

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS LABORALES EN LA CORPORACIÓN PARA EL  
DESARROLLO DEL ORIENTE “COMPROMISO” ONG.**

**JULIÁN ANDRÉS GÓMEZ RINCÓN  
ANTONIO JOSÉ RINCÓN SERRANO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2007**

**DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR  
COMPETENCIAS LABORALES EN LA CORPORACIÓN PARA EL  
DESARROLLO DEL ORIENTE “COMPROMISO” ONG.**

**JULIÁN ANDRÉS GÓMEZ RINCÓN**

**ANTONIO JOSÉ RINCÓN SERRANO**

**Proyecto de grado para optar el título de  
Ingenieros Industriales**

**Director**

**JOSÉ JOAQUÍN GARCÍA DÍAZ**

**Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍA FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2007**

A nuestros padres, familiares y amigos, por estar presentes en cada momento de nuestras vidas, brindándonos siempre su ayuda y colaboración para la culminación de esta etapa, y a Dios por iluminarnos el camino durante toda nuestra carrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestras familias, motores fundamentales en nuestras vidas y en nuestros logros.

Un especial reconocimiento a nuestro director el ingeniero José Joaquín García “Juako” por su incansable apoyo, colaboración, compromiso y por ese excelente sentido del humor.

A nuestra tía Piedad Rincón Stella por su colaboración, orientación y apoyo.

A todo el personal de la Corporación para el desarrollo del oriente “Compromiso” ONG. Por su permanente colaboración especialmente a la subdirectora administrativa Nelly Sofía Ardila Valderrama por su participación, orientación y apoyo.

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	17
<b>1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO</b>	20
1.1 JUSTIFICACIÓN	20
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivos Generales	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	23
<b>2. GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN</b>	25
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	25
2.2 PROGRAMAS	27
2.2.1 Programa Economía Popular.	27
2.2.2 Programa Participación Y Desarrollo	28
2.2.3 Programa Derechos Humanos	29
2.2.4 Programa Paz y Convivencia	29
2.3 MISIÓN	30
2.4 VISIÓN	31
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
2.6. RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	32
2.6.1 Conclusiones generales del estado actual de la Corporación	33
2.7 PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA	39

<b>3. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE COMPETENCIAS.</b>	41
3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIA	41
3.2 COMPETENCIAS LABORALES	43
3.2.1 Clasificación de las Competencias	46
3.3 ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES	48
3.3.1 Ámbito Internacional	48
3.3.2 Ámbito Nacional (Sistema Nacional De Formación Para El Trabajo).	50
Áreas de Desempeño	53
Niveles de Competencia Laboral y de cualificación	56
<b>4. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	61
4.1 METODOLOGÍAS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS	62
4.1.1 Análisis Ocupacional	63
Método Dacum	65
El Método Amod	66
El Método Scid	66
4.1.2 Análisis Constructivita:	67
4.1.3 Análisis Funcional	67
Conformar el grupo de metodólogos	72
Mapa Funcional	73
4.2 REVISIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES	77
4.3 MANUAL DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES BASADO EN COMPETENCIAS	80
4.3.1 Construcción del manual de perfiles	81
4.3.2 Análisis Funcional con el grupo de metodólogos	81
4.3.3 Diseño y descripción del manual de perfiles	83
Misión del programa	83
Competencias Específicas	84

Competencias Transversales	85
Competencias Básicas	86
<b>5. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y HERRAMIENTAS PARA SU DESARROLLO</b>	<b>87</b>
5.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	87
5.1.1 Integrantes del Proceso	90
5.1.2 Etapas del Proceso	91
Sensibilización	91
Autodiagnóstico y Registro	93
Entrega de Evidencias Previas	96
Valoración de Evidencias Previas	97
Evidencias Actuales	99
Revisión de Evidencias Actuales	100
Juicio de Competencia	102
Formación	103
5.2 Validación de la Metodología	104
5.2.1 Evaluación aplicada a cuatro funcionarios al interior de la Corporación.	104
5.2.2 Consenso del modelo al interior de la Corporación	105
5.2.3 Metodología apoyada en la aplicada por el Servicio Nacional para el Aprendizaje SENA	106
5.3 Técnicas e instrumentos para evaluar Competencias Laborales.	107
5.3.1 Significado de Evidencias	107
Evidencias Previas	107
Evidencias actuales	109
5.3.2 Criterios para Valorar Evidencias	110
5.3.3 Técnicas más Utilizadas para Obtener Evidencias	110
Observación directa en ambiente real de Trabajo	110

Valoración de productos terminados o en proceso	111
Formulación de preguntas	112
Entrevista	112
Simulación de situaciones	114
Estudio del caso	114
5.3.4 Instrumentos para la evaluación de competencias laborales	115
Opciones para elaborar y aplicar instrumentos de evaluación	116
Instrumentos de evaluación de mayor frecuencia	117
<b>6. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA</b>	119
6.1 CREACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR	119
6.2 SENSIBILIZACIÓN INFORMATIVA.	120
6.3 AUTODIAGNÓSTICO Y REGISTRO DE LOS CANDIDATOS.	121
6.4 EVALUACIÓN CANDIDATOS DEL ÁREA DE PROYECTOS	121
6.4.1 Coordinador del Programa de Derechos Humanos	121
Competencias a Evaluar	122
6.4.2 Asesor Educador del Programa de Derechos Humanos.	132
Competencias a Evaluar	133
6.4.3 Coordinador de Proyecto del Programa Paz y Convivencia	142
Competencias a Evaluar	142
6.5 EVALUACIÓN CANDIDATO ÁREA ADMINISTRATIVA	150
6.5.1 Asistente de Finanzas	150
Competencias a Evaluar	151
<b>7. CAPACITACIÓN PROPUESTA</b>	162
7.1 CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE FORMULACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS	163
7.2 CAPACITACIÓN EN EL ÁREA PEDAGÓGICA	167

<b>8. CONCLUSIONES</b>	171
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	174
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	176
<b>ANEXOS</b>	180

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Relación objetivos específicos – resultados alcanzados.	24
Tabla 2. Análisis de la Corporación	38
Tabla 3. Informe SCANS	47
Tabla 4. Clasificación de las Competencias según el SENA en Colombia	47
Tabla 5. Las áreas de desempeño ocupacional en Colombia	54
Tabla 6. Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O.)	55
Tabla 7. Métodos para identificar competencias.	63
Tabla 8. Perfil y responsabilidad basado en competencias para el coordinador del programa de derechos humanos.	71
Tabla 9. Recomendaciones para la elaboración de un mapa funcional.	75
Tabla 10. Mapa funcional programa economía popular.	76
Tabla 11. Misión del programa de derechos humanos.	84
Tabla 12. Competencias específicas y responsabilidades.	85
Tabla 13. Competencias transversales coordinador de derechos humanos.	86
Tabla 14. Competencias básicas coordinador de derechos humanos	105
Tabla 15. Competencias coordinador de derechos humanos.	122
Tabla 16. Competencias asesor educador del programa de derechos humanos.	133
Tabla 17. Competencias coordinador de proyecto del programa paz y convivencia.	142
Tabla 18. Competencias asistente de finanzas.	151

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Sistema nacional de formación para el trabajo.	51
Figura 2. Sistema nacional de formación para el trabajo normalización de competencias.	53
Figura 3. Niveles de cualificación y competencia.	59
Figura 4. Análisis funcional	74
Figura 5. Esquema del modelo de evaluación por competencias laborales.	89

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Análisis programa economía popular	181
Anexo 2. Análisis programa participación y desarrollo	187
Anexo 3. Análisis programa paz y convivencia	191
Anexo 4. Análisis Programa Derechos Humanos	195
Anexo 5. Análisis Área Administrativa	200
Anexo 6. Organigrama propuesto	205
Anexo 7. Mapa funcional Corporación para el Desarrollo del Oriente "Compromiso" ONG	206
Anexo 8. Folleto informativo etapa de sensibilización	213
Anexo 9. Folleto metodología para evaluar competencias laborales	214
Anexo 10. Formato de Asistencia Proceso de Evaluación por Competencias	215
Anexo 11. Formato de Autodiagnóstico	216
Anexo 12. Formato de Registro	217
Anexo 13. Formato de valoración de Evidencias Previas	218
Anexo 14. Formato Evidencias actuales recogidas y valoradas	219
Anexo 15. Formato Juicio de Competencia Laboral	220
Anexo 16. Manual de Perfiles y Responsabilidades Basado en Competencias	221

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ORIENTE “COMPROMISO” ONG.\*

**AUTORES:** GÓMEZ RINCÓN, Julián Andrés\*\*  
RINCÓN SERRANO, Antonio José\*\*

**Palabras Claves:** Evaluación, Validación, Metodología, Competencias laborales.

El objetivo central de este documento gira en torno al Diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias laborales en la Corporación para el Desarrollo del Oriente “Compromiso” ONG. Y el desarrollo metodológico de dicho modelo por medio de la evaluación de 4 cargos representativos para la Corporación.

La metodología diseñada se aplica a la totalidad de los cargos que componen a la Corporación. Con el fin de desarrollar dicha metodología se parte del manual de perfiles y responsabilidades basado en competencias, creado para dicha organización, en el cual se encuentran las competencias que debe poseer cada integrante de la Corporación de acuerdo al cargo que ocupan. Esta metodología permite evaluar a todo el personal e indagar sobre el nivel de competencia del personal.

A partir de la evaluación se determina si el trabajador es competente o no. Esta valoración conduce al proceso de formación basado en competencias el cual permite suplir las falencias y necesidades de competencia, permitiéndole a la Corporación, la continuidad e integración de los aspectos más relevantes para la gestión del talento Humano.

Finalmente este documento le será de gran ayuda a la Corporación si decide certificar su talento Humano en competencias laborales, puesto que el trabajo desarrollado adecuó a la Corporación y la preparo, para este proceso de certificación. De igual manera será útil para empresas que hacen parte del sector de las ONG, gracias a que el mapa funcional propuesto será el punto de partida para la elaboración de normas de competencia, para el sector de las organizaciones no gubernamentales que trabajan con población marginada.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniero José Joaquín García Díaz.

## SUMMARY

**TITLE:** DESIGN AND VALIDATION OF A MODEL OF EVALUATION FOR WORK COMPETENCES IN THE CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ORIENTE "COMPROMISO" NGO.\*

**AUTHORS:** GÓMEZ RINCÓN, Julián Andrés\*\*  
RINCÓN SERRANO, Antonio José\*\*

**Key words:** Evaluation, Validation, Methodology, Work Competences.

The central objective of this document rotates around the Design and validation of an evaluation model for work competences in the Corporación para el Desarrollo del Oriente "COMPROMISO" NGO. And the methodological development of the model mentioned through the evaluation of 4 representative positions for the Corporation.

The designed methodology is applied to the entire positions that make up the Corporation. With the purpose of developing this methodology, it starts with the manual of profiles and responsibilities based on competences, created for this organization, in which it is found the competences that each member of the Corporation should possess according to the position that they have. This methodology allows to evaluate the whole personnel and to investigate on the level of competition of the personnel.

Starting from the evaluation it is determined if the worker is competent or not. This valuation leads to the formation process based on competitions which allows to replace the lacks and competition necessities, allowing to the Corporation, the continuity and integration of the most relevant aspects for the administration of the Human talent.

Finally this document will be of great help to the Corporation if it decides to certify its Human talent in labor competences, since the work developed adapted the Corporation and prepared it, for this certification process. In the same way it will be useful for companies that are part of the sector of the NGOs, due to the proposed functional map will be the starting point for the elaboration of competition regulations, for the sector of the non government organizations that work with the excluded population.

---

\* Degree Work

\*\* Physique Mechanics Engineering's Faculty. School of Industrial and Managerial Studies. Engineer Jose Joaquin Garcia Diaz.

## INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía trajo consigo grandes exigencias y retos a los países en su afán de crecer económicamente. Con el pasar de los años se evidenció, que sólo quienes contaban con un talento humano calificado, podían generar beneficios significativos a las organizaciones.

Es aquí donde se destaca la importancia de contar con un personal preparado, con el que se busca ser cada día más competitivo. Con el fin de conseguir dicha competitividad, se hace necesario relacionar las actividades laborales con el tipo de educación, para así saber en que áreas se deben formar a las personas, de acuerdo a las necesidades existentes en el país o una región específica, consiguiendo de esta manera personas preparadas que generen desarrollo y crecimiento.

Hoy en día en el mundo de los negocios, las empresas que sobreviven y perduran en los mercados, son aquellas compañías cuyo talento humano se encuentra altamente preparado.

El concepto de competencia laboral busca ser un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, puesto que a partir de una buena y correcta formación del talento humano, se consigue mejorar la productividad.

En el presente trabajo de grado, se presenta la estructura metodológica de evaluación por competencias laborales en la Corporación Para el Desarrollo del Oriente “Compromiso”, dicha organización comprendió la necesidad de desarrollar esta evaluación, buscando determinar si su talento humano es competente de acuerdo a las actividades que se desarrollan en esta; estableciendo así en qué áreas el personal tiene debilidades, con el fin de desarrollar una posterior formación en dichas áreas y así contar con personas competentes.

El objetivo del trabajo de grado, no es simplemente mostrar la metodología desarrollada para evaluar si los funcionarios que componen la Corporación Compromiso, poseen las competencias correspondientes a la ocupación que desarrollan, también es buscar que sirva como guía en el momento en el que alguna otra organización quiera implementar este sistema de evaluación.

Haciendo referencia al contenido del trabajo de grado, este cuenta con siete capítulos, los cuales van desde las especificaciones básicas del proyecto hasta el plan de formación propuesto para los trabajadores que no cumplan con alguna competencia.

Los primeros dos capítulos tratan las generalidades del proyecto y de la Corporación, allí se muestra la justificación del trabajo de grado, los objetivos que se deben cumplir en el mismo, las generalidades de la Corporación y el análisis de la situación actual de la Corporación, dicho análisis tiene por objeto identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las dos áreas principales de la misma como lo son el área de proyectos y el área administrativa.

Refiriéndose a la temática de las competencias, en el tercer capítulo se presenta una introducción a dicho concepto, en primera instancia se hace una breve reseña histórica del concepto de competencias y como éste fue evolucionando hasta llegar al concepto de competencias laborales, posteriormente se mira la clasificación de las competencias y los antecedentes de las competencias laborales tanto en el ámbito internacional como en el nacional, haciendo énfasis en el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo quien es el ente regulador de esta área en el país.

En el cuarto capítulo se inicia el desarrollo del trabajo, ya que en este se explica como se identifican las competencias, allí se pueden ver las diferentes metodologías empleadas para la identificación de las competencias y como se identificaron las competencias en la Corporación. En este capítulo se puede ver el mapa funcional que se elaboró como propuesta para la Corporación, así como también la estructura del manual de perfiles y responsabilidades basados en competencias de la Corporación.

En el quinto capítulo, se puede ver la metodología de evaluación, allí se encuentra explicada paso a paso cada etapa de la metodología. También se encuentra el material de apoyo utilizado para desarrollar la metodología. Posteriormente en el sexto capítulo se desarrolla la metodología en cuatro funcionarios de la Corporación, con el fin de simular el proceso de evaluación.

Por último, en el séptimo capítulo se propone un plan de capacitación para los trabajadores que no cumplan con algunas competencias.

## **1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN**

La Corporación para el Desarrollo Del Oriente “Compromiso” ONG, se ha interesado por mejorar la calidad de sus recursos humanos con el fin de convertirse cada día en una organización más fuerte y competitiva.

La razón por la cual se presentó la necesidad de fortalecer el área de los recursos humanos es que se han identificado deficiencias en el personal, que han sido causadas por la flexibilidad a la que se encuentran expuestos los trabajadores. Dicha flexibilidad ha sido producida por el crecimiento que ha tenido la Corporación en cada uno de sus programas y a la falta de investigación por parte de la misma en el área de los recursos humanos.

Debido a la problemática trabajada en sus programas y a las diferentes actividades que desarrolla la Corporación, el crecimiento y posicionamiento que esta ha tenido ha sido muy grande, afectando de manera directa al personal, puesto que se ha perdido el enfoque que existía en cada uno de los cargos, ya que debido al crecimiento de la corporación las funciones que cada uno desarrollaba han cambiado y/o aumentado sin previo aviso y preparación, lo cual se ha reflejado en el bajo rendimiento por parte de algunos trabajadores generando en estos desmotivación e ineficiencia.

Además a este problema se le suma el hecho de que la Corporación no cuenta con los instrumentos necesarios para mantener un constante proceso con el área de recursos humanos, pues prácticamente no existe esta área, lo cual demuestra que en el tema de los recursos humanos poco se ha trabajado siendo este uno de

los factores del por qué se ha perdido identidad de los trabajadores con respecto a los cargos que ocupan. Así, como se había dicho antes, debido al crecimiento de la Corporación los cargos fueron cambiando funciones y en ningún momento las personas han sido preparadas para esos cambios. La Corporación cuenta con un manual de funciones que no es muy específico con respecto a las funciones que debe tener el ocupante del cargo, ya que este no se encuentra actualizado.

Por tal razón se hace necesario para la Corporación desarrollar un proceso de evaluación basado en competencias laborales con el fin de conocer el nivel en el cual se encuentran sus trabajadores y así saber si son competentes o no para los ocupaciones en los cuales se están desarrollando. Además, a la corporación le es muy importante tener su personal capacitado y preparado para que se pueda mejorar la calidad de sus productos y servicios consiguiendo así que la trascendencia de sus proyectos sea mayor y que a su vez estos proyectos sean nuevamente patrocinados por las agencias internacionales.

Para esto será necesario diseñar y validar un modelo de evaluación de competencias laborales que al ser aplicado y desarrollado permita establecer un plan de formación y capacitación para quienes tengan falencias dentro de la corporación.

Cabe decir que para las directivas de la corporación le es de gran importancia aprovechar la capacidad en talento humano que tiene, ya que en su gran mayoría son personas profesionales y de contratación a término indefinido. (Ver anexos organigrama)

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo general.** Diseñar y validar un modelo de evaluación por competencias laborales en la Corporación Para El Desarrollo Del Oriente “Compromiso” ONG.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Realizar un análisis a la situación actual de la empresa.
- Caracterizar y adecuar los 27 cargos de la Corporación, apoyados en los conceptos de la Clasificación Nacional de Ocupaciones y las titulaciones existentes de acuerdo a los perfiles ocupacionales.
- Crear un manual de perfiles y responsabilidades basado en competencias, tomando como punto de partida el manual de funciones existente.
- Diseñar un modelo de evaluación por competencias laborales en la corporación para cada uno de sus 27 cargos.
- Diseñar los instrumentos y herramientas necesarios para aplicar la metodología de evaluación por competencias laborales a los 27 cargos de la corporación.
- Diseñar y aplicar un programa de sensibilización, dirigido al personal de la Empresa, en el proceso de la certificación de competencias labores.
- Validar el modelo para la totalidad de los cargos trabajando sobre una muestra representativa de estos.

- Realizar una aplicación del modelo a 2 cargos que son de importancia para la corporación como los son el “Director de programa” y un “Asesor de proyecto”.
- Plantear un programa de capacitación para las personas evaluadas con el fin de que estas se fortalezcan en las áreas donde tienen falencias.

### **1.3 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Con el fin de dar a conocer el cumplimiento de los objetivos, la tabla 1 ubicada en la siguiente pagina, muestra de acuerdo al objetivo propuesto, el resultado alcanzado y su ubicación dentro del documento.

Tabla 1. Relación objetivos específicos - resultados alcanzados.

<b>Relación entre los objetivos específicos y los resultados alcanzados</b>			
<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Resultados alcanzados</b>	<b>Ubicación en el documento</b>
Diseñar y validar un modelo de evaluación por competencias laborales en la Corporación para el Desarrollo Del Oriente "Compromiso" ONG	Realizar un análisis a la situación actual de la empresa.	Prueba de diagnostico reconocimiento de la empresa	Numeral 2.6
	Caracterizar y adecuar los 27 cargos de la Corporación, apoyados en los conceptos de la Clasificación Nacional de Ocupaciones y las titulaciones existentes de acuerdo a los perfiles ocupacionales	Propuesta de un nuevo organigrama	Numeral 2.7
		Revisión y mejoramiento del manual de funciones	Numeral 4.2
		Manual de perfiles y responsabilidades basado en competencias	Numeral 4.3 Libro anexo
	Crear un manual de perfiles y responsabilidades basado en competencias, tomando como punto de partida el manual de funciones existente	Manual de perfiles y responsabilidades basado en competencias	Numeral 4.3 Libro anexo
	Diseñar un modelo de evaluación por competencias laborales en la corporación para cada uno de sus 27 cargos	Metodología de evaluación y herramientas para su desarrollo	Numeral 5.1
	Diseñar los instrumentos y herramientas necesarios para aplicar la metodología de evaluación por competencias laborales a los 27 cargos de la corporación	Metodología de evaluación y herramientas para su desarrollo	Numeral 5.1
	Diseñar y aplicar un programa de sensibilización, dirigido al personal de la Empresa, en el proceso de la certificación de competencias laborales	Etapas de sensibilización (Metodología)	Numeral 5.1.2
		Sensibilización informativa (Evaluación)	Numeral 6.2
	Validar el modelo para la totalidad de los cargos trabajando sobre una muestra representativa de estos.	Validación de la metodología	Numeral 5.2
Realizar una aplicación del modelo a 2 cargos que son de importancia para la corporación como los son el "Director de programa" y un "Asesor de proyecto"	Evaluación	Capitulo 6	
Plantear un programa de capacitación para las personas evaluados con el fin de que estas se capaciten en las áreas donde tienen falencias.	Capacitación propuesta	Capitulo 7	

Fuente. Los autores

## **2. GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La Corporación Compromiso es una organización no gubernamental creada el 9 de noviembre de 1995 con Personería Jurídica No. 044 de enero 26 de 1996, expedida por la Gobernación de Santander. Compromiso es una entidad sin ánimo de lucro, de utilidad común y sin afiliación política o religiosa, constituida ante la necesidad que tiene el Oriente Colombiano de una organización no gubernamental que promueva y ejecute proyectos de desarrollo para el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus pobladores.

Conformada por profesionales de amplia relación con el movimiento social ONG's regionales, nacionales e internacionales e institucionales públicas y privadas. El equipo está integrado por personas de reconocida trayectoria en la formación de líderes, educación en derechos humanos, asesoría a proyectos productivos populares y en la gestión de proyectos de desarrollo social, cultural y ambiental. Sus experiencias permiten ofrecer servicios con calidad y ética profesional en la capacitación y asesoría de proyectos de desarrollo a las organizaciones sociales, entidades territoriales y entidades públicas y privadas del Oriente Colombiano.

La estructura orgánica de la Corporación Compromiso desarrolla los criterios de democracia interna. Está conformada por la Asamblea General de corporados que define las políticas generales, planes, programas y proyección institucional, nombra al Comité Directivo, al Director Ejecutivo y al Revisor Fiscal.

El Comité Directivo está integrado por socios que tienen como función principal la conducción de la Corporación, orientar la ejecución de programas y proyectos,

acordar convenios y contratos, definir presupuestos y garantizar el manejo y control de bienes y recursos de la Corporación.

La Corporación Compromiso muestra una significativa presencia e incidencia local y regional con organizaciones sociales, comunitarias, gremiales, ONG, entidades públicas, Gobernación de Santander, administraciones municipales, Organizaciones de Derechos Humanos, Universidades, Iglesias, Agencias de Cooperación. Estas relaciones son un soporte estratégico y una fortaleza para el cumplimiento de la misión y el éxito de sus proyectos y programas a favor de los sectores populares.

La apuesta programática de la Corporación le ha permitido avances en su práctica integral sobre los derechos y una participación cualificada en redes nacionales y regionales, por ejes temáticos y relaciones de interés práctico, ganando conocimientos, experiencias y mayor capacidad de incidencia. Entre las redes donde mantiene relaciones, las más destacadas son:

- Hace parte de la Junta Directiva de la Plataforma Colombiana DDHH, Democracia y Desarrollo, en su propósito de promoción y exigibilidad de los DESC.
- La coordinación Colombia Europa EEUU, de DDHH, Nacional y Regional.
- Afiliada a la CEAAL
- La Red Nacional y Nodo Regional de Justicia Comunitaria y Tratamiento de Conflictos.
- La Red Pro trabajó, en Bucaramanga y el Instituto Municipal de Empleo
- El eje temático de acceso a mercados, (Red Nacional de Cordaid)
- La Asamblea Nacional y Regional de la Sociedad Civil por la Paz.
- La Coordinación de La Red Viva, de 28 organizaciones de todo el país.
- Orienta la concertación académica en Santander con universidades (Unisangil, UIS, Esap, Unad) para la Escuela de Liderazgo Democrático.

Además mantiene su presencia en el Consejo Departamental de Planeación, el Consejo de Política Social de Florida Blanca, el Consejo Consultivo Regional de PNUD, el Comité Asesor de la Defensoría Regional del Pueblo.

La capacidad de convocatoria y movilización social de Compromiso es sobresaliente, se han afianzado relaciones con organizaciones en las diferentes provincias y sectores sociales, con ONG's e instituciones públicas y educativas. Se tiene un espacio y un reconocimiento que lo registran los medios de comunicación con peso en la opinión pública regional.

## **2.2 PROGRAMAS**

La Corporación Compromiso cuenta con cuatro programas básicos:

- Economía Popular
- Paz y Convivencia
- Derechos Humanos
- Participación y Desarrollo.

**2.2.1 Programa Economía Popular.** El programa concretiza la intervención de la Corporación en apoyo a la creación y/o consolidación de unidades productivas promovidas por grupos asociativos y comunidades populares afectadas por condiciones de pobreza y que buscan generar empleo, ingresos y servicios para mejorar las condiciones de vida y bienestar ante la crisis económica que viven y la carencia de alternativas institucionales.

Se propone mejorar las capacidades políticas, organizativas, empresariales y técnicas de los grupos y comunidades para la gestión de sus iniciativas y proyectos.

Aportar criterios, enfoques, estrategias, métodos, técnicas e instrumentos susceptibles de ser replicados por otros grupos para fortalecer sus proyectos económicos.

Adelantar la sensibilización y capacitación de los grupos para asumir la promoción y valoración de la mujer, para estimular su participación en las organizaciones y los proyectos, transformar los roles tradicionales y crear condiciones de equidad de género en los proyectos económicos que apoya el programa.

**2.2.2 Programa Participación y Desarrollo.** El programa orienta el apoyo de la Corporación Compromiso a la capacitación y asesoría de las organizaciones sociales en el uso de mecanismos de participación ciudadana y comunitaria que contribuyan a mejorar las condiciones de vida y convivencia de las comunidades, articulen sus iniciativas a estrategias de desarrollo local y al fortalecimiento de la sociedad civil.

Acompaña a los Consejos Territoriales de Planeación en el proceso de análisis y recomendación a los Planes de Desarrollo Municipal y Plan de Ordenamiento Territorial para la discusión y concertación de las políticas públicas y del desarrollo municipal.

La Corporación Compromiso implementa la Escuela de Liderazgo Democrático para la formación de líderes sociales y políticos con una visión democrática, renovadora y modernizante de la sociedad Civil, que fortalezca las organizaciones

para el ejercicio del poder local y gestar nuevas relaciones incluyentes entre estado y ciudadanía en el área metropolitana.

Promociona la participación y organización de las mujeres y jóvenes como nuevos actores sociales del desarrollo local y hacia la creación de mecanismos y fondos que concreten las políticas de promoción y apoyo a proyectos e iniciativas de estos sectores sociales.

**2.2.3 Programa Derechos Humanos.** El Programa de Derechos Humanos trabaja para la creación de condiciones de vida digna para todas las personas y la construcción de cultura de Derechos Humanos, desde estrategias de educación, comunicación, investigación, interlocución para la incidencia política y asesoría socio jurídica.

El programa orienta su acción hacia el logro del reconocimiento como sujetos de derechos de personas, organizaciones y comunidades y se asuma el ejercicio pleno de ciudadanía, impulsando la creación de movimiento social por la vigencia, el respeto y la exigibilidad de los derechos humanos de la población del Nororiente Colombiano.

El programa buscar hacer asumir los Derechos Humanos desde un enfoque de integralidad desde el cual los derechos económicos, sociales y culturales tienen el mismo peso y valor que los derechos civiles políticos, esto en concordancia con los avances del derecho internacional de los derechos humanos, tanto en el sistema universal como el sistema interamericano.

**2.2.4 Programa Paz y Convivencia.** Fortalecer las iniciativas ciudadanas y el movimiento social por la paz en su capacidad de propuesta, coordinación y

comunicación alrededor de una Agenda Regional de Paz y del trabajo común por la exigibilidad de los Derechos Humanos, la promoción del DIH y la creación de ambientes favorables a la solución pacífica y de rechazo a las formas violentas de resolución de los conflictos y las diferencias, es un propósito básico del Proyecto Construyendo Alternativas de Paz.

El desarrollo de las capacidades de liderazgos, organizaciones sociales y de la sociedad civil para el análisis de la conflictividad y violencia, para el desarrollo de estrategias y acciones de apropiación y uso de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, de promoción de las figuras de las justicias comunitarias hacia la construcción de convivencia ciudadana democrática y de una cultura de paz, es otro propósito del programa.

Además la promoción de experiencias y procesos participativos de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas de construcción de convivencia y paz; la creación de espacios de encuentro para la interlocución, concertación e incidencia política de las organizaciones sociales y las iniciativas ciudadanas de paz en las políticas para el desarrollo, los Derechos Humanos, la democracia y la paz, es otro propósito fundamental.

### **2.3 MISIÓN**

La Corporación Compromiso es una organización estructurante que desarrolla experiencias innovadoras de intervención social, de formación de liderazgos y fortalecimiento de movimientos sociales democráticos para ser actores de su propio desarrollo y contribuir a crear condiciones de vida digna para hombres y mujeres en la región del Nororiente.

## **2.4 VISIÓN**

La Corporación Compromiso será una organización de educación popular, autónoma, democrática, promotora del desarrollo humano sostenible, de la vigencia plena de los derechos humanos y la paz, líder en la reconstrucción de la región del Nor-orienté, y reconocida por su capacidad para trabajar en red y establecer alianzas para actuar en lo público hacia una sociedad democrática e incluyente.

## **2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura orgánica de la Corporación Compromiso desarrolla los criterios de democracia interna. Está conformada por la Asamblea General de corporados que define las políticas generales, planes, programas y proyección institucional, nombra al Comité Directivo, al Director Ejecutivo y al Revisor Fiscal.

El Comité Directivo está integrado por socios que tienen como función principal la conducción de la Corporación, orientar la ejecución de programas y proyectos, acordar convenios y contratos, definir presupuestos y garantizar el manejo y control de bienes y recursos de la Corporación. El Comité Directivo esta conformado así:

Director:	JORGE CASTELLANOS PULIDO
Subdirectora Administrativa:	NELLY SOFÍA ARDILA VALDERRAMA
Presidente:	ALFONSO CONDE PRADA
Secretario:	LUZ DARY GARCÍA
Vicepresidente:	EDUARDO RAMÍREZ GÓMEZ
Vocal:	MAURICIO MEZA

## **2.6 RECONOCIMIENTO DE LA CORPORACIÓN**

Con el fin de determinar el estado actual de la corporación, se desarrolló un reconocimiento en la empresa, donde se indagaron sobre sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, partiendo de la premisa que la Corporación no contaba en su mayoría con un talento humano competente y por ello era de gran importancia para ésta realizar una evaluación por competencias laborales al interior de ella.

Para realizar dicho reconocimiento se dividió a la corporación en sus dos grandes áreas: El área de proyectos y el área administrativa y financiera. Para el área de proyectos tomamos sus cuatro programas (Economía popular, Participación y desarrollo, Derechos humanos y Paz y convivencia).

Partiendo del trabajo que se realizó en el área de proyectos se empleó el método de entrevista personal al interior de cada programa. Se partió de entrevistar al coordinador de cada programa junto a su equipo de asesores y coordinadores de proyectos. A cada uno de ellos se le aplicó un formato donde se consignaba sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas abarcando las situaciones de sus áreas en especial la financiera, recursos humanos, investigación y su proyección para el largo plazo. Cabe destacar que se trabajó una metodología similar a la DOFA pero sin concluir ni sugerir estrategias para la corporación.

A continuación, se presentara el análisis desarrollado a la Corporación tomando como base el resultado de los análisis desarrollados a cada programa (área de proyectos) y al área administrativa y financiera. Los análisis mas detallados de cada programa y del área administrativa y financiera pueden ser vistos en los anexos, en la tabla de anexos se especifica la ubicación de dichos análisis.

**2.6.1 Conclusiones generales del estado actual de la Corporación.** Asumiendo que “Compromiso” es una entidad sin ánimo de lucro, de utilidad común y sin afiliación política o religiosa, constituida ante la necesidad que tiene el Oriente Colombiano de una organización no gubernamental que promueva y ejecute proyectos de desarrollo para el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus pobladores y que se encuentra conformada por profesionales de amplia relación con el movimiento social ONG’s regionales, nacionales e internacionales e institucionales públicas y privadas; donde su equipo está integrado por personas de reconocida trayectoria en la formación de líderes, educación en derechos humanos, asesoría a proyectos productivos populares y en la gestión de proyectos de desarrollo social, cultural y ambiental.

Se ha determinado el siguiente análisis general de la Corporación para el Desarrollo del Oriente Colombiano “Compromiso”, después de evaluar de manera profunda y concisa cada uno de sus programas y su área administrativa y financiera.

