>Contador</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Tesorería</b>
<b>Pensamiento Sistémico y Estratégico</b>	Nivel 6	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Liderazgo.</b>	Nivel 6	Nivel 6	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Trabajo en Equipo</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Comunicación Efectiva</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Gestión de la Diversidad</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Gestión del Cambio</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Gestión de la Asociatividad</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Negociación</b>							
<b>Analizar la organización</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Analizar problemas e investigar fallas</b>	Nivel 1	Nivel 1		Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	
<b>Brindar confiabilidad e integridad operativa</b>	Nivel 2	Nivel 1		Nivel 5	Nivel 2	Nivel 1	
<b>Desarrollar el talento humano</b>	Nivel 10	Nivel 8	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 1
<b>gestión de contratación y compras</b>	Nivel 1	Nivel 1				Nivel 1	
<b>Desarrollar las relaciones externas</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1		Nivel 1	
<b>Diseñar proyectos y/o soluciones tecnológica</b>	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1		Nivel 1	
<b>Dominar el idioma inglés</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 2
<b>Ejecutar portafolio de proyectos</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1		Nivel 1	
<b>Elaborar la gestión estratégica del negocio</b>	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	
<b>Garantizar gestión de la calidad</b>	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1

<b>Licitar y contratar</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	
<b>Lograr el crecimiento integral</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 1				
<b>Pronosticar el mercado</b>	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Realizar análisis de calidad</b>	Nivel 4	Nivel 4		Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Realizar análisis económico y financiero</b>	Nivel 9	Nivel 1			Nivel 4	Nivel 1	
<b>Realizar comunicaciones organizacionales</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Realizar la gestión contable</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1		Nivel 6	Nivel 1	
<b>Realizar gestión del conocimiento</b>	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Realizar gestión presupuestal</b>	Nivel 1				Nivel 2	Nivel 1	
<b>Realizar soporte administrativo</b>	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1
<b>Seleccionar y contratar personal</b>	Nivel 10	Nivel 8				Nivel 5	

**Cuadro 6. Primera Calificación de las Competencias técnicas y humanas Para Los 7 Cargos Establecidos**

#### **4.7 ACCIONES DE DESARROLLO**

Anterior a este estudio el Centro Colombo Americano, seccional Cartagena no contaba con planes de desarrollo individuales que especificaran las acciones de desarrollo necesarias para cada empleado y que aseguraran un excelente desempeño en su puesto de trabajo.

La organización en su esfuerzo por desarrollar su capital humano, cuenta con planes globales anuales de capacitación que ha venido mejorando para incrementar el nivel de competencias y conocimientos de sus empleados. Este plan es muy general y se desarrolla teniendo presente las necesidades de la organización, las descripciones de cargo y las competencias específicas para cada

cargo, validadas por los Jefes inmediatos; pero no se cuenta con estudios que le permitan especificar las necesidades de entrenamiento y capacitación a partir de la experiencia organizacional de cada persona y la asimilación de aprendizaje que haya tenido.

Los planes globales no contribuyen al desarrollo eficaz y productivo de las personas, ya que no se asegura de una manera personalizada como se encuentran éstas con respecto al perfil de su cargo, puesto que se ha detectado una debilidad y es que cada persona, a partir de su visión y conocimientos planeaba su desarrollo, sin tener en cuenta las necesidades de la organización.

Por esta razón se hace necesario realizar planes de desarrollo individual basados en las necesidades reales que presentan los empleados, frente a los requisitos en conocimientos y competencias de cada cargo.

#### **4.7.1 METODOLOGÍA PARA DEFINIR EL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL**

- Se revisó la capacitación y el entrenamiento recibido por todas y cada una de las personas que conforman la Dirección del Centro Colombo Americano: Plan de entrenamiento diseñado por su Tutor para la Inducción en su puesto de Trabajo, Historia de Capacitación, Experiencia, en las diferentes áreas de trabajo. Se analizó la información, teniendo presente las funciones que debe cada uno desempeñar de acuerdo con su descripción de cargo y se identificaron aquellas actividades que las personas no asimilaban completamente (en algunos casos no se les suministró el entrenamiento, en otros no fue suficiente) y se requieren reforzar.
- Tomando como base el ajuste en porcentaje de cada competencia, el cual permite observar en cuales competencias la persona no alcanzó el 100 % y por tanto requiere una acción de

desarrollo, se procedió a escoger aquellas competencias (dos técnicas y una humana) donde la persona obtuvo el menor puntaje.

En caso que la persona este ajustada 100% en todas las competencias humanas, se brindarán tres (3) acciones de desarrollo en competencias técnicas. No será posible otorgar acciones de desarrollo en todas las competencias donde no se haya obtenido un ajuste total, debido a la política de presupuestación de la capacitación que establece que por empleado se darán dos acciones de desarrollo para reforzar competencias técnicas y una para competencias humanas. La restricción de escoger 3 acciones por año, es política de la organización para el manejo del presupuesto de la capacitación.

- Se analizaron las acciones de desarrollo planeadas por cada uno de los cargos estudiados, para el año 2003, verificándose cuales de éstas no se habían dado y son necesarias para subsanar las debilidades y deficiencias que presentan.
- Se organizó la información obtenida con los pasos anteriores en un formato de evaluación de Plan Individual de Desarrollo, encabezado con el nombre del empleado y el cargo desempeñado; el formato consta además de dos partes, una de competencias y otra de conocimientos que a su vez se dividen en dos columnas (competencia a reforzar y acciones de desarrollo) y (conocimientos a reforzar y acciones de desarrollo), respectivamente.
- Definidas en los formatos, las debilidades y deficiencias en competencias y conocimientos y establecidas las acciones de desarrollo planeadas para el año 2003 que no se dieron, se realizaron entrevistas personalizadas con cada uno de los miembros, sus tutores y personas que han ocupado los diferentes cargos, para establecer que acción de desarrollo era la

adecuada para ir ajustando 100% a la persona en aquellas competencias y conocimientos en los que se encontraban deficientes.

- Se validaron con el jefe inmediato las acciones de desarrollo establecidas en el punto anterior, quien corrigió algunas y agregó otras que consideró necesarias para el desarrollo individual de cada uno de sus colaboradores.
- Después de analizada y validada toda la información anterior, se diseña EL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL, para cada una de las personas de la Dirección del Centro Colombo Americano, uniendo las debilidades y necesidades individuales de entrenamiento y capacitación, con los requerimientos de la organización.

Los formatos del plan individual de desarrollo se mostrarán a continuación.

#### 4.7.1.1 Planes Individuales De Desarrollo de Cada Cargo

<b>PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO</b>	
<b>Nombre del empleado: Leonardo Manjares</b>	
<b>Cargo desempeñado : Director Administrativo</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIA A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Brindar Confiabilidad Integral	Participando en grupos interdisciplinarios de análisis de fallas / Realizar recomendaciones / Participar en inspecciones técnicas.

Orientación al cliente.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema y ejecutar labores interdisciplinarias
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>CONOCIMIENTO A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Análisis operacional.	Ejecución de sus tareas diarias y revisión de informes

<b>PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO</b>	
<b>Nombre del empleado: Eduardo Flores</b>	
<b>Cargo desempeñado : Director Académico</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIA A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Orientación al cliente.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema y ejecutar labores interdisciplinarias.
Trabajo en equipo y cooperación.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>CONOCIMIENTO A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Revisión de la documentación y contratación de personal y hacer seguimiento a todo el personal activo que se encuentra bajo su cargo	Revisar hojas de vida, hacer entrevistas y ejecutar labores que vayan encaminados a la realización de los objetivos,
Analizar la operación de los equipos, condiciones operacionales y problemas comunes.	Estudiar y asimilar catálogos, manuales y teorías para fortalecer conceptos de aplicación diaria.

<b>PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DEL CEDNTR COLOMBO AMERICANO</b>	
<b>Nombre del empleado: Eliseo Ojeda</b>	
<b>Cargo desempeñado : Asesor Publicitario</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIA A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Liderazgo.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema y autodesarrollar sus habilidades de líder en su área de influencia.
Dominar el idioma inglés.	Cursos de Inglés y práctica personal intensa
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>CONOCIMIENTO A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Formación en atención a clientes.	Entrenamiento en la unidad de Ventas y en la suministración de información
Analizar el esquema de control de la sección.	Entrenamiento en el puesto, ejecución de informes y acompañamiento con tutor y coordinador.

<b>PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO</b>	
<b>Nombre del empleado: Luís Arrendó</b>	
<b>Cargo desempeñado : Auditor Interno</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIA A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Liderazgo.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema y autodesarrollar sus habilidades de líder en su área de influencia.
Dominar el idioma inglés.	Cursos de inglés y práctica personal intensa.3
Gestión del Conocimiento.	Registrar, compartir y buscar información de mejores prácticas y lecciones aprendidas.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>CONOCIMIENTO A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Formación a estadística aplicada	Auto formación y asistencia a seminarios y/o capacitaciones establecidas por el Centro Colombo Americano con las instituciones donde se haya establecido convenio

<b>PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO</b>	
<b>Nombre del empleado: Carlos Jiménez</b>	
<b>Cargo desempeñado : Contador</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIA A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Gestión del Conocimiento.	Registrar, compartir y buscar información de mejores prácticas y lecciones aprendidas.
Orientación al cliente.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema y ejecutar labores interdisciplinarias.
Dominar el idioma inglés.	Cursos de inglés y práctica personal intensa.
Liderazgo.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema y autodesarrollar sus habilidades de líder en su área de influencia.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>CONOCIMIENTO A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Analizar el esquema de control de la sección.	Entrenamiento en el puesto, ejecución de informes y acompañamiento con tutor y coordinador.
Analizar la operación de equipos	Estudiar, conocer y aprender en la ejecución diaria de las labores, reforzando con consultas y lecturas.
Identificar las líneas que presentan dificultades a la hora de realizar una tarea o función en el puesto de trabajo	Reforzar conocimientos, con observación, lecturas y acompañamiento con tutor.

<b>PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DEL CENTRO COLOMBO AMERICANO</b>	
<b>Nombre del empleado: Maria Bossa</b>	
<b>Cargo desempeñado : Tesorera</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIA A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Orientación al cliente.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema y ejecutar labores interdisciplinarias
Dominar el idioma ingles	Cursos de inglés y práctica personal intensa.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>CONOCIMIENTO A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Herramientas para el control de tareas (Microsoft, Access, Excel).	Cursos de sistemas en esas herramientas y práctica intensa para asimilarlos bien.
Conocimiento de procesos administrativos.	Rotaciones en áreas administrativas y formación en el área de recursos humanos y manejo de conflictos.
Trabajo en equipo y cooperación.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema.

<b>PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO</b>	
<b>Nombre del empleado: Alfredo Camargo</b>	
<b>Cargo desempeñado : Coordinador</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>COMPETENCIA A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Liderazgo.	Taller de desarrollo de habilidades en el tema y autodesarrollar sus habilidades de líder en su área de influencia.
Seleccionar Personal.	Taller de selección y evaluación de personal, Lecturas, observación.
Gestión del Conocimiento.	Registrar, compartir y buscar información de mejores prácticas y lecciones aprendidas.
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>CONOCIMIENTO A REFORZAR</b>	<b>ACCIÓN DE DESARROLLO</b>
Cómo realizar entrevistas de evaluación del desempeño efectivas.	Realizar ejercicios y simulaciones de entrevista, con retroalimentación y auto corrección.
Técnicas para identificar y transferir las mejores prácticas y lecciones aprendidas (Integridad operativa).	Leer y asimilar conceptos de talleres de integridad operativa y consignar y buscar información de lecciones aprendidas.
Técnicas en manejo de conflictos.	Lecturas, talleres y disposición personal.
Actualización de la operación de cada una de las unidades de proceso del Centro Colombo Americano	Revisar nuevos procedimientos, catálogos, manuales y asistencia a cursos de actualización.

## **4.8 SEGUNDA EVALUACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Esta evaluación se realiza en base a la primera evaluación con el mismo formato diseñado por el investigador donde se establecieron las deficiencias que tenían en algunos temas que no se habían dictado con la profundidad requerida o no se habían asimilado adecuadamente, con el fin de determinar las acciones de desarrollo encaminadas a reforzar los conocimientos en los cuales se detectaron debilidades.

El formato de evaluación de conocimiento esta compuesto por un encabezado en el que se registra el nombre del entrenador, el entrenado y el cargo. El cuerpo del formato consta de un listado de actividades y cuatro columnas, donde se evalúan si fueron recibidas, la intensidad horaria, si fue suficiente y si requiere reforzar, y una ultima columna opcional de comentarios donde se registran los inconvenientes que se presentaron durante el desarrollo del programa y la manera como los directivos reforzaron los temas, por ultimo las observaciones, donde los directivos recomiendan algunos temas que deberían ser vistos y no aparecían en el plan de entrenamiento. **(Ver anexo B)**

### **4.8.1 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

Una vez establecida la asignación de las competencias técnicas y humanas para el personal directivo y los niveles requeridos por cargo se procedió a introducir las competencias y el perfil por cargo en el formato, para lograr la evaluación de las mismas, con el fin de obtener el ajuste persona – cargo de cada uno de los empleados y poder identificar en que competencias tanto humanas como técnicas necesitan acciones de desarrollo para ir ajustándose 100% al perfil del cargo y de esta manera lograr un desempeño excelente en su puesto de trabajo.

El proceso de evaluación consistió en que cada persona debía ser evaluada manualmente por el investigador.

En el caso de las competencias humanas los comportamientos deseables se miden por índice de frecuencia; el investigador dan una calificación a los comportamientos de cada competencia asignada a su cargo dependiendo el número de veces con que se realice, de esta manera se le asignan puntos a cada comportamiento los cuales se suman y se convierten en porcentaje, para dar un ajuste total en porcentaje de la persona con respecto a cada competencia evaluada. (Véase Cuadro 6).

<b>Frecuencia</b>	<b>Puntos</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>
<b>Casi Nunca</b>	<b>30</b>
<b>A veces</b>	<b>60</b>
<b>Casi Siempre</b>	<b>100</b>
<b>Siempre</b>	<b>120</b>

**Cuadro 8. Escala Para Evaluar Competencias Humanas**

A diferencia de las competencias humanas, las competencias técnicas no se evalúan por índice de frecuencia sino utilizan una escala que mide si la persona realiza o no las evidencias de comportamiento. Al igual que en la escala utilizada para evaluar las competencias humanas cada calificación de la escala de competencias técnicas tiene un puntaje, por tanto cada evidencia de comportamiento evaluada tendrá sus puntos los cuales serán sumados y convertidos en porcentaje para obtener el total de ajuste de la persona en cada competencia asignada a su cargo. (Véase Cuadro 7).

<b>No Aplica</b>	<b>0</b>
<b>Elementos Mínimos</b>	<b>30</b>
<b>Requiere Mejorar</b>	<b>70</b>
<b>Satisface Requerimientos</b>	<b>100</b>

**Cuadro 9. Escala Para Evaluar Competencias Técnicas**

- No aplica: Es una actividad que no realiza en el cargo que desempeña.
- Elementos mínimos: Es cuando no tiene el conocimiento ni la habilidad requerida para realizar una tarea y por ello no la ejecutaría.
- Requiere Mejorar: Es cuando tiene algún conocimiento o habilidad para realizar una tarea, pero no es suficiente para hacerla con la calidad exigida.
- Satisface Requerimientos: Es cuando tiene el conocimiento y la habilidad para realizar una tarea con la calidad requerida.

Cuando el empleado ya se ha evaluado el total de sus competencias técnicas y humanas, obtiene el porcentaje del ajuste total en competencias (Ajuste persona – cargo) el cual está compuesto por el 50% del valor de las competencias humanas y 50% del valor de las competencias técnicas.

**(Véase Anexo C).**

#### 4.9 SEGUNDA CALIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS

<b>CARGOS</b> <b>COMPETENCIAS</b>	<b>Director Administrativo y Financiero</b>	<b>Director Académico</b>	<b>Asesor Publicitario</b>	<b>Auditor Interno</b>	<b>Contador</b>	<b>Coordinador</b>	<b>Tesorería</b>
<b>Pensamiento Sistémico y Estratégico</b>	Nivel 9	Nivel 8	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2
<b>Liderazgo.</b>	Nivel 7	Nivel 7	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 2
<b>Trabajo en Equipo</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2
<b>Comunicación Efectiva</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2
<b>Gestión de la Diversidad</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1
<b>Gestión del Cambio</b>	Nivel 7	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2
<b>Gestión de la Asociatividad</b>	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
<b>Negociación</b>							
<b>Analizar la organización</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
<b>Analizar problemas e investigar fallas</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1
<b>Brindar confiabilidad e integridad operativa</b>	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 7	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 1
<b>Desarrollar el talento humano</b>	Nivel 13	Nivel 10	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 6	Nivel 8	Nivel 3
<b>gestión de contratación y compras</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 1
<b>Desarrollar las relaciones externas</b>	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Diseñar proyectos y/o soluciones tecnológica</b>	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Dominar el idioma inglés</b>	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 4

<b>Ejecutar portafolio de proyectos</b>	Nivel 8	Nivel 5	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Elaborar la gestión estratégica del negocio</b>	Nivel 5	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
<b>Garantizar gestión de la calidad</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 1
<b>Licitación y contratar</b>	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 1
<b>Lograr el crecimiento integral</b>	Nivel 8	Nivel 7	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 1
<b>Pronosticar el mercado</b>	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 4	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 1
<b>Realizar análisis de calidad</b>	Nivel 6	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2
<b>Realizar análisis económico y financiero</b>	Nivel 11	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 6	Nivel 3	Nivel 1
<b>Realizar comunicaciones organizacionales</b>	Nivel 8	Nivel 6	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 5	Nivel 2
<b>Realizar la gestión contable</b>	Nivel 6	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 9	Nivel 2	Nivel 1
<b>Realizar gestión del conocimiento</b>	Nivel 5	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 1
<b>Realizar gestión presupuestal</b>	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 3	Nivel 1	Nivel 1
<b>Realizar soporte administrativo</b>	Nivel 5	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 3	Nivel 1
<b>Seleccionar y contratar personal</b>	Nivel 12	Nivel 9	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 12	

**Cuadro 10. Segunda calificación De las Competencias Técnicas Y Humanas Para Los 7 Cargos Establecidos**

#### **4.10 COMPETENCIA DE LOS CARGOS**

En este aparte se mostraran la descripción de funciones y requerimientos para cada uno de los cargos directivos que en la fecha del presente estudio y análisis existen en la empresa. La descripción de funciones que constituyen el manual en referencia contiene la siguiente información:

**NOMENCLATURA DEL CARGO:** Es el nombre con que oficialmente la institución ha identificado el oficio objeto de descripción.

**LOCALIZACION:** Lugar, donde esta ubicada dicha compañía.

**AREA FUNCIONAL:** Corresponde al área donde desarrolla su función el titular del cargo.

**CARGO SUPERIOR INMEDIATO:** Se refiere al nombre o denominación del cargo que desempeña el jefe inmediato del cargo objeto de descripción.

**CARGOS BAJO DEPENDENCIA:** Aquellos cargos que dependen jerárquicamente y en forma directa, del titular del cargo objeto de descripción.

**PROPOSITO DEL CARGO:** En forma sucinta suministra información sobre la razón de ser del cargo. Su propósito es precisar la misión, la actividad vital del cargo objeto de descripción en la institución.

**DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES:** describe en forma precisa y clara las principales funciones de cada cargo, informando que hace, como lo hace y porque y para que lo hace.

Describe aquellas actividades diarias, periódicas y ocasionales que debe cumplir la persona que desempeñe un determinado cargo.

**NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO:** Relaciona las características personales, la información académica, las aptitudes especiales y la experiencia mínima que debe reunir la persona que se seleccione para desempeñar un determinado cargo.

<b>NOMENCLATURA DEL CARGO:</b>	Director General
<b>LOCALIZACION:</b>	Cartagena
<b>AREA FUNCIONAL:</b>	Nivel Estratégico
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Junta Directiva
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA:</b>	Cuatro (4)
	Director Administrativo y Financiero
	Director Académico
	Secretaria de Dirección General
	Recepcionista

#### **PROPOSITO DEL CARGO**

Liderar y coordinar la organización, a través de procesos estratégicos, en las áreas académicas, Administrativa y Comercial, procurando obtener estabilidad económica y calidad en los programas académicos, asegurando la supervivencia a largo plazo de la institución, velar por el control y cumplimiento de las actividades tanto docentes como administrativas, afianzando los diferentes programas existentes y promocionar los que se vayan creando, generando decisiones estratégicas para ampliación del mercado en asociación, inversión y alianzas que le permitan a la entidad obtener un óptimo rendimiento, rentabilidad y crecimiento dentro de una expectativa institucional establecida.

#### **DESCRIPCION DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ Planear, dirigir, implementar y hacer seguimientos al proceso de planeación estrategia de la institución, definiendo pautas, encauzando el proceso en cada una de las áreas, con el fin de seleccionar las metas, determinar políticas y programas para alcanzar objetivos y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que estos sean ejecutados.

- ✓ Orientar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones, programas y actividades funcionales y administrativas de la institución, manteniendo comunicaciones efectivas con cada una de las áreas, para verificar que todos los recursos estratégicos se estén aprovechando eficazmente y lograr así el cumplimiento de los objetivos institucionales.
  
- ✓ Establecer políticas, estudiar y aprobar metas organizacionales, con el fin de garantizar la conservación de la misma, unificar criterios con la Dirección Académica, Administrativa y Financiera, y Coordinar San Pedro, para el desarrollo de las diferentes áreas y contribuir a la rentabilidad y crecimiento de la institución.
  
- ✓ Impulsar y asegurar al máximo que el nivel académico sea excelente y siempre en funciones de mejorarlo, apoyando fuertemente esta área que es el soporte de la institución, coordinando con las otras áreas, administrativa y financiera, de mercadeo y personal todo lo referente a impulso de los programas, contratación y vinculación de personal, buscando satisfacer todas sus necesidades y requerimientos, facilitándoles los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios, con el fin de alcanzar las metas y objetivos presupuestados en los programas nuevos y afianzando los ya establecidos.
  
- ✓ Dirigir, revisar y aprobar con visto bueno de la Junta Directiva el presupuesto anual de operación y proyectos de capital, de cada una de las áreas funcionales de la institución, además suministrar las pautas y lineamientos dentro de las cuales se desarrollan, a fin de garantizar la planeación y control de los recursos financieros en todos los niveles de la institución, velando por la salud financiera de la misma; en concordancia a las directrices de la Junta Directiva evaluando las posiciones de riesgo financiero, inversiones a realizar y las fuentes de la capitalización de estas, controlando o gastos operacionales.