Desde el ámbito de las oportunidades cabe destacar que la “ONG”, en vista de la necesidad del mejoramiento de la calidad de vida de las personas, ha realizado grandes esfuerzos con el fin de llegar a dicha meta. Ha logrado ganar campo entre las entidades internacionales de cooperación con el fin de obtener los recursos financieros por medio de sus convocatorias, es así como países como Alemania e Irlanda se encuentran sumamente vinculadas con la organización prestando su gran apoyo y servicio. Todo esto debido al prestigio que ha obtenido la organización, pues se cuenta con un equipo de trabajo altamente calificado, que hace una buena gestión de los recursos con que cuenta para crear un ambiente laboral transparente y obtener confianza por parte de las demás entidades y organizaciones.

Gracias a esto la organización se ha convertido en una verdadera esperanza para aquellos sectores populares que se han visto afectados por el conflicto armado que vive Colombia actualmente.

*“Desde sus orígenes en el año 1995, la Corporación Compromiso se ha preocupado por promover el desarrollo humano sostenible y la vigencia plena de los derechos humanos y la paz, pues en el País y específicamente en el Nororiente existe un extenso campo de acción para ejercer su intervención social. De este modo, se han venido desarrollando experiencias innovadoras de formación de liderazgos y fortalecimiento de movimientos sociales democráticos para que sean actores de su propio desarrollo y así contribuir a la creación de condiciones de vida digna para hombres y mujeres en la región del Nororiente”<sup>1</sup>.*

Para el logro de sus objetivos los programas se vienen fortaleciendo en el transcurso de los años. De este modo, el talento humano se encuentra más preparado debido a las experiencias enriquecedoras que han tenido, lo cual se ha visto reflejado en sus resultados y la calidad de sus proyectos. Gracias a esto se ha obtenido un buen posicionamiento de la organización, logrando que sea reconocida a nivel nacional e internacional para obtener el respectivo apoyo que se necesita. La Corporación muestra una significativa presencia e incidencia local y regional con organizaciones sociales, comunitarias, gremiales, organizaciones no gubernamentales, entidades públicas, Gobernación de Santander, administraciones municipales, organizaciones de derechos humanos, universidades, iglesias, agencias de Cooperación. Estas relaciones son un soporte estratégico y una fortaleza para el cumplimiento de la misión y el éxito de sus proyectos y programas a favor de los sectores populares.

La capacidad de convocatoria de la “ONG” es otra de las fortalezas, se han entablado relaciones con organizaciones en las diferentes provincias y sectores

---

<sup>1</sup> Perfil institucional Corporación Compromiso.

sociales, con “ONG” e instituciones públicas y educativas así como también con varias instituciones internacionales para conseguir apoyo financiero.

No obstante, se encontró que la corporación enfrenta ciertas amenazas que abruma y retrasan los proyectos que crean los diferentes programas. Por ejemplo, el presupuesto con el que cuentan se ve amenazado por la volatilidad de los mercados y más específicamente del dólar, pues Compromiso obtiene casi todos sus recursos financieros de entidades internacionales que facilitan el dinero en este tipo de divisa. Luego cuando cae esta moneda respecto al dólar el presupuesto estipulado disminuye, haciendo que se recorten algunos proyectos, debido a que los recursos no alcanzan.

Además el programa también se encuentra desfavorecido por el poco interés que ha puesto el Estado, le hace falta voluntad y consciencia de la situación que vive el país, motivo por el cual no valoran ni apoyan los programas que tiene la corporación e incluso a veces los entorpece denegando ciertos permisos. El mismo hecho de que las “ONG” se encuentren estigmatizadas por encontrarse vinculadas con grupos guerrilleros alimenta el desinterés del gobierno.

Al seguir con el proceso de evaluación se encontró que el direccionamiento se encuentra en el director y este no se ha pasado a la organización lo cuál es una problemática que debilita fuertemente a la corporación, ya que esto hace que los procesos y el cumplimiento de las tareas sean ineficientes e ineficaces, demandando más tiempo y costo para la elaboración y culminación de los proyectos. Hace falta una descentralización del cargo del director para que los funcionarios y asesores puedan tener más autonomía a la hora de tomar decisiones para fomentar una dinámica de trabajo más ágil y un ambiente laboral favorable. Esto también ayudaría a que se logre una descentralización de la dirección logrando que esta deje de ser tan indispensable en todas las acciones

que se realizan en la empresa así como también disminuiría la carga laboral de las personas que ocupan cargos directivos.

Otra de las debilidades es la frecuente rotación de los asesores en los diferentes programas; esto trae consigo consecuencias desfavorables, ya que el personal nuevo es inexperto e inseguro a la hora de actuar. Así también los procesos se hacen más lentos y se incrementa la dependencia del director de programa o de proyectos, lo cual impide que las metas sean alcanzadas en su totalidad y no se logren terminar en los plazos establecidos.

De este análisis se le dedicó gran interés al área de recursos humanos y clima organizacional debido a que al proyecto que se va a realizar se fundamentaba en esta área.

Al analizar el talento humano y los problemas que aquejan a esta área en la Corporación se evidenció que existen grandes problemas y debilidades con las personas que trabajan al interior de esta institución. Comenzando en el área de recursos humanos, ya que no está establecida como tal y sólo unos cuantos funcionarios tienen entre sus funciones velar y preocuparse por el talento humano.

Actualmente, la Corporación ha tenido un incremento en sus proyectos, sin aumentar su planta de personal, y un recorte significativo en sus recursos. Es por esto, que la carga laboral de sus empleados ha incrementado y, según ellos, no están de acuerdo a la remuneración que debieran obtener. Así los funcionarios de la corporación se ven obligados a emigrar a otras empresas u organizaciones, situación que favorece que la rotación de personal sea cada vez más grande. Esta rotación se está viviendo en especial en los niveles técnicos y en los asesores, quienes son las personas que hacen el trabajo de campo y están en directo contacto con la gente.

Llegar a tener el perfil y la sensibilidad social que es necesaria para trabajar dentro de una ONG no es fácil y es por eso, que el proceso de adaptación para un nuevo funcionario puede llegar a tardar años.

Actualmente, con la rotación de funcionarios y con la llegada de gente nueva a la corporación, existen muchos casos donde no se realiza el proceso de adaptación y de inducción como debería ser, hasta llegar a caer en errores de reconocimiento de las funciones por parte de los nuevos funcionarios. Esta rotación de personal ha hecho que en algunos programas y en la ejecución de sus proyectos no se cuente con la gente competente que requiere la corporación. De este modo, el análisis indica y fundamenta que la corporación Compromiso necesita con suma urgencia la adecuación e implementación de un modelo de evaluación por competencias laborales. En la tabla 2, ubicada en la siguiente página se mostraran la agrupación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que se obtuvieron del análisis desarrollado en el área de proyectos y el área administrativa y financiera.

**Tabla 2. Análisis de la Corporación**

<b>ANÁLISIS DE LA CORPORACIÓN</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Convocatorias para obtener recursos financieros</li> <li>▪ Existe la necesidad de mejorar la calidad de vida de las personas</li> <li>▪ El campo de trabajo es muy grande</li> <li>▪ Alianzas estratégicas con organizaciones en las diferentes áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volatilidad de los mercados</li> <li>▪ Colombia ha dejado de ser prioridad para las organizaciones internacionales</li> <li>▪ Poco apoyo por parte del estado (falta de voluntad y decisión política)</li> <li>▪ Amenazas a la institución</li> <li>▪ La estigmatización en que se encuentran las ONG</li> <li>▪ El direccionamiento se encuentra en el director y este no se ha pasado a la organización</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se ha realizado un buena gestión de recursos</li> <li>▪ Talento humano</li> <li>▪ Posicionamiento</li> <li>▪ Credibilidad</li> <li>▪ Resultados obtenidos y calidad de los proyectos</li> </ul>		
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta carga laboral</li> <li>▪ Recursos financieros limitados</li> <li>▪ Proyectos muy ambiciosos</li> <li>▪ Clima laboral (muchas presión)</li> <li>▪ El director es indispensable</li> <li>▪ Alta rotación de personal</li> <li>▪ Estructura organizativa inadecuada</li> <li>▪ Poca interrelación entre programas</li> <li>▪ Falta de direccionamiento estratégico y organizacional</li> <li>▪ Falta de planeación hacia el largo plazo</li> </ul>		

Fuente: Los autores

## **2.7 PROPUESTA DE UN NUEVO ORGANIGRAMA**

La Corporación Compromiso cuenta con 10 años de funcionamiento en los cuales ha tenido un crecimiento significativo a nivel institucional. Su planta de personal se ha incrementado año tras año, al igual que la corporación ha aumentado su población atendida con un crecimiento en sus programas y sus proyectos que ofrece, por lo que el personal que tiene hoy en día no es suficiente para mantener el ritmo de crecimiento que han tenido a lo largo de estos años.

De aquí nace la idea de que el organigrama existente ha perdido importancia y se cree la necesidad de proponer una reestructuración y creación de un nuevo organigrama en el que se garantice una planta apropiada de personal y se pueda continuar con el proceso de crecimiento institucional que ha tenido la Corporación a lo largo de su historia.

En esta etapa se realizó una serie de reuniones junto a la subdirección administrativa y a la revisora fiscal donde se analizó la estructura actual de la Corporación. También se hizo una prospectiva para el largo plazo, buscando solucionar la carga laboral que tienen algunos funcionarios. Hoy en día algunos cargos no pueden tener las mismas tareas ni las mismas funciones que venían desarrollando, debido al crecimiento que ha tenido la Corporación y a la dinámica de esta. Es por eso, que en la propuesta que se presenta para el nuevo organigrama aparecen nuevos cargos y se limitan las funciones de algunas áreas dependiendo de su naturaleza.

Entre las áreas con que cuenta el nuevo organigrama aparecen el área administrativa, el área de proyectos y la nueva área que encierra educación, comunicación e investigación. Las 2 primeras existían pero se mezclaban y no tenían restringidas las funciones entre el área de proyectos y el área administrativa. Con el organigrama propuesto la Corporación le puede apostar a

tener un crecimiento institucional, especialmente con la creación del instituto de educación no formal que en un futuro llegará a convertirse en un centro educativo de educación popular y social.

Para los nuevos cargos que surgen en la propuesta, todavía existen algunos que no han sido ocupados por personal y también están previstos de ser ocupados de acuerdo al plan de crecimiento institucional para la corporación en el largo plazo.

Es importante resaltar que en el anterior organigrama se encontraban 7 programas de los cuales 3 de ellos se manejaban como áreas de apoyo para la sección de proyectos. Estos 3 programas carecían de libertad y autonomía y siempre dependían de los 4 programas institucionales que maneja la Corporación. Con esta nueva propuesta se le da mayor autonomía y se elimina la dependencia que tenían creando una idea más transversal y un área más, la cual se constituya como un motor de desarrollo que necesita la corporación.

Un cambio significativo se da en el área administrativa, en la que se resalta más la sección de recursos humanos y se limitan las funciones de algunos cargos. Esta se desprende del área de proyectos siendo un eje transversal y de apoyo para el normal funcionamiento de la Corporación. De esta manera el área administrativa se subdivide en 2 cargos como lo son: asistente administrativo y asistente financiero. En el anexo 6 se puede ver el esquema del nuevo organigrama.

### 3. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE COMPETENCIAS.

#### 3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIA

Cuando se habla de competencia y se busca conocer el origen de dicho término es muy difícil encontrar la fecha exacta, pues seguramente que en el transcurrir de los años este concepto ha sido empleado por la humanidad, es decir, posiblemente el concepto no halla existido como tal, pero si se ha desarrollado o aplicado en varios contextos. Por ejemplo, a principios del siglo XX, cuando en Alemania y en Inglaterra se buscaba conocer las exigencias que debían cumplir quienes aspiraban a obtener una certificación oficial para ejercer oficios específicos. En aquel entonces las personas que buscaban ejercer un oficio concreto debían tener unos conocimientos precisos, los cuales, aplicados de una manera correcta, facultaban a dicha persona para desempeñarse en ese oficio. Por ese entonces, cuando se hablaba de competencias se refería a tener unos conocimientos determinados y aplicarlos en ciertos contextos con destreza.

Con el pasar de los años dicho concepto seguía significando lo mismo hasta que empezó a tener valoración desde el punto de vista de la educación y se planteó que dicho concepto de la mano de la educación proporcionaría excelentes resultados, para el mejoramiento del desempeño de las personas en cualquier ámbito.

Anteriormente, al hablarse de competencias tan solo se refería a *"EL SABER"* y *"EL HACER"*, se hablaba de poseer unos conocimientos y demostrar habilidades y destrezas a la hora de emplearlos. Cuando el concepto se empezó a mirar desde el punto de vista de la educación se empezó a hablar de *"EL SER"* fue entonces cuando se vio la importancia del aspecto actitudinal, este tipo de saber hace

referencia a la personalidad del individuo, para conocer si en realidad las actitudes que este posee hace que el desenvolvimiento sea positivo; ya no se trata de poseer conocimientos y saber aplicarlos, ahora es importante saber cómo se desenvuelve la persona con el fin de responder a situaciones, resolver problemas y enfrentar el mundo.

*“El viejo y sencillo concepto, de mano de la educación, se convierte en un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que, relacionados entre sí, permiten al individuo argumentar, interpretar, proponer y actuar en todas sus interacciones a lo largo de su vida”<sup>2</sup>.*

Cuando se busca en el diccionario el concepto de competencia refiriéndose a ser competente, se encuentra *“pericia, aptitud, idoneidad, para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”<sup>3</sup>.*

La competencia es *“un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”<sup>4</sup>*

Esto conlleva a que las competencias se demuestren a través de los desempeños de un sujeto, los cuales son observables y medibles y por ende evaluables. *“Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”<sup>5</sup>*

---

<sup>2</sup>Competencias y Evaluación, Ministerio de Educación de Colombia, boletín informativo N° 5, Octubre – Diciembre de 2005, Director Javier Botero Álvarez.

<sup>3</sup> Concepto de COMPETENCIA, Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición (2001).

<sup>4</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Educación (1999). Evaluación de competencias básicas en lenguaje y matemáticas. Bogotá. Secretaría de Educación de Bogotá.

<sup>5</sup> IDEAM

Saber = Conocimientos (conocimiento de base)

Saber Hacer = Habilidades y Destrezas (conocimiento técnico)

Saber Ser = Actitudes (comunicación, trabajo en equipo, autonomía, etc.)

Se habla entonces de que el ser humano debe tener o poseer unas competencias para poder desenvolverse y crecer en la vida cotidiana, dichas competencias van desde el nivel más básico hasta el más complejo; como lo son las competencias laborales, profesionales, científicas, ciudadanas, básicas, etc.

### **3.2 COMPETENCIAS LABORALES**

En el mundo existen diferentes definiciones refiriéndose al concepto de competencia laboral, lo que sí es cierto es que todos los conceptos encontrados tienden a hacer referencia y coinciden en tres pilares del conocimiento como los son “EL SABER”, “EL HACER” y “EL SER”, de los cuales ya se habló anteriormente cuando se definía el concepto de competencia.

Un concepto básico de competencia laboral hace referencia a la capacidad de realizar exitosamente una labor anteriormente identificada, como se puede ver el concepto de competencia está estrechamente relacionado con desarrollar una actividad o tarea de manera exitosa. A continuación, se mostrarán otros conceptos de competencia laboral considerados de alta importancia.

*“Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta*

*propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio*<sup>6</sup>.

*“Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”*<sup>7</sup>.

*“Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”*<sup>8</sup>.

*“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”*<sup>9</sup>.

Así existen más definiciones de competencia laboral, las cuales serán dadas por alto pues se considera que hacen referencia a lo mismo desde otros de puntos de vista.

De los conceptos mostrados anteriormente se puede resaltar que los sistemas surgentes sobre competencias laborales hacen referencia a mejorar los resultados

---

<sup>6</sup> Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas, Bogotá, D.C., Agosto de 2003

<sup>7</sup> Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998.

<sup>8</sup> Mertens, Leonard, *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996.

<sup>9</sup> Ducci, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

de las empresas, quienes se traducen en generar ingresos, lograr objetivos, ganar competitividad; en fin están muy ligados con el crecimiento productivo de las empresas.

También se puede resaltar que para que estos sistemas sean exitosos, es muy importante que la educación de cierta forma tenga un desarrollo enfocado al fin de los mismos, es decir, como se ve en los conceptos, el objetivo de estos sistemas es mejorar eficazmente la fuerza del talento humano en cada una de las empresas, para que estos cada día sean más independientes y efectivos a la hora de hacer las labores asignadas. Además que estos tengan un mayor grado de reacción. Es aquí donde la educación debe entrar fuertemente en el ámbito de capacitar y preparar a las personas no sólo desde la óptica de los conocimientos, sino también desde el área de la experiencia, es decir, que ésta cada vez sea mas práctica y concreta.

Como se puede ver, el concepto de competencia laboral y el de competitividad se encuentran profundamente ligados, esto gracias a las políticas o sistemas económicos que prevalecen en el mundo actual; cada día el mundo es más global y prácticamente se puede asegurar que hoy en día se compite con cualquier empresa, sin importar su localidad o país. Pero no son solo las empresas quienes tienen que ser más competitivas, sino también las personas, es decir, las empresas con su afán de ser más competitivas van a requerir talento humano que les de ese estatus, es entonces cuando las personas deben estar mejor preparadas para así ser cada día más competitivas y de esta forma sean las empresas quienes busquen a las personas mejor preparadas, pues les darán un mejor resultado, beneficiando de esta forma a quienes estén preparados, pues además de mejorar su situación laboral podrán mejorar su situación económica.

Cabe resaltar que del concepto de competencia laboral surge la necesidad de crear sistemas de formación basados en competencias. El fin de las competencias

laborales no es solo determinar si una persona posee o no competencias, también es formar a la personas llegado el caso en que no posea dichas competencias.

He aquí el objetivo principal de esta tesis de grado, el cual consiste en el diseño y validación de un modelo de evaluación por competencias laborales en la Corporación Compromiso. Se creará una metodología de evaluación para los cargos de las Corporación, con el fin de saber si quienes integran los cargos poseen las competencias necesarias para cada cargo, y así saber si hay que crear un plan de formación o no, con el fin de mejorar la fuerza laboral de la corporación.

**3.2.1 Clasificación de las competencias.** La clasificación de las competencias surge en Estados Unidos (USA) y fue desarrollado con el propósito de darle solución a un temor que poseía dicho gobierno con respecto al buen desempeño de sus trabajadores, dicha clasificación fue desarrollada con mucho cuidado, además fue revisado y validado técnicamente. La clasificación fue desarrollada en un informe llamado “EL INFORME SCANS” el cual mostraba a USA como una nación en riesgo. Dicho informe clasificó a las competencias en dos, dicha clasificación es la que se emplea en USA, tal como se muestra en la tabla 3, ubicada en la siguiente página.

Tabla 3. Informe SCANS

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
Habilidades básicas:	Lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
Aptitudes analíticas:	Pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
Cualidades personales:	Responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Gestión de recursos:	Tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
Relaciones interpersonales:	Trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
Gestión de información:	Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
Comprensión sistémica:	Comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
Dominio tecnológico:	Selección tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Fuente: Secretary's Comisión on Achieving Necessary Skills (SCANS), 1991

En Colombia las competencias se dividen en básicas, genéricas y transversales y Específicas, dicha clasificación se logró mediante un consenso entre expertos. Tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Clasificación de las Competencias según el SENA en Colombia

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>BÁSICAS</b> <i>(Saber)</i>	Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales y que, generalmente, se adquieren en la formación general y que permiten el ingreso al trabajo.
<b>GENÉRICAS</b> <b>O</b> <b>TRANSVERSALES</b> <i>(Saber actuar)</i>	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción.
<b>ESPECÍFICAS</b> <i>(Saber hacer)</i>	Se relacionan con los aspectos técnicos directamente vinculados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, CINTERFOR:  
[www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/index.htm).

### **3.3 ANTECEDENTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

La apertura económica en que se han visto expuestos todos los países del mundo a partir de los años setenta, ha generado en estos la necesidad de crear estrategias que fortalezcan el crecimiento económico de cada uno de ellos.

Los cambios en la economía internacional, como lo son la globalización de la misma, ha producido una inundación de innovaciones científicas y tecnológicas en todo el mundo, lo cual ha sido positivo para el desarrollo de la humanidad, pues se podría decir que se acelera el proceso de desarrollo; pero también se puede considerar que es negativo desde el punto de vista en que no todos los países estaban preparados para dicha apertura de mercados. Obligándolos a desarrollar cambios en sus industrias para así ser más competitivos.

Como se ha visto hasta el momento las competencias laborales han sido un punto de encuentro entre el sector educativo y productivo, ya que es claro que a partir de una buena formación del personal se puede conseguir una mejor productividad y por ende ser mas competitivo. He aquí donde nace o se resalta la necesidad de sistemas de formación basados en competencias, que surgieron del concepto competencia laboral; y que Colombia está tratando de implementar, con el fin de ser un país cada día más competitivo ante el mercado mundial, buscando un mayor desarrollo y bienestar para sus habitantes.

**3.3.1 Ámbito internacional.** Los enfoques de formación basados en competencias laborales surgieron en Inglaterra a principios de la década de los ochenta y dieron sus frutos a mediados de esta misma, mediante el desarrollo de reformas educativas, las cuales tenían como objetivo lograr que el país contara con una fuerza laboral más competitiva y flexible. Para lograr dichos objetivos se propondrían varias reformas que trataban temas básicos como:

- Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y asequibles.
- Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

Fue así que se creó el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) en 1986, dicha organización surgió al revisar las titulaciones profesionales existentes hasta el momento en aquella época, porque en aquel entonces se encontraba desorganizado el trabajo en esta área, pues existían diferentes tipos de titulaciones en el Reino Unido, que por su gran cantidad dificultaban su comprensión. Por esta razón, se vio la necesidad de racionalizar y simplificar el sistema, de manera que fuera más atractivo y asequible para los alumnos o candidatos y que al mismo tiempo estuviera más relacionado con las necesidades del mundo laboral. De tal manera, se buscaba que este trabajo fuera desarrollado por una sola organización consiguiendo así una mayor calidad en el proceso de evaluación y certificación.

Así también más países empezaron a ver la necesidad de contar con talento humano preparado en sus empresas como medio para conseguir competitividad con respecto al mundo empresarial, de esta manera se empezaron a crear marcos nacionales de clasificación ocupacional o marcos nacionales de competencia.

*“Un marco nacional de competencia es un acuerdo conceptual que comprende la definición de las diferentes áreas ocupacionales y los distintos niveles de competencia que existen en el mercado de trabajo del país que se trate”<sup>10</sup>.*

El objetivo de estos marcos es el proporcionar información sobre el mercado laboral, promover la actualización de los programas de formación y aumentar las oportunidades laborales a los trabajadores.

**3.3.2 Ámbito nacional (Sistema Nacional de Formación para el Trabajo).** El ingreso de la economía colombiana en la corriente de la globalización en la década de los noventa, trajo consigo un impacto negativo en términos de producción, generación de riqueza, empleo y consumo interno; incrementando así los conflictos sociales y directamente la pobreza.

*“La educación es para el País el principal factor de competitividad y las exigencias que se presentan al sector productivo, le generan nuevas y mayores demandas al sistema educativo, para que el nuevo talento humano comprenda, apropie y aplique conocimientos, desarrolle habilidades, aptitudes y destrezas, y actitudes, valores y comportamientos requeridos para las condiciones propias de desarrollo económico y social y las realidades del mercado internacional”<sup>11</sup>.*

Ante esta situación, el gobierno, consciente de su responsabilidad con la educación y la formación laboral del talento humano colombiano, asignó al SENA, que es una entidad pública encargada de ofrecer y ejecutar formación profesional integral, la responsabilidad de liderar el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo en el año 1996. Con el fin de hacer que esta entidad fuera quien tuviera la

---

<sup>10</sup> Irigoín, M.; Vargas, F. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud.

<sup>11</sup> Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano, Bogotá, D.C. Noviembre de 2003

responsabilidad de, *“liderar la constitución de un sistema que articule toda la oferta del país, pública y privada, de los niveles técnico, tecnológico y de formación profesional, para coordinarla, regularla y potenciarla y contribuir al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano”*<sup>12</sup>.

Para el año 2003 se estableció que el SENA también sería quien desarrollaría la certificación de competencias laborales mediante el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, de tal manera que dicha entidad tendría la labor de regular, diseñar, normalizar y certificar competencias laborales (figura 1).

Figura 1. Sistema nacional de formación para el trabajo.



Fuente: Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano, Bogotá, D.C. Noviembre de 2003

*“El Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, al articular en forma efectiva la oferta educativa, de carácter técnico, tecnológico y de formación profesional, desde los niveles básicos y medios hasta los más especializados, contribuye a superar las limitaciones de calidad y pertinencia y hace congruente la oferta de*

<sup>12</sup> Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano, Bogotá, D.C. Noviembre de 2003

*formación con las necesidades del sector productivo, teniendo como base y punto de partida la normalización de las competencias laborales de los trabajadores”<sup>13</sup>.*

Con esto se busca conseguir una integración entre el sistema educativo y el productivo, para así satisfacer las necesidades del sector productivo, es decir, encaminar la educación de acuerdo a las necesidades del País, con el fin de conseguir que este sea más competitivo y productivo.

El Sistema Nacional de Formación para el Trabajo es definido por el SENA como un “*Sistema que vincula un conjunto de entidades que ofrecen formación técnica, tecnológica y de formación profesional, para la estructuración de la respuesta de formación, a partir de la identificación y definición de normas nacionales de competencia laboral, en procesos concertados de los actores sociales del país*”<sup>14</sup>.

Y tiene como objetivos principales:

- Hacer congruentes las ofertas de formación de las entidades que forman parte del sistema.
- Articular sistemática y eficazmente la oferta, con las necesidades del mundo del trabajo.
- Articularse con el sistema educativo formal, estableciendo mecanismos transparentes de equivalencias y homologaciones.

En la figura 2, ubicada en la página siguiente, se ve un esquema de las funciones del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.

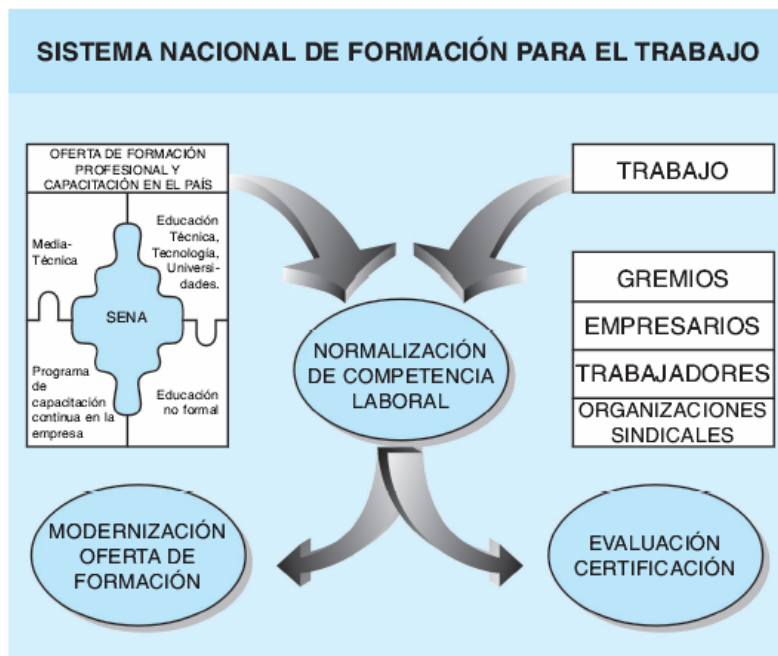
---

<sup>13</sup> Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano, Bogotá, D.C. Noviembre de 2003

<sup>14</sup> Formación Pertinente y de Calidad,

<http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+del+Sistema+de+Formación+para+el+Trabajo/>

Figura 2. Sistema nacional de formación para el trabajo normalización de competencias.



Fuente: Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, Enfoque Colombiano, Bogotá, D.C. Noviembre de 2003

**Áreas de desempeño.** En Colombia se han propuestos diferentes áreas de desempeño, las cuales dividen al País en diferentes áreas de los sectores de actividad productiva.

Según el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), *“el área de desempeño está relacionada con el tipo de actividad que ha de realizarse para cumplir con un propósito ocupacional”*.<sup>15</sup>

En la tabla 5, ubicada en la siguiente página se presentan las diferentes áreas de desempeño ocupacional en Colombia.

<sup>15</sup> Estudio de Caracterización de Agua Potable y Saneamiento Básico. Servicio Nacional de Aprendizaje (Bogotá D.C.; Junio de 1998), Pág. 52

Tabla 5. Las áreas de desempeño ocupacional en Colombia

<b>COLOMBIA</b>
<b>Áreas de desempeño en la Clasificación Nacional de Ocupaciones del SENA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finanzas y administración</li> <li>2. Ciencias Naturales Aplicadas y Relacionadas</li> <li>3. Salud</li> <li>4. Ciencias Sociales, Educación, Servicios Gubernamentales y Religión</li> <li>5. Arte, Cultura, Esparcimiento y Deporte</li> <li>6. Ventas y Servicios</li> <li>7. Explotación Primaria y Extractiva</li> <li>8. Oficios y Operadores de Equipo y Transporte</li> <li>9. Ocupaciones de Procesamiento, Fabricación y ensamble</li> </ol>

Fuente: Matriz C.N.O. Servicio Nacional de aprendizaje (SENA), febrero 2005

En Colombia, el marco se definió utilizando la Clasificación Nacional de Ocupaciones; en Brasil, se definió un marco nacional en el ámbito de la Educación Media Técnica a partir de la Ley de Directrices Básicas para la Educación. El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), definió, a partir de su trabajo con la Clasificación Nacional de Ocupaciones, nueve áreas de desempeño ocupacional. Estas áreas, se precisan en la tabla 6, ubicada en la siguiente página.

Tabla 6. Clasificación Nacional De Ocupaciones.

<b>CLASIFICACIÓN NACIONAL DE OCUPACIONES (C.N.O.)</b>	
<b>ÁREA DE DESEMPEÑO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Finanzas y administración</b>	Contienen ocupaciones propias de la provisión de servicios financieros (créditos, seguros e inversiones) y la provisión de servicios administrativos y apoyo de oficina (administración del talento humano, compras e inventarios, contabilidad, apoyo secretarial, manejo de archivo y correspondencia).
<b>Ciencias naturales , aplicadas y relacionadas</b>	Contiene las ocupaciones que se caracterizan fundamentalmente por la aplicación de las ciencias naturales (matemáticas, físicas, química y biología) en disciplinas como las ingenierías, la arquitectura, la ecología y la geología, tanto a nivel profesional como a nivel técnico y tecnológico.
<b>Salud</b>	Comprende las ocupaciones relacionadas con la provisión directa de servicios de cuidados de salud y de apoyo profesional y técnico de esta área. Se incluyen en esta área todas las especialidades médicas, paramédicas, terapéuticas, odontológicas y en general las que tiene que ver con la preservación y la recuperación de la salud.
<b>Ciencias Sociales, Educación, Servicios Gubernamentales y Religión</b>	La característica fundamental de estas ocupaciones es la aplicación de conceptos y teorizaciones a procesos de carácter social y antropológico. Se incluyen en esta área ocupaciones que tiene que ver con el derecho, la religión, la educación, la administración de justicia, las ciencias sociales y servicios gubernamentales.
<b>Arte, cultura , esparcimiento y deporte</b>	Abarca las ocupaciones cuyo propósito fundamental es ofrecer entretenimiento, esparcimiento y comunicación. Están relacionadas con arte, cultura, artes escénicas, periodismo, literatura, diseño creativo y deporte. Las ocupaciones de esta área, por lo general, requieren del talento creativo o exigencias de capacidad atlética.
<b>Ventas y servicios</b>	Contiene las ocupaciones dedicadas a las ventas, la provisión de servicios personales, la protección y la seguridad, el turismo, la hotelería y la gastronomía. Su esencia es la prestación de servicios personales.
<b>Explotación primaria y extractiva</b>	Comprende las ocupaciones dedicadas con exclusividad a la explotación y extracción de minerales, petróleo y gas, la producción agrícola, pecuaria y pesquera y la explotación forestal.
<b>Oficios, operación de equipos y transporte</b>	En esta área se encuentran ocupaciones de la construcción, los mecánicos, contratistas, operadores de equipo de transporte y equipo pesado, electricistas, instaladores de redes eléctricas y comunicaciones de oficios universales como sastrería, plomería, tapicería, zapatería y marroquinería. Las actividades básicas del área son la operación de equipos pesados, la construcción de obras y la reparación de equipos y maquinaria.
<b>Procesamiento, fabricación y ensamble de bienes</b>	Abarca las ocupaciones de supervisión y producción en la fabricación, ensamble o procesamiento de alimentos y bebidas, productos químicos, cauchos y plástico, madera y muebles, cueros y textiles, y productos metálicos, mediante el uso de maquinaria, herramienta o equipos.

Fuente: Estudio de Caracterización de Agua Potable y Saneamiento Básico. Servicio Nacional de Aprendizaje (Bogotá D.C.; Junio de 1998), Pág. 53

**Niveles de competencia laboral y de cualificación.** Una vez identificadas las áreas ocupacionales, el otro eje que completa el marco nacional de clasificación es el que contiene los niveles de competencia.