- ✓ Liderar y orientar el proceso de calidad total en la institución, con el propósito de lograr que cada individuo tenga un panorama claro sobre esta filosofía y poder asegurar la satisfacción tanto del cliente externo como interno alcanzando así la excelencia dentro de la misma.
  
- ✓ Dirigir el proceso de planeación y proyección de la estructura organizacional de las diferentes áreas que conforman la institución, a través de estudios y análisis de necesidades de personal y de los recursos físicos requeridos en la misma, con el fin de establecer mecanismos que permitan coordinar la eficiencia en su trabajo tanto de los docentes como de la parte administrativa, asegurando la estabilidad y el crecimiento organizado de la institución.
  
- ✓ Presidir reuniones de los Comités de Trabajos, con las diferentes, a fin de recibir información de los resultados obtenidos de las operaciones que se lleven a cabo en las áreas académica y administrativa y lo correspondiente a la sede de San Pedro, haciendo la planeación de actividades específicas, estableciendo los controles necesarios para ayudar a la institución a alcanzar sus metas y objetivos.
  
- ✓ Evaluar constantemente y en forma conjunta con las diferentes áreas de la institución la calidad de los servicios, la logística de los programas, metodología de los cursos, etc. verificando que la calidad de los mismos respondan a los requerimientos de los clientes externos, recomendando acciones correctivas cuando se presenten inconvenientes con los mismos.
  
- ✓ Mantener una evaluación continua de la calidad de negocio en términos de rentabilidad, agregando valores y procurando el buen uso de los recursos económicos de la institución.

- ✓ Programar, coordinar y orientar las actividades del personal a cargo, análisis de incidentes e índices de desempeño identificando necesidades de capacitación, evaluar su desempeño, proporcionar retroinformación y apoyo, proponer alternativas de solución y evitar reincidencias, con el fin de lograr una efectiva motivación y alineación del grupo con los objetivos del área.
- ✓ Liderar el proceso de desarrollo organizacional en la institución, preocupándose por el cumplimiento de los programas básicos de esta actividad; determinación de funciones y desarrollo de procesos, capacitación, aprendizaje de trabajo en equipo y el sistema de retroinformación personal (evaluación continua del desempeño), direccionando el crecimiento y la superación de recursos humano en todas las áreas de la organización.
- ✓ Impulsar e implementar el sistema de identificación y creación de factores de éxitos para todas las dependencias de la institución, para medir los logros y resultados de cada área con el propósito de obtener máxima eficiencia y eficacia en los programas.
- ✓ liderar, dirigir e implementar con la participación de todas las áreas funcionales, el cumplimiento y la práctica de los lineamientos establecidos en la misión y la visión empresarial, como también la aplicación de los principios y valores corporativos.
- ✓ Realizar visitas protocolarias a los clientes actuales, mantener un manejo directo e indirecto de la relación con los clientes, para obtener la información necesaria y pertinente, verificar la atención recibida por la institución-cliente, intercambio de inquietudes sobre el desarrollo de los programas, llegando hasta las áreas funcionales, que sirva de análisis para la

aplicación de nuevas estrategias, en procura del incremento del volumen de ventas que contribuya al logro de los objetivos empresariales.

- ✓ Mantener un contacto permanente con la competencia e institutos del ramo y los Centros Colombo Americanos a nivel del país, dándole un excelente importante manejo a estas relaciones, para intercambiar experiencias e información que sirva de base para la elaboración de estrategias de penetración de mercados, que consoliden la permanencia de la institución en el tiempo contemplado las posibilidades de ampliación de negocios.
- ✓ Asistir a las reuniones de Junta Directiva, preparando y presentándole informes sobre la situación de la organización y los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos corporativos propuestos.
- ✓ Participar, coordinar y probar las reuniones y los planes de capacitación de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales y otros que la institución programe en desarrollo de la actividad laboral para mejorar el nivel de capacitación, entrenamiento y desarrollo del talento humano.
- ✓ Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la calidad total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la institución en término de calidad, cumplimiento atención y servicio.
- ✓ Prestar la colaboración y el apoyo que el Centro Colombo Americano requiera en cualquiera de las actividades afines con el objeto productivo de la entidad.

- ✓ Las demás funciones inherentes que sean asignadas por el Superior Inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo.

### **UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El titular del cargo reporta a la junta directiva de la institución.

Dependen del titular (4) cargos: Director Administrativo y Financiero, Director Académico, Secretaria de Dirección General y Recepcionista.

### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

El cargo mantiene los contactos mas frecuentes internamente con:

- **Junta Directiva:** para definir políticas y estrategias laborales e informar sobre los resultados obtenidos
- **Todas las Direcciones:** para coordinar y controlar el desarrollo operativo y funcional dentro de las políticas generales pre-establecidas

El cargo mantiene los contactos mas frecuentes externamente con:

- **Embajada Americana:** con el propósito de mantenerse unificados con los principios y filosofía del país origen que le da identidad al colombiano americano
- **Secretaría de Educación:** Con el fin de reconocer y cumplir con los lineamientos trazados a nivel del país, que tiene carácter de obligatoriedad para estas instituciones.
- **Entidades Educativas:** para mantener el contacto de entidades del ramo y cumplir algunas actividades conjuntamente.
- **Instituciones-Clientes:** para atender cualquier inquietud, hacer retroalimentación y promocionar los programas cumpliendo con el propósito de ampliación del mercado.

### **HABILIDADES GERENCIALES**

El cargo requiere habilidad de liderazgo, dirección, accesoria, capacidad de escuchar, entender y percibir, capacidad para transmitir lo que se piensa. Delegar, mantener comunicaciones efectivas y dar soporte en la realización de planes y proyectos de cada área, en las medidas de sus necesidades, a mediano y largo plazo.

### **HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

Es de máxima importancia para el cargo el tener habilidades para dirigir, comprender y motivar a las personas que orienta, propiciar un ambiente de trabajo seguro, hasta logra el compromiso de estos con la organización, para contribuir al logro de las metas trazadas en cada una de las aras de la institución que garantice el cumplimiento y desarrollo de políticas y objetivos, promover nuevos proyectos y programas de desarrollo, hacer seguimiento a los procesos de mercadeo de la organización y en forma macro servir de medio para el manejo de una excelentes relaciones publicas con las entidades estatales, educativas, financieras, clientes, etc. Que permiten un óptimo desarrollo de la entidad en su campo.

### **HABILIDAD TECNICA**

El cargo requiere profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía y/o carreras afines, con conocimientos financieros amplios y decisiones estratégicas, alto nivel en el manejo efectivo de personal preferiblemente con dominio del ingles, y una experiencia mínima de cuatro (4) años en el área académica, mercadeo y ventas. Requiere un adiestramiento de dos (2) meses en el puesto de trabajo.

### **TOMA DE DECISIONES**

Por la naturaleza del cargo, las decisiones inherentes al mismo, están basadas en el cumplimiento de las políticas con lineamientos en la misión de la institución. Decide sobre:

- Inversiones de capital.
- Decisiones estratégicas de asociación.

- Creación de cargos.
- Aumento salarial.
- Presupuesto de ventas, gastos y operación
- Administración de todas las políticas operacionales del instituto.
- Márgenes de rentabilidad de cada dirección.

### **MAGNITUD**

Tiene responsabilidad económica sobre:

- Presupuestos de gastos de operación de la institución.
- Costos operativos generales de la institución.
- Capital invertido
- Valor de la nomina de todo el personal a cargo.
- Gestión en el logro de compromiso y sentido de identidad de los empleados con la institución para el cumplimiento de objetivos trazados y un excelente ambiente laboral.

### **IMPACTO**

El cargo responde directamente sobre el cumplimiento de políticas, planes y operaciones, para mantener a la entidad en un nivel óptimo de rendimiento, calidad, manejando el concepto de reto y riesgo. Ejerciendo una labor que permita a la institución, manejar las mejores relaciones con entidades- clientes organismos del ramo, entidades gubernamentales y otras en forma destacada en procura que el Centro Colombo Americano desarrolle su actividad funcional dentro del campo educativo, en forma óptima.

### **SOLUCION DE PROBLEMAS**

El titular del cargo debe ser capaz de generar conceptos en determinadas situaciones, diferentes a las ya existentes, en las cuales tanto el método como el objeto son inciertos, para dar solución a los

problemas que se presenten y que no están dentro de las capacidades de las áreas responsables.  
Además solucionar problemas que se presenten a nivel macro.

<b>NOMENCLATURA DEL CARGO:</b>	Director Administrativo y Financiero
<b>LOCALIZACION:</b>	Cartagena
<b>AREA FUNCIONAL:</b>	Control Administrativo y Financiero
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Director General
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA:</b>	Seis (6)
	Contador
	Coordinador de Recursos Humanos
	Tesorera
	Jefe de Mantenimiento y servicios Generales
	Mensajero Celador
	Auxiliar de Servicios Generales

#### **PROPOSITO DEL CARGO**

Lidera y coordinar todas las actividades administrativas y financieras verificando que estas cumplan con todas las normas y procedimientos legales e institucionales, en su función de apoyo a la Dirección General atendiendo las orientaciones y lineamientos trazados, de igual manera servir de veedor en cumplimiento de su función de revisión y control, y apoyo para el desempeño de funciones de las demás áreas, además de servir de medio de control de gastos para el logro de una situación económica estable.

#### **DESCRIPCION DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ Planear, programar y dirigir el trabajo que se realiza en su área asignando prioridades de acuerdo con las políticas de la empresa y los objetivos y pautas establecidas por su superior inmediato. Velando por un correcto desarrollo de las actividades contables y financieras, que se encuentren al día, presentando oportunamente la información financiera a la Dirección General.
- ✓ Organizar y liderar de la elaboración del presupuesto anual de inversiones y gastos general, por centro de costos y/o programas y por sede.
- ✓ Revisar todos los rubros de ingreso vs. Costos, verificando los listados contables de consignación contra los mismos comprobantes y los recibos de caja, confirmando fechas de pago, valores y su imputación contable, que se cargue en el rubro correspondiente.
- ✓ Efectuar análisis de los gastos internos haciéndoles el control y seguimiento respectivo, revisando todas las cuentas por pagar con el fin de que se pague lo correcto y suministrar información que sirva de base para la toma de decisiones gerenciales.
- ✓ Calcular los intereses sobre obligaciones financieras, teniendo en cuenta las tasas y tipos de interés la modalidad de pago, plazos montos fechas de aperturas y terminación de las obligaciones, con base en los estados de cuentas originadas en las diferentes áreas.
- ✓ Velar porque se disponga con un informe diario de tesorería y realizar verificaciones periódicas de los valores recibidos, convalidados en los recibos de caja confrontándolos con las consignaciones correspondientes.
- ✓ Hacer la revisión de facturas en general, velando por el cumplimiento de las normas establecidas y las futuras pagadas de contado confrontándolas con los recibos de caja, revisando valores cobrados y consecutivos correspondientes.
- ✓ Verificar que se cumpla el manejo de aspectos legales de la sede principal y sede alameda, en entidades como: DIAN, Cámara de Comercio, Alcaldía del Distrito, Gobernación del Departamento, Superintendencia Bancaria Y de sociedades, etc. Atendiendo los

requerimientos de estas entidades, sobre los estados financieros de la institución previa consulta con el superior inmediato.

- ✓ Velar por la preparación de los estados financieros anuales básicos de propósito general exigidos por la norma, de propósito especial, haciéndoles la correspondiente revisión y análisis y sometiéndolos posteriormente a probación de la Dirección General.
- ✓ Contribuir en establecer pautas para las declaraciones tributarias, y otros documentos exigidos por las entidades estatales, velando por su presentación estrictamente en las fechas establecidas, utilizando la depreciación fiscal, evitando emplear los menos posibles cargos diferidos.
- ✓ Realizar el cronograma de mantenimiento de equipos tanto los realizados por personal interno como los contratados externamente haciendo los correspondientes contratos con las entidades aprobadas por la Dirección General.
- ✓ Trabajar conjuntamente con la Dirección Académica en el establecimiento de nuevos programas y en el cumplimiento de las normas establecidas para los ya existentes, sirviéndole de soporte logístico a esta área para el logro de sus metas.
- ✓ Controlar y evaluar en forma efectiva la administración del recurso humano, interviniendo en definir estructuras salarial docente y administrativa, participar en el proceso de selección y vinculación de empleados administrativos y docentes, revisando y dando visto bueno a hojas de vida y contratos, logrando que en la compañía exista un equipo de colaboradores que se ocupen en concordancia con los valores institucionales en forma preactiva y consistente.
- ✓ Dirigir y velar por el cumplimiento del programa de desarrollo organizacional, establecimiento de manual de funciones y procedimiento, en coordinación con el área de personal igualmente definir plan de capacitación y de bienestar social para el personal y su familia, actividades deportivas internas, etc.

- ✓ Dirigir y revisar la elaboración y pago de la nomina de las dos cedas, verificando los suelos a pagar a los diferentes empleados teniendo en cuenta las novedades de personal y los descuentos efectuados correspondientes a prestamos, embargos, seguros de vida, libranzas y demás deducciones, así como también los pagos parafiscales que se generan de la nomina, y los correspondientes a entidades estatales, Sena, Bienestar Familiar y demás, cumpliendo con lo establecido por la ley.
- ✓ Responder por la correcta elaboración de los contratos de trabajo con personal directo e indirecto, Administrativo o docente, supervisando el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la institución y la ley, en su iniciación y cancelación, revisando las respectivas liquidaciones, dando el visto bueno para el pago respectivo.
- ✓ Revisar y coordinar con el área de personal de turno de los mensajeros celadores, de la sede principal, teniendo en cuenta la manera como se den los fines de semana con los días festivos.
- ✓ Apoyar a la sede de san pedro, como forma de impulso de los programas del Centro Colombo Americano, asesorándolos en la administración, ejerciendo una labor de revisoría, haciéndoles visitas periódicas, revisando su información, impartiendo las correspondientes recomendaciones y medidas a tomar. Coordinando la ejecución de esta actividad con el Director General con quien debe compartir las situaciones encontradas.
- ✓ Dirigir el programa de seguridad industrial.
- ✓ Apoyar a la Dirección General en la actualización de estatutos, actas de asamblea de socios, juntas directivas y en general cumplir con todos los requisitos legales de constitución y funcionamiento.
- ✓ Participar activamente en el ejercicio de planeacion estratégica del área administrativa y financiera, coordinando el establecimiento de metas a corto plazo.
- ✓ Programar, coordinar y orientar las actividades del personal a cargo, análisis de incidentes e índices de desempeño identificando necesidades de capacitación, evaluar su desempeño

proporcionar retroinformación y apoyo, proponer alternativas de solución y evitar reincidencias, con el fin de lograr una efectiva motivación y alineación del grupo con los objetivos del área.

- ✓ Apoyar el desarrollo de la filosofía de calidad total, participar en el desenvolvimiento y crecimiento del personal asignado al área administrativa y financiera, entrenándolos en todos los puestos de trabajo de esta y facilitándole conocimientos específicos sobre la materia.
- ✓ Enmarcar su desempeño laboral del os fundamentos de la calidad total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la empresa en términos de calidad, cumplimiento atención y servicio.
- ✓ Participar en las reuniones y en los planes de capacitación que el Centro Colombo Americano programe en desarrollo de la actividad laboral, para mejorar el nivel de capacitación, entrenamiento y desarrollo del talento humano.
- ✓ Prestar la colaboración y el apoyo que el Centro Colombo Americano requiera en cualquiera de las actividades afines con el objeto productivo de la entidad.
- ✓ Las demás funciones inherentes que sean asignadas por el superior inmediato y que sean afines con la naturaleza del cargo.

### **UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El titular del cargo reporta al Director General.

Dependen del titular, directamente seis (6) cargos:

Contador, coordinadora de recursos humanos, tesorera, jefe de mantenimiento y servicios generales, mensajero celador y auxiliar de servicios generales.

### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

El cargo mantiene los contactos mas frecuentes internamente con:

**SUPERIOR INMEDIATO:** atender instrucciones para el manejo administrativo y financiero de la empresa, presentar informes de actividades, analizando resultados de la gestión para la toma de dediciones, solicitud de aprobación, manteniéndose en comunicación general continúa.

**DIRECTOR ACADEMICO Y CORDINADR DE SAN PEDRO:** intercambio de información, revisar resultados y trazar directrices.

**JEFES DE AREAS (CONTABILIDAD, RECURSOS HUMANOS Y DEMAS):** aclaraciones de resultados, estudios y análisis de informes de la competencia de cada área.

**EN EL AMBITO DE TODA LA IDENTIDAD:** controles administrativos, de personal, de costos y atención en general de cualquier inquietud que le compete por la naturaleza de su cargo.

El cargo mantiene los contactos mas frecuentes externamente con:

**ENTIDADES ESTATALES Y EDUCATIVAS:** Atención de requerimientos sobre información estadística y situación de la empresa.

**ENTIDADES BANCARIAS:** Manteniendo excelentes relaciones para un optimo manejo financiero de los ingresos de la entidad.

**PROVEEDORES:** Lo que compete al manejo de compras de la empresa.

**ENTIDADES DEL RAMO Y COMPETENCIAS:** Manejo del mercado.

**ASESORES TRUIBUTARIOS, JURIDICOS, LABORALES, COMERCIALES:** asesoria en la materia.

**HABILIDAD GERENCIAL**

El cargo implica habilidad para planear, programar, desarrollar y coordinar proyectos que permitan optimizar los procesos bajo su responsabilidad y de las áreas dependientes, garantizando excelente gestión, confiable y oportuna presentación de la información financiera. Además requiere habilidad para asignar, instruir, comprobar las actividades del personal a su cargo, y responder por su actuación, estando en forma permanente en un proceso de mejoramiento continuo.

**HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

El cargo requiere en la práctica de relaciones interpersonales, habilidad para desarrollar y motivar al personal vinculado a la empresa, encaminándolo siempre hacia un cambio, a través de la identificación de necesidades de capacitación, apoyo en el proceso de retroinformación y reconocimiento al grupo. Además comprender, influir y servir a las personas involucradas en la gestión de la dirección general, inherentes al área administrativa y financiera.

**HABILIDAD TECNICA**

El cargo requiere profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía y carreras afines con visión de Gestión Gerencial, con énfasis en financiera y manejo de personal, además conocimientos de sistemas y dominio del idioma inglés. El cargo requiere de una experiencia de dos (2) años en manejo administrativo y financiero, manejo de personal y empresarial, entrenamiento de tres meses en el puesto de trabajo.

**TOMA DE DECISIONES**

Las decisiones del cargo están sujetas a metas y políticas establecidas en la institución y a la reglamentadas legalmente, consultando con el superior inmediato las que pueden comprometer a la institución en la parte administrativa, económica y legal.

**MAGNITUD**

El cargo tiene la responsabilidad económica sobre el manejo administrativo, financiero y de presupuesto y todos los pagos derivados del cumplimiento de las reglamentaciones de personal, elaboración y control de presupuestos y análisis de estados financieros, además responde por los equipos de oficina asignados.

**IMPACTO**

Tiene incidencia directa sobre los costos financieros involucrados en el manejo administrativo y financiero con el fin de cumplir con todas las reglamentaciones estatales que no le generan a la institución sobre costos (multas, intereses, etc.) con preparación oportuna y fidedigna de declaraciones tributarias y demás exigencias del estado, la consolidación de la información, mostrando resultados confiable en los estados financieros, permitiéndole a la institución tener al día su situación económica lo cual redundará internamente para una buena toma de decisiones y externamente mostrar ante las entidades estatales una buena imagen.

**SOLUCION DE PROBLEMAS**

El cargo requiere identificar, analizar y dar soluciones a los problemas en el área administrativa, y financiera, tales como las diferencias de criterios que se presenten con entidades estatales justificación de valores consignados, compensaciones, etc. Para reclamos y reintegros. El cargo precisa contar con un pensamiento analítico y dinámico apoyando en la generación de soluciones acordes con la situación presentada con base en el proceso financiero, valorando además la colaboración de todas las áreas involucradas.

<b>NOMENCLATURA DEL CARGO:</b>	Coordinador del programa ejecutivo bilingüe
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	Cartagena
<b>ÁREA FUNCIONAL:</b>	Académica
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Director académico
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA:</b>	Dos (2) Profesores del programa ejecutivo bilingüe Secretaria del programa ejecutivo bilingüe

#### **PROPÓSITO DEL CARGO**

Planear, coordinar y desarrollar las actividades del programa ejecutivo bilingüe. Ejecutar propuestas para mejorar la calidad académica del programa teniendo en cuenta tanto el material académico y didáctico. Utilizado para enseñar, como los resultados de la evaluación del desempeño de los docentes. Además coordinar y llevar a cabo las actividades culturales que el Centro Colombo Americano programe anualmente para los estudiantes, docentes y personal administrativo.

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ Brindar toda la información (valor, horario, duración, asignaturas, etc.) referente al programa ejecutivo bilingüe a las personas interesadas, ya sea, telefónica o personalmente.
- ✓ Realizar las entrevistas y orientar a las personas interesadas en estudiar en el programa ejecutivo bilingüe.
- ✓ Dar la bienvenida a los nuevos estudiantes y entregarles la circular de introducción al programa.

- ✓ Asignar los salones de clases para los distintos semestres del programa.
- ✓ Elaborar y entregar los classcards (para asistencia y calificación de los estudiantes) a los docentes.
- ✓ Programar los períodos académicos, cursos vacacionales, exámenes y talleres para los docentes del programa, que se realizarán durante el año.
- ✓ Programar, elaborar y publicar los horarios de clases del programa.
- ✓ Programar, elaborar y publicar las fechas de parciales, nivelaciones Y/o habilitaciones del programa.
- ✓ Revisar junto con el Director General y el Director Académico el contenido del pensum del programa, para proponer innovaciones.
- ✓ Coordinadora del Programa Ejecutivo Bilingüe y Actividades Culturales.
- ✓ Preseleccionar junto con el Director Académico, los nuevos docentes del programa teniendo en cuenta el perfil requerido por el cargo.
- ✓ Preseleccionar semestralmente los pasantes que aspiran al cargo de Auxiliar de la biblioteca.
- ✓ Coordinar junto con el Director General la gestión de mercadeo y publicidad del Programa.
- ✓ Hacer el trámite de los pagos fraccionados de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos en el COLOMBO y supervisar su cumplimiento.
- ✓ Enviar al Departamento de Contabilidad un informe de los estudiantes a los que se les otorgó pago fraccionado.
- ✓ Enviar un informe mensual al Departamento de Contabilidad de los pagos que se han recibido.
- ✓ Identificar junto con el Director Académico y la Bibliotecaria las necesidades del material de consulta para los estudiantes.
- ✓ Solicitar a los docentes del programa una lista actualizada de los libros de consulta para los estudiantes.