El objetivo de los niveles de competencia laboral es el diferenciar el grado de complejidad de las ocupaciones.

Un nivel de competencia determinado, comprende variables como la rutina, el ambiente laboral, la toma de decisiones, la influencia en el trabajo de otros, la capacidad de manejar recursos. Cuanto más alto sea el nivel de competencia mayor será la variedad de contextos en que se da el desempeño y menor el grado de supervisión recibido. En estos niveles se encargan labores de planificación, control y evaluación.

#### **Los Niveles de Competencia laboral en Colombia:<sup>16</sup>**

**En el nivel 5** se encuentran las ocupaciones de dirección y gerencia, las cuales tienen funciones muy variadas, de alto nivel de complejidad, discernimiento y máxima autonomía. Son responsables por el trabajo de otros y por uso de recursos. Estas no son objeto de certificación de competencia porque generalmente requieren haber cumplido un programa de estudios universitarios o a nivel de postgrado.

**En el nivel 4** se ubican aquellas ocupaciones con una amplia gama de actividades en contextos cambiantes, alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente por la asignación de recursos. Aquí están algunos oficios que son desempeñados por profesionales universitarios y otros de nivel tecnológico.

---

<sup>16</sup> Documento Informativo, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Dirección De Agua Potable, Saneamiento Básico y Ambiental República de Colombia, Febrero, 2005

**En el nivel 3** se encuentran las Titulaciones de oficios correspondientes a aquellas ocupaciones técnico – profesional (requieren haber cursado bachillerato), en donde las actividades son variadas y no rutinarias y el trabajador tiene autonomía y responsabilidad delegada para supervisar a otros.

**En el nivel 2** se encuentran las titulaciones de oficios correspondientes a aquellas ocupaciones de operario, en donde se combinan actividades físicas e intelectuales en algunos casos variadas, algunas no rutinarias con poca autonomía, en las cuales el trabajador recibe supervisión.

**En el nivel 1** se encuentran aquellos oficios en donde las funciones son sencillas, predecibles y repetitivas, fundamentalmente de carácter físico y los trabajadores tienen un alto nivel de subordinación.

En Colombia el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SFNT), la estructura funcional establecida por el SENA para articular las iniciativas de educación y trabajo de los distintos gremios, empresas, trabajadores y centros de formación cuenta con los niveles de competencia, los cuales son semejantes a los niveles de cualificación según la C.N.O. pero no iguales, dicha semejanza se basa en que cuentan con igual número de rangos asociados a la educación y al desempeño general.

El nivel de cualificación es definido por la complejidad de las funciones, el nivel de autonomía y la responsabilidad de la ocupación en relación con otras y por consiguiente la cantidad, tipo y nivel de educación requerido para su desempeño. *“En la Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O.) de Colombia se distingue cinco niveles. Los niveles van desde el D, correspondiente a actividades mayoritariamente de rutina y predecibles que son realizadas por un auxiliar administrativo o secretarial, hasta el 0, que exige una substancial responsabilidad,*

*autonomía, conducción del trabajo de otros gestores, asignación de recursos, análisis, diagnóstico, planificación y evaluación. Los cargos son gerentes y administradores medios o superiores*".<sup>17</sup> A continuación, se mostraran los niveles de cualificación

### **Los niveles de cualificación en según la C.N.O.:<sup>18</sup>**

**Nivel A:** Para el acceso a estas ocupaciones se requiere haber cumplido un programa de estudios universitarios a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría o doctorado. Las funciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

**Nivel B:** Estas ocupaciones demandan usualmente, estudios técnicos o tecnológicos; incluye ocupaciones con responsabilidad de supervisión y aquellas que requieren de aptitudes creativas y artísticas. Las funciones que corresponden a este nivel son, por lo general, muy variadas y para su desempeño se exige un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo. Frecuentemente responden por el trabajo de terceros.

**Nivel C:** Las ocupaciones de este nivel, por lo general, requieren haber cumplido un programa de aprendizaje, educación básica secundaria más cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos complejas; las actividades desarrolladas suelen ser variadas y cuentan con algún nivel de autonomía para su desempeño. Contiene las ocupaciones de nivel medio de calificación.

---

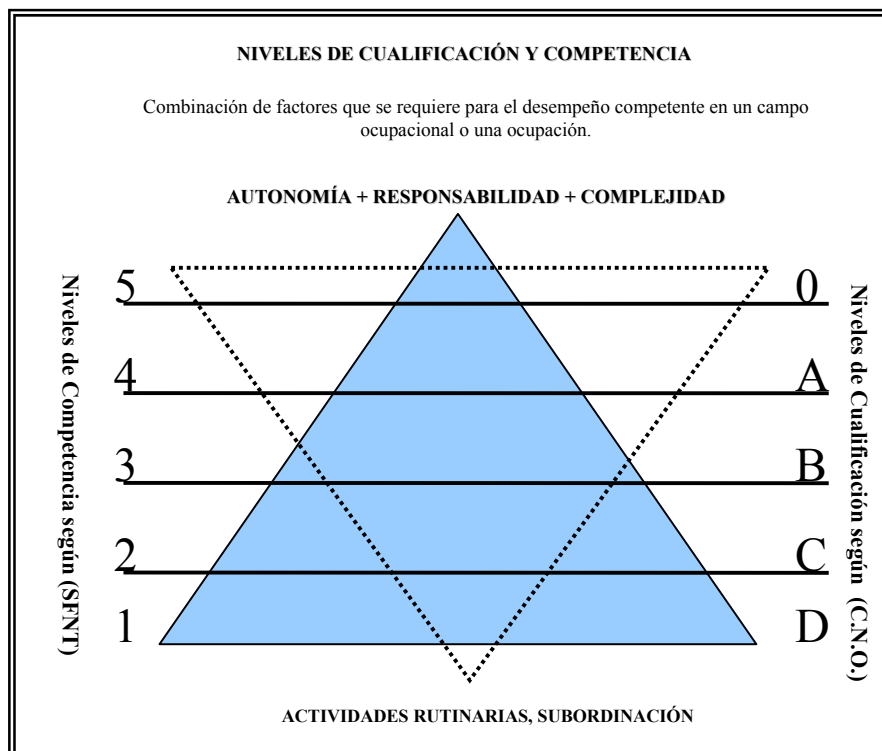
<sup>17</sup> Estudio de Caracterización de Agua Potable y Saneamiento Básico. Servicio Nacional de Aprendizaje (Bogotá D.C.; Junio de 1998), Pág. 53

<sup>18</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje. Dirección de empleo y trabajo. Clasificación Nacional de Ocupaciones, Parte 1, Marco Conceptual. Bogota, Marzo de 2005.

**Nivel D:** Para el acceso a las ocupaciones de este nivel, habitualmente se exige el mínimo de educación permisible, esto es, el equivalente al nivel primario. La experiencia laboral no es requerida o, en el mejor de los casos es mínima. Las funciones, en general, son sencillas y repetitivas, se refieren al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación.

Esta clasificación no asigna un nivel específico a las ocupaciones de dirección y gerencia, ya que los factores externos a la educación y entrenamiento, son con frecuencia, determinantes más significativos para obtener un empleo en tales ocupaciones.

Figura 3. Niveles de cualificación y competencia.



Fuente: Documento Informativo, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Dirección De Agua Potable, Saneamiento Básico y Ambiental República de Colombia, Febrero, 2005.

La diferencia de estos dos niveles se encuentra en que el nivel de cualificación, comprende los factores que se requieren para el desempeño de una ocupación, mientras el nivel de competencia comprende los factores que se requieren para el desempeño competente de una ocupación. En la figura 3, se presentó los niveles de cualificación y competencia.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

La identificación de competencias es un proceso que, basado en el análisis del trabajo, determina un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensiones (competencia) que son combinadas y puestas en acción en diferentes contextos laborales para lograr un desempeño competente.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, lo que implica la participación de los trabajadores, los representantes de los empresarios, los expertos en la especialidad y los metodólogos especializados en competencias.

La aplicación del modelo para la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

En la Corporación Compromiso se realizó un análisis para llegar a identificar las competencias. El análisis en su esencia es de tipo funcional puesto que se busco examinar las relaciones con su contexto organizacional, considerando la función de cada trabajador en una relación sistémica con las demás funciones y con el entorno organizacional del mismo.

El análisis funcional es aplicable a la corporación, este se utiliza para identificar competencias laborales inherentes al ejercicio de una función ocupacional. Tal función puede estar relacionada con una ocupación, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o de los servicios.

Las ocupaciones correspondientes al sector al que pertenece la corporación no se identifican dentro de las áreas de desempeño en las cuales se divide la Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O.). Según el SENA en Colombia no se ha realizado ningún estudio y mucho menos se han creado normas de competencias para las ocupaciones que se pueden desarrollar dentro de las organizaciones no gubernamentales. Esto hace que el análisis que se realice en la corporación sea un análisis muy particular.

Para el análisis que se realizó fue necesario tomar conceptos y metodologías del análisis ocupacional para llegar a identificar las competencias. Al no existir ningún indicio de estudios en este sector, sería complejo y costoso llegar a la identificación de competencias basándose únicamente en el análisis funcional.

Finalmente la idea fue realizar un análisis funcional; Sin embargo en algunas ocasiones fue necesario complementarlo con el análisis ocupacional.

En el mapa funcional que se realizó se muestra la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Una vez definido el propósito clave, este se desagregó sucesivamente en las funciones constitutivas. Se resalta que este mapa funcional es una propuesta la cual se desarrolló, con el fin de ser un punto de partida para la realización de un mapa funcional en el sector de las organizaciones no gubernamentales incluida la Corporación Compromiso.

#### **4.1 METODOLOGÍAS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS**

En cuanto a estudios de trabajo, se destacan tres de los métodos más utilizados para definir competencias:

- Análisis Ocupacional, incluyendo DACUM, AMOD y SCID.

- Análisis Funcional.
- Análisis Constructivista.

El desarrollo conceptual de estos métodos evoluciona de manera cronológica. Cada uno de ellos se caracteriza por diferenciar su objeto de análisis. La tabla 7 muestra esta diferencia.

**Tabla 7. Métodos para identificar competencias**

Método de Análisis	Objeto de Análisis
Análisis Ocupacional	Puesto de trabajo y tarea
Análisis DACUM, AMOD y SCID	Puesto de trabajo y tarea para definir el currículo de formación
Análisis Funcional (Mapa Funcional)	Función productiva enfatizada en la certificación de competencias
Análisis Constructivista (ETED)	Actividad de trabajo y la dinámica del trabajo

*Fuente:* Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) de México

**4.1.1 Análisis Ocupacional.** Cuando se habla de análisis ocupacional se hace referencia a los conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas y actitudes que demanda el mercado de trabajo. Los requerimientos que se necesitan para desempeñar una respectiva ocupación contando con un sistema de capacitación lo suficientemente flexible para responder a las demandas cambiantes y a las nuevas necesidades de dicho mercado. La capacitación que ofrece el sistema educativo debe responder más eficientemente a las demandas del sector productivo, e ir de la mano con estas dos. Es necesario contar con canales adecuados para comunicar sus requerimientos a las instituciones capacitadoras. En este sentido, el Análisis Ocupacional es una metodología que trata de dar respuesta a los requerimientos arriba señalados, a través de la identificación de comportamientos laborales comunes a una serie de tareas y ocupaciones.

El Análisis Ocupacional es una metodología que abarca diversas perspectivas y acepciones que involucran un gran número de técnicas disponibles. Dichas metodologías difieren en numerosos aspectos, los cuales pueden ser categorizados en cuatro grandes dimensiones. En cada dimensión se encuentran una gran variedad de alternativas:

### **Dimensiones de la metodología del análisis ocupacional.<sup>19</sup>**

#### *1. El tipo de descriptor usado en el análisis:*

- Filosofía organizacional y estructura.
- Responsabilidades.
- Normas profesionales.
- Contexto laboral.
- Demandas del personal.
- Incidentes críticos.
- Productos y servicios.

#### *2. Fuentes de información:*

- Analista.
- Supervisor inmediato.
- Supervisor de alto nivel, administrador o ejecutivo.
- Técnico experto.
- Información documental.

#### *3. Métodos de compilación de información:*

- Observación.
- Entrevistas individuales.
- Entrevistas grupales.
- Cuestionarios.

#### *4. Niveles de Análisis:*

---

<sup>19</sup> L. Levine, Edward, «Selecting a Job Analysis Approach», en: The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government, Sidney Gael, editor, 1995.

- Tareas.
- Actividades.
- Dimensiones de trabajo.
- Requerimientos de capacitación de los trabajadores.

Entre algunas definiciones de análisis ocupacional se encuentran:

Para el American College Testing (ACT) es la "Recolección sistemática y analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las tareas relacionadas con su empleo"<sup>20</sup>.

En Colombia, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA define el concepto de estudio ocupacional como: "La recopilación sistemática, el procesamiento y la valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional".<sup>21</sup>

La Organización Internacional para el Trabajo (OIT) en su glosario de términos define el análisis ocupacional como la *"acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso Comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada"*<sup>22</sup>.

**Método DACUM.** El DACUM (Developing a Curriculum) es un método que da su primera aplicación en los años 60 en Canadá como un medio rápido y efectivo

---

<sup>20</sup>NVQ's corresponde a American Collage Testing que se definen como "calificaciones que evalúan las habilidades y conocimientos que los trabajadores necesitan para realizar su trabajo en forma efectiva", (BTEC, 1998).

<sup>21</sup>SENA, Guía para la elaboración de estudios ocupacionales, Dirección de empleo, Bogotá, 1998.

<sup>22</sup>OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. 1993.

para el desarrollo curricular; También ha servido para identificar áreas de práctica, tareas y competencias.

Este método puede ser definido como una metodología de análisis ocupacional que permite determinar de forma rápida, sin incurrir en altos costos, mostrando las tareas que deben realizar los trabajadores en un área ocupacional.

Para la Universidad de Ohio el DACUM es *“un método utilizado ampliamente, único, innovador, y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un período usualmente de dos días, produce una detallada matriz con las tareas y deberes desarrollados por los trabajadores en un puesto de trabajo”*<sup>23</sup>.

**El método AMOD.** AMOD (un modelo por su sigla en inglés) es un modelo que parte y se fundamenta en el DACUM donde está caracterizado por establecer una fuerte relación entre las competencias (funciones) y subcompetencias (tareas) definidas en el mapa DACUM, establece la secuencia en que puede hacerse la formación y aporta mayores bases para la evaluación.

Al igual que el DACUM; el AMOD es “conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos”<sup>24</sup>.

**El método SCID.** SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instrucción al), este método centra su análisis en detallar las tareas realizadas con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del

---

<sup>23</sup> Ohio State University. *Introduction to DACUM*. Center on Education and Training for Employment.

<sup>24</sup> CONOCER. Análisis Ocupacional y funcional del trabajo. Op. Cit.

DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de las tareas que componen una ocupación.

*“El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, no a como debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de autoevaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución”<sup>25</sup>*

**4.1.2 Análisis Constructivista.** Analiza el trabajo en su dimensión dinámica. (Se utiliza el enfoque ETED, el cual no reduce el empleo a un simple posicionamiento en un esquema jerárquico o en un proceso productivo, sino que inscribe la actividad en la definición del empleo, tal como es vivida por la persona que ocupa el puesto). Este análisis se diferencia de los demás, pues por así decirlo, interviene en la parte afectiva del individuo de acuerdo a la realización de funciones y tareas que demanda su ocupación. Este también define dimensiones como es la creatividad, la cooperación, la capacidad de enfrentar imprevistos, su dimensión racional etc.

**4.1.3 Análisis funcional.** Este tipo de análisis está fundamentado para cada función productiva con miras a establecer certificación de competencias. Este método no solo se preocupa por indagar por las funciones y tareas que realiza un trabajador en el ejercicio de su ocupación, si no que además incorpora la relación del trabajador con sus pares e identifica conocimientos, actitudes, aptitudes y la

---

<sup>25</sup> Mayor información en: CONOCER. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. IBERFOP. OEI. Madrid. 1998.

comprensión que se requiere para un desempeño competente. También toma en consideración las condiciones de calidad, seguridad y salud del trabajador. El análisis funcional tiene una lógica que va desde el propósito principal (de una materia, una profesión o una institución) desglosando sucesivamente las funciones de lo general a lo particular. Para ello se utilizan entrevistas, cuestionarios, diarios, portafolios y también observación del participante. Emplea el mapa funcional como metodología.

*“El análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, al análisis funcional no se refiere al "sistema" en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos”<sup>26</sup>.*

En la Corporación Compromiso se realizó el análisis funcional debido al tipo de organización y estilo gerencial que se maneja y la naturaleza que tiene una ONG. El estudio de identificación de competencia se centró en el análisis funcional, debido a que en la Corporación las ocupaciones tienen gran interrelación al igual que sus programas y proyectos. Es por esto, que el estudio se basó en el análisis funcional partiendo de lo general a lo específico. Este tipo de análisis nos representa un estudio más profundo al interior de la Corporación donde se mira su contexto organizacional. Este mismo mira el contexto del trabajador en una relación sistémica con las demás funciones y con el entorno organizacional.

El análisis funcional no es un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo

---

<sup>26</sup> Mertens, Leonard. *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor / OIT. Montevideo. 1996.

análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No es solamente describir las tareas circunscritas a una ocupación, sino establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada. Su valor como herramienta parte de su representatividad. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener uniformidad de criterios. La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa, se suele elaborar siguiendo la estructura:

## **VERBO + OBJETO + CONDICIÓN**

A continuación, se abordará una función principal llamada también responsabilidad y se desglosará a partir de su estructura.

**Desarrollar el proceso de selección de personal siguiendo el procedimiento establecido en la corporación.**

Al analizar la estructura se encontró que sigue este mismo orden desglosándose de la siguiente manera:

- La acción está de forma activa, lo cual es desarrollar el proceso. Es de suma importancia que el verbo se presente de esta forma, es decir, debe terminar en ar, er o ir para este ejemplo es desarrollar.
- Al mirar el objeto se encuentra selección de personal. Es aquí donde ocurre el desempeño que se evaluará.
- Para el caso de la condición se sigue el procedimiento establecido en la corporación. Esta condición crea restricción y es de suma importancia que se pueda evaluar.

En la tabla 8, ubicada en la siguiente página, se ilustran las competencias identificadas para el Coordinador de Programa de Derechos Humanos.

Tabla 8. Perfiles y responsabilidad basado en competencias para el coordinador del programa de derechos humanos.

 <b>COMPROMISO</b> <small>CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ORIENTE</small>	
<b>COORDINADOR DE PROGRAMA DE DERECHOS HUMANOS</b>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>PERFIL DEL ÁREA</b>
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPDH-01	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Derechos Humanos
<b>No. de Personas en el cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos
<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Promover la vigencia de los derechos fundamentales y de las formas alternativas de resolución pacífica de conflictos, animando procesos de paz y negociación política del conflicto interno para contribuir a crear condiciones y oportunidades del desarrollo regional y convivencia ciudadana.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Coordinar y participar del desarrollo del programa a cargo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para cada uno de los proyectos según las estrategias y líneas de acción acordadas por la corporación, buscando la continuidad del programa y cada uno de sus proyectos.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Coordinar el programa a cargo, orientando la ejecución de sus proyectos para así garantizar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.	
Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.	
Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos mediante ensayos, escritos y ponencias.	
Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Estudiar los casos más representativos para hacer las respectivas denuncias.	
Coordinar y controlar la ejecución presupuestal del programa respetando el presupuesto otorgado al programa.	
Hacer reuniones de seguimiento a cada uno de los proyectos en las fechas planteadas.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.	
Capacitarse constantemente en el área de los derechos humanos.	

COMPETENCIAS BÁSICAS	
Educación	Experiencia Laboral
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años): 1, 2, 3, 4, 5.</i>	Como mínimo 4 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años): 6, 7, 8, 9, 10, 11.</i>	
Formación Técnica o Profesional	
Abogado o Sociólogo	
Otros Conocimientos Técnicos	
Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Protección a Desplazados	
Otros Conocimientos Básicos	
Manejo básico en sistemas, Internet y correo electrónico.	
Observaciones y modificaciones	

Fuente: Los Autores

Entre las etapas que se llevaron a cabo para realizar el Análisis Funcional se encuentran:

**Conformar el grupo de metodólogos.** En esta etapa se realizaron diferentes reuniones al interior de la Corporación para establecer y poder vincular a las personas más idóneas, para identificar las competencias. Entre el grupo de metodólogos se contó con la participación de directivos, coordinadores de programas, proyectos, asesores de programas y los estudiantes en práctica.

La finalidad que tuvo la conformación de este grupo fue la de concertar las competencias laborales que se utilizarán como referente para certificar la idoneidad de los trabajadores de cada sección.

**Mapa funcional.** El mapa funcional muestra, por medio de una representación gráfica de las funciones del sector o de la empresa, que interrelacionadas logran cumplir con el objetivo empresarial.

*“El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas”<sup>27</sup>.*

Al observar las ramas del árbol, ya sea de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha, se encontrará la causa y seguido su respectiva consecuencia. Con lo que se logra la respuesta al “¿Cómo?”. Una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. Si al contrario, lo observamos de derecha a izquierda o de abajo arriba estaríamos respondiendo el "¿Para qué?" de cada función, el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

En la Corporación Compromiso se realizaron 5 mapas funcionales: 4 para el área de proyectos y uno para el área administrativa.

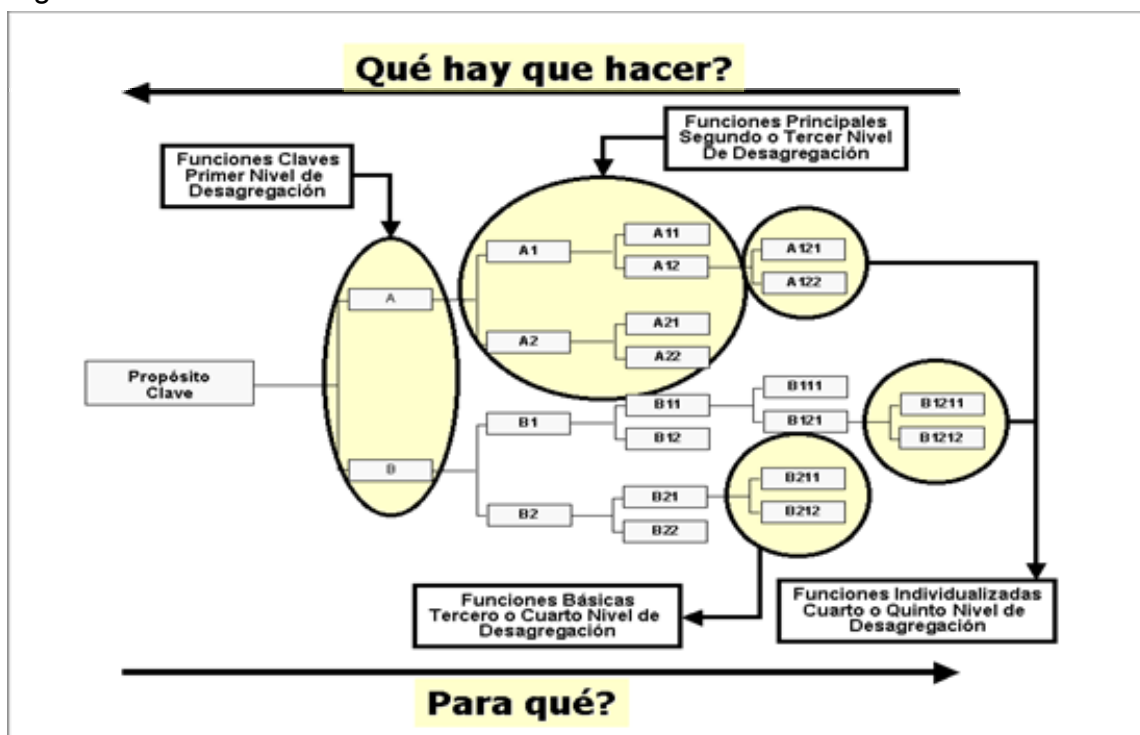
Cada uno de los mapas parte del propósito clave o naturaleza del programa llamada función principal, luego continuamos con las funciones básicas, seguido de las subfunciones y finalmente la descripción de los procesos a un nivel de desagregación que al analizarlo se encontrará que comprende funciones que *ya pueden ser cumplidas por personas capaces de realizarlas.*

---

<sup>27</sup> Las 40 preguntas mas frecuentes sobre competencia laboral, Cinterfor / OIT

El análisis funcional se habrá concluido cuando se identifiquen aquellas funciones que corresponden a logros que son alcanzados por una persona. Estos logros, también llamados realizaciones profesionales o *elementos de competencia*, corresponden al último nivel de desagregación al que se hace mención y se considera que son la especificación última y precisa de la competencia laboral. En la figura 4, se ilustra la dinámica del análisis funcional y en la tabla 9, se dan unas recomendaciones para elaborar mapas funcionales.

Figura 4. Análisis funcional



Fuente: Normas de competencia laboral: desarrollo metodológico y adaptación del modelo de evaluación por competencias en ISA

Tabla 9. Recomendaciones para la elaboración de un mapa funcional.

<p><b>PARTIR DE LO GENERAL A LO PARTICULAR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partir del propósito clave</li> <li>• Mantener la relación consecuencia – causa.</li> <li>• Desglosar hasta llegar a las contribuciones individuales.</li> <li>• Cada desagregación debe tener como mínimo dos desgloses.</li> <li>• El mapa funcional no necesariamente es simétrico.</li> </ul>
<p><b>ENUNCIAR FUNCIONES DISCRETAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función tiene un comienzo y final definiendo su alcance preciso.</li> <li>• La función sólo puede aparecer una vez en el mapa funcional.</li> <li>• La función aparece en términos de resultados de desempeño.</li> <li>• Se describe lo que hace el trabajador.</li> <li>• El mapa funcional es diferente a la estructura ocupacional.</li> </ul>
<p><b>UTILIZAR UNA ESTRUCTURA GRAMATICAL UNIFORME</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones se enuncian con Verbo + Objeto + Condición</li> <li>• El Verbo debe ser “Activo”, enfocado a la evaluación del desempeño laboral de las personas.</li> <li>• El Objeto es aquello sobre lo cual ocurre el desempeño que se evaluará</li> <li>• La Condición debe ser evaluable y debe evitar el uso de calificativos y condiciones irreales.</li> </ul>

Fuente: Los Autores

En la tabla 10, ubicada en la siguiente pagina, se ilustra el mapa funcional para el programa de Economía Popular.

Tabla 10. Mapa funcional Programa Economía Popular.

Función Principal	Funciones Básicas	Subfunciones			
<p>2. Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.</p>	<p>2.1 Crear y diseñar mecanismo de producción alternativa en las unidades empresariales de población desplazada.</p>	<p>2.1.1 Promover y generar nuevas ideas de proyectos en las unidades productivas</p>	<p>2.1.1.1 Asesorar y acompañar a las personas en la formulación de estrategias de producción y distribución en red con el fin acceder a nuevos mercados</p>		
			<p>2.1.1.2 Desarrollar programas de educación popular con el fin de capacitar a las personas y lograr que sus unidades empresariales sean competitivas y productivas.</p>	<p>2.1.1.2.1 Dar la capacitación en manejo y técnicas agropecuarias</p>	
				<p>2.1.1.2.2 Desarrollar los módulos educativos buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.</p>	
			<p>2.1.2 Promover estrategias de Desarrollo Social Alternativo (DSA)</p>		
			<p>2.1.3 Promover redes de producción, comercialización y consumo alternativos, que contribuyan a la seguridad alimentaria</p>		
	<p>2.2 Brindar las herramientas necesarias en las unidades empresariales de población desfavorecida que le permitan mantener y fortalecer su mercado de acuerdo los lineamientos de unidades productivas.</p>	<p>2.2.1 Facilitar a las unidades empresariales el acceso a servicios financieros que les permitan disponer de recursos para realizar las inversiones necesarias</p>	<p>2.2.1.1 Brindar capacitación en áreas administrativas dándoles herramientas en mercadeo, finanzas, recursos humanos y producción contribuyéndoles en la sostenibilidad de sus productos.</p>	<p>2.2.1.1.1 Dar la capacitación en manejo y técnicas contables.</p>	
			<p>2.2.1.2 Gestionar los créditos y micro créditos para el fortalecimiento de las unidades productivas</p>		
		<p>2.2.2 Ofrecer información e investigación para la innovación, la competitividad, el acceso a mercados de los productos, bienes y servicios de la economía popular</p>			

Fuente: Los Autores

## **4.2 REVISIÓN Y MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Al revisar el manual de funciones de la Corporación se tomó como base el manual de hace 3 años y a partir de este se comenzó a hacer su revisión y reestructuración. Este manual había perdido credibilidad y muchas funciones se habían transformado o en muchos casos ya habían desaparecido.

Con el crecimiento que ha tenido la Corporación, la ampliación de sus programas y su número de proyectos en cursos, han aparecido nuevas tareas en sus funcionarios al igual que varios cargos que fueron creados durante este tiempo y que carecían de la especificación de sus funciones y tareas.

Para este análisis se utilizó el método de entrevista personal en la mayoría de los funcionarios, donde se les indagaba sobre las funciones, tareas y responsabilidades que tenían que cumplir para ejercer su cargo. En esta, se tomaba como base el manual de funciones anterior y se confrontaba con el funcionario y a partir de este se empezaban a realizar los primeros cambios.

En una segunda etapa de este proceso se partió de la entrevista que se tuvo con el funcionario y se procedió a entrevistar a su jefe inmediato. A esta persona se le indagaba sobre las funciones, responsabilidades y tareas que debía cumplir el trabajador que tenía bajo su cargo. Para este segundo filtro se encontraron varias inconsistencias entre las funciones que desempeñaban. Por ejemplo, no tenían clara la diferencia entre tarea y función y el funcionario las veía, en su mayoría, como funciones, sin darle gran relevancia a esto para el correcto ejercicio de su cargo. Este problema se presentó en casi todos los programas, ya que éste no se encontraba actualizado y no se le daba la respectiva importancia que merece dentro de la Corporación. Con este filtro el manual se fue complementando a medida que ganaba más claridad en las funciones y en el correcto ejercicio del

cargo por parte de los funcionarios. Además, se fue conociendo el perfil que debería tener el trabajador para ocupar el cargo al igual que se iba indagando sobre las competencias que debería manejar para dicho cargo. Este segundo filtro fue de gran ayuda debido a que los jefes inmediatos llevan más tiempo en la Corporación, la conocen mejor y han ganado un perfil empírico para estar al interior de Compromiso, pues en muchos casos llegan personas muy preparadas, que tienen en gran parte el perfil que se requiere, pero les falta la experiencia requerida para trabajar al interior de una ONG.

El tercer filtro se llevó a cabo con las directivas de la Corporación, con quienes se confrontó el trabajo que se había realizado. Para esta parte realmente se tuvieron que hacer pocos cambios, sólo unos cuantos arreglos, especialmente para evaluar y someter a juicio las funciones de los directores de programas, pues a ellos no se les había sometido a evaluación con los jefes inmediatos.

Fue de gran ayuda la Clasificación Nacional de Ocupaciones (C.N.O.) para el análisis de funciones en los diferentes cargos. Con este manual se dio mayor claridad a las funciones que deben tener estos y se estandarizaron las funciones de acuerdo a la naturaleza del cargo respecto a la clasificación nacional que presentan. Para este tipo de análisis, se aborda el C.N.O. empezando por el índice, donde se identifica el nombre del cargo para luego proceder a buscarlo de acuerdo al código que presenta. Este tiene 4 dígitos, para este caso de estudio, el único importante es el primero, el cual muestra el área de desempeño laboral en que se encuentra el cargo y cada uno tiene su misión. A partir de este, se desarrollan de 5 a 8 funciones principales que, de acuerdo a la estandarización, son las ramas y líneas que debe cumplir y llevar a cabo la persona que ejecuta el puesto. Estas funciones se miraban y se comparaban con las que tenía el manual de funciones y, si existía gran similitud entre las tareas que desempeñaba el cargo, se procedía a corregirlas. Es bueno resaltar que muchos cargos, de

acuerdo a la naturaleza de la Corporación Compromiso de ser una ONG, no aparecen en la C.N.O.

El manual de funciones actual tuvo cambios significativos: se aterrizaron muchos cargos al igual que se le dio mayor importancia a algunas funciones. En este quedaron realmente consignadas las funciones que realiza y tiene que llevar a cabo el funcionario para el ejercicio de su cargo. Un cambio importante tuvo que ver con la revisión de los perfiles y requerimientos del cargo. Debido a que desde hace 3 años no se había trabajado en esta parte, se quiso replantear en materia de educación, habilidades y destrezas necesaria para poder desempeñarse en el puesto.

Al confrontar el manual de funciones anterior con el actual, se pudo notar una completa reestructuración en el área administrativa. En el manual antiguo las funciones no se especificaban y se mezclaban muchas tareas de diferentes áreas, por ejemplo, para el cargo de asistente de finanzas existía una función de dirección, una de recursos humanos, una de logística y una de la parte financiera. Con este nuevo manual todas estas fallas han sido superadas, de manera que se restringieron las funciones para el área de finanzas únicamente. Caso similar se hizo con los diferentes cargos, dedicándole toda la atención a la naturaleza y área en la que se desempeña. Otro de los casos analizados fue el de la subdirectora administrativa pues, al no existir una persona dedicada a la subdirección de proyectos, tenía que desempeñar ambos cargos: el de recursos humanos y el de área financiera. Actualmente, quedó especificado el cargo de subdirección administrativa con funciones enfocadas especialmente a la dirección y apoyo de su área y tuvo un cambio en sus funciones, ya que pasó de hacer a ejercer funciones de control sobre las diferentes áreas, logrando un alivio en su carga laboral y un mejor control en la Corporación para las labores administrativas y financieras.