- ✓ Cotizar la lista de libros de consulta y entregarla a la Dirección Administrativa y Financiera para que esta se encargue de suministrar los libros a la biblioteca.
- ✓ Diseñar junto con los otros Coordinadores de Programas el calendario académico.
- ✓ Llevar un registro de los cursos de inglés que realicen los estudiantes del programa.
- ✓ Suministrar a la Dirección Académica y Dirección Alameda una lista de estudiantes! para elegir a los auxiliares de inscripción.
- ✓ Hacer seguimiento a los profesores para verificar su desempeño y teniendo en cuenta el resultado arrojado! tomar los correctivos necesarios.
- ✓ Organizar reuniones periódicas con los docentes del programa.
- ✓ Hacer una relación de las horas laboradas por los docentes del programa quincenal mente y entregarla a Dirección Académica.
- ✓ Atender las necesidades e inquietudes de los docentes y alumnos del programa.
- ✓ Solicitar el mantenimiento y reparación de los equipos utilizados por los estudiantes del programa.
- ✓ Localizar las empresas o plazas donde lo? estudiantes pueden hacer sus prácticas.
- ✓ Suministrar a las empresas que le soliciten las hojas de vida de los egresados o localizar a los egresados y referirlos a dicha empresa, teniendo en cuenta el perfil del cargo requerido por esta.
- ✓ Elaborar certificados de estudio para los estudiantes del programa en inglés o español.
- ✓ Coordinar y realizar visitas a los colegios para promocionar el programa ejecutivo bilingüe.
- ✓ Asistir y atender los stands de las distintas ferias que se realicen en la ciudad, para promocionar el programa ejecutivo bilingüe.
- ✓ Motivar a los alumnos a participar en los distintos concursos y actividades culturales que se programen en el COLOMBO, ya sea, brindándoles información personal en cada uno de los salones de clases o por medio de carteleras y volantes.
- ✓ Elaborar los formatos de inscripción para los concursos que se realicen en el COLOMBO.

- ✓ Organizar y programar las compras de todo lo necesario para cualquier actividad cultural que se esté desarrollando.
- ✓ Diseñar y realizar la decoración de acuerdo a la actividad cultural que se desarrollará.
- ✓ Contactar y tramitar el contrato para el personal que participe en la celebración de cualquier actividad cultural como son: personal de sonido y luces, comida, sillas y mesas, y atención al público.
- ✓ Contactar a través de correspondencia, telefónica o personalmente a los patrocinadores de las distintas actividades culturales.
- ✓ Elaborar y enviar la correspondencia a los invitados y jurados de las actividades culturales que se programen en el COLOMBO.
- ✓ Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la calidad total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los estudiantes de la institución en términos de calidad, cumplimiento y atención.
- ✓ Participar en las reuniones y en los planes de capacitación que el Centro Colombo Americano programe, en desarrollo de la actividad laboral y/o para mejorar el nivel de capacitación, entrenamiento y desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Prestar la colaboración y el apoyo que el Centro Colombo Americano requiera en cualquiera de las actividades afines con el objeto productivo de la institución.
- ✓ Las demás funciones inherentes que sean asignadas por el Superior Inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo.

#### **UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El cargo reporta directamente al Director Académico y le reportan los docentes que hacen parte del programa ejecutivo bilingüe y la secretaria del programa ejecutivo bilingüe.

#### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

El cargo mantiene los contactos mas frecuentes internamente con:

**DIRECCIÓN GENERAL:** Coordinar tareas para mejorar el programa en atención de las necesidades y expectativas de los estudiantes.

Superior Inmediato: Coordinar y reportar actividades.

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:** Coordinar la adquisición de libros de consulta para los estudiantes del programa y compras para las actividades culturales.

**PUBLICIDAD:** Promoción del programa.

**BIBLIOTECA:** Material de lectura para los estudiantes del programa.

**PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA:** Control de ejecución de labores.

**CONTABILIDAD:** Control de los pagos fraccionados.

El cargo mantiene los contactos mas frecuentes externamente con:

**ESTUDIANTES DEL PROGRAMA:** Atender inquietudes y necesidades, tramitar pagos fraccionados.

**PROVEEDORES:** Cotizar las compras de las actividades culturales y conseguir patrocinios.

**COLEGIOS:** Promocionar el programa ejecutivo bilingüe.

**EMPRESAS:** Coordinar las prácticas de los estudiantes del programa.

**HABILIDAD GERENCIAL**

El cargo requiere habilidad para dirigir, planear, y desarrollar actividades académicas propias del programa, contando con liderazgo a fin de optimizar la enseñanza de los estudiantes. Además habilidad para coordinar y desarrollar actividades culturales.

**HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

El cargo requiere en la práctica de excelentes relaciones humanas, conocimiento y habilidad para el manejo y comunicación con los docentes, consiguiendo el desarrollo de las labores asignadas. Ser creativo y responsable para sacar adelante el programa, contribuyendo al cumplimiento del objetivo de la institución.

**HABILIDAD TÉCNICA**

El cargo requiere un profesional con estudios de inglés (hablar y escribir bien), conocimientos de administración, sistemas, y tener experiencia de un (1) año, en instituciones similares al COLOMBO o en colegios como profesora o coordinadora de grupo, con un entrenamiento mínimo de dos (2) meses.

**TOMA DE DECISIONES**

El cargo tiene autonomía en lo referente a decisiones de coordinación del programa, dentro de los lineamientos que le ha señalado la Dirección Académica y específica mente en los siguientes temas:  
Asignación de asignaturas y semestres a los docentes.

Precisar si el personal docente con que se cuenta es idóneo y solicitar su cambio, cuando sea necesario.

**MAGNITUD**

El cargo responde por el buen desempeño de los docentes, que cuenten con el material académico y didáctico necesario para el desarrollo. De sus clases, evaluando periódicamente su desempeño. Tiene responsabilidad económica sobre el dinero de las inscripciones del programa, además responde por los equipos asignados para el desarrollo de las clases de los estudiantes.

**IMPACTO**

Sus labores están encaminadas a optimizar la enseñanza del Programa Ejecutivo Bilingüe, con el suministro del mejor personal docente capacitado y los mejores materiales académicos y didácticos para el desarrollo de las clases.

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

El cargo identifica, analiza y da soluciones a los problemas del Programa Ejecutivo Bilingüe en lo que se refiere al cumplimiento de los horarios de clases establecidos, suministro del material académico para el desarrollo de las clases, la asignación de los docentes a los semestres. Afrontando y dando solución a incidentes presentados con los estudiantes y docentes.

<b>NOMENCLATURA DEL CARGO:</b>	Director Académico
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	Cartagena
<b>ÁREA FUNCIONAL:</b>	Académica
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Director General
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA:</b>	Seis (6)
	Coordinador de San Pedro
	Coordinadora del Programa
	Ejecutivo bilingüe
	Coordinadora del Programa de
	Inglés para Niños y Adolescentes
	Profesor Inglés Regular
	Bibliotecaria
	Secretaria Académica

### **PROPÓSITO DEL CARGO**

Asegurar que el proceso académico del Centro Colombo Americano sea organizado y consecuente con la misión de la institución, dirigiendo y desarrollando programas que optimicen la calidad académica y garanticen un talento humano completamente bilingüe con un alto nivel competitivo para su desempeño personal, que permitan la solidez y el reconocimiento de la institución.

### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ Planear y dirigir todos los procesos pedagógicos que se desarrollen en la institución.
- ✓ Establecer objetivos y metas de desarrollo a nivel académico.
- ✓ Planear y controlar la adecuada utilización del material académico y didáctico necesario para el desarrollo de los programas.

- ✓ Asesorar a las coordinadoras de programas y al Director de Alameda en materia académica para garantizar la unidad de los programas.
- ✓ Coordinar la labor de los docentes.
- ✓ Implementar el sistema de evaluación a los docentes del COLOMBO, que le permita estar informado del resultado de la labor que se está realizando.
- ✓ Asignar cursos a los docentes.
- ✓ Elaborar reportes de las horas laboradas por los docentes y remitirla a la Coordinadora de Recursos Humanos.
- ✓ Realizar la preselección de nuevos docentes para los diferentes programas de la institución.
- ✓ Presentar sugerencias de implementación de nuevas actividades para mejorar la calidad académica de los programas, debidamente sustentadas.
- ✓ Organizar y ejecutar programas de entrenamiento! talleres y capacitaciones dirigidos para los docentes.
- ✓ Presidir el comité académico.
- ✓ Atender las necesidades e inquietudes de los estudiantes y entidades que tengan convenios con el COLOMBO.
- ✓ Firmar los certificados del Programa de Inglés Regular y junto con el Director General firmar los diplomas de los graduandos.
- ✓ Coordinar las actividades de la biblioteca y estar atento al oportuno suministro de libros para esta y al material académico que necesiten los docentes.
- ✓ Diseñar junto con las coordinadoras de programas y el Director de Alameda el calendario académico.
- ✓ Presentar al Director General informes referentes al desempeño de los docentes! estadísticas de inscripciones y matriculas! entre otros.
- ✓ Supervisar el proceso de matriculas de todos los programas que ofrece la institución.

- ✓ Coordinar los grupos para diseño de programas! exámenes! procedimientos de evaluación! desarrollo de cursos! uso efectivo de libros y material suplementario.
- ✓ Dirigir los exámenes de proficiencia, MTELP y demás.
- ✓ Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la calidad total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la institución en términos de calidad, cumplimiento, atención y servicio.
- ✓ Prestar la colaboración y el apoyo que el Centro Colombo Americano requiera en cualquiera de las actividades afines con el objeto productivo de la institución.
- ✓ Coordinar y dirigir las reuniones del Comité Académico.
- ✓ Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne su Superior Inmediato.

#### **UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El cargo reporta directamente al Director General.

Dependen del titular, directamente seis (6) cargos:

Coordinador San Pedro, Coordinadora del Programa Ejecutivo Bilingüe, Coordinadora del Programa de Inglés para Niños y Adolescentes, Profesor Inglés Regular, Bibliotecaria y Secretaria Académica.

#### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

El cargo mantiene los contactos más frecuentes internamente con:

**SUPERIOR INMEDIATO:** Coordinar y reportar actividades.

**PERSONAL BAJO SU DEPENDENCIA:** Control de ejecución de labores.

**DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:** Suministro de materiales académicos y didácticos para el desarrollo de las clases.

El cargo mantiene los contactos más frecuentes externamente con:

**ESTUDIANTES Y ENTIDADES CON CONVENIOS:** Atención de necesidades e inquietudes, satisfacción del cliente, etc.

**AUTORIDADES EDUCATIVAS:** Cumplir con los lineamientos trazados a nivel del país, que tienen carácter de obligatoriedad para estas instituciones.

**OTRAS ENTIDADES:** Promocionar los programas que ofrece el COLOMBO ampliación del mercado.

#### **HABILIDAD GERENCIAL**

El cargo requiere habilidad para dirigir, planear, analizar y desarrollar actividades académicas, contando con liderazgo y talento investigativo para justificar la implantación de nuevas acciones, a fin de optimizar el desarrollo de los programas y asegurar la solidez de la institución.

#### **HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

El cargo requiere en la práctica de excelentes relaciones humanas, conocimiento y habilidad para el manejo de las actividades académicas. Motivar el personal a su cargo, para contribuir al crecimiento y mejoramiento continuo tanto de la Dirección Académica como de la institución.