Otro cambio significativo para el nuevo manual es la transformación de sus cargos y de su nombre al igual que la aparición de nuevos cargos, que son de vital importancia para el crecimiento institucional y visión con que cuenta la Corporación.

Para los nuevos cargos, que no estaban incluidos en el manual de funciones, se continuó con las entrevistas al funcionario y al jefe inmediato. Se les entregó un formato en el cual se consignaban las funciones, tareas y responsabilidades indicando su periodicidad. Continuando con este formato, se pedían los requerimientos del cargo y se hacía una breve instrucción en el tema de competencias laborales consignando las que el trabajador y su jefe inmediato creían que deberían tener para el correcto ejercicio de sus funciones.

#### **4.3 MANUAL DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES BASADO EN COMPETENCIAS**

Este tipo de documento es de gran importancia, porque muestra y permite tener un instrumento de identificación interno de las competencias como objeto de valoración. Es importante resaltar que este Manual es de vital importancia en aspectos relacionados con la selección, promoción laboral y su respectiva vinculación. Esta importancia se encontró al analizar las responsabilidades propias de la Corporación y las establecidas en la normas de competencia laboral.

Este manual muestra las competencias que debe poseer el trabajador para tener un correcto desempeño de su cargo y comprenden las 3 dimensiones de las competencias como lo son: Saber, Hacer y Ser. En el Anexo 16 se encuentra el manual de perfiles y responsabilidades basado en competencias, propuesto para la Corporación.

**4.3.1 Construcción del manual de perfiles.** Al mirar la Corporación Compromiso y su respectiva experiencia en actividades relacionadas con la evaluación del desempeño. Los resultados señalaron la falencia que tiene este tipo de mecanismos al ser aplicados en la Corporación por su misma naturaleza de ser una ONG. Este tipo de actividades nunca han sido bien percibidas por los funcionarios al interior de la Corporación, debido a su oposición con ser evaluados, manifestaron que este tipo de evaluaciones no tenían un enfoque holístico y que, por lo general, sólo se emitían apreciaciones subjetivas de las características de la personalidad del trabajador (ser), desconociendo las demás dimensiones que tiene el ser como son: sus habilidades y los conocimientos que requiere el cargo para su correcto desarrollo.

Al observar los problemas presentados al interior de la Corporación para aplicar este tipo de instrumentos, se procedió a definir el perfil del cargo, basados en el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes relacionados con normas de competencia laboral, evidenciados dentro de la organización como responsabilidades.

Para construir el perfil del cargo se empieza con el análisis exhaustivo y mejoramiento que tuvo el manual de funciones a partir de este. Este empieza por construir el perfil del cargo. En el manual de funciones se encontraban alrededor de 20 a 25 funciones para cada cargo, las cuales, en muchos casos, se presentaban como tareas sin tener gran importancia para el ejercicio del puesto.

De las reuniones que se realizaron con el grupo de expertos, basadas en el mapa funcional, se redactaron las competencias que debería tener cada cargo.

**4.3.2 Análisis funcional con el grupo de metodólogos.** Este análisis buscó indagar sobre las responsabilidades de las diferentes áreas de la Corporación

sometiéndolo a una intensa lluvia de ideas. Esta labor fue dirigida por los estudiantes en práctica, quienes identificaron, dentro del proceso, las responsabilidades relacionadas con las competencias específicas, transversales y básicas de la profesión o cargo dentro de la Corporación. El resultado del análisis es la elaboración de una carta o mapa de análisis que contiene las responsabilidades ligadas a las competencias antes descritas; necesarias para un desempeño exitoso. Se complementa con la determinación de conocimientos, habilidades generales necesarias para el trabajo.

Este análisis se dividió en las siguientes etapas:

- Tipo de educación o formación del trabajador (deberá ser un técnico o un profesional, etc.)
  - Base teórica para el desempeño (conocimientos, manifestaciones, diagnósticos, tratamientos)
  - Formación previa (basada o no en competencias y con enfoque en su cargo)
  
- Tipo de contacto social (manejo de comunicación dentro y fuera de la organización, inquietudes o apreciaciones personales)

Una vez obtenido el análisis, se procede a su revisión y ajuste con el acompañamiento del grupo de metodólogos. Se efectúa un ordenamiento secuencial laboral, es decir, el resultado de esta instancia sigue un orden jerárquico de importancia, desde la responsabilidad más significativa hasta la que requiere menor detalle de atención.

Las responsabilidades ligadas a las *competencias básicas* se dividen en condiciones de educación, experiencia, formación y habilidades.

- Educación: Hace referencia a la educación recibida de manera formal en un centro especializado o institución concebida para tal fin.
- Experiencia: Es la educación no formal requerida para el desempeño del ocupación. La *educación* y la *experiencia* no son mutuamente excluyentes.
- Formación: Hace referencia a la formación basada o no en competencias requeridas para el desempeño de la ocupación.

### **Análisis y consolidación de los perfiles de acuerdo a las competencias laborales**

Cuando se obtiene la aprobación por parte de los metodólogos de la Corporación se realiza una adaptación metodológica de las responsabilidades identificadas y validadas con las competencias laborales establecidas en la Corporación.

**4.3.3 Diseño y descripción del Manual de Perfiles.** El manual de perfiles esta conformado por 6 secciones que se detallan a continuación empezando por la etapa de registro.

**Misión del programa.** La misión de los programas va de acuerdo a la temática y naturaleza que maneja el programa. La misión sólo aparecerá cuando se hace referencia a alguna ocupación que trabaja dentro de un programa, es decir, que se encuentra en el área de proyectos. Caso contrario sucederá cuando se aborde un perfil del área administrativa: aparecerá la misión de la división, en este caso el de la administrativa.

En la tabla 11, se ilustra el ejemplo de la misión del programa de derechos humanos.

Tabla 11. Misión del programa de derechos humanos.

<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>
Promover la vigencia de los derechos fundamentales y de las formas alternativas de resolución pacífica de conflictos, animando procesos de paz y negociación política del conflicto interno para contribuir a crear condiciones y oportunidades del desarrollo regional y convivencia ciudadana.

Fuente: Los Autores

**Competencias específicas.** Están conformadas por la misión del cargo y las responsabilidades.

La Misión del cargo corresponde a la unión de las responsabilidades identificadas y su interés radica en mostrar los resultados de las actividades productivas de la ocupación. Para el caso de la Corporación se hace alarde a la misión del cargo, ya que el manual de perfiles fue elaborado con el fin de contar con un documento en el cual se tenga información sobre los cargos de la Corporación, pero dicha misión del cargo, sería la misma misión de la ocupación si se generalizara.

Posteriormente se describen las responsabilidades. Su descripción debe ser lo más concreta posible y guarda la filosofía de construcción:

### **Verbo + Objeto + Condición**

Usualmente se escribe mostrando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes.

Las responsabilidades son las competencias principales inherente a la ocupación que desempeña. Son aquellas asociadas a conocimientos fundamentales, que se adquieren en la formación general y que permiten el ingreso al trabajo De acuerdo a la misión de la ocupación aparecen estas competencias, es decir, ellas son la esencia de la ocupación.

Continuando con el mismo ejemplo, se ilustra en la tabla 12, las responsabilidades que tiene el perfil de la ocupación del Coordinador del Programa de Derechos Humanos.

Tabla 12. Competencias específicas y responsabilidades.

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>
<b>Misión del cargo:</b> Coordinar y participar del desarrollo del programa a cargo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para cada uno de los proyectos según las estrategias y líneas de acción acordadas por la Corporación, buscando la continuidad del programa y cada uno de sus proyectos.
<b>RESPONSABILIDADES</b>
Coordinar el programa a cargo, orientando la ejecución de sus proyectos para así garantizar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.
Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.
Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos mediante ensayos, escritos y ponencias.
Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa.

Fuente: Los Autores

**Competencias transversales.** Las competencias transversales guardan la misma estructura del diseño de las competencias específicas. La importancia de este tipo de competencia radica en que aborda el saber actuar. Ellas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción.

En la tabla 13, se continúa con el ejemplo del Coordinador del Programa de Derechos Humanos.

Tabla 13. Competencias transversales coordinador de derechos humanos.

<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
Estudiar los casos más representativos para hacer las respectivas denuncias.
Coordinar y controlar la ejecución presupuestal del programa respetando el presupuesto otorgado al programa.
Hacer reuniones de seguimiento a cada uno de los proyectos en las fechas planteadas.
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.
Capacitarse constantemente en el área de los derechos humanos.
Acatar y velar por la aplicación de medidas de seguridad, salud y aseo acorde a la reglamentación institucional.

Fuente: Los Autores

**Competencias básicas.** Al mirar las políticas de la Corporación se encontró que el perfil de la ocupación debe contar con personal competente en cuatro parámetros fundamentales: educación, experiencia, formación y habilidades. Cada uno de estos se convierte en requisito para integrar el talento humano de la organización.

Tabla 14. Competencias básicas coordinador de derechos humanos

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años): 1, 2, 3, 4, 5.</i>	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos similares.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años): 6, 7, 8, 9, 10, 11.</i>	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Abogado o Sociólogo	
<b>Otros Conocimientos Técnicos</b>	
Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Protección a Desplazados	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en sistemas, Internet y correo electrónico.	

Fuente: Los Autores

## **5. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y HERRAMIENTAS PARA SU DESARROLLO**

### **5.1 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

La metodología que se mostrará a continuación será el procedimiento que le permitirá a la Corporación Compromiso, asegurar que la organización cuente con un personal competente para la ejecución de las responsabilidades encomendadas por la dirección de la organización y la legislación Colombiana.

Este procedimiento fue el empleado para evaluar el talento humano en la organización de acuerdo a las competencias requeridas para cada ocupación dentro de la Corporación.

La metodología planteada cuenta con varias etapas, las cuales serán brevemente indicadas a continuación. En la figura 5, se puede ver el esquema de la metodología, dicha figura se encuentra ubicada en la página 85.

El procedimiento comienza con una sensibilización para todo el personal acerca del tema de las competencias laborales. En esta etapa se explicarán los conceptos básicos de este tema, también se mostrarán las competencias que cada uno debe tener según la ocupación que desempeñan y además se explicará la metodología que se empleará en el procedimiento de evaluación de competencias.

Posteriormente se realiza un registro y autodiagnóstico por parte del empleado o aspirante en el cual éste señalará qué competencias cumple y qué no; partiendo de estos dos supuestos resultan dos etapas. Si el candidato señala que no cumple

con algunas competencias inmediatamente trabajará en un programa de capacitación en el área de las competencias en las cuales tiene falencias. Además, se decidirá que normas de competencia son las que se van a certificar.

Por otro lado se trabajará con las competencias que el trabajador señala que sí cumple, en esta etapa, que es conocida como “Presentar de Evidencias Previas”, el trabajador tendrá que mostrar evidencias validas que justifiquen que en realidad sí cumple con dichas competencias.

A continuación se desarrollará la siguiente etapa que consiste en revisar dichas evidencias, de tal manera que se indicará si las evidencias que presentó el trabajador son validas o no; Si las evidencias son validas inmediatamente se puede señalar que el trabajador es “Competente”, es decir, cumple con las competencias.

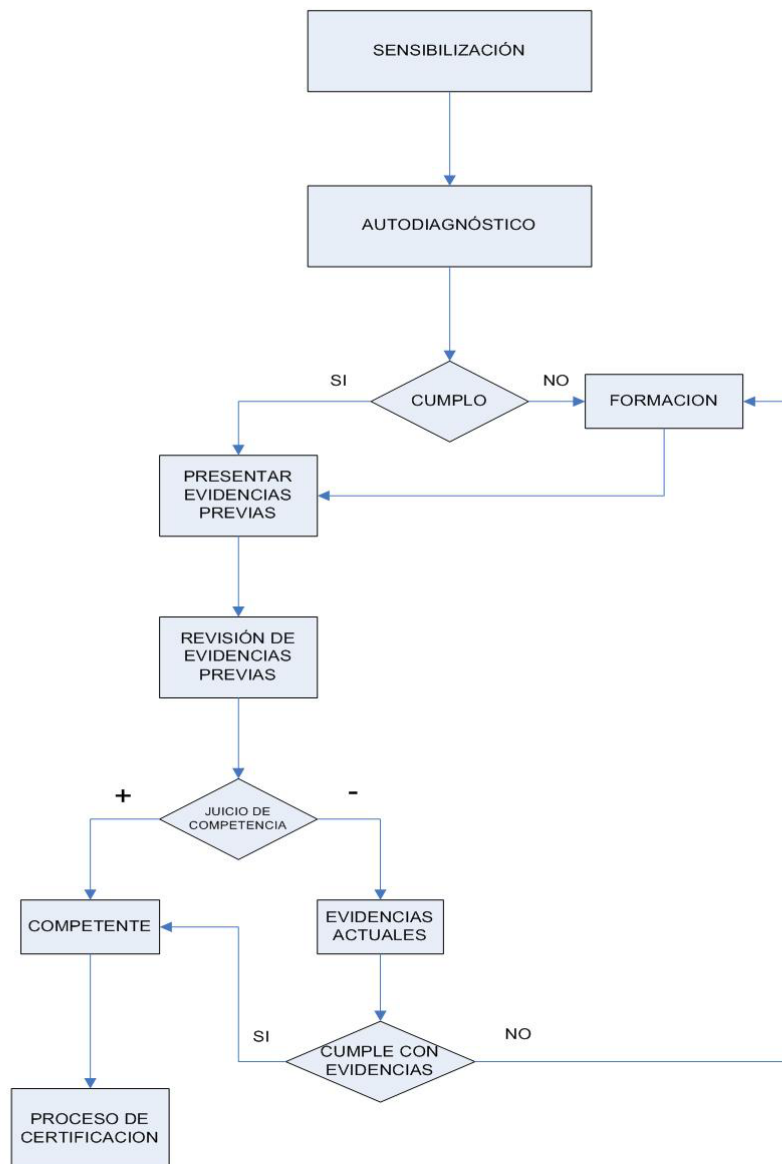
Llegado el caso en que las evidencias no sean validas, para asegurar que el trabajador posee dichas competencias, se exigirán unas evidencias actuales las cuales se pueden traducir en una prueba, una entrevista, simulación de una situación de trabajo, estudio de casos, etc. De tal forma que se pueda lograr el juicio de competencia.

Enseguida se revisarán dichas evidencias actuales de tal forma que se pueda señalar si el trabajador posee dichas competencias o no. Si se considera que sí cumple con las competencias se procederá a decir que el trabajador es competente.

Si el resultado de la etapa anterior indica que el trabajador no cumple con las competencias entonces se empezará inmediatamente a trabajar en un programa de capacitación para dicho empleado en las competencias en que presenta falencias. Posteriormente, después de cada formación que se le brinde al

trabajador se procederá a la etapa de revisión de evidencias con el fin de cerciorar si el trabajador adquirió las competencias que le hacían falta o no.

Figura 5. Esquema del modelo de evaluación por competencias laborales.



Fuente: Los Autores

Antes de empezar con la descripción de las etapas vamos a indicar quienes son las personas que van trabajar en el proceso de evaluación.

**5.1.1 Integrantes del proceso.** El centro de esta evaluación va a ser el “**trabajador**” que también será llamado “**aspirante**” o “**evaluado**”, esta persona es a quien se le evaluará su desempeño laboral de tal forma que se hará un juicio de sí este es competente o no.

Otra persona que participará en el desarrollo de esta metodología va a ser el “**evaluador**”, quien será la persona encargada de acompañar al trabajador en el avance del proceso, esta persona debe pertenecer a la Corporación y preferiblemente debe ser jefe inmediato del trabajador, ya que el evaluador debe tener experiencia y conocimiento en las actividades desarrolladas por el trabajador.

También debe haber un “**coordinador**”, dirija y supervise el procedimiento, esta persona deberá tener conocimiento del tema de competencias laborales y de la metodología planteada, además suministrará el material necesario para el desarrollo del proceso. Dicha persona debe pertenecer a la Corporación y preferiblemente que sea jefe de área del trabajador.

A continuación se mostrará una descripción más exhaustiva de las etapas del proceso de evaluación por competencias para la Corporación compromiso, el orden a seguir va a ser el siguiente.

**Etapas:** En esta irá el nombre de la etapa seguida por una breve descripción de la misma.

**Participantes:** Son las personas involucradas en el desarrollo de la etapa.

**Material de trabajo:** Material a ser utilizado en el desarrollo de la etapa.

**Metodología:** Pasos a seguir en el desarrollo de cada etapa.

### **5.1.2 Etapas del proceso:**

**Sensibilización.** Esta es la primera etapa del proceso de evaluación por competencias, el objetivo de esta es mostrar los conceptos básicos en el área de las competencias laborales, así como explicar la metodología que se va a utilizar en todo el proceso de evaluación de competencias, además de indicar las normas de competencias en las cuales se va a evaluar al trabajador.

### **PARTICIPANTES**

Los participantes de esta etapa son el trabajador a quien se sensibilizará, el evaluador quien tiene como labor realizar la sensibilización y que por ende deberá tener conocimiento en el área de las competencias laborales y preferiblemente que sea un jefe inmediato del trabajador, puesto que deberá tener conocimiento en las actividades desarrolladas por el mismo. Por ultimo, el coordinador, quien va a ser la persona encargada de suministrar el material de trabajo utilizado en esta etapa, debe tener conocimiento del procedimiento y de las actividades del trabajador; el coordinador deberá colaborar al evaluador si este lo requiere.

### **MATERIAL DE TRABAJO**

El material de trabajo a ser empleado consta de dos folletos, un formato y las normas específicas correspondientes a cada trabajador. Este material lo entrega el

coordinador al evaluador, para que luego este lo entregue al trabajador según el procedimiento a seguir.

**Folleto Sensibilización (folleto 1):**

Este folleto busca mostrar a los trabajadores de una forma clara conceptos claves en el área de las competencias laborales, con el fin de que se vayan familiarizando con estos conceptos y palabras. En el anexo 8, se puede ver dicho folleto.

**Folleto Metodología de Evaluación por Competencias (folleto 2):**

Este folleto se desarrolló con el propósito de explicar cada una de las etapas de la metodología de evaluación por competencias, en esta se hace una reseña de cada etapa y se da una idea de la manera cómo se va a desarrollar dicha metodología. En el anexo 9, se puede ver dicho folleto.

**Formato Asistencia Proceso de Evaluación por Competencias (formato 1):**

Este formato fue creado con el fin de llevar un control de asistencia del trabajador en cada una de las etapas del proceso, se debe escribir los datos personales correspondientes al trabajador o evaluado como lo son (nombres y apellidos, cedula, área, etc.), también se debe escribir el nombre del evaluador. Este formato es único por trabajador.

En él habrán cuatro casillas, en la primera debe ir la fecha en la que se desarrollará la reunión o encuentro, en la segunda debe ir la etapa en la cual se encuentra el proceso, en la tercera debe ir la firma del evaluador y en la quinta, que corresponde a observaciones, debe ir una breve descripción de lo que se hizo en la reunión.

Toda reunión o encuentro entre el trabajador y evaluador debe ser registrada en este formato. En el anexo 10, se puede ver dicho formato.

### **Manual de Perfiles y Responsabilidades basado en Competencias:**

En este manual aparecen las competencias correspondientes a cada trabajador según la ocupación que desempeñan. Estas van a ser las competencias que el trabajador debe demostrar que posee. El manual de perfiles es un documento anexo a este trabajo de grado. Ver Anexo 16.

### **METODOLOGÍA**

La sensibilización se realizará en dos pasos: En el primer paso el evaluador le hace entrega al trabajador de la cartilla, los folletos y las normas específicas al trabajador con el fin de que este en algún tiempo libre los lea detenidamente y se haga una idea de lo que se va a realizar. Además en esta reunión se debe proponer una próxima fecha de encuentro entre el trabajador y el evaluador, para que se aclaren dudas existentes por parte del trabajador. En el segundo paso o reunión se deben encontrar el trabajador y el evaluador con el fin de que este último le aclare dudas al trabajador sobre la información que se le suministró. Además se explicará más a fondo la metodología a emplear durante todo el proceso y en especial, se dejarán claras las normas de competencias que debe poseer el trabajador.

**Autodiagnóstico y registro.** En esta etapa lo que se busca primordialmente es que el trabajador después de conocer cuáles son las normas de competencias que debe cumplir, se haga un diagnóstico donde conscientemente diga cuáles normas de competencia él posee y cuáles no. Las normas que el trabajador indique que sí posee deberá demostrarlas mediante la entrega de evidencias previas. En esta

reunión el trabajador y evaluador deberán establecer un numero de evidencias previas que el trabajador tendrá que facilitar con el fin de evidenciar que posee tales competencias.

En esta etapa el trabajador también hará un registro en el cual indicará en que normas de competencia se va a certificar.

### **PARTICIPANTES:**

Los participantes en esta etapa son el trabajador, quien será el encargado de realizar un autodiagnóstico de su desempeño frente a las normas de competencias que debe poseer. Cabe resaltar, que es de suma importancia que se realice el autodiagnóstico concientemente con el fin de que sea válido.

En esta etapa el evaluador debe apoyar al trabajador en el proceso de autodiagnóstico, ya que, como se había dicho antes, este debe ser un jefe inmediato el cual le podrá colaborar al trabajador en la decisión de sí cumple o no con alguna norma; además este podrá solucionar al aspirante cualquier duda existente sobre esta etapa.

Por ultimo el coordinador será el encargado de suministrar el material del trabajo al evaluador, además supervisará que se este trabajando según la metodología y asesorará al evaluador cuando este lo requiera.

### **MATERIAL DE TRABAJO:**

En esta etapa se trabajará con dos formatos y un folleto informativo, los cuales serán entregados al evaluador por parte del coordinador y posteriormente el evaluador lo entregará al trabajador.

### **Formato de Autodiagnóstico (formato 2):**

Este formato es el utilizado por el trabajador y el evaluador para hacer el autodiagnóstico.

En el formato se deben registrar los datos correspondientes al apellido y nombre del trabajador, así como también el del evaluador. Se deben registrar la fecha, el área y programa al cual pertenece el trabajador.

El evaluador debe consignar una competencia por formato, donde aparece la columna de evidencias previas aparecerán tres letras H: Habilidad, A: Aptitud y C: Conocimiento, las cuales son los tres tipos de evidencias requeridas en las normas de competencia laboral colombiana; se debe señalar con una X el tipo de evidencia correspondiente. Luego se debe escribir la evidencia y señalar con una X en la casilla donde dice Sí, llegado el caso que el crea que sí cumple con esa evidencia ó No llegado, el caso que crea lo contrario. Dado el caso en que la respuesta sea No, el trabajador debe escribir cual es su faltante. En el anexo 11, se puede ver dicho formato.

### **Formato de Registro (formato 3):**

Este formato fue creado para hacer el registro completo del trabajador, el proceso de evaluación por competencias.

El trabajador debe indicar los datos personales que le sean pedidos así como también los demás datos que le sean exigidos (cargo, sección, proyecto, cedula, fecha de nacimiento y lugar de nacimiento, dirección, etc.). Este formato es elaborado por el evaluador.

En este formato también se ingresan las normas que van a ser evaluadas. Esta es la parte en la que el evaluador trabaja con el coordinador y el trabajador para determinar cuáles son las normas en las que este debe certificarse. En el anexo 12, se puede ver dicho formato.

### **METODOLOGÍA:**

En esta etapa es necesaria una reunión entre el trabajador y el evaluador, dicha reunión se hará con el fin de que el trabajador desarrolle el autodiagnóstico e indique que competencia cumple y cuales no. Dicha reunión puede desarrollarse tan pronto el evaluador halla aclarado dudas al trabajador sobre la sensibilización.

Con las competencias que el trabajador indicó que no cumplía se realizará inmediatamente un trabajo entre el trabajador, evaluador y coordinador para proponer un mecanismo en el cual dicho trabajador pueda adquirir tales competencias, como lo puede ser un plan de capacitación.

Mientras tanto, con las normas que el trabajador dijo que sí cumplía tendrá que mostrar evidencias con las cuales certifique que sí posee tales competencias, dichas evidencias serán pactadas entre el evaluador y el trabajador con el fin de que este último las presente lo antes posible, con el fin de acelerar el proceso y pasar a la siguiente etapa.

**Entrega de evidencias previas.** En esta etapa el trabajador debe mostrar al evaluador las evidencias que demuestran que él sí posee las competencias que afirmó tener. Además, el trabajador puede mostrar certificados, diplomas y/o trabajos que acrediten o demuestren que en realidad el trabajador posee dichas competencias.

## **PARTICIPANTES:**

En esta etapa se hacen partícipes el trabajador y el evaluador, en este caso el primero le entregará las evidencias al segundo, donde demuestre que en realidad posee dichas competencias que dijo que sí tenía.

## **METODOLOGÍA:**

En esta etapa es tan solo necesaria una reunión en la cual el trabajador hará entrega de las evidencias al evaluador. Así mismo, en esta reunión se le indicará al trabajador que deberá estar atento a algún llamado, llegado el caso que deba justificar alguna evidencia.

**Valoración de evidencias previas.** El objetivo de esta etapa es revisar y valorar las evidencias que fueron entregadas por el trabajador, con el fin de verificar que en realidad dichas evidencias son suficientes y válidas para otorgarle al trabajador la certificación en las competencias que él dijo que sí poseía.

También se busca comprobar que tales evidencias son válidas y cumplen con los criterios de pertinencia, vigencia y autenticidad.

## **PARTICIPANTES:**

En esta etapa participa el evaluador y coordinador quienes son los encargados de verificar las evidencias, y quienes dicen si son suficientes las evidencias o no.

En la etapa también podría ser llamado el trabajador llegado el caso en el que exista alguna confusión con las evidencias que éste presentó.

## **MATERIAL DE TRABAJO:**

El material de trabajo a emplear en esta etapa consta de un formato, el cual es diligenciado entre el evaluador y el coordinador.

### **Formato de valoración de Evidencias Previas (formato 4):**

En el formato se deben registrar los datos correspondientes al candidato y evaluador como lo son (Nombres, fecha, etc.).

En el formato aparecen una columna donde se señala el nombre de la competencia, allí ellos deben señalar la competencia a revisar; luego, en la siguiente, columna dice evidencias presentadas, allí ellos deben señalar con una X el tipo de evidencia de acuerdo a si es habilidad, conocimiento o aptitud, posteriormente deben indicar la evidencia presentada. La siguiente columna se divide en tres: pertinencia, vigencia y autenticidad, ellos allí deben aprobar con un visto bueno (√) si cumple con dichos criterios o con una X si no lo cumple; esto se escribe en cada columna correspondiente a una evidencia de tal forma de que si la evidencia cuenta con estas tres condiciones se considera que la evidencia es valida; y llegado el caso en el que todas las evidencias sean validas se considera que la persona cuenta con la competencia que se le estaba evaluando. Por ultimo si el trabajador cumplió con las evidencias en la última columna llamada Juicio se escribirá "Competente" de lo contrario se escribirá "No Competente". En el anexo 13, se puede ver dicho formato.

## **METODOLOGÍA:**

En este caso tan sólo es necesario que se reúnan el evaluador y el coordinador, quienes determinarán si las evidencias son válidas o no; llegado el caso de que no

sean válidas se puede recurrir al trabajador con el fin de que este dé su punto de vista refiriéndose a las evidencias y al dictamen que se estableció.

Llegado el caso en el que el evaluador diga que las evidencias son validas se considerará que el trabajador cumple con dicha competencia y por ende es competente. Por otro lado, si las evidencias no son validas se procederá a realizar una prueba en la cual el trabajador tendrá que demostrar que sí posee las competencias.

**Evidencias actuales.** Esta etapa se desarrollará llegado el caso en el que las evidencias previas no hallan sido validas o suficientes evidenciando que la persona posee la competencia.

En esta etapa el trabajador trabajará con el evaluador para solicitar unas evidencias actuales, las cuales se acordarán entre estos dos. Con el fin de presentar dichas evidencias, se podría diseñar una evaluación la cual medirá si el trabajador posee las competencias o no. Llegado al caso que el trabajador demuestre que posee las evidencias se considerará competente y llegado el caso en el que No, se trabajará en un plan de formación para este.

#### **INTEGRANTES:**

En el diseño de esta prueba participarán tanto el trabajador como el evaluador, se realizará una confrontación entre ambos para así llegar a un acuerdo en el que se especifique cuál sería la mejor prueba para demostrar que el trabajador en realidad Sí posee las competencias o No. De esta etapa también puede hacer parte el coordinador, llegado el caso en el que se le solicite, de lo contrario este seguirá participando como supervisor.

## **METODOLOGÍA:**

En esta etapa es necesaria por lo menos una reunión entre el trabajador y el evaluador donde se proponga una prueba que dé como resultado el juicio que indique si el trabajador posee o no las competencias en cuestión. No existe ningún inconveniente llegado el caso en el que se requiera de más reuniones, además si es necesario también podría participar el coordinador.

Dicha prueba puede producir dos dictámenes que el trabajador en realidad Sí posee tales competencias o No. Llegado el caso en que se determine que el trabajador si posee las competencias se considerará que el trabajador es competente, de lo contrario el comité evaluador y coordinador trabajarán con el funcionario en determinar en qué áreas es que este debe prepararse.

**Revisión de evidencias actuales.** En esta etapa se procederá a revisar las evidencias actuales presentadas por el trabajador con el fin de poder emitir el dictamen que indica si el trabajador es competente o no, es decir, acá se informará si en realidad el trabajador es apto para desarrollar las actividades relacionadas a la ocupación que estan desarrollando o no.

De la prueba realizada en la etapa anterior se pueden producir dos dictámenes: que el trabajador en realidad Si posee tales competencias o No. Llegado el caso en que se determine que el trabajador Si posee las competencias se considerará que el trabajador es competente; de lo contrario se considerará que aún no es competente y el comité evaluador y coordinador trabajarán con el funcionario en determinar en que áreas es que éste debe prepararse.

## **PARTICIPANTES:**

De esta etapa hacen parte el coordinador y evaluador, quienes serán los encargados de revisar la prueba e indicar si las evidencias que se generaron en la prueba son suficientes o no para indicar si el trabajador cumple o no con las competencias. Llegado el caso en el que los evaluadores necesiten de la colaboración del trabajador, este debe acudir al llamado de estos.

## **MATERIAL DE TRABAJO:**

El material de trabajo a emplear en esta etapa consta de un formato el cual es diligenciado por el evaluador y el coordinador.

### **Formato Evidencias actuales recogidas y valoradas. (Formato 5):**

En el formato se deben registrar los datos correspondientes al candidato y evaluador como lo son (Nombres, fecha, etc.).

En el formato aparecen una columna donde señala el nombre de la competencia, allí ellos deben señalar la competencia a revisar; luego, en la siguiente columna, dice evidencias presentadas, allí ellos deben señalar con una X el tipo de evidencia de acuerdo a si es habilidad, conocimiento o aptitud, posteriormente deben indicar la evidencia presentada. La siguiente columna se divide en tres pertinencia, vigencia y autenticidad, ellos allí deben aprobar con un visto bueno (√) si cumple con dichos criterios o con una X si no lo cumple; esto se escribe en cada columna correspondiente a una evidencia, de tal forma que si la evidencia cuenta con estas tres condiciones se considera que la evidencia es válida; y llegado el caso en el que todas las evidencias sean validas se considera que la persona cuenta con la competencia que se le estaba evaluando. Por ultimo, si el trabajador cumplió con las evidencias en la última columna llamada Juicio se escribirá

“Competente” si cumplió y de lo contrario se escribirá “No Competente”. En el anexo 14, se puede ver dicho formato.

### **METODOLOGÍA:**

Después de haber realizado el examen es necesaria una reunión donde se encuentre el evaluador y el coordinador, quienes se van a encargar de analizar la prueba con el fin de indicar si el trabajador posee o no las competencias. Se puede solicitar la participación del trabajador, llegado el caso en el que se requiera la presencia de este en la calificación de su prueba para que dé sus puntos de vista acerca de la evaluación.

**Juicio de competencia.** En esta etapa se hará el dictamen indicando si el trabajador es competente, dicho pronunciamiento se hará por competencias: si el trabajador ha cumplido con las evidencias requeridas por cada una de las competencias en la cuales se quiere certificar.

### **PARTICIPANTES:**

En esta etapa tan sólo es necesario el Evaluador y el Coordinador, quienes serán los encargados de llenar el formato el cual indicará que el trabajador es competente. Dicho formato deberá llevar la firma del Coordinador.

### **MATERIAL DE TRABAJO:**

El material de trabajo a emplear en esta etapa consta de un formato diligenciado por el Evaluador y Coordinador.

### **Formato Juicio de Competencia Laboral. (Formato 6):**

En la primera parte del formato se deben registrar los datos correspondientes a apellido y nombres del candidato, así como también el área y programa del evaluado. Posteriormente se registrará el nombre del evaluador y la fecha correspondiente a la elaboración del formato.