#### **HABILIDAD TÉCNICA**

El cargo requiere profesional con estudios de inglés (hablar y escribir bien), pedagogía y administración educativa, y tener experiencia de dos (2) años en el área académica y manejo de personal en instituciones similares al COLOMBO, con un entrenamiento mínimo de tres (3) meses en el puesto de trabajo.

**TOMA DE DECISIONES**

El cargo tiene autonomía en lo referente a decisiones del proceso académico de acuerdo con los procedimientos establecidos en la institución y con el propósito de cumplir con el objetivo del Centro Colombo Americano.

Son consultadas con el Superior Inmediato las trascendentales en cuestión de cambios significativos en el desarrollo académico.

**MAGNITUD**

El cargo responde por el buen desempeño de los coordinadores y docentes, que cuenten con el material académico y didáctico necesario para el desarrollo de sus clases, evaluando periódicamente su desempeño, lo que contribuye al crecimiento y desarrollo de la institución.

**IMPACTO**

El cargo tiene impacto directo para el cumplimiento de la misión y visión de la institución, actualizando los procesos académicos en cumplimiento del objetivo del Centro Colombo Americano, la implantación de nuevas actividades pedagógicas, aplicación de sistemas de evaluación a los docentes para verificar el desempeño de sus actividades en forma eficiente, agregando valor a la institución, garantizando la permanencia en el mercado, compitiendo e incrementando la calidad y servicio de la entidad.

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

El cargo identifica, analiza y da soluciones a los problemas que se presenten en el área académica, en lo referente al desarrollo de los diferentes programas que ofrece el COLOMBO, afrontando y

dando solución a incidentes presentados con los estudiantes y entidades con convenios, con el material académico y didáctico, la calidad de los docentes, etc.

<b>NOMENCLATURA DEL CARGO:</b>	Auditor Interno
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	Cartagena
<b>ÁREA FUNCIONAL:</b>	Control Administrativo y Contable
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Junta Directiva
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA:</b>	Ninguno

#### **PROPÓSITO DEL CARGO**

Velar porque la actividad de el Centro Colombo Americano sea acorde con la legislación comercial y tributaria, las normas contables generalmente aceptadas, las políticas de la institución y las orientaciones de la Dirección General, para la preparación y presentación oportuna y fidedigna de Estados Financieros que presenten la situación económica de la institución y que sirva de base para la toma de decisiones. Verificando que todas las actividades propias del objeto social de la institución cumplan con todas las normas y procedimientos legales e institucionales, informando en forma inmediata a la Dirección General cualquier irregularidad detectada.

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ Velar por el desarrollo de las actividades del Centro Colombo Americano utilizando los principios y normas de Contabilidad actuales, presentando oportunamente la información financiera a la Dirección General.
- ✓ Velar por el cumplimiento de la normatividad contable y tributaria establecida en el ámbito de la institución, con el fin de evitarle pagos excesivos de impuestos, pagos estatales y/u otras contribuciones.

- ✓ Revisar todos los rubros de ingresos vs. costos, verificando los listados contables de consignación contra los mismos comprobantes, confirmando fechas de pago, valores y su imputación contable, que sé cargue en el rubro correspondiente.
- ✓ Revisar los inventarios que se realicen en el Centro Colombo Americano, verificando que la información suministrada sea la verdadera.
- ✓ Revisar las compras y verificar la naturaleza de los bienes y servicios adquiridos por el Centro Colombo Americano.
- ✓ Efectuar análisis de los gastos internos haciéndoles el control respectivo, revisando todas las cuentas por pagar con el fin de que se pague lo correcto y se pueda suministrar información que sirva de base para toma de decisiones de la Dirección General.
- ✓ Asesorar a la Dirección en materia de contratación, liquidaciones de personal, aspectos fiscales, entre otros.
- ✓ Revisar las nóminas canceladas mensualmente confrontándolas con el número de empleados contratados, revisando valores, fechas de ingreso, desvinculaciones y demás novedades correspondientes y los descuentos efectuados correspondientes a prestamos, embargos, seguros de vida, libranzas y demás deducciones, así como también los pagos parafiscales que se. Generan de la nómina, y los correspondientes a entidades de seguridad social y otras entidades estatales, Sena, Bienestar Familiar y demás cumpliendo con lo establecido por la ley.
- ✓ Vigilar la preparación de los estados financieros anuales básicos exigidos por la norma, sometidos a aprobación de la Dirección General y de la Junta Directiva, como son:
  - ✓ Balance General
  - ✓ Estado de Resultados
  - ✓ Estado de Cambio en el Patrimonio
  - ✓ Estado de Cambio en la Situación Financiera
  - ✓ Estado de Flujo de Efectivo

- ✓ Asistir la preparación de los Estados Financieros de propósito general exigidos por entidades externas y/o de propósito especial requeridos por la Dirección de la institución.
- ✓ Marcar pautas para las declaraciones tributarias, y otros documentos exigidos por las entidades estatales, presentándolas estrictamente en las fechas establecidas.
- ✓ Supervisar la correcta elaboración de los contratos de trabajo con personal directo o indirecto, supervisando el cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la ley, en su iniciación y cancelación, verificando las respectivas liquidaciones.
- ✓ Realizar auditoria de los valores recibidos, consignados en los comprobantes de ingreso, confrontándolos con las consignaciones correspondientes.
- ✓ Evaluar permanentemente los controles internos.
- ✓ Las demás funciones inherentes que sean asignadas por el Superior Inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo.

#### **UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El titular del cargo reporta a la Junta Directiva.

#### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

El cargo mantiene los contactos más frecuentes internamente con:

**Junta Directiva:** Rendir informes y atender directrices como Auditor Interno de la institución.

**Director General:** Presentar informes y recomendaciones respecto al desarrollo financiero y operativo de la institución.

Contador de la institución: Aclaraciones de facturaciones, cobros, pagos y demás actividades de su competencia.

El cargo mantiene los contactos más frecuentes externamente con:

- ✓ **DIAN:** Atender requerimientos generalmente reglamentados y especiales.

- ✓ Entidades Estatales: Información estadística requerida.
- ✓ **Cámara de Comercio:** Envío de información solicitada, solicitud de certificaciones, registros, etc.
- ✓ **Demás Entidades:** Atención de requerimientos sobre información estadística y situación de la institución.

### **HABILIDAD GERENCIAL**

El cargo implica habilidad para supervisar proyectos que permitan optimizar los procesos propios de la actividad del Centro Colombo Americano, garantizando excelente y confiable gestión oportuna y, fidedigna presentación de la información financiera. Además requiere habilidad para instruir y comprobar los procesos realizados, velando en forma permanente por el mejoramiento continuo.

### **HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

El cargo requiere en la práctica de relaciones interpersonales, habilidad para dirigir, desarrollar y apoyar el proceso de retroinformación y reconocimiento de logros. Además comprender, influir y servir a las personas involucradas en la gestión de la Dirección General, inherentes al área Administrativa y Contable.

### **HABILIDAD TÉCNICA**

El cargo requiere profesional en Contaduría Pública, con énfasis en Financiera, Fiscal y Tributaria, además conocimientos de sistemas. El cargo requiere de una experiencia entre cuatro (4) Y cinco (5) años en manejo contable, tributario y empresarial, entrenamiento de un (1) mes en el puesto de trabajo.

### **TOMA DE DECISIONES**

Las decisiones del cargo están sujetas a metas y políticas establecidas en la institución, consultando con la Dirección General las que pueden comprometer a la institución en la parte administrativa, económica y legal.

### **MAGNITUD**

El cargo tiene responsabilidad económica sobre la verificación del manejo administrativo, contable, tributario y fiscal, y todos los pagos derivados del cumplimiento de las reglamentaciones de personal, de impuestos y tributos, por el trámite del proceso, elaboración y control de presupuesto y análisis de estados financieros.

### **IMPACTO**

Tiene incidencia directa sobre la verificación del cumplimiento con todas las reglamentaciones estatales, fiscales y tributarias, que no le generen a la institución sobrecostos (multas, intereses etc.) con preparación oportuna y fidedigna de Declaraciones Tributarias y demás exigencias del estado, la consolidación de la información, mostrando resultados confiables en los Estados Financieros.

### **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

El cargo requiere identificar, analizar y dar solución a los problemas en el área fiscal, contable, administrativa y tributaria, tales como las diferencias de criterios que se presenten con entidades estatales, compensaciones, etc. para reclamos y reintegros. El cargo precisa contar con un pensamiento analítico y dinámico apoyando en la generación de soluciones acordes con la situación presentada con base en el proceso contable, valorando además la colaboración de todas las áreas involucradas.

<b>NOMENCLATURA DEL CARGO:</b>	Asistente de Mercadeo, Publicidad y Ventas
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	Cartagena
<b>ÁREA FUNCIONAL:</b>	Gestión de Mercadeo, Publicidad y Ventas
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Director General
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA:</b>	Ninguno

#### **PROPÓSITO DEL CARGO**

Asistir y asesorar al Centro Colombo Americano en todas las actividades publicitarias de la institución, con el propósito de dar a conocer .tanto a los clientes externos como potenciales los programas de inglés y las actividades que ofrece la institución. Además desarrollar una gestión de mercadeo y venta necesarias para el cumplimiento del objetivo de crecimiento y sostenimiento a largo plazo de la institución.

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ Dar a conocer los programas de inglés del COLOMBO interna y externamente, a través del medio de comunicación que sea más conveniente.
- ✓ Coordinar y ejecutar conjuntamente con la Dirección General las actividades de negociación de contratos de medios de televisión, radio, prensa, etc., con el fin de seleccionar la alternativa que represente el mejor beneficio económico y publicitario para la institución.
- ✓ Supervisar que las pautas publicitarias del Centro Colombo Americano sean difundidas por los medios contratados y verificar que toda la información que se esté suministrando sea la correcta.

- ✓ Apoyar a la Coordinadora del Programa Ejecutivo Bilingüe y Actividades Culturales en lo referente a la publicidad y promoción de los eventos que se organizan en la institución, controlando que el material publicitario a utilizar llegue a tiempo, en buenas condiciones, completo y con las características establecidas.
- ✓ Diseñar y elaborar los afiches, volantes, folletos, etc. que requiera la institución para promocionar sus programas de inglés y eventos.
- ✓ Requerir a la Dirección Administrativa y Financiera los útiles e insumos de papelería necesarios para el desarrollo de las actividades de mercadeo, publicidad y ventas, aplicando los procedimientos establecidos para este fin.
- ✓ Desarrollar junto con la Dirección General políticas y estrategias de la institución para su crecimiento en mercadeo y ventas.
- ✓ Presentar a la Dirección General sugerencias para atención de nuevos clientes, Debidamente sustentadas, que contemplen su viabilidad para ampliar el mercado Potencial de la institución.
- ✓ Coordinar la participación del COLOMBO en las ferias que se organizan en la ciudad, donde pueda promocionar sus servicios con el propósito de entregar toda la información concerniente a los programas de inglés que ofrece la institución, cumpliendo de esta forma con el objetivo de divulgar y difundir sus servicios.
- ✓ Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la calidad total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la institución en términos de calidad, cumplimiento, atención y servicio..
- ✓ Prestar la colaboración y el apoyo que el Centro Colombo Americano requiera en cualquiera de las actividades afines con el objeto productivo de la institución.
- ✓ Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne su Jefe Inmediato.

## **UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El cargo reporta al Director General.

### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

El cargo mantiene los contactos "más frecuentes internamente con:

**Superior Inmediato:** Para coordinar y reportar actividades.

**Coordinadora del Programa Ejecutivo Bilingüe y Actividades Culturales:** Elaboración de la publicidad para los eventos programados por el COLOMBO.