Entrando en el ámbito de dar el juicio de la competencia. En el campo correspondiente a “Competencia a certificar” se escribirá el nombre de la competencia en la cual el trabajador se va a certificar. Luego, donde se indica “JUICIO DE COMPETENCIA LABORAL”, se escribirá una X en el espacio correspondiente a “Competente” o “Aun No Competente”.

Por último, en el espacio correspondiente a “Análisis del comité evaluador” se escribirá un breve análisis donde se indicarán las razones por las cuales se dictó el juicio de “Competente” o “Aun No Competente”.

Dicho formato debe ir firmado por el Coordinador del proceso.

### **METODOLOGÍA:**

En esta etapa el Evaluador y Coordinador diligencian el formato de Certificación de Competencia. Posteriormente el formato es firmado por el Coordinador.

**Formación.** En esta etapa se busca proponer un plan de capacitación para el trabajador que no cumpla aun con todas la competencias que le competen.

## **PARTICIPANTES:**

De esta etapa hacen parte el trabajador, evaluador y coordinador; los cuales en conjunto trabajarán con el fin de decidir de qué forma se puede capacitar al trabajador para que adquiera las competencias que le hacen falta.

## **METODOLOGÍA:**

Se necesita la reunión del trabajador, evaluador y coordinador, con el fin de que estos tres revisen las evidencias presentadas por el trabajador y estudien en cuáles este presenta falencias y así decidir en qué áreas es que el trabajador se debe capacitar y de qué manera.

## **5.2 VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

Con el fin de validar este modelo se utilizaron tres mecanismos de diferente índole en los cuales se buscaban diferentes opiniones que demostrarán la eficacia del modelo para la implementación de la evaluación por competencias laborales al interior de la Corporación compromiso. Dichos mecanismos son descritos con más detalles a continuación.

**5.2.1 Evaluación aplicada a cuatro funcionarios de la Corporación.** Con el fin de validar la metodología se aplicó dicho modelo a cuatro cargos de la Corporación Compromiso en sus diferentes áreas: el área de proyectos y el área administrativa. Los cargos evaluados fueron seleccionados de acuerdo a la solicitud realizada por las directivas de la Corporación.

Buscando validar el modelo se planteó la premisa de indicar con argumentos que cargos posiblemente poseían todas las competencias o, en su defecto, la gran mayoría. A su vez también se planteó cuales no poseían un número importante de competencias; el objetivo de determinar esto era el de comprobar con el desarrollo de la evaluación, si efectivamente las personas que se suponían que eran competentes lo eran según el desarrollo metodológico al igual que quienes no eran competentes.

Llegado el caso en el que concordara el concepto de competencia entregado por los jefes inmediatos de estas personas, con el resultado del desarrollo metodológico de la evaluación, se determinaría que la metodología es válida, ya que esta arroja un resultado que es esperado.

De los cuatro cargos seleccionados para desarrollar la metodología uno no fue considerado competente y los otros tres fueron considerados competentes de acuerdo al criterio de sus jefes inmediatos y a la trayectoria que estos han tenido en la Corporación. Posteriormente al desarrollar la metodología en estas cuatro personas se dictaminó que las tres personas que se consideraban competentes efectivamente lo eran y que la persona que no se consideraba competente presentaba falencias en algunas competencias y por ende no se podía considerar competente. El resultado de esta prueba determinó que en realidad la metodología es válida, ya que concordó con el resultado esperado o propuesto por los jefes inmediatos de cada persona y su recorrido dentro de la Corporación. En el siguiente capítulo se mostrará detalladamente el proceso de evaluación de estas cuatro personas.

**5.2.2 Consenso del modelo al interior de la corporación.** Este mecanismo estuvo fundamentado en poner en consenso la metodología que se iba a aplicar al interior de la Corporación. Para esta práctica se hicieron reuniones con el personal

que trabaja en las diferentes áreas de la Corporación y en sus respectivos programas.

Esta metodología fue presentada y explicada por medio de una pequeña sensibilización en la cual se les mostraba cada una de las etapas que hacen parte de la metodología y con lo que se buscaba obtener de cada una de ellas. El producto que se obtuvo de estas charlas fue muy similar al interior de los programas y del área administrativa. Este resultado acogió y veía con beneplácito el modelo planteado; se consideró que estaba bien estructurado y aterrizado para llegar a aplicarse dentro de una organización de este tipo, como lo es al interior de una ONG.

Entre las reuniones que se llevaron a cabo al interior de la Corporación para el consenso de este modelo se contó con el equipo de educación y formación entre los cuales se tiene personal con nivel de maestría en pedagogía, quienes son conocedores del tema y tienen la experiencia necesaria y los criterios que le permitan evaluar y decir si un modelo sirve o no para ser aplicado al interior de la Corporación. El resultado mostró el apoyo a la implementación del modelo y están de acuerdo en la pedagogía que maneja su metodología y que esta va en línea con la mística a partir de cómo se lleva el trabajo en la Corporación y a partir de sus diferentes líneas de acción en que se mueven sus proyectos y temáticas.

Al presentarse el modelo al interior de la Corporación y encontrar que sus funcionarios están de acuerdo con la metodología que este maneja, se aterriza para ser implantada al interior de la ONG. De este modo, se afirma una vez más que este modelo es válido para su respectiva aplicación.

**5.2.3 Metodología apoyada en la aplicada por el Servicio Nacional para el Aprendizaje SENA.** El SENA viene aplicando desde el año 1996 una

metodología similar, es mas, la metodología diseñada para la Corporación se basó en algunos aspectos de la metodología del SENA, la cual ha tenido gran éxito en Colombia, ya que se viene aplicando desde hace más de 10 años y con la cual han podido certificarse en diferentes competencias laborales un número significativo de trabajadores en el territorio nacional. Los expertos metodólogos del servicio nacional para el aprendizaje SENA ya tienen validado este modelo, de este modo se válida el modelo adoptado por la Corporación Compromiso.

### **5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EVALUAR COMPETENCIAS LABORALES.**

Con el fin de determinar si una persona posee o no competencias es necesario desarrollar un número de técnicas e instrumentos para obtener evidencias que indiquen si la persona evaluada cumple con los requerimientos que tiene la competencia a evaluar.

**5.3.1 Significado de evidencia.** Las evidencias se definen como una serie de pruebas que son capaces de demostrar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona posee y que determinan su competencia. Existen dos tipos de evidencias las cuales se explicarán a continuación.

**Evidencias Previas.** Tipo de pruebas que nos van a demostrar de una forma integral el desarrollo de los candidatos desde sus tres dimensiones que son: saber por medio de sus conocimientos, Saber hacer mediante las habilidades, saber ser gracias a sus aptitudes. Este tipo de pruebas han sido adquiridas a lo largo de la vida de la persona y son presentadas al inicio de este proceso de evaluación.

Estas evidencias son el resultado del acuerdo que se establece entre el evaluador y el candidato en la etapa del autodiagnóstico, donde se establece que sean presentadas en una fecha designada continuando con la siguiente etapa metodológica donde se presentan estas evidencias previas.

Estas evidencias logran motivar al candidato en este proceso de evaluación y lo estimulan a que continúe con su proceso de formación y capacitación a lo largo de su vida motivándolo a seguir aprendiendo de forma permanente. Es aquí donde él recibe el estímulo al ser valoradas y aceptadas sin interesar cómo las obtuvo; su aceptación facilita la obtención de la certificación y flexibiliza la formación o capacitación.

Estas evidencias previas no siempre logran eximir al candidato de un proceso de evaluación, de ser muy contundentes y aceptadas este tipo de evidencias, el candidato puede llegar a considerarse competente obviando las siguientes fases del proceso de evaluación. Esto sucede especialmente en las ocupaciones directivas donde la formación y capacitación académica ha sido muy alta, se da especialmente en cargos donde se tienen personas con nivel de maestría y más.

#### **Tipos de evidencias previas presentadas:**

- **Aplicables al conocimiento:** Son los certificados, diplomas de acciones de formación o capacitación, que demuestran las competencias adquiridas en este campo. Entre los ejemplos más destacados que se vieron en esta etapa de evaluación, se encontraron candidatos con niveles de maestría y con experiencia superior a 10 años en las áreas donde se desempeñaban.

- **Aplicables al Desempeño:** Certificados de desempeño que describen las funciones específicas que realizó el candidato y que deben guardar relación con las competencias en que él quiere certificarse. Se dio por parte de los jefes inmediatos de los evaluados donde certificaban un excelente desempeño para el candidato.
- **Aplicables al Producto:** En este grupo encontramos los proyectos evaluados y desarrollados por los programas de la Corporación, material educativo (cartillas, plegables, módulos, artículos escritos, ponencias etc.)

**Evidencias actuales.** Son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee y demuestra el candidato con base en el plan de evaluación que fue acordado con el evaluador, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación definidos para tal fin. Las evidencias previas y actuales se obtienen del desempeño, de los productos y de los conocimientos en el candidato. Al mirar lo que se hizo dentro de la Corporación en las evidencias actuales se aplicaron pruebas y evaluaciones, especialmente en los mandos medios. Entre este tipo de evidencias se destacan.

- Asistencias a seminarios donde fueron presentadas ponencias por parte de miembros de la Corporación.
- Realización de módulos educativos.
- Pruebas de conocimientos.
- Simulación de situaciones.

**5.3.2 Criterios para valorar evidencias.** Con el fin de valorar las evidencias se establecieron tres criterios, los cuales se deben aplicar integralmente y no son excluyentes entre ellos, dichos criterios son:

### **Pertinencia**

Las evidencias deben corresponder con las evidencias requeridas por parte de los evaluadores de acuerdo a la competencia en que se quiere certificar.

### **Vigencia o actualidad**

Las evidencias deben garantizar que no son obsoletas debido a cambios tecnológicos o legislativos.

### **Autenticidad**

Las evidencias deben garantizar que corresponden al candidato evaluado y no a otra persona. En esta parte, estas evidencias debieron haber sido producidas por parte del candidato o con la ayuda de otras personas. Un ejemplo claro es la evaluación de un proyecto, el cual se lleva a cabo por el equipo interdisciplinario del programa.

**5.3.3 Técnicas más utilizadas para obtener evidencias.** Las técnicas más utilizadas para obtener evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento son:

**Observación directa en ambiente real de trabajo.** La observación del desempeño laboral de la persona en su ambiente real, es la mejor técnica que nos

permite llegar a obtener evidencias. Los analistas y metodólogos sugieren que este tipo de técnica debe ser de indispensable aplicación para un proceso de evaluación siempre y cuando los sea posible llegar a indagar hasta el puesto de trabajo. Este tipo de técnica, de poder llegar a hacerse, debe ser la primera en aplicarse a un proceso de evaluación.

La importancia de este tipo de técnica radica en que ellas nos permiten al mismo tiempo tener evidencias relacionadas con habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes contemplados en la norma.

La experiencia que se tuvo en la Corporación con la aplicación de este tipo de técnica se vivió en una serie de reuniones internas y externas a las que eran invitados algunos miembros de la Corporación como seminarios y talleres donde fueron presentadas ponencias, propuestas, artículos y ensayos donde se mostraba la problemática, solución a los conflictos y se trataba la temática de acuerdo al evento en que estaban participando.

**Valoración de productos terminados o en proceso.** Este tipo de técnica es de gran utilidad cuando se puede llegar a observar el producto que se genera de la función productiva. Este muestra evidencias de gran importancia sobre el desempeño del candidato. Los productos pueden ser registros, formatos, reportes, planes, informes, diseño de procesos, planes de proyectos, material didáctico o educativo entre otros. Para el caso de la Corporación Compromiso el tipo de producto que más se miró en la evaluación fue el material formativo que es elaborado para las etapas de capacitación a los grupos beneficiarios de los proyectos al igual que los proyectos entregados a las entidades benefactoras por parte de los programas de la Corporación.

Al mirar la realización y evaluación a la que fueron sometidos los módulos educativos, los cuales fueron presentados por los candidatos y su valoración se realizó con los respectivos jefes inmediatos. Para este tipo de competencia se encontró que todas las personas cumplían con el juicio de competentes, debido a la gran calidad con que cuenta este material y que han cumplido el objetivo para el cual fueron creados.

**Formulación de preguntas.** Este tipo de técnica está fundamentada en indagar y sacar evidencias acerca de los conocimientos esenciales establecidos en la norma de competencia laboral colombiana y la forma de cómo estos se pueden aplicar en los procesos productivos. Es importante señalar que este tipo de evidencias son necesarios más no suficientes para crear y emitir un juicio sobre competencias laborales, debido a que este tipo de técnica sólo busca medir conocimientos.

**Entrevista.** Es en este tipo de técnica, donde se logra el mayor acercamiento con el aspirante, ya que el desarrollo de esta práctica esta basado en un dialogo personal que se establece entre el evaluador y el candidato, donde se busca indagar y sacar las evidencias documentales presentadas, revisar y/o complementar las evidencias de desempeño, de producto o de conocimiento, dispuestos en la norma de competencia laboral.

Al alcanzar un mayor acercamiento con el candidato se obtienen valores, actitudes y aspectos personales relacionados con el análisis crítico, capacidad de dirección, toma de decisiones entre otras. La importancia de esta técnica es que en ella se logra una mayor obtención y vivencia de las actitudes que tiene el aspirante, es decir, se logra indagar por el saber ser.

Este tipo de técnica fue con la que se adquirió una mayor abstracción de evidencias para el proceso de evaluación. Iniciando con el proceso se hizo una entrevista a las personas empezando por la etapa de sensibilización. Seguido de esto, se comenzó con el autodiagnóstico donde la persona escogía la competencia en que se iba a certificar. A cada aspirante se le presentan las evidencias de acuerdo a la competencia que se les va a evaluar. Este proceso requiere de gran responsabilidad y sinceridad de las partes. Como primera medida se busca que el mismo aspirante emita su juicio de si se cree competente o no ante la competencia que se esta evaluando, el aspirante, al emitir su juicio, narra las evidencia que puede presentar de acuerdo a su experiencia a lo largo de su vida apoyado especialmente en su hoja de vida y su desempeño laboral. Luego los evaluadores le solicitan las pruebas que demuestren la veracidad de las evidencias que salieron de esta entrevista. Este proceso se hace para cada competencia en la que va a ser evaluado el candidato y con cada persona que va a ser parte de la prueba, es importante señalar que por cada competencia aparecen ciertas evidencias para llegar a terminar el proceso con el juicio de competente o no competente.

**Para sacar el mejor provecho de la entrevista es bueno tener en cuenta:**

- Identificar los aspectos a evaluar en la entrevista.
- Definir las estrategias a utilizar en la entrevista.
- Informar al candidato o evaluado el objetivo de la entrevista.
- Utilizar un lenguaje sencillo y acorde con el nivel personal y técnico del candidato.
- Procurar un ambiente que genere confianza al candidato.
- Definir el tiempo necesario para la entrevista.

**Simulación de situaciones.** Este tipo de técnica no es muy común en nuestro medio, ella es aplicable en los casos donde no sea posible la observación directa sobre el ambiente real de trabajo, ya sea por razones de costos o riesgos de inseguridad para el trabajador o el mismo evaluador. Si se llegase a aplicar este tipo de técnica sería necesario simular condiciones similares a las normales que se viven en el puesto de trabajo, pero teniendo bajo control diferentes variables complejas, como riesgo, temperatura, situaciones atípicas que afectan el resultado esperado, entre otras. Los medios más usados para simular este tipo de situaciones se encuentran los software especializados, simuladores a escala, pruebas de habilidad o ejercicios prácticos, proyectos especiales con base en el trabajo que se realiza y juego de roles entre otros.

El resultado que se obtiene para este tipo de prueba es que se logra entre los trabajadores poner en marcha muchas competencias de una forma integrada como son trabajo en equipo, solidaridad, seguridad, toma de decisiones y control entre otras.

Este tipo de técnica no fue muy usada para el estudio, sólo se aborda para un caso en particular el cual se vivió con un asesor. Con este se simuló una charla de capacitación para las personas beneficiarias del proyecto. Fue necesario hacerlo así, debido a que los costos de traslado para el equipo evaluador donde se desarrollaban estas charlas eran muy elevados.

**Estudio del caso.** Este tipo de técnica se desarrolla con información, ya sea de un caso real o hipotético en una organización, buscando que este tenga aplicaciones en procesos de evaluación y certificación y de aprendizaje. Casi siempre el caso plantea preguntas para que sean resueltas según la estrategia definida por el evaluador. Esta técnica se usa para evaluar competencias relacionadas con análisis de información, toma de decisiones y trabajo en equipo

de niveles directivos. Este tipo de técnica se utilizó principalmente para la evaluación de la parte directiva, especialmente para los Coordinadores de programa y proyecto.

**5.3.4 Instrumentos para la evaluación de competencias laborales.** Los instrumentos de evaluación se fundamentan en los principios del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales y su rendimiento obedece a su organización y planificación. Un equipo técnico compuesto por expertos en la función productiva correspondiente, preparado en la metodología de evaluación y certificación de competencias laborales y en la elaboración de instrumentos, se encarga de realizarlos. Esta herramienta está diseñada para acreditar los aspectos a verificar y sus resultados, según las capacidades, aptitudes y experiencia que adoptan los trabajadores para cumplir una función productiva, apoyándose en una norma de competencia laboral.

En la evaluación de desempeño se tiene como marco de referencia el instrumento de evaluación, para impedir y así omitir la evaluación de aspectos operativos y tecnológicos que son necesarios para desarrollar una función productiva, o determinar otros aspectos que la norma de competencia laboral no tiene bajo su consideración.

Su conformación básicamente es por preguntas y ejercicios prácticos de temas reales como la función productiva para la constatación de capacidades, aptitudes y experiencia en el desempeño de la persona.

La implementación de instrumentos de evaluación trae consigo las siguientes ventajas:

Garantiza la objetividad del juicio que emita el evaluador.

- Faculta la obtención de las evidencias que involucren todos los criterios, los conocimientos y el rango establecidos en la norma de competencia laboral.
- Es una herramienta de organización y estructuración para el evaluador a la hora de valorar cada uno de los aspectos operativos y tecnológicos necesarios para desarrollar una función productiva.
- Ayuda a que el evaluador determine si el candidato cumple o no con cada uno de los enunciados previsto en el instrumento, mediante la valoración de cada una de las evidencias obtenidas en diferentes momentos.
- Certifica el proceso para la evaluación del desempeño y los resultados obtenidos.
- En el caso que exista una oportunidad para crear un plan de mejoramiento, el evaluador puede elaborarlo con mayor facilidad.

### **Opciones para elaborar y aplicar instrumentos de evaluación:**

Entre las opciones más destacadas para dicho ejercicio se tiene que:

1. En cada oportunidad que se desee realizar la evaluación de una persona sobre una norma de competencia laboral se debe diseñar el instrumento de evaluación, lo cual demanda mucho tiempo en su elaboración, pues considerablemente se repite el trabajo realizado por otros evaluadores sobre la misma norma de competencia laboral.

2. Para garantizar la minimización de costos de evaluación y certificación y garantizar la agilidad en el proceso es indispensable disponer de un banco de instrumentos de evaluación. Estos instrumentos de evaluación fueron elaborados de diferentes tipos y en la Corporación se estableció una reserva de estos para así garantizar el ejercicio y aplicación de la prueba sin caer en los errores de detenerla por la carencia de estos.

Para el caso de Colombia el SENA es el único organismo capaz de ser el evaluador y certificador de competencias laborales, existe dentro de esta organización un banco de instrumentos de evaluación.

**Instrumentos de evaluación de mayor frecuencia.** En la siguiente lista se encuentran los instrumentos de evaluación con mayor frecuencia de uso:

**Cuestionario.** Esta es una herramienta básica en el proceso, que se constituye de preguntas que facilitan la verificación de los conocimientos esenciales que debe tener y aplicar el candidato para lograr los resultados previstos en la competencia. Para efectuar el mismo puede hacerse de manera oral o escrita. Según el tipo de evidencia de conocimiento que se requiera verificar se seleccionan las preguntas que conformarán el cuestionario, pueden existir evidencias tales como: reconocimiento de teorías o principios, interpretación de situaciones, análisis de condiciones nuevas, descripción de procedimientos, entre otras. Es necesario, para este tipo de prueba, que se diseñen los criterios de corrección o patrones de respuesta que se van a utilizar para asegurar la objetividad del juicio a emitir.

Para la prueba de evaluación los cuestionarios que se aplicaron eran diferentes para cada candidato dependiendo de las competencias en que se quería certificar.

El cuestionario en todos los casos en que se utilizó fue para hacer preguntas, buscando evaluar los conocimientos que poseían los aspirantes.

**Lista de chequeo.** Esta lista es un instrumento de evaluación importante, ya que se constituye de enunciados afirmativos o interrogativos según los resultados que debe obtener el trabajador en su desempeño para ser evaluado como competente y de las características que deben tener los productos generados en la función dentro de la Corporación, lo cual debe estar previsto de las competencias laborales.

Su utilidad se refleja en el registro de las evidencias que se obtienen a partir de las técnicas de observación directa en ambiente real de trabajo, en la simulación de situaciones así como también en la valoración de productos, estudio de casos y entrevista. Es prudente que se realice una lista de chequeo independiente para cada una de las técnicas que se utilicen, de este modo se registrará con precisión las características de las evidencias obtenidas. Para el estudio que se hizo en la Corporación se utilizó una lista de chequeo para cada una de las técnicas que se aplicaron durante el proceso de evaluación.

## **6. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

Con el fin de mostrar como desarrollar la metodología al interior de la Corporación, a continuación se explicará el proceso de evaluación para los cuatro cargos seleccionados, dicha evaluación fue desarrollada utilizando todos los materiales de apoyo creados (formatos y folletos), el objetivo era enseñar a los integrantes de la empresa como esta se debe aplicar.

Antes de empezar a describir las etapas del proceso se procederá a describir como se crearon los comités evaluadores.

### **6.1 CREACIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR.**

Con el propósito de desarrollar la evaluación para los cuatro funcionarios de la Corporación, se debió conformar un comité evaluador los cuales realizarían la evaluación conjuntamente con los evaluados.

Dicho comité fue conformado por un Coordinador general el cual fue la persona que supervisó el desarrollo de la evaluación y a su vez quien firmó el formato correspondiente a Juicio de Competencia de acuerdo al dictamen realizado para cada candidato. Dicho Coordinador fue el mismo para todos los evaluados y el cargo que esta persona ocupa dentro de la organización es el de Subdirector Administrativo.

También hicieron parte de este comité dos evaluadores por funcionario a evaluar, en cada caso un evaluador era el jefe inmediato del evaluado y el otro era uno de los estudiantes en práctica quienes crearon la metodología.

En el caso del Coordinador de Programa de Derechos Humanos el evaluador correspondiente al jefe inmediato fue el Subdirector de Proyectos.

Mientras tanto cuando se evaluó al Asesor Educador del Programa de Derechos Humanos, el evaluador correspondiente al jefe inmediato fue el Coordinador de Programa de Derechos Humanos.

Cuando se evaluó al Coordinador de Proyecto del Programa de Derechos Humanos, el evaluador referente al jefe inmediato fue el Coordinador de Programa de Paz y Convivencia.

Por último haciendo referencia a la evaluación desarrollada a la Asistente de Finanzas, el evaluador que correspondía al jefe inmediato fue la Revisora Fiscal de la Corporación.

## **6.2 SENSIBILIZACIÓN INFORMATIVA.**

En esta primera etapa de la metodología se reunieron los cuatro integrantes de la Corporación que hacen parte de la prueba piloto, estas personas fueron seleccionadas a petición de la Corporación, ellos recomendaron desarrollar la evaluación en un cargo administrativo y tres cargos del área de programas. Los cargos seleccionados por parte del área de programas fueron:

- Coordinador del Programa de Derechos Humanos
- Asesor Educador del Programa de Derechos Humanos
- Coordinador de Proyecto del Programa de Paz y Convivencia
- Asistente de Finanzas.

Durante la sensibilización se les dio a los integrantes de la prueba piloto los documentos correspondientes a esta etapa los cuales eran el Folleto Sensibilización al Proceso de Certificación, el Folleto Metodología de Evaluación por Competencias y la hoja de perfil de ocupación basado en competencias correspondientes. Después de que estos leyeron dichos documentos. Se realizó una reunión con cada persona por separado, en esta reunión se aclararon las dudas que existían sobre la temática, el desarrollo de las actividades y las normas a evaluar.

### **6.3 AUTODIAGNÓSTICO Y REGISTRO DE LOS CANDIDATOS.**

Posteriormente se aclararon las dudas existentes en la sensibilización se procedió a realizar el Autodiagnóstico y Registro. En el Autodiagnóstico cada uno indicaba conscientemente y justificando, cuales competencias poseía y cuales no, sobre cada competencia que el evaluado decía que poseía el evaluador le exigía que dijera que evidencias posibles podría demostrar con el fin de ratificar que en realidad poseía tales competencias. De tal forma que se acordó con cada trabajador un número de evidencias previas las cuales debían presentar al empezar la etapa de Evidencias previas. Después de haber hecho el autodiagnóstico se realizó el registro del trabajador, aquí se registraron las competencias en las que el trabajador consideró que poseía.

### **6.4 EVALUACIÓN CANDIDATOS DEL ÁREA DE PROYECTOS**

**6.4.1 Coordinador del programa de derechos humanos.** En el autodiagnóstico el Coordinador del Programa de Derechos Humanos consideró que poseía las competencias que comprendían la ocupación.

**Competencias a evaluar.** Las competencias que le fueron evaluadas fueron las siguientes:

Tabla 15. Competencias coordinador de derechos humanos.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
1. Coordinar el programa a cargo, orientando la ejecución de sus proyectos para así garantizar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.
2. Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.
3. Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos mediante ensayos, escritos y ponencias.
4. Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa.
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
5. Estudiar los casos más representativos para hacer las respectivas denuncias.
6. Coordinar y controlar la ejecución presupuestal del programa respetando el presupuesto otorgado al programa.
7. Hacer reuniones de seguimiento a cada uno de los proyectos en las fechas planteadas.
8. Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.
9. Capacitarse constantemente en el área de los derechos humanos.

Fuente: Los Autores

Como se dijo anteriormente el evaluado indico que a su parecer cumplía con todas las competencias que requería el integrante del cargo.

A continuación se procederá a indicar las competencias y las posibles evidencias.

- 1. Coordinar el programa a cargo, orientando la ejecución de sus proyectos para así garantizar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Con respecto a la coordinación del programa el evaluado indicaba que la buena coordinación del programa iba de la mano del buen desarrollo de los proyectos y que un aspecto que demostraba que los proyectos eran bien desarrollados, era mirar que las agencias patrocinadores han renovado los proyectos y los han seguido patrocinando. Además cada vez que se finaliza un proyecto las agencias patrocinadores envían un documento donde indican el buen desarrollo del proyecto.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre las evidencias que se destacan se encuentran las manifestaciones que hace la agencia internacional Trocaire, la cual avala y continúa apoyando el proyecto de resolución de conflictos para el programa de Derechos Humanos. Este programa ha tenido una duración de 3 años y se encuentra en su recta final. Cada año se realiza una auditoria por parte de una agencia externa a la Corporación. Los juicios que se han emitido de estas auditorias indican que el programa ha sido bien evaluado y que el cumplimiento de objetivos se ha logrado a cabalidad, además los recursos han sido destinados correctamente.

Otra evidencia importante tiene que ver con el proyecto “Ayuda a poblaciones desarraigadas en Colombia”. Este hace parte del programa de Derechos Humanos, el cual tiene una propuesta de proyecto que ha sido presentada a la unión europea para buscar recursos. El proyecto se sometió a evaluación por parte de este ente, quien dio un juicio excelente.

Con el fin de evidenciar la coordinación de eventos se puede demostrar la creación de convocatorias y plegables de diversas actividades como lo son los foros, seminarios y talleres.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de evidencias de estas competencias se llevó a cabo junto con la subdirectora de proyectos; ella avaló las mismas y consideró que son contundentes y se manifestó que este funcionario lleva 6 años en la dirección del programa, el cual durante este tiempo ha tenido un muy buen rendimiento y cumplimiento de objetivos. El equipo de evaluadores estuvo de acuerdo en emitir el juicio de competencia para el Coordinador del Programa de Derechos Humanos en dicha competencia.

### **2. Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Haciendo referencia a esta competencia el trabajador indicó que frecuentemente se generan nuevas ideas de proyectos, y que existen proyectos propuesto que no se han desarrollado pues no se cuenta con los recursos para desarrollarlos, ya que un problema que existe es que generalmente las agencias indican la problemática de los proyectos que van a patrocinar.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Para esta competencia el funcionario entregó un listado de tres proyectos que han sido diseñados en los últimos dos años. Estos han sido bien evaluados, pero no se han podido llevar a cabo por falta de patrocinio de las agencias. Entre estos proyectos formulados, uno se llevará a cabo este año, el cual comenzará a partir del segundo semestre del 2007. Estos mismos, pueden ser consultados en el banco de proyectos ubicado en la subdirección de proyectos de la Corporación.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de evidencias para esta competencia se llevó a cabo con su jefe inmediato, en este caso la subdirectora de proyectos, quien afirma que es cierto que se hayan presentado estos tres proyectos en los últimos 2 años. La subdirectora de proyectos manifestó que este funcionario durante los 6 años que lleva en el cargo ha liderado la formulación y ejecución de proyectos para su área.

Así con la valoración y evaluación de estas evidencias, por parte del grupo de evaluadores, se llegó a emitir un juicio de competente para este funcionario en lo que concierne a la competencia “promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.”

### **3. Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos mediante ensayos, escritos y ponencias.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Con el fin de evidenciar esta competencia el evaluado indicó que semestralmente el programa presenta un informe el cual el coordina. Además frecuentemente se presentan artículos en la revista de la Corporación, ruedas de prensa, artículos en los periódicos, artículos en la página de Internet de la institución, ponencias etc.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Para esta competencia las pruebas que entregó el candidato fueron tres: la revista semestral de la Corporación, en la cual se manifiesta la situación regional de Derechos Humanos y de Derecho Internacional Humanitario que se vive en la región, una ponencia que realizó en el segundo encuentro de organizaciones por el derecho a la alimentación, que se llevó a cabo en ciudad de Bogotá en junio

del 2006 y la ponencia que se realizó en la semana por la paz en septiembre del 2006, donde se pronunciaba sobre la violencia de los derechos humanos y al DIH. El candidato anexó su hoja de vida en la cual hace referencia a sus escritos y publicaciones en estos últimos 6 años. Presentó algunos certificados de los cursos y capacitaciones hechas en el área de Derechos Humanos.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Al observar las evidencias presentadas, que fueron evaluadas por su jefe inmediato, se dice que tienen gran validez y se afirma que éste candidato ha sido el vocero de la Corporación Compromiso para el área de derechos humanos en estos 6 años, donde su pronunciación ha llegado a tener eco en instancias internacionales. Al observar la experiencia que el funcionario tiene para esta competencia y juntando las evidencias presentadas se emite el juicio por parte de los evaluadores indicando que si es competente en lo que tiene que ver con “Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos mediante ensayos, escritos y ponencias”.

### **4. Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Con el fin de evidenciar esta competencia se señalaron un número de entidades con las cuales se tiene relación:

- Defensoría del pueblo
- Gobernación
- Organización de las Naciones Unidas
- Cruz Roja

- Procuraduría
- Otras Ong´s
- Redes Nacionales de Derechos Humanos
- Diócesis de Barrancabermeja

Para este caso se pueden mostrar convenios e intercambio de correo con dichas organizaciones

### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre las evidencias que entregó el candidato para la respectiva evaluación de esta competencia se pudo establecer y ver un seguimiento de las relaciones existentes que se han tenido con entidades durante estos dos años, como lo son la defensoría del pueblo, la diócesis de Barrancabermeja, las naciones unidas, la procuraduría general de la nación, la cruz roja internacional y las redes nacionales de derechos humanos entre otras. De las evidencias presentadas, se encuentran la firma de convenios con algunas de estas organizaciones y la correspondencia que se tiene por vía mail con estos organismos.

### **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

El equipo de evaluadores revisó las evidencias y consideró que las relaciones con que contaba el programa de Derechos Humanos desde hace 6 años hasta el día de hoy, han tenido un crecimiento significativo, lo que le ha permitido al programa extender su radio de acción y lograr tener un reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, gracias a los resultados obtenidos con sus proyectos y por medio de su gente. El juicio que se emitió por parte del equipo evaluador indica que el coordinador para el programa de derechos humanos de la Corporación Compromiso es competente en lo que tiene que ver con “Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa”.

**5. Estudiar los casos más representativos de violación de derechos humanos y del DIH logrando hacer las respectivas denuncias.**

**AUTODIAGNÓSTICO**

Con el fin de evidenciar esta competencia el trabajador señaló que en el programa se evalúan los casos mas importantes de tal forma que se hace un vínculo con organizaciones o se les asesora, algunas veces también se realiza un acompañamiento jurídico. Para este caso se pueden mostrar documentos donde se referencia a las personas, o los mismos documentos de acompañamiento jurídico.

**ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre el grupo de evidencias que entregó el candidato se encuentra una serie de tutelas y derechos de petición que se han elaborado por el programa, donde se hace reclamo de los derechos de personas o comunidades que han visto vulneradas sus libertades. Es bueno resaltar que esta información es de uso confidencial e inclusive algunas veces sólo es conocida por las personas que trabajan en el programa, debido a que los cuestionamientos que se hacen son muy graves y en muchos casos los autores que ejecutan este tipo de violaciones son entes territoriales o grupos al margen de la ley, por lo cual esta información debe ser manejada con mucha reserva y discreción para la seguridad de los corporados.

**REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Las evidencias fueron valoradas por el grupo de evaluadores, quienes estuvieron de acuerdo con su validez y con la función que estas cumplen tanto para el programa como para la Corporación. El subdirector de proyectos fue enfático en

afirmar que las denuncias que se hicieron, en su mayoría, alcanzaron a tener respuesta y en muchos casos pasaron fronteras llegando hasta entidades internacionales que luchan contra la violación de derechos humanos. El equipo de evaluadores reconoce y está de acuerdo en que las evidencias presentadas sustentan y reconocen las competencias para el funcionario en lo que concierne a “Estudiar los casos más representativos de violación de derechos humanos y del DIH logrando hacer las respectivas denuncias”.

**6. Hacer reuniones de seguimiento a cada uno de los proyectos en las fechas planteadas.**

### **AUTODIAGNÓSTICO**

El funcionario manifiesta que frecuentemente se realizan reuniones de seguimiento de cada uno de los proyectos, generalmente se realizan una reunión por mes y algunas veces dos reuniones por mes. Esto se puede evidenciar con las actas que se llevan en cada reunión.

### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre las evidencias que entregó el candidato para que la valoración de esta competencia se encuentra el libro de actas de reuniones del programa de derechos humanos comprendido entre el periodo de julio 25 / 06 hasta diciembre 23 / 06. El funcionario manifestó que con rigor se están elaborando estas actas desde el segundo semestre del 2006, puesto que en otras ocasiones el registro de actas se llevaba de forma periódica.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

El equipo de evaluadores tomó como referencia este libro de actas y se pudo establecer que se están llevando acabo de una forma rigurosa; de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Corporación. Se pudo evidenciar que el programa de Derechos Humanos es cumplido en la expedición de éste tipo de actas a diferencia de otros programas, donde este registro no se lleva de una forma organizada y disciplinada. Al no necesitar mas evidencias, esta competencia considera que el libro de actas es contundente para emitir el juicio de competente para el Coordinador del Programa de Derechos Humanos en esta competencia.

**7. Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Con el fin de evidenciar esta competencia se sugirió revisar los diplomas de asistencia a algunas reuniones, así como verificar con sus superiores que en realidad si se ha asistido a las reuniones de la Corporación.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El candidato, para esta competencia, entregó las actas de reuniones que se llevan cada mes por el comité directivo, que muestran comunicación de asistencia a eventos del comité departamental de derechos humanos, anexó una carta de agradecimiento por parte de la defensora del pueblo por haber asistido y colaborado en la semana por la paz, llevada a cabo en septiembre del 2006.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Se estudiaron las evidencias presentadas con el equipo de evaluadores y se declaró que son válidas. Tanto el subdirector de proyectos como el subdirector administrativo manifestaron que éste funcionario es colaborador y participativo demostrando siempre el compromiso que tiene con la institución en las reuniones a que ha sido convocado. Es por esto, que el equipo de evaluadores considera que las pruebas son contundentes junto a los testimonios que se dieron para este funcionario y de aquí se emite el juicio de competente en lo que concierne a “Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones “.

### **7. Capacitarse constantemente en el área de los Derechos Humanos.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

El funcionario manifestó que esta competencia puede ser demostrada mediante los diplomas existentes en la hoja de vida, también la asistencia a congresos o cursos en representación de la Corporación, así también como la actualización constante mediante Internet, lectura de artículos e intercambio de información con otras organizaciones que luchan por la defensa y exigibilidad de los derechos humanos.

## **EVIDENCIAS PRESENTADAS**

Entre las evidencias presentadas, el equipo de evaluadores se centró en valorar la hoja de vida del candidato en lo que se refiere a su formación. Al indagar al interior de ella se encontró su participación en el foro social mundial de la desnutrición, celebrado en la ciudad de Caracas Venezuela en enero del año 2006. Este mismo año asistió al congreso tribunal de los pueblos celebrado en el mes de marzo.

Para el año 2004 asistió a la plataforma colombiana de derechos humanos, democracia y desarrollo, donde se llevaron a cabo el taller sobre manual de exigibilidad de los derechos económicos, sociales y culturales y recomendaciones del comité del Pidesc. Continuando con este estudio se encontró que el funcionario hizo parte del curso básico para promotores de derechos humanos y derecho internacional humanitario, realizado por parte de la oficina del alto comisionado de las naciones unidas para los derechos humanos 2002 llevado a cabo en Quibdo. Este mismo año asistió al seminario-taller “la justicia comunitaria y la figura de los jueces de paz” realizada por el ministerio del interior, red de justicia comunitaria y tratamiento de conflictos celebrado en la ciudad Santiago de Cali en el 2002.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de evidencias llevada por el equipo de evaluadores determinó la veracidad de estos documentos y constató que el candidato está en permanentes actualizaciones para su área. Por esto se emite que es competente.

**6.4.2 Asesor educador del programa de derechos humanos.** Al realizar el autodiagnóstico con el Asesor del Programa de Derechos Humanos, se indagó sobre las competencias que debe tener el ocupante del cargo y cuales el poseía y cuales no. Con respecto a lo anterior el evaluado indicó poseer la mayoría de las competencias, con la excepción de algunas áreas en algunas competencias como en la parte pedagógica de la primera competencia, al igual que en la quinta competencia en esta misma área. Por otro lado con respecto a la sexta competencia el trabajador indicó que tenía debilidades en dicha competencia.

## Competencias a evaluar:

Tabla 16. Competencias asesor educador del programa de derechos humanos.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
1. Capacitar y asesorar a la población beneficiaria en el área de los derechos humanos.
2. Construir diagnósticos participativos, sobre los conflictos que afectan a los grupos beneficiarios del proyecto.
3. Asesorar jurídicamente a la población beneficiaria del proyecto en situaciones donde se deban tomar acciones legales.
4. Elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas al coordinador del proyecto.
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
5. Elaborar materiales pedagógicos de acuerdo a la temática de formación propuesta en el proyecto.
6. Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos acorde a la problemática trabajada en el programa.
7. Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación.
8. Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos.
9. Capacitarse constantemente en el área de los derechos humanos.

Fuente: Los Autores

A continuación se desarrollara la metodología de evaluación de acuerdo a la competencia.

### **1. Capacitar y asesorar a la población beneficiaria en el área de los Derechos Humanos**

#### **AUTODIAGNÓSTICO**

Con respecto a dicha competencia el trabajador indicó que de cierta manera poseía dicha competencia, es decir que el ha desarrollado capacitaciones y asesorías, pero de todas formas siente que le falta preparación en el área

pedagógica con el fin de desarrollar dichas actividades de una mejor manera. Por lo cual señaló que del todo no poseía tal competencia y que sería buena una formación en cuanto a técnicas de pedagogía y de formación a población marginada o desfavorecida.

Al mirar esta competencia por parte del equipo de evaluadores y tener el testimonio del participante donde el no se siente preparado en esta competencia y sugiere se le suministre una etapa de formación en el área pedagógica. El equipo evaluador junto a su jefe inmediato en este caso el Coordinador de Proyecto se afirma que la persona no cumple esta competencia en su totalidad y por esto se emite el juicio de que no es competente.

## **2. Construir diagnósticos participativos, sobre los conflictos que afectan a los grupos beneficiarios del proyecto.**

### **AUTODIAGNÓSTICO**

Refiriéndose a esta competencia el evaluado indicó que si la poseía, además señaló que su trayectoria de 3 años trabajando con población desplazada le da conocimiento en el tema, al igual que su formación como abogado y otros estudios en el área de los derechos humanos. Además propuso mostrar un diagnóstico participativo elaborado anteriormente.

### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Las evidencias que entregó el candidato para proceder a valorar y evaluar esta competencia fue su hoja de vida y un diagnóstico participativo realizado en el municipio de Puerto Wilches a finales de agosto en el año 2006.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de esta evidencia se llevó a cabo por el Coordinador de Proyecto junto al comité evaluador. Al mirar su hoja de vida se pudo ver que posee una experiencia de 1 año trabajando con población marginada en municipios del Magdalena medio como facilitador y asesor de campo en proyectos como fue la legalización del sur de Bolívar, el cual fue un convenio entre el INCORA – PNUD. Otra evidencia que entregó fue un diagnóstico participativo llevado a cabo en el municipio de Puerto Wilches en el mes de agosto del 2006; Este diagnóstico fue elaborado al interior del programa de Derechos Humanos y fue bien evaluado.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de evidencias se llevó a cabo por el equipo de evaluadores donde se destacó el buen trabajo que realizó en el municipio de Puerto Wilches como asesor de la Corporación. Es importante destacar que este asesor llevaba, para la fecha en que realizó esta tarea, dos meses trabajando con la Corporación y el trabajo que hizo permitió que el equipo pudiera evaluar su experiencia, logrando una excelente evaluación principalmente por el trato con la gente. En su hoja de vida también se pudo ver que había trabajado en otra ONG, donde realizaba funciones similares a las que tiene en la Corporación. Estas evidencias fueron bien evaluadas por parte del equipo y se emitió un juicio de competente en lo que tiene que ver con “construir diagnósticos participativos, sobre los conflictos que afectan a los grupos beneficiarios del proyecto.”

### **3. Asesorar jurídicamente a la población beneficiaria del proyecto en situaciones donde se deban tomar acciones legales.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Esta competencia el asesor señaló que la poseía completamente, ya que su formación como abogado le da la capacidad de asesorar jurídicamente a cualquier persona, además posee experiencia trabajando con población desfavorecida.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Con el fin de evidenciar dicha competencia el candidato presentó una serie de tutelas y demandas al igual que derechos de petición, que ha presentado como asesor de la población, donde tiene presencia el proyecto. En su experiencia se destacó que trabajó en el colectivo de abogados de Luís Carlos Pérez durante año y medio.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

El equipo evaluador analizó el trabajo que ha hecho este funcionario en lo que tiene que ver con la asesoría jurídica a la población y tuvo una calificación positiva por parte de sus jefes inmediatos, en el que se destacaron el buen trabajo que ha hecho en la parte jurídica del proyecto y el logro de una respetabilidad de derechos en muchas demandas y denuncias interpuestas. Al mirar la hoja de vida en el trabajo que realizó por fuera de la Corporación sobresalió su trabajo con el colectivo de abogados de Luís Carlos Pérez donde trabajo por año y medio. El equipo de evaluadores considera que son contundentes las evidencias presentadas y por lo tanto se da el juicio de competente.

**4. Elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas al coordinador del proyecto.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Con el fin de evidenciar esta competencia el trabajador señaló que frecuentemente el entrega informes sobre las actividades que realiza, como lo son asesorías jurídicas, actividades de formación y eventos desarrollados. El evaluado señaló que suministraría dichos informes con el fin de ser revisados.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El candidato para esta competencia entregó evidencias de los informes presentados del seguimiento de sus actividades. Entre estos se encuentran los del mes de agosto de las actividades realizadas en el municipio de Puerto Wilches y de los meses siguientes mostrando el informe del desarrollo de sus actividades.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de evidencias se llevó a cabo con su jefe inmediato, en este caso el director del proyecto. El equipo de evaluadores analizó estos informes y se pudo verificar que cumple las pautas que tiene el programa para la presentación de estos estamentos. Su jefe inmediato afirma que el funcionario es muy organizado y cumplido con la entrega de informes para las fechas pactadas. Al considerarse contundente estas evidencias, que demuestran el dominio para esta competencia, el equipo evaluador emite el juicio de que es competente el candidato para “elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas al coordinador del proyecto.”

## **5. Elaborar materiales pedagógicos de acuerdo a la temática de formación propuesta en el proyecto.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Respecto a esta competencia el evaluado señaló que no ha desarrollado hasta el momento ningún material pedagógico, todas las asesorías que ha brindado han sido con material ya existente. A su vez señaló que esta era una de las debilidades que tiene ya que posee poca preparación en el área de pedagogía. Por tal razón se considera que no posee la competencia y se sugiere una capacitación formativa para que el evaluado pueda llegar a obtener esta competencia.

- 6. Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos acorde a la problemática trabajada en el programa.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Esta es otra competencia en la que el trabajador señaló que no poseía ya que su formación no se contemplaba esta área. El candidato manifestó que el es capaz de proponer ideas de proyecto, pero a la hora de desarrollar la propuesta y el plan de trabajo, considera que no posee los conocimientos. Al analizar la formación que tiene el candidato se encontraron deficiencias y poca preparación en lo que tiene que ver con la formulación, gestión, evaluación y ejecución de proyectos. El equipo evaluador a cabeza de su jefe inmediato el director del proyecto considera que el candidato no posee esta competencia y se sugiere la formación para el funcionario en esta área para que pueda llegar a obtener esta competencia la cual es de gran importancia en la ejecución de su cargo.

- 7. Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Con respecto a esta competencia el trabajador señaló que consideraba que si la poseía ya que respecto a las actividades y reuniones a que es convocado por la Corporación asiste, siempre y cuando no se cruce con una reunión o actividad del proyecto o programa; a su vez señaló que a pesar de que no han sido muchas las reuniones a las que ha asistido en representación de la Corporación, ha asistido a las que le han sido asignadas como lo son las plataformas de derechos humano que se realizan, así también como una que otra charla o ponencia a que es invitado el programa. Con el fin de evidenciar dicha competencia el trabajador señaló que no son muchas las evidencias que puede mostrar ya que no existen soportes que lo certifiquen, pero señaló que una manera sería mediante el soporte del Coordinador de Proyecto y Programa que han asistido a algunas reuniones con el.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El funcionario como lo manifestó no poseía las evidencias que sustentaban la asistencia a reuniones a las que era convocado, este funcionario sólo lleva 6 meses en la Corporación, las evidencias que se tomaron fueron los testimonios por parte del Coordinador del Programa y el Coordinador de proyecto acerca de esta competencia.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Las únicas evidencias fueron los testimonios del Coordinador del Programa y el Coordinador de Proyecto, quienes al ser evaluadores de este candidato afirman que este funcionario es colaborador y participativo, demostrando siempre el compromiso que tiene con la institución en las reuniones a que ha sido convocado. Es por esto, que el equipo de evaluadores considera que las pruebas son

contundentes junto a los testimonios que se dieron para él, lo cual indica es competente en lo que concierne a “Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación “.

#### **8. Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos.**

Con respecto a esta competencia el evaluado señaló que constantemente está escribiendo artículos para los boletines, el observatorio y la pagina Web de la Corporación. Dichos artículos relatan la problemática de los Derechos Humanos en la región. Por tal razón, el evaluado registró que poseía tal competencia y que los artículos están disponibles para ser observados.

#### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El funcionario presentó su hoja de vida, en la cual se destacó un curso que hizo en Derechos Humanos y DIH en la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB en el año 2001. Además entregó una serie de escritos en los que ha manifestado la problemática latente en esta área los escritos más importantes y su respectiva publicaciones fueron: Ponencia en el foro de solidaridad con el nororiente colombiano “El problema de las tierras en la región del Cata tumbo” Bogota diciembre 2005. “El derecho al espacio publico frente al derecho al trabajo de los vendedores ambulantes” Periódico Cátedra libre. Universidad industrial de Santander. Marzo 2004. “Las paradojas del derecho al libre desarrollo de la personalidad” En revista Kaleidoscopio. No 3. Marzo de 2003. “La excepción de inconstitucionalidad. Una posibilidad para la protección de los Derechos Humanos”. En revista Kaleidoscopio. No.2. Junio 2002. Material publicado en la Web para el programa de derechos humanos 2006.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Al observar las evidencias del candidato el equipo evaluador pudo constatar la veracidad de dichos documentos y evaluarlos a su vez. De estos se obtuvo un muy buen reporte, en el cual se destaca que presentan un excelente contenido técnico y un buen tipo de carencia en el que se han visto vulneradas dichas poblaciones. El comité evaluador afirmó que estos escritos se fundamentan con los buenos aportes hechos a la página Web de la Corporación Compromiso y así consideró al candidato, en lo que tiene que ver con “Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos”, competente.

### **9. Capacitarse constantemente en el área de los derechos humanos.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

El evaluado señaló que constantemente se actualiza en el tema de los derechos humanos mediante la asistencia a cursos sobre este tema, a su vez la lectura de artículos y contacto con otras organizaciones

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El candidato presentó su hoja de vida, donde se pudo ver que asistió a los siguientes cursos de capacitación y actualización para el área de derechos humanos: Curso de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. Universidad Autónoma de Bucaramanga 2001, Coloquio “El estado y la Fuerza”. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Industrial de Santander.

## REVISIÓN DE EVIDENCIAS

Las evidencias fueron valoradas por el equipo y se pudo ver que el candidato presentó permanentemente una aptitud de capacitación y actualización que le permiten un dominio más profundo del tema y un criterio más autónomo, con lo que se logra un crecimiento en conocimiento y desarrollo personal y laboral.

### 6.4.3 Coordinador de proyecto del programa paz y convivencia.

Referenciando al coordinador de proyecto del programa paz y convivencia este señaló que poseía todas las competencias.

#### Competencias a evaluar

Tabla 17. Competencias coordinador de proyecto del programa paz y convivencia.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
1. Controlar el desarrollo del proyecto con el fin de garantizar el buen desenvolvimiento del mismo.
2. Proponer y organizar actividades y eventos de formación, capacitación y asesoría en los cuales se promueva la solución pacífica de los conflictos.
3. Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa.
4. Presentar al Coordinador del Programa informes de las actividades desarrolladas en el proyecto.
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
5. Participar de la elaboración de materiales pedagógicos de acuerdo a la temática de formación propuesta en el proyecto.
6. Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.
7. Dar a conocer la problemática que se trabaja en el proyecto.
8. Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación.

Fuente: Los Autores

- 1. Controlar el desarrollo del proyecto con el fin de garantizar el buen desenvolvimiento del mismo.**

### **AUTODIAGNÓSTICO**

Con respecto a esta competencia el evaluado señaló que cada dos meses se presenta un informe al Coordinador del Programa con el fin de mostrar los resultados y avances del proyecto, así también se realiza bimensualmente un cuadro de cumplimientos de objetivos. Afirma que tiene formación que le permite tener esta competencia lo cual se puede evidenciar en su hoja de vida.

### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El candidato para esta competencia suministró el informe presentado de junio a septiembre al Coordinador del Programa en el cual muestra los resultados del avance del proyecto. Junto a este presentó el cuadro de cumplimiento de objetivos para estas fechas. Además anexó su hoja de vida.

### **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Las evidencias fueron evaluadas por el equipo evaluador en cabeza de su jefe inmediato el Coordinador del Programa. El equipo de evaluadores analizó estos informes y pudo verificar que tiene las pautas que muestra el programa para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas. Su jefe inmediato afirmó que el funcionario es muy organizado y cumplido con la entrega de informes para las fechas pactadas. El considera que el desarrollo del programa que tiene a cargo este funcionario ha dado muy buenos resultados mediante el cumplimiento de sus objetivos. Al considerarse contundente estas evidencias, las cuales demuestran el dominio para esta competencia el equipo evaluador emite el juicio indicando que

es competente el candidato para “Controlar el desarrollo del proyecto con el fin de garantizar el buen desenvolvimiento del mismo.”

**2. Proponer y organizar actividades y eventos de formación, capacitación y asesoría en los cuales se promueva la solución pacífica de los conflictos.**

**AUTODIAGNÓSTICO**

Refiriéndose a esta competencia el trabajador señaló que frecuentemente se organizan eventos donde se asesora y se forma a la comunidad y a organizaciones, señaló algunos eventos organizados como el de Negociación Política de Conflictos; también indicó que el tiene formación como tutor educativo por lo tal tiene el conocimiento y es hábil organizando eventos de esta índole.

**EVIDENCIAS PRESENTADAS**

Entre las evidencias presentadas por parte del candidato para la evaluación de esta competencia el se refirió a mostrar las actividades desarrolladas por el proyecto de Iniciativa Locales de Paz Sostenible a cargo de este funcionario. Estas actividades se desarrollaron especialmente en el segundo semestre del 2006. Las mas importantes fueron: Foro regional diálogo y negociación con el ELN, la sociedad civil construyendo consensos hacia la construcción de la paz sostenible, y plenaria de la asamblea permanente de la sociedad civil por la paz.

**REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Para la revisión de estas evidencias tomó parte del equipo evaluador el Coordinador del Programa y la subdirectora de administrativa de la Corporación. El material presentado por el candidato mostró muy buen contenido técnico y la opinión por parte de sus jefes inmediatos fue excelente, ya que afirmaron que

estas actividades han sido muy bien diseñadas y elaboradas y que han servido para capacitar y formar a la población beneficiaria del proyecto. El comité de evaluadores consideró darle la competencia al candidato en lo que tiene que ver con “Proponer y organizar actividades y eventos de formación, capacitación y asesoría en los cuales se promueva la solución pacífica de los conflictos”.

### **3. Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa.**

#### **AUTODIAGNÓSTICO**

Con respecto a esta competencia el evaluado señaló que se tienen convenios y alianzas con otras instituciones, con el fin de evidenciar esto existen memorias y cartas de intercambios con dichas instituciones.

#### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre las evidencias que entregó el candidato para la respectiva evaluación de esta competencia se mostró una serie de convenios con entidades establecidos durante estos años, como lo son: la Oficina de Paz y Derechos Humanos de la Gobernación de Santander, Programa con las Naciones Unidas, el Instituto de Estudios Políticos UNAD, la Sociedad de Agricultores de Santander, INDEPAZ y la defensoría del pueblo entre otras. Entre las evidencias que se presentaron está la firma de convenios con estas organizaciones al igual que la correspondencia que se tiene vía mail con estos organismos.

#### **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

El equipo de evaluadores revisó las evidencias y consideró que las relaciones con que contaba este proyecto hace 3 años eran casi nulas, pero gracias a su director

se han podido estrechar alianzas y relaciones con varias instituciones. Estas relaciones le han permitido al programa extender su radio de acción y lograr tener un reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, debido a los resultados obtenidos con este proyecto. El juicio que se emite por parte del equipo evaluador es que el Coordinador del Proyecto Iniciativas Locales de Paz Sostenible es competente en lo que tiene que ver con “Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa”.

**4. Presentar al Coordinador del Programa informes de las actividades desarrolladas en el proyecto.**

**AUTODIAGNÓSTICO**

En esta competencia el evaluado señaló que la poseía, ya que frecuentemente entrega informes de los proyectos al Coordinador del Programa, además presenta informes de cumplimiento de objetivos bimensualmente.

**ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El candidato para esta competencia entregó evidencias de los informes presentados del seguimiento de sus actividades. Entre los informes que fueron entregados se destaca: el informe del primer semestre 2006 de Iniciativas Locales de paz Sostenible, informe trimestral de junio a septiembre de 2006 llamado Iniciativas Locales de Paz Sostenible, el informe proyecto puente agenda de paz en la región nororiental presentado para la agencia Trocaire.

**REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de evidencias se llevó a cabo con su jefe inmediato, en este caso el Coordinador del Programa de Paz y Convivencia. El equipo de evaluadores

analizó estos informes y se pudo verificar que cumple las pautas que tiene el programa para la presentación de estos estamentos. Su jefe inmediato afirma que el funcionario es muy organizado y cumplido con la entrega de dichos informes para las fechas en que se han pactado. Al considerarse contundentes estas evidencias, que demuestran el dominio para esta competencia el equipo evaluador emite el juicio de que es competente el candidato para “Presentar al Coordinador del Programa informes de las actividades desarrolladas en el proyecto.”

**5. Participar de la elaboración de materiales pedagógicos de acuerdo a la temática de formación propuesta en el proyecto.**

**AUTODIAGNÓSTICO**

El trabajador señaló que esta competencia la poseía ya que ya ha realizado algunos módulos educativos los cuales han sido publicados. Además esta formado como tutor educativo.

**ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El candidato mostró que durante estos 5 años a participado en la elaboración de diferentes módulos educativos. El candidato entregó el módulo Organización y participación de la sociedad desplazada el cual dirigió. El candidato anexó su hoja de vida mostrando su formación como tutor educativo.

**REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Para esta competencia hizo parte del equipo evaluador el Coordinador del Programa de Paz y Convivencia y el subdirector administrativo de la Corporación. Ellos consideran que el módulo que se somete a evaluación tiene un excelente contenido teórico y su metodología pedagógica cumple con los lineamientos

adoptados en la Corporación. El equipo evaluador considera competente al candidato en esta área.

**6. Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.**

**AUTODIAGNÓSTICO**

El evaluado indicó que esta competencia también la posee, ya que varios proyectos propuestos por el han sido desarrollados. Además afirma que lleva una trayectoria de más de 5 años en la Corporación donde se han elaborado varios proyectos.

**ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Para esta competencia el funcionario entregó un listado de de los proyectos en que ha participado. Existen proyectos los cuales se han formulados con su respectiva evaluación pero no se han podido llevar a cabo por falta de patrocinio de las agencias. Entre los proyectos formulados de destaca Iniciativa Locales de Paz Sostenible el cual fue elaborados diseñado y estructurado por este funcionario. Estos proyectos pueden ser consultados en el banco de proyectos ubicado en la subdirección de proyectos de la Corporación.

**REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

El comité evaluador determinó que este funcionario durante los 5 años que lleva en la Corporación participó en el diseño de varios proyectos. Con la valoración y evaluación de estas evidencias por parte del grupo de evaluadores se llegó a emitir un juicio de competente para este funcionario.

## **7. Dar a conocer la problemática que se trabaja en el proyecto.**

### **AUTODIAGNÓSTICO**

Esta competencia el trabajador señaló que también la poseía ya que indicó que frecuentemente escribe artículos y ponencias donde se muestra la problemática del proyecto, además dichos artículos son publicados en la revista de la Corporación, en el Informe Semestral del Programa de Derechos Humanos y en el boletín electrónico de la Corporación.

### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El candidato entregó 2 evidencias, se encuentran la revista semestral de la Corporación en la cual se manifiesta la situación regional de derechos humanos y de derecho internacional humanitario que se vive en la región. Otra evidencia tiene que ver con una ponencia realizada en el segundo foro social nororiental con la temática llamada Conflicto, exclusión social y movimiento por la paz y los derechos humanos.

### **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Al observar las evidencias presentadas las cuales fueron evaluadas por su jefe inmediato se dice que tienen gran validez y es contundente la veracidad de dichos documentos. El comité evaluador afirma que estos escritos se fundamentan con los buenos aportes hechos a la página Web de la Corporación Compromiso. Con la valoración y evaluación de estas evidencias por parte del grupo de evaluadores se llegó a emitir un juicio de competente para este funcionario.

## **8. Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

El evaluado dijo que él asiste a todas las actividades a las que es convocado por la Corporación siempre y cuando no se crucen con otras actividades, también señaló que frecuentemente asiste a reuniones en representación de la Corporación en el tema correspondiente del proyecto.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

El candidato para esta competencia entregó evidencias de algunas reuniones a las que asistió en los últimos meses, entre estas evidencias se encuentran: El encuentro nacional de víctimas, Iniciativas de paz, Tercera cátedra del conflicto armado en Colombia y dentro de la Corporación al taller de formación del desarrollo personal entre otras.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

El comité evaluador determinó que este funcionario es colaborador y participativo demostrando siempre el compromiso que tiene con la institución en las reuniones a las que ha sido convocado. Con la valoración y evaluación de estas evidencias por parte del grupo de evaluadores se llegó a emitir un juicio de competente para este funcionario.

## **6.5 EVALUACIÓN CANDIDATO ÁREA ADMINISTRATIVA**

**6.5.1 Asistente de finanzas.** En el área administrativa tan solo se decidió evaluar un cargo, y este cargo hace referencia al Asistente de Finanzas.

## Competencias a evaluar:

Tabla 18. Competencias asistente de finanzas.

<b>RESPONSABILIDADES</b>
1. Elaborar informes financieros los cuales se presentarán a las agencias de cooperación, teniendo en cuenta los periodos, pautas orientadoras y formatos establecidos en cada uno de los convenios y contratos.
2. Conocer las obligaciones legales, laborales y financieras que posee la organización.
3. Garantizar el cumplimiento del pago oportuno a trabajadores y proveedores de la institución.
4. Elaborar y presentar informes de la situación financiera de la Corporación y la utilización de los recursos que esta tiene, los cuales serán entregados a la Subdirección y Dirección.
5. Gestionar y hacer control de los pagos recibidos por parte de las agencias e instituciones de cooperación para luego distribuir dichos pagos de acuerdo a lo acordado en cada uno de los proyectos o programas.
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>
6. Mantener actualizados y organizados los sistemas y documentos contables de la Corporación con el fin de presentar comprobantes de ingresos y egresos cuando le sean solicitados
7. Elaborar presupuestos de gastos e inversiones de la Corporación.
8. Supervisar y dirigir el personal que tiene a cargo garantizando así que estén desarrollando bien las tareas que les hayan sido asignadas.
9. Revisar y supervisar los ingresos y egresos que tiene la organización garantizando el correcto manejo financiero que esta presenta.
10. Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación.

Fuente: Los Autores

- 1. Elaborar informes financieros los cuales se presentarán a las agencias de cooperación, teniendo en cuenta los periodos, pautas orientadoras y formatos establecidos en cada uno de los convenios y contratos.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Haciendo referencia a esta competencia la evaluada señaló que la poseía y que una manera de evidenciar esto era viendo los informes que se presentaban a las agencias sobre los estados financieros de la Corporación, así también como los informes de cada proyecto. También señaló que las agencias enviaban unas pautas para entregar dichos informes en unas fechas establecidas. A su vez nos informó que anualmente se realiza una auditoria institucional, que corrobora que se este trabajando bien. Afirma que tiene formación que le permite tener esta competencia lo cual se puede evidenciar en su hoja de vida.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

La candidata para esta competencia suministró cuatro informes que fueron presentados ante las agencias internacionales en el mes de diciembre del 2006 mostrando los resultados financieros y la ejecución de sus recursos para cada uno del proyecto ejecutados en la Corporación. Cada informe presenta un esquema de acuerdo a la agencia patrocinadora. La candidata anexa su hoja de vida mostrando su formación académica.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de evidencias se llevó a cabo por parte del comité evaluador, los informes pudieron ser evaluados donde se verificó que se hubieran elaborados de acuerdo a los parámetros establecidos por la Corporación de acuerdo a las exigencias de cada una de las agencias internacionales. La Subdirectora administrativa afirma que ella evalúa estos informes antes de ser enviados a las agencias y manifiesta que durante estos 5 años la funcionaria ha sido su ejecutora sin presentarse ningún problema. El comité al valorar estas evidencias y mirar su formación académica se le concede la competencia a la candidata.

- 2. Conocer las obligaciones legales, laborales y financieras que posee la organización para conseguir los correspondientes certificados.**

### **AUTODIAGNÓSTICO**

Con respecto a esta competencia la evaluada declaró que conoce todas las obligaciones y que la mejor evidencia era que tenían al día los certificados de la DIAN, Cámara de Comercio y otras instituciones. Además señaló que hasta el momento no han tenido ningún problema con alguna institución gubernamental por no tener algún certificado.

### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre las evidencias que presenta la candidata son las carpetas de certificados de las acreencias financieras que posee la Corporación.

### **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

El comité al evaluar dichas evidencias pudo constatar que estos registros estaban organizados y al día de acuerdo a los parámetros que maneja la Corporación. Al ser demostrada dicha competencia a partir de estas evidencias se declara al candidato es competente.

- 3. Garantizar el cumplimiento del pago oportuno a trabajadores y proveedores de la institución.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Esta competencia la evaluada indicó poseerla ya que según ella en la Corporación son muy cumplidos a la hora de realizar los pagos, y en ningún momento se ha recibido alguna queja de alguien por que no se le haya pagado algo. Con el fin de evidenciar ella propuso mostrarnos los contratos existentes con los trabajadores y los créditos de gastos.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre las evidencias entregadas por el candidato para constatar que posee esta competencia se encuentran algunos registros del pago de nomina de los últimos meses y los registro de presupuestos de gastos a la fecha. Entre estos presupuesto ella anexa el del 1 semestre del 2007.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de estas evidencias consistió en evaluar dichos formatos. La Subdirectora administrativa afirma que la Corporación en este aspecto nunca ha tenido problemas ni quejas; Ella considera que acá son muy cumplidos a la hora de realizar los pagos, y en ningún momento se han tenido problemas por el incumplimiento en los pagos. El comité al valorar dichas evidencias emite el juicio de competente para la asistente de finanzas en esta competencia.

- 4. Elaborar y presentar informes de la situación financiera de la Corporación y la utilización de los recursos que esta tiene, los cuales serán entregados a la Subdirección y Dirección.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Al igual que en la primera competencia la evaluada señaló que la poseía y que la evidencia de esto son los informes que ha elaborado y además señaló que dichos informes son revisados por la Revisora fiscal y la Dirección.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre las evidencias que suministra la candidata se encuentra el informe final de gastos con sus respectivos balances y material de apoyo con sus respectivos certificados para el año 2006.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Estas evidencias habían sido evaluadas por la Subdirectora administrativa y la Revisora fiscal en el mes de diciembre para la evaluación institucional que se hace al final del año en la Corporación, no se encontró ningún error y su elaboración se hizo de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Corporación. El comité emite el juicio de competente para la asistente de finanzas en esta competencia.