**Todas las dependencias:** Atención de necesidades publicitarias.

El cargo mantiene los contactos más frecuentes externamente con:

**Medios de Comunicación:** Coordinación de pautas publicitarias.

**Litografías y tipografías:** Coordinar impresión material publicitario.

**Entidades-clientes potenciales:** Realización de investigación para atenderlos en la prestación de servicios - ampliación del mercado.

### **HABILIDAD GERENCIAL**

El cargo requiere habilidad para desarrollar actividades de mercadeo y ventas, contando con liderazgo y capacidad de negociación. Servir como apoyo logístico para la participación en ferias y ser creativo para el diseño de la publicidad de los programas de inglés y eventos de la institución.

### **HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

El cargo implica normal cortesía en el trato con los clientes internos y externos debido a su gestión, además exige entenderlos y ayudarlos, pues se requiere del trabajo en equipo para el desarrollo de las actividades y programas de mercadeo, publicidad y ventas.

### **HABILIDAD TÉCNICA**

El cargo requiere profesional en Publicidad con estudios de mercadeo y ventas, manejo de relaciones publicas, con una experiencia mínima de dos (2) años en instituciones similares al COLOMBO y un entrenamiento de un (1) mes en el cargo.

### **TOMA DE DECISIONES**

Debido a su naturaleza el cargo está sujeto a procedimientos y reglas de trabajo establecidas y a una supervisión generada por parte del superior inmediato.

### **MAGNITUD**

El cargo responde por las relaciones que se desprenden de las visitas a entidades-clientes potenciales y de la participación en ferias, y por el manejo del material publicitario del Centro Colombo Americano.

### **IMPACTO**

El cargo tiene impacto directo en la atención de nuevas entidades-clientes, en la proyección de una excelente imagen de la institución a través de la publicidad, garantizando la permanencia en el mercado, compitiendo e incrementando la calidad, servicio y la rentabilidad de la institución.

### **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Para identificar, analizar y dar solución a los problemas que se presenten tales como inconvenientes para participar en las ferias, ausencia de material publicitario, retrasos en los mismos, etc., el cargo exige elegir de las experiencias y aplicarlas a éstas situaciones, normalizándolas.

<b>NOMENCLATURA DEL CARGO:</b>	Contador
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	Cartagena
<b>ÁREA FUNCIONAL:</b>	Contabilidad
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Director Administrativo y Financiero
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA:</b>	Uno (1) Auxiliar Contable

#### **PROPÓSITO DEL CARGO**

Dirigir, coordinar y controlar todas las actividades necesarias para que el registro oportuno de las operaciones sea acorde con la legislación fiscal, comercial y tributaria, con las normas contables generalmente aceptadas, con las políticas de la institución y orientaciones de la Dirección General del Centro Colombo Americano, para la preparación y presentación oportuna y fidedigna de los Estados Financieros que presente la situación económica de la institución y que sirva de base para la toma de decisiones.

#### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ Generar el Balance General y el Estado de Resultados de el Centro Colombo Americano mensualmente, ajustados por inflación, incluyendo todos los anexos relacionados con las cifras consignadas en dichos estados financieros, para. ponerlos a disposición de los usuarios internos para la toma de decisiones y externos para revisiones y análisis financieros, tributarios, estadísticos, etc.

- ✓ Elaborar informes financieros administrativos históricos y/o mensuales, con base en costos estándares y presupuestos previamente determinados, matrículas, estado de los inventarios, estado de cartera, entre otros, de la institución, con el fin de suministrar la información necesaria que contribuya a la toma de decisiones de la Dirección General de el Centro Colombo Americano.
- ✓ Elaborar informes contables y financieros que contribuyan a la toma de decisiones, con base en presupuestos, flujos de caja, flujos de efectivo, estado de fuentes y usos, conciliación patrimonial y conciliación de activos.
- ✓ Asistir y colaborar en la elaboración de informes por requerimientos especiales de entidades estatales como DIAN, Alcaldías, Cámara de Comercio, entre otros.
- ✓ Revisar la contabilización de las facturas, notas créditos y débitos.
- ✓ Revisar los documentos que prepara la Auxiliar Contable, con el fin de certificar con su firma la veracidad de la información que contienen dichos documentos, para que posteriormente se efectúen los respectivos asientos contables.
- ✓ Elaborar oportunamente las declaraciones reglamentarias y verificar que se efectúen los pagos de las obligaciones fiscales tales como: Rete-Ica, Rete-Fuente y demás impuestos, con el fin de garantizar que el Centro Colombo Americano cumpla con las obligaciones para con el estado.
- ✓ Liquidar y verificar que se efectúe oportunamente el pago de aportes a la Caja de Compensación, Sena, ICBF y demás obligaciones relacionadas con Seguridad Social.
- ✓ Liquidar las horas extras registradas por los empleados de la institución.
- ✓ Calcular la nómina mensual, teniendo en cuenta primas, cesantías y otros beneficios.
- ✓ Revisar los diferentes conceptos de pago y descuentos a empleados por nómina, con el fin de verificar que este proceso se cumpla de acuerdo con la legislación legal, tributaria y fiscal, con lo cual está obligada la institución. Dicha revisión debe efectuarse previa y posteriormente al pago de la respectiva nómina.

- ✓ Resolver los problemas que se presenten con los cheques para pago de nómina.
- ✓ Conciliar toda la información relacionada con los inventarios que se realicen en el Centro Colombo Americano.
- ✓ Revisar los asientos contables que hace la Auxiliar Contable y verificar el asiento por traslados de fondos de una entidad bancaria a otra.
- ✓ Elaborar el presupuesto anual de ingresos, gastos e inversiones, dentro de los periodos y fechas que le señale la Dirección General, recogiendo con suficiente anticipación los datos que le proporcionan las diferentes dependencias.
- ✓ Planear y coordinar las actividades relacionadas con la nómina, con la Coordinadora de Recursos Humanos.
- ✓ Participar en las reuniones y en los planes de capacitación que la institución programe en desarrollo de la actividad laboral para mejorar el nivel de capacitación, entrenamiento y desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la Calidad Total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la institución en término de calidad, cumplimiento, atención y servicio
- ✓ Prestar la colaboración y el apoyo que la institución requiera en cualquiera de las actividades afines con el objeto productivo de la entidad.
- ✓ Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne su Jefe Inmediato

### **UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El cargo reporta al Director Administrativo y Financiero.

### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

El cargo mantiene los contactos más frecuentes internamente con:

**Superior Inmediato:** Para coordinar y reportar actividades.

Auxiliar Contable y Tesorera: Solicitar, aclarar y suministrar información para realización de sus funciones y otras actividades requeridas.

**Empleados:** Aclaración de conceptos de la nómina.

El cargo mantiene los contactos más frecuentes externamente con:

**Bancos:** Suministrar y solicitar información, para informes financieros.

**DIAN, Cámara de Comercio, etc.:** Atender requerimientos de informes.

### **HABILIDAD GERENCIAL**

El cargo implica habilidad para administrar su tiempo, la ejecución de las actividades de apoyo al área Administrativa y Contable, contando con la capacidad de asimilar y desglosar los procesos que se manejan en la institución con el fin de detectar faltantes, con aptitudes para organizar y planear su trabajo estableciendo plazos para el cumplimiento de las tareas asignadas por el Jefe Inmediato.

### **HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

El cargo exige habilidad para comprender, influir y/o servir al personal interno y externo, a través de una excelente atención y un trato especial con todos los funcionarios de la institución el cual debe ser con eficacia y cortesía, ya que el cargo requiere del trabajo en equipo para el cumplimiento de sus funciones.

### **HABILIDAD TÉCNICA**

El cargo requiere carrera profesional en Contaduría Pública con énfasis en sistemas y legislación tributaria y con una experiencia de dos (2) años en cargos similares, con un entrenamiento de un (1) mes en el puesto de trabajo.

### **TOMA DE DECISIONES**

Debido a su naturaleza, el cargo está sujeto a procedimientos y reglas de trabajo establecidas y a una supervisión general por parte del Superior Inmediato. Tiene iniciativa para la entrega de la información solicitada procurando mejorarla, siendo oportuna y eficaz para la toma de decisiones.

### **MAGNITUD**

El cargo tiene una responsabilidad por la realización de los estados financieros y documentos soportes, garantizando una información fidedigna y confiable que muestre los resultados precisos y puntuales, mostrando la realidad de las actividades realizadas por el Centro Colombo Americano, contribuyendo al cumplimiento del objetivo general de la institución.

### **IMPACTO**

El impacto del cargo está orientado a efectuar análisis a los estados financieros procurando que éstos sean confiables y se realicen a tiempo para la toma de decisiones de la Dirección, cumpliendo con los términos y normas de contabilidad aceptadas.

### **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Para identificar, analizar y dar solución a los problemas que se le presenten durante el ejercicio del cargo, requiere de la aplicación de la normatividad contable establecida legalmente, elegir de lo aprendido en experiencias y aplicarla a cada situación en particular, acorde con las políticas y normas que la institución tenga implementadas.

<b>NOMENCLATURA DEL CARGO:</b>	Tesorera
<b>LOCALIZACIÓN:</b>	Cartagena
<b>ÁREA FUNCIONAL:</b>	Contabilidad
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO:</b>	Director Administrativo y Financiero
<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA:</b>	Ninguno

### **PROPÓSITO DEL CARGO**

Recaudar los fondos del Centro Colombo Americano por elaboración de certificados de estudio, venta de libros, pagos fraccionados, camisetas, entre otros, realizando todos los registros del movimiento de la caja y demás transcripción de la información contable que maneja, correspondiente a los ingresos y egresos de la institución, contribuyendo al cumplimiento del objetivo del Centro Colombo Americano. Además administrar y manejar el fondo de la caja menor de la institución.

### **DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

- ✓ Brindar al público toda la información (valor! horario! duración! etc.) referente a los programas de inglés que ofrece el COLOMBO! ya sea, telefónica o personal mente.
- ✓ Vender y entregar a los estudiantes los libros de los distintos cursos de inglés que ofrece el COLOMBO.
- ✓ Elaborar los recibos para que la Dirección Académica expida los certificados de estudio y recibir el dinero correspondiente a los certificados.
- ✓ Recibir el dinero correspondiente al proceso de inscripción a los distintos programas que ofrece el Centro Colombo Americano.
- ✓ Expedir los recibos de caja por cada pago que obtiene y llevar un control de estos.
- ✓ Responder y manejar la caja menor de la institución para pago de gastos menores de la oficina en actividades administrativas! cumpliendo con el procedimiento establecido para ello.

- ✓ Consignar en los bancos estipulados los dineros correspondientes a los pagos recibidos por distintos conceptos (inscripciones! exámenes de clasificación, certificados de estudio, etc.).
- ✓ Elaborar los comprobantes de egreso y cheques que previamente le hayan autorizado para los diferentes pagos que se deban efectuar, de proveedores, nómina, etc. cuidando que el diligenciamiento del documento se haga correctamente, con los respectivos sellos y con las normas de seguridad que las entidades financieras exigen y las que de manera especial determine el Centro Colombo Americano y verificando que cada uno de los conceptos, se registren en las respectivas cuentas contables, de acuerdo con instrucciones específicas que le proporcione el Contador de la institución.
- ✓ Entregar periódicamente al Contador los comprobantes de egreso ordenados.
- ✓ Elaborar diariamente las planillas de todos los ingresos de caja que se presenten por distintos conceptos.
- ✓ Recibir el pedido de los libros que se realiza al proveedor, contar la cantidad de libros recibida y verificar que esté de acuerdo con la cantidad que se pidió.
- ✓ Realizar el inventario físico general de libros mensualmente, cumpliendo con el procedimiento establecido, manteniendo actualizado los datos referentes a entradas y salidas, pasando los correspondientes reportes mensuales. Verificando que los datos del kárdex sistematizado coincidan con las existencias físicas en el almacén, con el fin de identificar eventuales diferencias, las cuales deben aclararse en forma inmediata, dando aviso a su jefe inmediato, para hacer los ajustes necesarios previamente autorizados.
- ✓ Solicitar chequeras a los Bancos.
- ✓ Organizar, controlar y coordinar la labor del Mensajero Celador en lo que respecta al diligenciamiento de los pagos que debe realizar la institución, cumpliendo con reglamentaciones establecidas por las entidades respectivas, ya sea en efectivo o si se trata de cheques directamente, hacerlo a nombre de la entidad correspondiente, asegurarse de que se efectúe,

recibiéndole al Mensajero Celador los documentos que comprueben su realización en las fechas de vencimiento.

- ✓ Participar! implementar y hacer seguimientos al proceso de planeación estratégica de su área, definiendo metas, determinando políticas y programas para alcanzar el objetivo de su cargo, estableciendo los métodos necesarios para asegurarse que estos sean ejecutados.
- ✓ Promover y participar en el desarrollo y mejoramiento continuo de procedimientos! procesos y sistemas de trabajo con el fin de lograr un eficiente desempeño en su área de trabajo.
- ✓ Mantener en óptimas condiciones de orden y aseo su área de trabajo.
- ✓ Participar en las reuniones y en los planes de capacitación que el Centro Colombo Americano programe en desarrollo de la actividad laboral y/o para mejorar el nivel de capacitación! entrenamiento y desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Enmarcar su desempeño laboral dentro de los fundamentos de la Calidad Total y el mejoramiento continuo para garantizar la plena satisfacción de todos los clientes de la institución en término de calidad, cumplimiento! atención y servicio.
- ✓ Prestar la colaboración y el apoyo que la institución requiera en cualquiera de las actividades afines con el objeto productivo de la entidad.
- ✓ Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne su Jefe Inmediato.

### **UBICACIÓN ORGANIZACIONAL**

El cargo reporta al Director Administrativo y Financiero.

### **RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

El cargo mantiene los contactos más frecuentes internamente con:

**Superior Inmediato:** Para informar las actividades desarrolladas y recibir instrucciones sobre la realización de sus funciones, coordinación, revisión y visto bueno de pagos a realizar por compromisos adquiridos por la institución.

**Demás Compañeros Dependencia de Contabilidad:** Solicitar información para la realización de cualquier otra actividad relacionada con sus labores.

**Demás Funcionarios de la Empresa:** Apoyar en el suministro o recibo de información en atención a la realización de sus responsabilidades en beneficio del cumplimiento del propósito general de la institución.

El cargo mantiene los contactos más frecuentes externamente con:

**Empresas-Clientes:** Elaboración y envío facturas de cobro.

**Empresas Prestadoras de Servicios, Contratistas y Proveedores:** Control de cuentas recibidas y elaboración de cheques para sus pagos.

**Entidades Financieras:** Envío y recibo de comunicaciones en cumplimiento de sus funciones.

#### **HABILIDAD GERENCIAL**

El cargo implica habilidad para planear organizar sus labores y administrar su tiempo en la ejecución de las actividades de apoyo del área contable y el cumplimiento en las fechas determinadas de las tareas asignadas por el Superior Inmediato.

#### **HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS**

El cargo exige habilidad para comprender, influir y/o servir al personal interno y externo relacionado con la Dirección de Contabilidad a través de una excelente atención y un trato especial a los demás el cual debe ser con eficacia y cortesía ya que el cargo requiere del trabajo en equipo para el cumplimiento de sus funciones.

**HABILIDAD TÉCNICA**

El cargo requiere formación académica media en Secretariado Ejecutivo Bilingüe y/o Auxiliar Contable con conocimientos de sistemas e inglés (hablar y escribir bien), y con una experiencia de un (1) año en cargos similares, con un entrenamiento de un (1) mes en el cargo.

**TOMA DE DECISIONES**

Debido a la naturaleza del cargo, está sujeta a procedimientos y reglas de trabajo establecidas ya una supervisión general por parte del Superior Inmediato. Tiene iniciativa para la entrega de la información solicitada procurando mejorarla día a día.

**MAGNITUD**

El cargo tiene una responsabilidad económica sobre el dinero que recauda, los pagos que bajo su responsabilidad se realizan, la correcta elaboración de comprobantes, los documentos e información que maneja, como también sobre los equipos de oficina asignados.

**IMPACTO**

El impacto del cargo está orientado a controlar y efectuar análisis de los recaudos recibidos, procurando que éstos se cumplan en los términos y con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en la institución.

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Para identificar, analizar y dar solución a los problemas que se le presenten durante el ejercicio del cargo, que tienen que ver con los recaudos que recibe, los pagos que efectúa a proveedores, docentes, entre otros requiere elegir de lo aprendido en experiencias y aplicarlas a cada situación en particular, acorde con las políticas y normas que la institución tenga implementadas, sobre lo cual debe mantener informado a su Jefe Inmediato

## **CAPÍTULO 5**

---

---

### **RECURSOS DISPONIBLES**

- 5.1 CRONOGRAMA**
  - 5.2 RECURSOS MATERIALES**
  - 5.3 RECURSOS INSTITUCIONALES**
  - 5.4 RECURSOS HUMANOS**
  - 5.5 PRESUPUESTO**
-

## 5. RECURSOS DISPONIBLES

### 5.1 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	Meses ( Años 2003 – 2004 )													
	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
1. Presentación de la propuesta	■	■	■	■										
2, Entrega de anteproyecto				■	■	■	■							
3. Entrevistas a directivos							■	■						
4. Elaboración de perfiles de cargo								■	■	■				
5.Evaluación de habilidades									■	■	■			
6. Elaboración documento final										■	■	■	■	
7. Recomendaciones y conclusiones													■	
8. Entrega de documento final														■

### 5.2 RECURSOS MATERIALES

La elaboración del proyecto de investigación ha demandado el uso de los siguientes materiales:

- Computadoras
- 1 Impresora
- Papelería
- Material Bibliográfico

### **5.3 RECURSOS INSTITUCIONALES**

- **Centro Colombo Americano Seccional Cartagena**
- **Universidad Tecnológica de Bolívar, programa de ingeniería Industrial.**
- **Universidad de Cartagena**

### **5.4 RECURSOS HUMANOS**

#### **Ejecutores:**

Daíro Luís Marriaga Taborda

#### **Director:**

Alfonso Núñez subintendente empresas colombianas de petróleo (ECOPETROL)

#### **Asesores:**

Gonzalo Cardazo Ing. Industrial

## 5.5 PRESUPUESTO

<b>Rubros</b>	<b>Aportes C. C. A</b>	<b>Aportes de los</b>	<b>Total</b>
		<b>Investigadores</b>	
<b>Personal Investigativo</b>			
Gasto de Transporte		\$ 45000	\$ 45000
<b>Materiales</b>			
Trascripción documento	400000		400000
3 resma de papel tamaño carta	\$ 36000		\$36000
Fotocopias	\$ 55000		\$ 55000
Tinta negra impresora láser B JC 1000 serie PS	\$ 80000		\$ 80000
Servicio de empaste		\$ 60000	\$ 60000
Servicio de Anillado		\$ 20000	\$ 20000
Caja de Disquetes		\$10000	\$ 10000
Servicio Internet		\$ 70000	\$ 70000
<b>SUBTOTAL</b>	\$571000	\$ 205000	\$ 776000
Imprevistos 10%			\$ 77600
<b>TOTAL</b>			\$ 853600

## CONCLUSIONES

---

- Las descripciones de cargo, del personal del Centro Colombo Americano, han mejorado sus definiciones y muestran su diferenciación por cargos de acuerdo con sus roles y responsabilidades específicos para cada unidad de proceso.
- Todas las descripciones de cargo del personal del Centro Colombo Americano han sido validadas en sus funciones y responsabilidades y verificado que cumplen con la función básica de área y los procesos definidos dentro del manual de la organización.
- Se cuenta con un diseño propio de un mapa de competencias para el Centro Colombo Americano, en el cual se han definido los elementos que lo componen y determinado de acuerdo con los perfiles del personal de gestión, los conocimientos básicos y específicos para cada cargo así como las competencias técnicas y humanas que lo hacen posible.
- Se logró llegar a una metodología para establecer planes individuales de desarrollo que permiten unir las necesidades de entrenamiento y capacitación de cada persona con los requerimientos de la organización para cada cargo.

## RECOMENDACIONES

---

- Que se continúen revisando las descripciones de cargo de las otras áreas del Centro Colombo Americano, de acuerdo con la metodología establecida en este trabajo.
- Mejorar las acciones de desarrollo de modo tal que permitan evaluar (realización y asimilación y limitar las posibilidades de selección de actividades de entrenamiento y capacitación con base a las descripciones de cargo)
- Que el sistema permita escoger mediante un portafolio las acciones de desarrollo adecuada para aquellas competencias en la cual no se encuentran 100% ajustados.
- Que las acciones de desarrollo se enfoquen a mejorar los comportamiento/ evidencias de comportamiento y no a toda la competencia.
- Se establezcan planes de desarrollo individual para las otras áreas donde incluyan todo el personal desde los vigilantes hasta profesores y con ellos se dé inicio a planes de carrera técnica por profesiones.
- Se establezcan planes de desarrollo individual y planes de carrera técnica para todas las profesiones que tengan más de cinco (5) profesionales de una misma profesión.

- Se establezcan planes de desarrollo individual y planes de carrera técnica para todas las profesiones que tengan más de cinco (5) profesionales de una misma profesión.

## BIBLIOGRAFIA

---

- **CHACHOLIADES, Miltiades.** Economía Internacional. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1981, 137 p.
- **DESSLER, Gary. Administración de Personas.** México: Prentice – Hall Hispanoamericana S.A., 1994, 114 p.
- **Documento Hay Group.** ¿Competencias Moda o Necesidad?
- **Documento Reorganización VRM.** 1996. 13 p.
- **FLANNERY. T / Hofricter. David Platte E Paul (The Hay Group).** "Personas, Desempeño y Pago", Editorial Paidos, 1997.
- **MENDEZ, Carlos.** Metodología guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas y Contables. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1988.
- **Morales Arrieta Juan Antonio\_ Velandia Néstor:** Estrategia Salarial y/o compensación.
- **TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica Fundamentos de Investigación con Manual de Evaluación de Proyectos.** México D.F.: Limusa S.A. de C.V., 1993.

- **URDANETA, Orlando.** El Desarrollo de los Recursos Humanos en los Procesos de Apertura Económica. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1997.
  
- **Ariza, Montes Jose Antonio\_ Morales Gutierrez Alfonso\_ Morales Fernandez Emilio.** Dirección y Administracion Integrada de Personas.
  
- INTERNET
  
- **Competencia laboral. Miami, Usa Lucas morena/ sinexi s.a.**(21 de abril 2003)  
[www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)
  
- **Trabajo en equipo. Madrid, España Fundación Iberoamericana del Conocimiento.** (20 de julio 2002) [www.gestióndelconocimiento.com](http://www.gestióndelconocimiento.com)