- 5. Gestionar y hacer control de los pagos recibidos por parte de las agencias e instituciones de cooperación para luego distribuir dichos pagos de acuerdo a lo acordado en cada uno de los proyectos o programas.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Con el fin de evidenciar dicha competencia la evaluada señaló que ella posee la información correspondientes a los pagos que son enviados por las agencias de cooperación con el fin de patrocinar los proyectos de la Corporación; además

posee los soportes de legalización de los gastos de acuerdo al dinero que es entregado a los programas de acuerdo a las actividades desarrolladas.

### **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

La candidata presentó soportes que demuestran los giros hechos por las agencias internacionales para los programas de Derecho Humanos y de Paz y Convivencia en el año 2006.

### **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Al valorar estos registros se encontró que tienen los comprobantes de ingreso por parte del Banco Santander en el cual se reciben los giros internacionales para la Corporación de acuerdo a las normas establecidas por la institución. El comité evaluador manifiesta declarar competente a la candidata para esta competencia.

**6. Mantener actualizados y organizados los sistemas y documentos contables de la Corporación con el fin de presentar comprobantes de ingresos y egresos cuando le sean solicitados.**

### **AUTODIAGNÓSTICO**

Haciendo referencia a esta competencia la ocupante del cargo señaló que todo gasto o ingreso en la Corporación se registra en el programa contable y en el archivo de contabilidad; además señaló que inmediatamente se realiza el movimiento se registra y tan pronto se produce el comprobante se archiva. Ella indicó que poseía la competencia y que en cualquier momento se podría verificar tanto el programa contable como la contabilidad.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

La candidata entregó los archivos en que se maneja la contabilidad y las carpetas de ingresos y egresos de este últimos año.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

La revisión de estas evidencias se fundamentó en tomar al azar registros de entradas y salidas de dinero a la Corporación verificando que existiera dicho recibo. El resultado de estas pruebas demostró que la funcionaria mantiene actualizado y en orden los comprobantes de flujos de dinero. Al considerarse que estas evidencias son validas se emite el juicio de competente para la funcionaria.

## **7. Elaborar presupuestos de gastos e inversiones de la Corporación.**

### **AUTODIAGNÓSTICO**

La evaluada señaló que poseía esta competencia e indicó que se puede evidenciar revisando los presupuestos bimensuales que son los que se realizan a nivel de los programas y proyectos con el fin de presupuestar los posibles gastos en que se va a incurrir en ese periodo; además están los presupuestos institucionales que son elaborados una vez al año con el fin de presupuestar los gastos que va a tener la Corporación en ese periodo; así también como los presupuestos de los proyectos, dichos presupuestos son los que se elaboran para presentar a las agencias benefactoras o patrocinadoras de los proyectos; y en algunas ocasiones se elaboran presupuestos sobre actividades conjuntas que va a realizar la Corporación con alguna otra organización.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Entre las evidencias entregadas por el candidato se presentan los presupuestos institucionales para los años 2006 y 2007. Además entregó los presupuestos bimensuales de cada uno de los programas que ocurrieron en el segundo semestre del 2006.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Las evidencias fueron valoradas por la Revisora fiscal. Se llegó a constatar la veracidad de los documentos los cuales ya habían sido evaluados y valorados por la Subdirección administrativa sin encontrarse ningún problema. Al no tener ninguna queja por parte de sus evaluadores para esta funcionaria se emite el juicio de competente.

**8. Supervisar y dirigir el personal que tiene a cargo garantizando así que estén desarrollando bien las tareas que les hayan sido asignadas.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Refiriéndose a esta competencia la trabajadora señaló que la competencia la poseía ya que las actividades que encomienda a los trabajadores a su cargo son desarrolladas, además destacó que lleva un control de las actividades que son encomendadas al mensajero. Estas actividades son anotadas en un cuadro de mensajería; con respecto a la auxiliar de contabilidad señaló que todas las actividades que esta desarrolla son supervisadas y revisadas por ella, para posterior revisión por la Revisora fiscal y Dirección.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

Dentro de las evidencias suministradas por la candidata se encuentran el registro de mensajería y los testimonios de la Revisora fiscal.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Se miraron las evidencias presentadas junto al testimonio de la Revisora fiscal, quien es conciente de la supervisión y control que ella lleva en el trabajo con las personas a su cargo. Al ser contundentes las evidencias suministradas se considera a la Asistente de Finanzas que es competente.

**9. Revisar y supervisar los ingresos y egresos que tiene la organización garantizando el correcto manejo financiero que esta presenta.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Con el fin de evidenciar dicha competencia la evaluada señaló que constantemente se revisan los extractos bancarios, al igual que las conciliaciones y los cuadros de informes.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

La funcionaria para demostrar que posee esta competencia entregó evidencias de las conciliaciones y extractos bancarios junto algunos informes financieros elaborados en los últimos meses.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Las evidencias fueron revisadas por el comité evaluador y se pudo constatar que existen dichos reportes los cuales se encuentran al día para la fecha en que se verificó. Se considera que estas evidencias son contundentes y se le concede esta competencia a la Asistente de Finanzas.

**10. Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación.**

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Respecto a las actividades a las que es convocado por la Corporación la evaluada señaló que asiste a todas las que puede y que esto lo pueden evidenciar sus jefes; también señaló que ha asistido a varios cursos y talleres de actualización a los que es enviada por la Corporación y que posee tales diplomas y certificados.

## **ENTREGA DE EVIDENCIAS**

La candidata para esta competencia entregó las actas de reuniones que se llevan cada mes por parte del comité directivo, anexa comunicación de asistencia a eventos en la que se encuentran dos cursos de actualizaciones para el área de finanzas.

## **REVISIÓN DE EVIDENCIAS**

Se estudiaron las evidencias presentadas con el comité evaluador, y se pudo encontrar que esta funcionaria es colaboradora y participativa demostrando siempre el compromiso que tiene con la institución en las reuniones a que ha sido convocada. El equipo de evaluadores consideró que las pruebas son

contundentes junto al testimonio que se dio para este funcionario. Se emite el juicio de competente para el candidato.

## **7. CAPACITACIÓN PROPUESTA**

En el capítulo de evaluación se mostró la evaluación desarrollada a cuatro trabajadores de la Corporación. Las personas evaluadas fueron propuestas por la dirección de la Corporación, de las cuatro personas evaluadas tan solo una presentó debilidades en algunas competencias esta persona fue el Asesor Educador del Programa de Derechos Humanos.

Como era de esperarse dicha persona no poseía algunas competencias ya que esta persona tan solo lleva seis meses en la Corporación. Las competencias que el trabajador no poseía hacían referencia al desarrollo de actividades de formación para la población beneficiaria del proyecto, así también como la fabricación de material pedagógico para elaborar las actividades. Por otro lado el evaluado presentó debilidades en el tema de Gestión de Proyectos.

El hecho de que el trabajador presentara debilidades en estas competencias no señala que sea incompetente o que se deba buscar otra persona para reemplazarlo, como lo se ha dicho el objetivo es identificar si las personas poseen las competencias o no, con el fin de formarlos en las áreas que presenten debilidades. Además este trabajador le es de gran utilidad a la Corporación ya que a pesar de su juventud ha tenido un recorrido de trabajo con otra ONG de la región, la cual trata la misma problemática del programa al cual pertenece el trabajador, lo cual le da una experiencia muy importante y difícilmente se encontraría otra persona con dicha experiencia a esa edad.

También cabe indicar que la mayoría de los integrantes de la Corporación han recibido formación en áreas de Pedagogía y Gestión de Proyectos, el problema es

que debido a la inestabilidad laboral en dicha organización frecuentemente dichas formaciones son en vano.

## **7.1 CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE FORMULACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

En cuanto a la competencia referente a la gestión de proyectos, el trabajador había señalado que su formación como abogado le daba un grado de educación profesional y por ende estaba familiarizado con el termino de gestión de proyectos, y que ha desarrollado algunos proyectos pero que técnicamente no tiene los conocimientos sobre técnicas y metodologías para elaborar un proyecto. Por tal razón el evaluado señaló que seria bueno una formación en el área de Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos ojala con énfasis social. A su vez el Coordinador de Proyecto del Programa quien es el jefe inmediato del evaluado señaló que seria de gran importancia que se formara en dicha área al trabajador ya que todos los integrantes del área de programas deben tener conocimientos sobre Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos, ya que cada programa esta compuesto de proyectos, además frecuentemente se están elaborando proyectos en el programa.

Por tal razón se busca formar a este empleado en algún programa que encierre la temática correspondiente a la Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos ojala de carácter Social. Lo que se busca es un plan educativo donde se brinden elementos conceptuales y técnicos para la formulación, ejecución, evaluación y gestión de proyectos sociales. Donde surja la necesidad de promover una mirada crítica frente la realidad local y nacional y aportar elementos para análisis del contexto, identificando problemáticas y priorizando alternativas de solución. Todo en el marco de la globalización, la cooperación al desarrollo y el desarrollo local.

En este tema se encontraron diversos programas de formación con el inconveniente que se desarrollan en otras regiones del país, por tal razón se considera importante que la Corporación contrate algún instituto que desarrolle dicha capacitación para la mayoría de los integrantes de la Corporación, ya que la gran mayoría de los Asesores Educadores no poseen dicha preparación, a su vez sería bueno que algunos Coordinadores de Proyectos y de Programas reciban tal capacitación.

Con el fin de identificar el programa de formación mas apropiado para el funcionario de la Corporación, se desarrolló una reunión con el Subdirector de proyectos quien ha liderado a nivel interno una serie de capacitaciones; dicho funcionario señaló que dentro de la Corporación se han desarrollado capacitaciones sobre Formulación y Gestión de Proyectos. Además indicó que se esta esperando que se desarrolle la metodología propuesta en este proyecto con el fin de identificar las debilidades que poseen los integrantes de la Corporación en esta área, ya que se es conciente que una de las mayores fallas que poseen los trabajadores es respecto al tema de proyectos.

Buscando plantear un proceso de formación en el área de Formulación y Gestión de Proyectos, el funcionario nos propuso un plan de capacitación con las temáticas más importantes referentes al área de proyectos de acuerdo a las necesidades de la Corporación y sus lineamientos ideológicos.

A continuación se explicará el plan de estudio correspondiente al seminario propuesto por la Corporación. Dicho programa tiene como nombre “Formulación y Gestión de Proyectos para el Desarrollo”.

Dicho Seminario se divide en cuatro partes o módulos:

- A) Los proyectos en el contexto de la planificación del desarrollo.

- B) El ciclo del proyecto
- C) La identificación de proyectos de inversión pública
- D) Construcción y formulación participativa de proyectos sociales.

A continuación se explicaran los módulos que hacen parte del programa de “Formulación y Gestión de Proyectos para el Desarrollo”.

### **A) Los proyectos en el contexto de la planificación del desarrollo.**

El objetivo de este módulo es el de identificar la relación entre los proyectos y el desarrollo; valorando además la necesidad de capacitar a los y las líderes de las organizaciones en la formulación y gestión de proyectos para el desarrollo.

En dicho módulo se busca definir el proyecto como una unidad operativa del desarrollo; además establece la relación armónica entre el plan, los programas y los proyectos; también identifica la naturaleza de los proyectos de inversión y enumera los tipos de proyectos de inversión pública.

### **B) El ciclo del proyecto**

El objetivo de este módulo es que los participantes aprendan a reconocer el ciclo de vida de un proyecto, desde que nace como idea hasta que se materializa un resultado concreto.

En este módulo se señalan las diferentes fases que recorre el proyecto, desde que se concibe como idea hasta que se materializa en una obra, acción o resultado concreto; estas cuatro fases son: preinversión, inversión o ejecución; funcionamiento u operación y evaluación de resultados.

### **C) La identificación de proyectos de inversión pública**

En este módulo se busca que los participantes logren identificar y apropiarse de herramientas conceptuales y metodológicas que favorezcan la formulación general de los proyectos.

Este módulo se fundamenta en la explicación de los principales aspectos del problema o necesidad y el planteamiento de las alternativas de solución,

#### **D) Construcción y formulación participativa de proyectos sociales.**

El objetivo de este módulo es buscar que los participantes conozcan, aprendan y apliquen técnicas y metodologías participativas para la identificación, formulación, financiación y gestión de sus iniciativas de proyectos sociales.

En general este es el plan de formación diseñado por la Corporación Compromiso para formar a sus funcionarios en el área de Formulación y Gestión de Proyectos. El cual será aplicado en el Asesor Educador del Programa de Derechos Humanos.

Por otro lado después de investigar sobre diferentes programas de formación diferentes al propuesto por la Corporación. Se encontró un plan de estudios el cual se acomodaba a las necesidades de la Corporación era el Programa De Formulación Y Gestión De Proyectos Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Antioquia. Dicho programa es acorde a lo que se busca por parte de la Corporación y además tiene como valor agregado que en la primera unidad trabaja la temática de la Cooperación Internacional tema muy importante para la Corporación ya que todos los proyectos que esta maneja son financiados por Agencias Internacionales.

También es de gran aprecio dicho programa ya que trata la temática de analizar el contexto social y político del país; además se dan herramientas para desarrollar análisis de la situación de un contexto determinado mediante la elaboración de diagnósticos y árboles de problemas. Para posteriormente trabajar en el área metodológico donde se miran las herramientas para formular proyectos, evaluarlos y determinar su viabilidad. Finalmente trabajan el tema de gestión de proyectos donde se miran las fuentes de financiación.

La información mas detallada sobre este plan de estudios será presentada en los anexos correspondientes a este capítulo.

## **7.2 CAPACITACIÓN EN EL ÁREA PEDAGÓGICA.**

El otro campo en el cual el trabajador señaló que no poseía la competencia, era el área pedagógico ya que el evaluado no tiene ninguna formación en docencia lo cual no va acorde a su ocupación, pues como todos sabemos el cargo de este es Asesor Educador del Programa de Derechos Humanos. El trabajador indicó que el ha desarrollado actividades de formación con los grupos beneficiarios del proyecto y que el cree que las ha hecho bien pero que de todas formas el siente le falta una mayor formación en el tema de técnicas de formación y creación de material pedagógico. Por ende indicó que es de gran importancia recibir una capacitación en el área de Pedagogía.

Lo que se busca es un programa en el cual el trabajador aprenda sobre técnicas de formación las cuales le faciliten el desarrollo de sus actividades de docencia correspondientes al proyecto en curso, también con el fin de adquirir habilidades sobre elaboración de material pedagógico el cual sirva de soporte para las actividades desarrolladas en el proyecto.

Como ya habíamos dicho anteriormente en la Corporación Compromiso todos los trabajadores integrantes del área de proyectos deben ser educadores o deben tener un alto grado de experiencia en dicha área, por ende le sería recomendado a la Corporación contratar con algún instituto una formación en pedagogía, con el fin de que se formen la gran mayoría de integrantes del área de proyectos de la Corporación y así puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente y con éxitos.

Al igual que lo sucedido con la formación en el área de proyectos, haciendo referencia a la reunión desarrollada con el subdirector de proyectos, en dicha reunión también se indagó sobre formaciones realizadas en la Corporación en el área de la pedagogía; con respecto a lo anterior el funcionario indicó que en el pasado se desarrolló una capacitación en dicha área llamada “Herramientas de Educación Popular”, este programa fue desarrollado al interior de la empresa, y en el presente se evidencia la necesidad de hacerla de nuevo ya que debido a la constante rotación de personal cada día ingresan nuevos funcionarios los cuales no poseen conocimientos o experiencia en el área educativa lo cual genera dificultades al desarrollar las actividades correspondientes a cada proyecto.

A continuación se explicará el plan de estudio correspondiente a la capacitación desarrollada en la Corporación. Dicho programa tiene como nombre “Herramientas de Educación Popular”.

Dicha capacitación se divide en seis partes o módulos, los cuales son:

- A) Capitalismo globalizado
- B) La educación popular
- C) Técnicas para los procesos de síntesis
- D) Técnicas de comunicación y ayudas
- E) Mejorando nuestra práctica educativa

## F) Educando para la democracia

En seguida se hará una descripción de cada módulo correspondiente a la capacitación.

### **A) Capitalismo globalizado**

El objetivo de este módulo es hacer reflexionar a las personas sobre los cambios generados por la reorganización capitalista de la sociedad y sus implicaciones para las dinámicas sociales y el movimiento de educación popular.

### **B) La educación popular**

En este módulo se busca analizar los conceptos de la educación popular para fundamentar la propuesta político, pedagógica que orienta la práctica de educadoras y educadores populares en la Corporación Compromiso.

### **C) Técnicas para los procesos de síntesis**

Este módulo busca mostrar las técnicas y actividades para procesos de síntesis en actos educativos para reflexionar acerca del uso, aplicación y desarrollo que tienen en la práctica cotidiana de educadores y educadoras populares.

### **D) Técnicas de comunicación y ayudas**

En este módulo se presentan pautas básicas para el uso de técnicas de comunicación y ayudas educativas para estimular la reflexión acerca de su uso y aplicación que tienen en la práctica de educadoras y educadores populares.

### **E) Mejorando nuestra práctica educativa**

En dicho módulo se presenta un conjunto básico de herramientas que apoyen la reflexión sobre la propia práctica educativa y avanzar hacia la construcción de prácticas educativas transformadoras.

### **F) Educando para la democracia**

En este módulo se busca hacer una retroalimentación de la experiencia generada por la Escuela de Liderazgo Democrático, identificando elementos que contribuyan a la reflexión de los procesos educativos con líderes de organizaciones sociales, en la perspectiva de construir nuevas maneras de actuación e intervención en procesos sociales.

Hay que resaltar que el anterior programa de capacitación es el más recomendado, ya que fue elaborado y diseñado para la Corporación Compromiso, de tal forma que hace énfasis en las necesidades que esta aqueja.

Además del plan propuesto por el Subdirector de Proyectos, se investigó sobre un Programa en Pedagogía. En los anexos de este capítulo se mostrará dicha formación la cual hace referencia a un Programa en Pedagogía el cual es dictado en la Universidad Sergio Arboleda.

## 8. CONCLUSIONES

Con el propósito de conocer el estado actual de la Corporación se desarrollo un análisis al interior de la empresa donde se indagaron sobre su debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, obteniendo información relevante la cual fue de gran ayuda para sus directivas con el fin de identificar los problemas de carácter interno que se venían presentado desconociéndose sus verdadera causas.

La Corporación contaba con un manual de funciones desactualizado, dicho manual fue revisado y actualizado con el fin de replantear los cargos y enfocarlos de acuerdo a las temáticas, políticas y lineamientos en que se dirige la Corporación de acuerdo a la problemática tratada en cada programa. A partir de dicho manual y de la construcción de un mapa funcional donde se identificaron los propósitos claves de la Corporación, se desarrollo un Manual de Perfiles y Responsabilidades Basado en Competencias donde se identificaron las competencias que debe poseer cada funcionario en el ejercicio de su ocupación.

Con el fin de determinar el desempeño de los funcionarios que integran la Corporación Compromiso, se diseño un modelo de evaluación basado en competencias laborales.

Para validar el modelo de evaluación basado en competencias laborales se evaluaron cuatro funcionarios de la Corporación los cuales fueron seleccionados por las directivas de la empresa. Con el fin de validar el modelo se indago sobre el

rendimiento de los funcionarios a evaluar con el fin de hacer una comparación con el resultado del desarrollo del modelo. Al indagar sobre el rendimiento de los trabajadores se estimó que tres serían competentes y que uno no; al desarrollar la metodología la personas que se había considerado no competente, efectivamente no lo fue, mientras tanto las tres personas que se habían considerado competentes si lo fueron. Lo cual demostró que la metodología señaló un resultado esperado, mostrando así la validez del modelo.

La certificación de competencias laborales es un modelo que le ha permitido a Colombia contar con una mano de obra mas competente y estandarizada para los trabajos productivos que demanda el sistema económico nacional.

El desarrollo de la evaluación realizada en la Corporación Compromiso permitió identificar las necesidades de formación de competencia para quien desempeñaba el cargo de Asesor Educador del Programa de Derechos Humanos, esto facilitó la elaboración de un programa de formación para dicho funcionario.

Con el propósito de desarrollar una sensibilización en el tema de competencias laborales al interior de la Corporación, se creó un material de apoyo el cual fue de gran ayuda a la hora de realizar una introducción en el tema de competencias laborales y de explicar la metodología diseñada.

El mapa funcional desarrollado en la Corporación compromiso fue de gran ayuda a la hora de enseñar a los funcionarios la importancia de la ocupación que desarrollan, haciéndoles ver el aporte que cada uno entrega para la obtención de

los propósitos institucionales. De este modo, se lograra comprometer cada día más a su talento humano.

El desarrollo de la metodología de evaluación basada en competencias laborales para la totalidad de los cargos de la Corporación, le ayudara a esta a identificar las debilidades y falencias en términos de competencia que posee su personal en el ejercicio de su respectivas ocupaciones.

Con el fin de mostrar como se debe aplicar la metodología al interior de la Corporación, se decidió desarrollar dicho modelo para cuatro funcionarios de la empresa. En el desarrollo de la metodología se emplearon todos los materiales y herramientas creadas para su correcta ejecución.

El mapa funcional que se elaboro en la Corporación es una propuesta la cual presenta el resultado del análisis funcional. En un futuro dicho mapa será un punto de partida para la realización de un mapa funcional, en el sector de las organizaciones no gubernamentales incluida la Corporación Compromiso.

Para el análisis que se realizó fue necesario tomar conceptos y metodologías del análisis ocupacional, llegando a identificar las competencias. Al no existir ningún indicio de estudios en este sector, seria complejo y costoso llegar a la identificación de competencias basándose únicamente en el análisis funcional.

## **9. RECOMENDACIONES**

### **A la Corporación para el Desarrollo del Oriente “Compromiso”, ONG.**

Donde la corporación compromiso decidiera certificar a su capital humano en competencias laborales sería necesario establecer una equivalencia entre las competencias existentes en el manual de perfiles y las normas de competencia laboral establecidas en el País.

Al interior de la Corporación se hace necesario promover una cultura de sistematizar y documentar las actividades, tareas y acciones que en esta se realizan, con el fin de tener un registro donde investigar sobre labores ejecutadas.

Es recomendable para la Corporación desarrollar proyectos los cuales generen recursos propios y así poder convertirse en una organización auto sostenible sin depender de la colaboración económica de otras organizaciones.

Dentro de la Corporación es necesario crear, actualizar y mejorar los manuales de procedimientos existentes y así lograr una mayor estandarización de sus procesos.

Es necesario que exista una mayor relación entre los diferentes programas y áreas, con el fin de trabajar conjuntamente colaborándose y logrando una mayor optimización de sus recursos especialmente de su capital humano.

**A la Universidad (Universidad Industrial de Santander y la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales)**

En el territorio nacional desde el año 2003 se han certificado en competencias laborales a más de 200000 personas lo que le da gran importancia a este tema y cada día aumenta más en magnitud y fuerza en los ambientes organizacionales. Es muy importante que la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, le de mayor participación a este tipo de proyectos, puesto que su repercusión sobre la gestión del talento humano es muy amplia y se integra de manera adecuada con los sistema de gestión de la calidad.

**Al Estado, al Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y los demás organismo de evaluación y certificación de competencias (SENA e ICONTEC)**

Al interior del SENA se hace necesario rediseñar el proceso de solicitud de certificación. Se sugiere que cualquier persona que tenga la necesidad y deseos de certificarse en alguna competencia lo pueda hacer sin depender de la empresa o sector productivo quienes son los que deciden certificar a su personal.

Una observación que se le hace al SENA es que continué ampliando la cobertura en nuevos sectores para la implementación del modelo de certificación en competencias laborales, así se le dará mayor cabida a los sectores no tradicionales que también necesitan y es benéfico para ellos contar con un personal certificado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVERNO INSTITUTE. Diversos materiales curriculares e informes de investigaciones. Milwaukee, EU.
  
- ARGÜELLES, Antonio. Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia.
  
- BARRENECHE ORTIZ, Miguel Ángel, TAPIAS PADILLA, Carlos Andrés. Competencias Laborales: Conceptos, Procesos estructurales y Desarrollo Metodológico en el Subsector de Agua Potable y Saneamiento Básico. Tesis pregrado ingeniería industrial, UIS Bucaramanga 2006.
  
- CINTERFOR, OIT. Oficina Internacional del Trabajo. Formación Profesional Productividad
  
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Documentos CONPES 2778 de 1995 y 2945 de 1997. Bogotá
  
- EDUCACIÓN. La agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano. Director Hernando Gómez Buendía, PNUD. TM Editores Colombia, 1998

- GIRALDO PICÓN, Wilson. Normas de competencia laboral: Desarrollo metodológico de las titulaciones elaboradas para el personal técnico de Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P. y adaptación del modelo de evaluación por competencia laboral, propuesto por el sistema nacional de formación para el trabajo -SNFT-. Tesis Maestría en Ponencia Eléctrica. Bucaramanga, 2002.
  
- ISA, Normas de competencia laboral: desarrollo metodológico y adaptación del modelo de evaluación por competencias en ISA.
  
- LEVINE, Edward, «Selecting a Job Analysis Approach», en: The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government, Sidney Gael, editor, 1995.
  
- MERTENS, Leonard. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid, 1998.
  
- “NUEVAS FORMAS DE EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN”, en: Competencia Laboral. Antología de Lecturas, México, CONOCER, 4997.
  
- OIT, Organización Internacional del Trabajo. Revisión de la Recomendación sobre Desarrollo de los Recursos Humanos, 1975 (No.150) Conclusiones Propuestas - OIT , Ginebra 2003

- SENA, Dirección General. Hacia la competitividad del talento humano. Memorias evento internacional. Bogotá, 1997
  
- SENA, Dirección General, División de Estudios Ocupacionales, .Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. Bogotá, 2003
  
- SENA, .Metodología para Evaluar y Certificar competencias laborales., Dirección Sistema Nacional de Formación Profesional Bogotá, Noviembre 2003.
  
- SENA. Dirección General. Estatuto de la Formación Profesional Integral del SENA, Acuerdo N° 00008. Bogotá, 1997.
  
- SENA. Dirección General. Manual de Evaluación y Certificación con base en Normas de Competencia Laboral. Bogotá, 2001.
  
- SENA. Dirección General. Decreto 1120 del 25 de junio de 1996. Bogotá.
  
- SENA, Dirección de Formación Profesional, Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral, Bogota 2002.

- SENAI, *Metodología de Avaliação e Certificação de Competencias*, Brasilia, 2002.
  
- SERNA, Juan Carlos. Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Solución corporativa Buenos Aires, 2004
  
- TRABAJO DOCENTE. Boletín Técnico Interamericano de Formación profesional Número 153, 2002. Montevideo, Uruguay.
  
- <http://www.compromisoong.org>
  
- <http://www.observatorio.sena.edu.co/SNFT/snft.html>

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Análisis programa economía popular

ANÁLISIS ECONOMÍA POPULAR		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La oferta de recursos financieros por parte de las agencias internacionales</li> <li>▪ La crisis y la poca credibilidad de las demás organizaciones</li> <li>▪ Las necesidades presentes en el medio geográfico donde se trabaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas económicas por parte del gobierno</li> <li>▪ Peligro de seguridad para el equipo de trabajo</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El capital humano</li> <li>▪ El apalancamiento financiero</li> <li>▪ Capital social</li> <li>▪ Credibilidad en el programa y en la corporación por parte de la comunidad.</li> <li>▪ Acceso a la información</li> </ul>		
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cuenta con el personal necesario</li> <li>▪ No existe un buen trabajo en grupo</li> <li>▪ Poca coordinación</li> <li>▪ Falta de tecnología</li> </ul>		

Al interior del programa de economía popular se realizaron reuniones con el equipo de trabajo con el fin de conocer más a fondo el programa buscando indagar las problemáticas que se viven y su proyección en el largo plazo. De este análisis aparecen las siguientes conclusiones.

**Debilidades.** Al indagar al interior de Economía Popular sobre sus debilidades se encontró el siguiente panorama:

- No se cuenta con el personal suficiente
- El trabajo en equipo no es el adecuado
- Ausencia de coordinación
- No se cuenta con la tecnología necesaria

De acuerdo a información suministrada por el Coordinador de Programa, actualmente el programa atiende una población relativamente grande, ya que sus 2 proyectos trabajan aproximadamente con 4000 personas y el programa tan solo cuenta con 6 personas para atender a esta población, generando cargas excesivas de trabajo y malestar en el clima organizacional, producto del desarrollo y logística que genera llevar el programa con sus proyectos en curso.

Al interior del programa se presenta una dificultad en el trabajo en equipo, existen diferencias de intereses y no existe el ambiente de trabajo óptimo para llevar a cabo un trabajo en grupo. Esta falencia ha repercutido en el programa afectando la asistencia técnica y acompañamiento que se les hace a las personas beneficiarias del proyecto.

Al mirar las dificultades se encontró que no existe coordinación entre los programas, cada uno trabaja independiente lo que lleva a no tener una óptima producción y optimización de los recursos.

En el programa se brinda la asesoría a las unidades productivas de negocio, se les presentan ideas nuevas, maquinaria y mejoras tecnológicas que disminuye el ciclo de producción de algún producto. A la hora de implementarse estos adelantos, no se cuentan con los recursos necesarios para que sean adquiridos. Lo que genera una menor competitividad e incrementos en la producción.

**Oportunidades.** Entre las oportunidades con que cuenta el programa son:

- La oferta de recursos financieros por parte de las agencias internacionales
- La crisis y la poca credibilidad de algunas organización no gubernamentales en el país.
- Las necesidades presentes en el medio geográfico donde se trabaja

De este análisis se evidencia que el programa tiene gran credibilidad y reconocimiento a nivel nacional e internacional gracias a los excelentes resultados que han generando los anteriores proyectos y a la solución de los problemas que estos han resuelto. El programa ha demostrado transparencia en la utilización y destinación de sus recursos, lo cual le genera una imagen positiva ante la comunidad ya que las ONG de nuestro país han sido cuestionadas en este aspecto. De acuerdo a información suministrada por el coordinador del programa, esto permite tener una ventaja competitiva ante las demás organizaciones.

Cabe destacar que el programa es financiado por agencias internacionales las cuales a partir de los resultados obtenidos renuevan el vinculo económico con dichos proyectos, garantizándose la disponibilidad de recursos en la propuesta de los diferentes proyectos que avalen la continuidad y sostenibilidad del programa . Actualmente, el programa de economía popular cuenta con dos proyectos los cuales tienen garantizada una durabilidad por estos 3 años al igual que el programa esta en la consecución de dos proyectos los cuales están en estudios para ser financiados por las entidades benefactoras.

En el 2 informe del foro regional de derechos humanos es analizada la situación que se vive en el nororiente colombiano. La problemática social esta latente y desgraciadamente es un problema que no se solucionará en el corto plazo, por tal razón el área de acción del programa es mas grande que el área del cual se esta

ocupando actualmente, lo que garantiza la existencia de un población desfavorecida que se puede convertir en una oportunidad para el desarrollo de nuevos proyectos.

**Fortalezas.** Actualmente entre las fortalezas con que cuenta el programa cabe destacar:

- El talento humano
- El apalancamiento financiero
- Capital social
- Credibilidad en el programa y en la corporación por parte de la comunidad.

El comité directivo es consiente del capital social y del talento humano con que cuenta el programa. Ellos consideran que gente preparada y comprometida con la corporación permite realizar y llevar a cabo los proyectos que se tiene en curso.

Al mirar el capital social con que cuenta el programa y su población beneficiada, esta es una fuente de apoyo constante y comprometida con la corporación. Este compromiso y las ganas que tienen esta población de salir adelante, son el motor de desarrollo que tiene el programa para gestionar y crear nuevos proyectos, logrando encontrar oportunidades de problemática que no han sido solucionadas. Economía popular canaliza estas necesidades y las transforma es proyectos que alivien el malestar económico y les generen ideas de negocio y mecanismo de sustento para estas personas.

De la evaluación institucional realizada en la Corporación el primer semestre del 2006 se observó que dicho programa cuenta con el apalancamiento financiero lo que le permite tener sus proyectos en curso y un crecimiento sostenido para en el

largo plazo. Hoy por hoy economía popular es financiada por 4 agencias internacionales las cuales le han brindado apoyo por casi 10 años.

Otra gran fortaleza con que cuenta el programa se centra en los convenios que ha establecidos con organizaciones a nivel regional, nacional e internacional. Se han firmado alianzas para que la información fluya y se retroalimenten todas las organizaciones, lográndose la producción de conocimiento y retroalimentación dando solución a la problemática en la población atendida.

**Amenazas.** Al mirar las amenazas que vive el programa se destacaron de este análisis:

- Políticas económicas por parte del gobierno
- Peligro de seguridad para el equipo de trabajo

Con la apertura económica y el inicio del proceso de globalización que se viene dando desde los años 90, el país ha venido abriendo sus fronteras y eliminando el proteccionismo sobre la producción nacional. Actualmente la entrada del tratado de libre comercio le traerá al país consecuencias negativas en algunos sectores. La agricultura será uno de los más golpeados por la entrada de productos y alimentos sustitutos. La producción agrícola nacional no es competitiva frente a estos productos, generando un deterioro en la agricultura lo que conlleva a tener efectos catastróficos y las más golpeadas serán las familias campesinas que derivan su sustento de la venta de sus productos agrícolas. El programa de economía popular se vera perjudicado directamente ya que su radio de acción e ideas de negocios que se manejan en sus proyectos se basan en la producción agrícola.

Al analizar la seguridad, se encontró que en las zonas donde el programa tiene su radio de acción como es el nororiente Colombiano especialmente el magdalena medio, se presentan problemas de inseguridad producidos por grupos al margen de la ley. Esto conlleva a que el equipo de asesores y unidades de acompañamiento se vean amenazadas y no puedan realizar su labor de asesoramiento en el tiempo planeado. Este hecho causa grandes molestias y afecta al programa donde sus proyectos se verán retrasados por estos problemas.

## Anexo 2. Análisis programa participación y desarrollo

<b>ANÁLISIS PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hemos construido una imagen internacional de responsabilidad y calidad.</li> <li>▪ Credibilidad de las propuestas.</li> <li>▪ Producción de muy buen material educativo.</li> <li>▪ Capacidad de convocatoria que nos la da la credibilidad</li> <li>▪ Las relaciones que tenemos con la comunidad</li> <li>▪ El excelente equipo humano</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No sistematizamos, no se reflexiona y siempre tenemos que empezar de 0. El aprendizaje se debe volver conocimiento</li> </ul>		

En el programa de Participación y desarrollo se hizo algo similar al plan del programa anterior, con el fin de conocer su desarrollo y analizar su desempeño mediante la evaluación de las respuestas obtenidas en las reuniones realizadas, es así como se han concluido los siguientes puntos a destacar:

**Debilidades.** Siguiendo el análisis, se destaca una debilidad:

- No sistematizamos, no se reflexiona y siempre tenemos que empezar de cero. El aprendizaje se debe volver conocimiento.

A pesar de los buenos resultados obtenidos estos 10 años y de los grandes esfuerzos por conseguirlos, el programa no se ha preocupado por llevar un historial de los proyectos realizados. De modo que los puntos a destacar quedan olvidados así como los puntos que no son tan favorables y cuando se retorna a uno de sus proyectos, se vuelve a incurrir en las mismas fallas y el progreso y mejoramiento de estos se ven retardados y hay que empezar prácticamente de cero, pues no existe ningún tipo de sistematización

**Oportunidades:**

El programa participación y desarrollo cuenta con oportunidades como:

- Existencia de espacios y mecanismos de participación creados en la constitución de 1991.
- Buenas relaciones con las administraciones municipales y con las instituciones.

A partir de la constitución de 1991, existe una ley que confiere a las personas la libertad de reclamar y exigir sus derechos. De allí, la corporación compromiso ha puesto en marcha numerosos planes para capacitar y asesorar diferentes entidades sociales, logrando una mejor participación ciudadana con el fin de mejorar las condiciones de vida y convivencia de la comunidad.

La corporación compromiso, por medio de este programa, se muestra como una gran gestora en la participación de mujeres y jóvenes para apoyar la creación de mecanismos y fondos que concreten las políticas de promoción. Además implementa y capacita las personas para fomentar y desarrollar habilidades de liderazgo democrático y si formar líderes sociales y políticos con una visión democrática, renovadora y modernizante de la sociedad Civil.

Su buen desempeño y transparencia en la realización de sus programas ha generado credibilidad y confiabilidad en otras instituciones de orden municipal, lo cual fomenta la aceptación de la corporación y fomenta el apoyo por parte de dichas instituciones en la elaboración de los diferentes proyectos que realiza la corporación para el buen desarrollo municipal.

**Fortalezas.** De igual manera, existen varias fortalezas que favorecen el desarrollo del programa como lo son:

- Imagen internacional de responsabilidad y calidad.
- Credibilidad de las propuestas.
- Producción de material educativo
- Capacidad de convocatoria
- Buenas relaciones con la comunidad
- El talento humano

Gracias a la responsabilidad y el compromiso del equipo, participación y desarrollo es destacado por el cumplimiento de sus metas y la ejecución de sus proyectos de manera óptima. Es así como se ha logrado un buen reconocimiento internacional además de una gran acogida y credibilidad por parte de otras instituciones.

El programa se viene fortaleciendo con la participación de diferentes entidades, buscando llevar acabo las propuestas establecidas y contar con buen material de trabajo, talento humano y apoyo logístico para el programa en cada uno de sus proyectos.

El programa cuenta con un equipo de trabajo, donde las personas que lo componen se encuentran capacitadas y preparadas para el desarrollo de los proyectos. Por ejemplo, en cada uno de los proyectos puestos en marcha se han elaborado materiales didácticos y educativos que estén a disposición de toda la sociedad, buscando crear una consciencia colectiva responsable, democrática y renovadora.

**Amenazas.** Continuando la evaluación se ha encontrado que el programa presenta la siguiente amenaza:

- Amenazas de los grupos armados

Como resultado del conflicto interno del país: inestabilidad política, grupos armados, guerras e inseguridad social, las ONG, como la Corporación compromiso se han visto seriamente afectadas especialmente en la realización de sus programas. La estigmatización que sufren las ONG han llevado a tener una creencia popular de que estas entidades estas directamente relacionadas con los grupos guerrilleros del país.

### Anexo 3. Análisis programa paz y convivencia

<b>ANÁLISIS PAZ Y CONVIVENCIA</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemática latente</li> <li>▪ Campo de acción grande</li> <li>▪ Gran numero de agencias de cooperación</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal preparado (dirección)</li> <li>▪ Buena calidad de los proyectos</li> <li>▪ Buen nombre de la agencia</li> </ul>		
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los recursos son limitados</li> <li>▪ Poca experiencia en el tema por parte del equipo de trabajo</li> <li>▪ Proyectos con alcances muy altos</li> <li>▪ Coordinador debe de cumplir con muchas funciones</li> </ul>		

Siguiendo con el método de las entrevistas, para el conocimiento, investigación, profundización y evaluación de los diferentes programas que maneja la ONG, se ha encontrado que el programa paz y convivencia presenta las siguientes ventajas y desventajas.

**Debilidades.** Analizando el panorama de las debilidades se encontró que:

- Los recursos son limitados
- Poca experiencia en el tema por parte del equipo de trabajo
- Proyectos con alcances muy altos

- Muchas funciones para el equipo de trabajo

A pesar de la gran experiencia con la que cuentan los directores del programa los asesores del mismo no la tienen, debido a que es un cargo rotativo donde cada año se está cambiando de personal, lo cual entorpece el desarrollo del programa, pues los asesores toman mucho tiempo en adaptarse y entender cómo es la dinámica del mismo.

Además, los proyectos y sus respectivas metas son de difícil alcance, al ser planeados no se tienen en cuenta sus verdaderas capacidades y los pocos recursos con los que se cuenta el programas, esto hace que llegar a culminar los proyectos es una tarea tediosa y con grandes obstáculos que superar.

Indagando un poco más al respecto, también se encontró que los directivos o coordinadores del programa tienen mucha carga laboral, pues deben manejar varias situaciones al tiempo motivo por el cual el tiempo que toman para llevar a cabo sus tareas no es suficiente. Esto indica que el personal con el que cuenta el programa no es el adecuado y deben existir más personas a cargo de las metas para que el ambiente se torne más eficiente y eficaz.

**Oportunidades.** De las oportunidades ha destacar del programa se concluyó:

- Problemática latente
- Campo de acción grande
- Gran número de agencias de cooperación

La función del programa paz y convivencia radica en la exigibilidad de los Derechos Humanos y la solución de problemas en forma pacífica. De modo que, en un país como Colombia, donde la guerra y el conflicto armado están latentes

día a día este programa encuentra un campo de acción grande para poner en marcha varios proyectos que ayudan a aliviar el dolor de los compatriotas que se encuentran en los sectores más afectados por la violencia, como lo son el campo y las zonas de distensión.

No obstante, la situación de violencia del país es preocupación de un número significativo de agencias de cooperación de otros países, que valoran y comprenden los esfuerzos que realiza la Corporación Compromiso y más específicamente su programa paz y convivencia para superar dichas adversidades. Gracias a esto, el programa cuenta con gran apoyo económico y financiero por parte de estas agencias para la realización y ejecución de sus proyectos.

**Fortalezas.** Siguiendo la evaluación, resaltan fortalezas como:

- Personal preparado (dirección)
- Buena calidad de los proyectos
- Buen nombre de la agencia

El Fortalecimiento de las iniciativas ciudadanas y el movimiento social por la paz y la creación de ambientes favorables a la solución pacífica y de rechazo a las formas violentas de resolución de los conflictos y las diferencias, es uno de los propósitos esenciales del programa. Por supuesto para llegar a su cumplimiento es necesario contar con el equipo, el apoyo y la experiencia necesaria, lo cual no es una tarea difícil para la Corporación Compromiso, pues notablemente su reconocimiento a nivel nacional e internacional es debido al excelente personal con el que cuenta y a la experiencia del mismo.

El programa se alimenta y se fortalece con la buena calidad de sus proyectos, lo cual enriquece el prestigio de la Corporación facilitando que las agencias apoyen más la elaboración de estos.

Gracias a la dirección y organización de su personal grandes proyectos han sido llevados a cabo con el mayor de los éxitos, cultivando así semillas de paz para el oriente Colombiano y desarrollando capacidades de liderazgo y creación de estrategias para los mecanismos alternativos de solución de conflictos.

**Amenazas.** Entre las amenazas más significativas se encontró que:

- Poco apoyo por parte del Estado (falta de voluntad y decisión política)
- El problema es de todos

Contrario a las agencias de cooperación internacionales el Estado poco se preocupa por apoyar programas como éste, ya que el bien de la comunidad y de las personas más afectadas es ajeno a él. Por esta razón, el Estado representa una amenaza para el programa, pues además de no apoyar económicamente los proyectos, obstaculiza y entorpece la ejecución de los mismos.

#### Anexo 4. Análisis Programa Derechos Humanos

<b>ANÁLISIS DERECHOS HUMANOS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto grado de violación de derechos humanos</li> <li>▪ Preocupación de instituciones internacionales</li> <li>▪</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad de relación con otras organizaciones</li> <li>▪ Capacidad de diálogo</li> <li>▪ Buenas conexiones</li> <li>▪ Calidad de proyectos</li> <li>▪ Buen capital humano</li> <li>▪ Buena imagen</li> </ul>		
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inconformidad salarial</li> <li>▪ Movimiento de personal</li> <li>▪ Alta carga laboral</li> </ul>		

Prosiguiendo con el conocimiento y profundización de los programas de la Corporación, se han evaluado y analizado las respuestas dadas por el personal entrevistado. Entre las debilidades que desfavorecen el programa se tiene que:

**Debilidades:**

- Inconformidad salarial
- Movimiento de personal
- Alta carga laboral

El programa de derechos humanos se encuentra debilitado debido a la demanda de personal que exigen sus proyectos, pues los empleados son insuficientes y pese a sus capacidades, talento y experiencia se siente una carga laboral considerablemente alta, lo cual obstaculiza la elaboración de los proyectos y el alcance de sus metas.

No sólo la alta carga laboral produce descontento entre los empleados sino que el poco sueldo por el que trabajan afecta el ambiente de trabajo y el desempeño laboral, siendo así un tropiezo más contra la buena voluntad de los mismos.

También el programa se ve afectado por el movimiento o rotación de los cargos de los empleados, ya que cuando se adquiere experiencia en el manejo de cierto proyecto y se adquiere cierto conocimiento especializado el personal es rotado. De este modo, la dinámica de desarrollo de los proyectos se torna lenta mientras los empleados logran adaptarse a su nuevo cargo.

#### **Oportunidades:**

- Alto grado de violación de derechos humanos
- Preocupación de instituciones internacionales

Debido a la inestabilidad política del País y a la inseguridad sembrada por los grupos insurgentes, desafortunadamente en Colombia existe un alto grado de violación de derechos humanos, que de manera simultánea se convierte en una oportunidad para la corporación y específicamente para el campo de acción de su programa de derechos humanos.

El programa diseña proyectos enfocados a la crisis humanitaria y de derechos humanos, a los afanes de desmonte de la constitución y sus mecanismos de

protección de los derechos como la tutela, a la nueva reforma tributaria para favorecer el gran capital, la reforma fiscal, y el fuerte recorte presupuestal a lo social en los entes territoriales municipales y departamentales, pues esto traerá consigo consecuencias lamentables en materia social y de pobreza.

Así como la Corporación se preocupa por reconocer el conflicto armado y político del País instituciones internacionales también lo hacen y lo demuestran a través de sus ayudas económicas y financieras para que los planes y proyectos se puedan llevar a cabo de manera óptima y eficiente.

**Fortalezas:**

- Capacidad de relación con otras organizaciones
- Capacidad de diálogo
- Conexiones
- Calidad de proyectos
- Talento humano
- Imagen

Gracias al talento humano con que cuenta la Corporación; Capacitado y preparado para planear y realizar los proyectos propuestos se ha logrado alcanzar la credibilidad y confianza de otras entidades de cooperación. Sumado a esto se encuentra la buena calidad de sus proyectos en cuanto a dirección, contenido y ejecución, que de una u otra manera se encuentran orientados a aliviar las consecuencias que trae consigo el conflicto armado a la región Nororiental del País, éste se impone como una amenaza que multiplica la crisis humanitaria. Una crisis que desafortunadamente se mantiene sin suficiente atención por parte del Estado en materia de protección, prevención e implementación de una política de Derechos Humanos.

Esta realidad ha logrado captar la atención de organismos internacionales de cooperación y es por ello que la Corporación ha logrado entablar estrechas relaciones con los mismos, logrando buenas conexiones para así financiar la elaboración de sus proyectos.

A través de este programa la corporación ha logrado demostrar que los severos problemas de convivencia que existen en Colombia y en particular en el Nororiente, pueden sanearse si hay propósitos positivos con acciones permanentes, lo cuál ha fomentado una buena imagen de la Corporación tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

**Amenazas:**

- Por su temática, han sido amenazados
- No tienen sus propios recursos
- Necesidad de respaldo económico de otras agencias

Una de las grandes amenazas que ha obstaculizado los proyectos del programa de Derechos Humanos es la misma temática que trabajan, ya que varias veces quienes se encuentran involucrados con la crisis humanitaria son los entes territoriales. De este modo, la dinámica de los proyectos se ve afectada así como el alcance de los objetivos, pues el campo de acción tiende a limitarse debido a la oposición de los mismos entes territoriales.

Debido a las grandes necesidades que presentan las personas cuyos derechos han sido violados, el programa requiere emprender proyectos con buenos recursos, para buscar reconstruir el tejido social, fortalecer la atención de las víctimas del conflicto, generando espacios y oportunidades que prevengan la

vinculación de jóvenes a los grupos armados, para la educación y la comunicación para la paz y para prestar atención a aquellas personas desvinculadas de grupos armados entre otras. Desafortunadamente la corporación no cuenta con suficientes recursos y por esto es necesario buscar ayuda con otras entidades internacionales que se solidarizan con la situación que a diario viven cientos de Colombianos víctimas de la violencia.

## Anexo 5. Análisis Área Administrativa

<b>ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen convocatorias para conseguir recursos</li> <li>• Necesidad de mejorar la calidad de vida de las personas</li> <li>• Alto campo de trabajo</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena gestión de recursos</li> <li>• Equipo humano calificado</li> <li>• Credibilidad por parte de la corporación</li> </ul>		
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga laboral</li> <li>• Recursos limitados</li> </ul>		

Para indagar más a fondo en el área financiera se efectuaron algunas entrevistas, de las cuales se han obtenido valiosos resultados que cuentan las problemáticas existentes, sus posibles causas y soluciones, así como también sus proyecciones y el buen progreso que se ha obtenido con ellos. De dichas reuniones se pueden destacar los siguientes puntos:

**Debilidades.** Al indagar por las debilidades se encontró.

- Carga laboral
- Recursos limitados

Debido al poco personal con el que cuenta el programa de área financiera comparado con la cantidad de tareas y proyectos que tienen a su mando, la carga laboral que se presenta es considerable. Pese a sus esfuerzos, es muy complicado que se logre alcanzar todos los objetivos propuestos, los directivos tienen que cumplir con varias labores de manera simultánea impidiendo que el trabajo sea eficiente como cuando se hace con un equipo de trabajo grande donde cada quién cumple con sus funciones favoreciendo el ambiente laboral, el rendimiento y resultado del trabajo realizado.

De igual manera, la corporación está debilitada por la limitación de sus recursos. Aunque existe un buen apoyo por parte de otras entidades, las necesidades existentes son grandes y los recursos son insuficientes para lograr todo lo que se quiere.

**Oportunidades.** Desde el panorama de las oportunidades se ha encontrado que:

- Existen convocatorias para conseguir recursos
- Necesidad de mejorar la calidad de vida de las personas
- Alto campo de trabajo

La corporación Compromiso es una entidad no gubernamental creada a finales del año 1995, desde entonces ha contado con el apoyo financiero de otras entidades internacionales, que auxilian a países en vías de desarrollo como lo es Colombia.

Gracias a la buena planeación de sus proyectos, la capacidad de convocatoria y movilización social de COMPROMISO es sobresaliente, se han afianzado relaciones con organizaciones en las diferentes provincias y sectores sociales, con “ONG” e instituciones públicas y educativas. Se tiene un espacio y un

reconocimiento que lo registran los medios de comunicación con peso en la opinión pública regional.

Siguiendo las grandes necesidades que presenta el País y las funciones que tiene a cargo la Corporación, se puede decir que existe un amplio campo de trabajo, lo cual permite mostrar al mundo y a las entidades internacionales que la Corporación necesita del apoyo financiero,

De los países más interesados en la corporación pueden destacarse: Alemania, Irlanda y Los países bajos, e igualmente se destacan organizaciones como la “OIM” (Organización Internacional para las Migraciones), el SENA y la “OEI” (Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura).

**Fortalezas.** Examinando otras de las respuestas obtenidas encontramos que el área financiera se fortalece porque:

- Buena gestión de recursos
- Talento Humano
- Credibilidad por parte de la corporación

La Corporación Compromiso es una organización de educación popular, autónoma, democrática, promotora del desarrollo humano sostenible, de la vigencia plena de los derechos humanos y la paz, líder en la reconstrucción de la región del Nororiente, y reconocida por su capacidad para trabajar en red y establecer alianzas para actuar en lo público hacia una sociedad democrática e incluyente. De este modo, se sabe que la corporación tiene muchas metas por alcanzar y propósitos que cumplir, lo cuál no sería posible si el quipo humano de trabajo con el que cuenta no estuviera altamente calificado para realizarlos.

Además de su buena preparación, existe un buen manejo de los recursos, lo cual permite que se lleven a cabo sus proyectos dando lo mejor de sí para la comunidad hacia la que se dirigen, sobreponiéndose a las dificultades y permitiendo que mejore la calidad de vida de las zonas populares. Es por esta razón que otras organizaciones y entidades tienen alta credibilidad en la corporación, pues su personal es honesto y transparente y es capaz de realizar todo lo que se propone.

**Amenazas.** Estudiando más afondo el área financiera se han distinguido las siguientes amenazas:

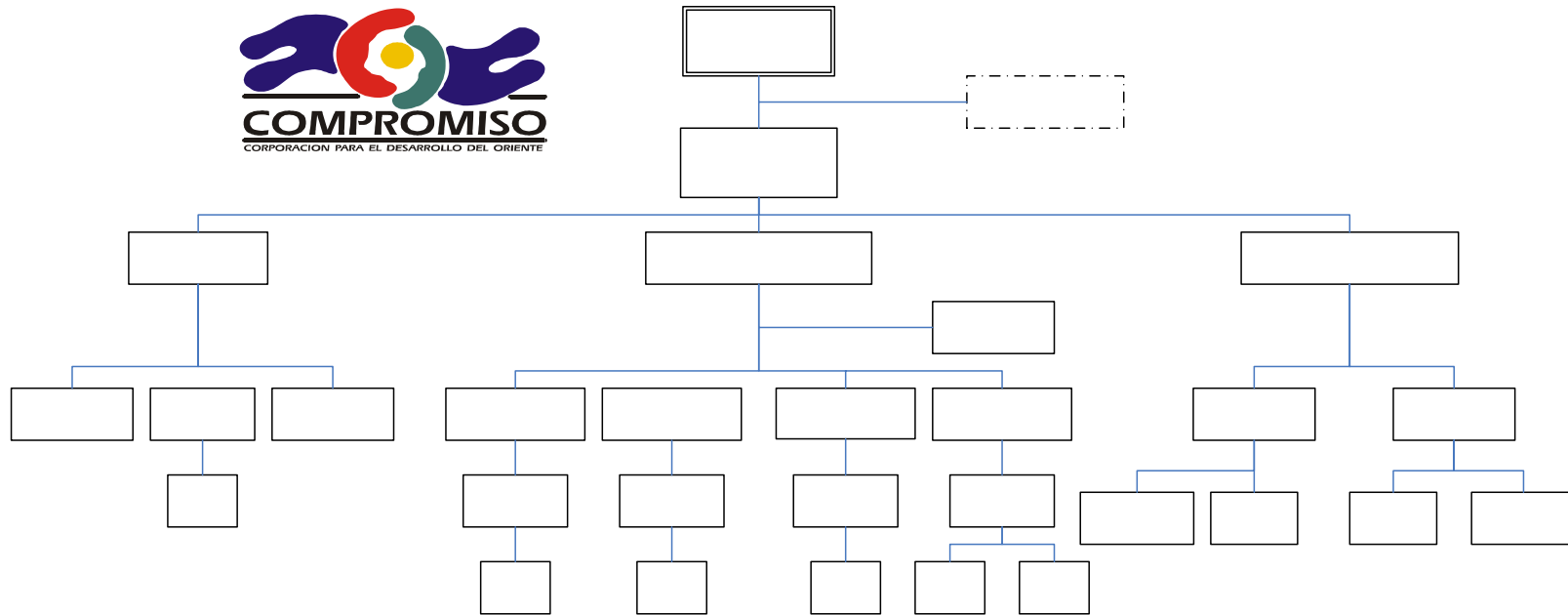
- Volatilidad de los dineros
- Colombia ha dejado de ser prioridad para las organizaciones internacionales.

Como ya se había mencionado anteriormente, la mayoría de apoyo financiero y económico con que cuenta la “ONG” es por parte de entidades y organizaciones internacionales. Por lo tanto, el presupuesto disponible en cada una de las convocatorias está dado en dólares o euros. Es así como el dinero destinado a los programas y proyectos depende del precio de las divisas en el mercado internacional con respecto al peso Colombiano. De este modo, el comportamiento del dólar o del euro influye en la elaboración de los proyectos, ya que el dinero que se tenía presupuestado para la elaboración de los mismos disminuye y así mismo la corporación se ve en la obligación de recortar los recursos con los que se esperaba contar y no lograr muchos de los propósitos esperados.

Otra de las amenazas presentes para esta área proviene del mismo hecho del mejoramiento en los últimos años de la calidad de vida de los colombianos, pues el gobierno se ha mostrado más fuerte frente al conflicto armado, lo cual ha

disminuido el desplazamiento forzoso de campesinos, la violencia y el conflicto armado entre otros. Es por esto, que el país dejó de ser prioridad para las organizaciones internacionales, ya que existen países con mayores problemas de pobreza, hambre y violencia como los son los países de África y algunos de Centro América. Desde entonces, la corporación recibe menos presupuesto para llevar a cabo sus planes y salir adelante con sus proyectos. Esta es una amenaza dependiendo del punto de vista con que se mire, pues el mejoramiento del país también se debe al granito de arena que ha puesto la corporación en todos estos años, lo que indica un buen desempeño y un excelente resultado; sin embargo, los conflictos no se han solucionado por completo de modo que se sigue requiriendo un buen apoyo económico y financiero para solucionar los problemas desde su raíz.

## Anexo 6. Organigrama propuesto



## **Anexo 7. Mapa funcional corporación para el desarrollo del oriente compromiso ONG<sup>28</sup>**

### **PROPÓSITO CLAVE DE LA CORPORACIÓN**

Promover el desarrollo regional y local, fortalecer la democracia y la participación de la sociedad civil, empoderar a organizaciones comunitarias, grupos asociativos e iniciativas económicas populares, asociaciones de mujeres y jóvenes y grupos promotores de paz y derechos humanos para mejorar la capacidad de gestión e implementar experiencias alternativas y proyectos que generen empleo e ingresos, mejoren las condiciones de vida, convivencia, bienestar e integración social.

---

<sup>28</sup> Los Autores

## Participación y Desarrollo

Función Principal	Funciones Básicas	Subfunciones	
<p>1. Fortalecer a grupos de base y sectores sociales organizados en su capacidad de gestión de procesos de desarrollo zonal, de participar en la planeación del desarrollo local y en la formulación y discusión de políticas públicas que mejoren las condiciones de vida y convivencia en el marco de un estado social de derecho</p>	<p>1.1 Fortalecer los liderazgos sociales y políticos colectivos de Mujeres del sector rural y urbano</p>	<p>1.1.1 Crear espacios de encuentro entre las mujeres de la provincia para reconocerse y visualizar las iniciativas y necesidades existentes</p>	<p>1.1.1.1 Desarrollar el programa de formación con Mujeres representativas de los municipios de la provincia de Soto</p>
			<p>1.1.1.2 Promover que las organizaciones de Mujeres participen activamente (con propuesta, capacidad de argumentación) en los espacios y mecanismos de discusión de las políticas locales y regionales, en representación de su género.</p>
			<p>1.1.1.3 Promover la presencia y participación de la Mujeres en los partidos y movimientos sociales, buscando que estas asuman responsabilidades en cargos de coordinación y dirección.</p>
	<p>1.2 Fortalecer la democracia a partir de potenciar las capacidades de los líderes y organizaciones sociales de carácter regional para avanzar en la construcción de procesos de planeación participativa del desarrollo local y regional</p>	<p>1.2.1 Desarrollar habilidades y conocimientos en los líderes de organizaciones sociales y políticas hacia el desarrollo de procesos de planeación participativa a nivel local y regional</p>	
		<p>1.2.2 Promover encuentros e intercambios entre Consejos territoriales de Planeación del departamento y de otros, a través del consejo departamental de planeación y el consejo nacional de planeación</p>	
		<p>1.2.3 Acompañar y asesorar la consolidación del proceso de Planeación Participativa en Bucaramanga y Floridablanca e impulsar otras iniciativas en el departamento</p>	
		<p>1.2.4 Consolidar las estrategias de articulación y enlace entre las organizaciones sociales de los municipios del proyecto</p>	

## Economía Popular

Función Principal	Funciones Básicas	Subfunciones		
2. Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.	2.1 Crear y diseñar mecanismo de producción alternativa en las unidades empresariales de población desplazada.	2.1.1 Promover y generar nuevas ideas de proyectos en las unidades productivas	2.1.1.1 Asesorar y acompañar a las personas en la formulación de estrategias de producción y distribución en red con el fin acceder a nuevos mercados	
			2.1.1.2 Desarrollar programas de educación popular con el fin de capacitar a las personas y lograr que sus unidades empresariales sean competitivas y productivas.	2.1.1.2.1 Dar la capacitación en manejo y técnicas agropecuarias
			2.1.1.2.2 Desarrollar los módulos educativos buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.	
		2.1.2 Promover estrategias de Desarrollo Social Alternativo (DSA)		
	2.1.3 Promover redes de producción, comercialización y consumo alternativos, que contribuyan a la seguridad alimentaria			
	2.2 Brindar las herramientas necesarias en las unidades empresariales de población desfavorecida que le permitan mantener y fortalecer su mercado de acuerdo los lineamientos de unidades productivas.	2.2.1 Facilitar a las unidades empresariales el acceso a servicios financieros que les permitan disponer de recursos para realizar las inversiones necesarias	2.2.1.1 Brindar capacitación en áreas administrativas dándoles herramientas en mercadeo, finanzas, recursos humanos y producción contribuyéndoles en la sostenibilidad de sus productos.	2.2.1.1.1 Dar la capacitación en manejo y técnicas contables.
			2.2.1.2 Gestionar los créditos y micro créditos para el fortalecimiento de las unidades productivas	
		2.2.2 Ofrecer información e investigación para la innovación, la competitividad, el acceso a mercados de los productos, bienes y servicios de la economía popular		

## Derechos Humanos

Función Principal	Funciones Básicas	Subfunciones	
<p>3. Promover la vigencia de los derechos fundamentales y de las formas alternativas de resolución pacífica de conflictos, animando procesos de paz y negociación política del conflicto interno para contribuir a crear condiciones y oportunidades del desarrollo regional y convivencia ciudadana</p>	<p>3.1 Desarrollar capacidades en organizaciones sociales para la defensa y la exigibilidad de los derechos humanos impulsando la consolidación de redes de organizaciones que trabajen por la vigencia de los derechos humanos y las garantías para el ejercicio pleno de la ciudadanía y la defensa del estado social de derecho</p>	<p>3.1.1 Fortalecer a las organizaciones sociales en el conocimiento y ejercicio de mecanismos nacionales e internacionales de protección y defensa de los derechos humanos y a partir de ellas iniciar un trabajo en red que permita ejercer de manera legítima su defensa y exigibilidad</p>	
		<p>3.1.2 Prestar asesoría jurídica y asistencia judicial a población vulnerable, organizaciones y movimientos sociales para promover su consolidación como defensores de derechos humanos y lograr la apropiación de capacidades para su exigibilidad.</p>	
		<p>3.1.3 Hacer interlocución política con autoridades civiles y militares para lograr el respeto de los derechos humanos y garantizar la legitimidad del trabajo de defensores y defensoras de derechos humanos.</p>	
		<p>3.1.4 Impulsar la reflexión y la movilización social frente a acciones militares que violan los derechos humanos y atentan contra las normas del Derecho Internacional Humanitario.</p>	
		<p>3.1.5 Promover cultura de respeto y vigencia de los derechos humanos a través de procesos de convivencia pacífica, resolución alternativa de conflictos en las comunidades, grupos juveniles, instituciones educativas, organizaciones sindicales, de mujeres, etc.</p>	
		<p>3.1.6 Apoyar a los grupos que trabajan por la disminución del conflicto mediante acuerdos humanitarios, acciones y agendas ciudadanas de paz y reconciliación.</p>	

	3.2 Promover y avanzar en el diseño de una Política Integral de Atención a la Población Desplazada asentada en los municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga y su radio de influencia	3.2.1 fortalecer a las organizaciones de desplazados existentes en el área	3.2.1.1 capacitar a las organizaciones en las áreas de organización, liderazgo y formación personal
			3.2.1.2 preparar a las organizaciones para que estas tengan capacidad de autogestión y administración de sus organizaciones y proyectos, encaminadas a la estabilización y e inserción social para la reconstrucción de sus proyectos de vida.
			3.2.1.3 Dar a conocer en las organizaciones el marco legal del desplazamiento forzado y la defensa de los Derechos Humanos y el análisis del problema del desplazamiento forzado por la violencia, para mejorar los niveles de exigibilidad de sus derechos.
		3.2.2 Implementar un proceso continuo de capacitación y formación integral para hombres, mujeres y jóvenes en el manejo de la normatividad para la atención del desplazamiento y temas a fines para fortalecer su capacidad de interlocución, gestión y para e	
		3.2.3 Propender porque la población en situación de desplazamiento conozca sus derechos y los haga valer jurídicamente a partir de la práctica	
		3.2.4 Recolectar y procesar información referente a la problemática del desplazamiento forzado en el contexto metropolitano y regional mediante el seguimiento y monitoreo	
3.2.5 Iniciar con las familias desplazadas un proceso de formación permanente y continuado que les permita la adquisición de normas, hábitos, costumbres y valores que les facilite la vida en comunidad y la calidad de vida			

## Paz y Convivencia

Función Principal	Funciones Básicas	Subfunciones		
<p>4.Promover las iniciativas ciudadanas de paz como espacios legítimos y actores propositivos en la construcción de la paz y los derechos humanos, la exigibilidad y vigencia del DIH la protección de la población civil y la ambientación de una solución negociada al conflicto interno de la región nororiental, a través de acciones de sensibilización, movilización, educación y comunicación</p>	<p>4.1 Promover la participación ciudadana en el movimiento social de paz. Construir una agenda ciudadana para la paz en la región, desde diversos sectores de la sociedad civil.</p>	<p>4.1.1Desarrollar actividades y eventos de capacitación donde se promuevan iniciativas ciudadanas de paz con el fin de sensibilizar a las personas hacia la importancia de una sociedad en paz y armonía.</p>	<p>4.1.1.1 Ser creativo y colaborador realizando los módulos educativos buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.</p>	
	<p>4.2 Crear espacios de coordinación y análisis sobre el conflicto armado, sus causas, manifestaciones y tendencias; Las acciones del estado, alternativas de negociación política e iniciativas de trabajo por la paz y contra la guerra en la región nororiental y en Colombia.</p>	<p>4.2.1. Dirigir las mesas de dialogo donde se construyan diagnósticos participativos, sobre los conflictos que afectan a los grupos beneficiarios del proyecto, mostrando soluciones pacificas a los conflictos contribuyendo hacia la creación de una cultura de paz.</p>	<p>4.2.1.1Ser creativo y práctico preparando, organizando y desarrollando eventos educativos, donde se capacite y asesore en el área de paz y convivencia a los grupos beneficiarios del proyecto.</p>	
	<p>4.3 Incidir en la política de paz y convivencia en el ámbito municipal y departamental reconociendo la valides de la solución política negociada del conflicto armado y la participación de la sociedad civil en la posibilidad de acuerdos humanitarios y propuestas de desarrollo, convivencia y democracia.</p>	<p>4.3.1 Crear y mantener relaciones con otras entidades y así mostrar e informar la problemática de violencia causada por el conflicto armado que se vive en el nororiente colombiano, buscando un mayor interés y presencia de la comunidad nacional e interracial para solucionar este flagelo.</p>		

## Área Administrativa

Función Principal	Funciones Básicas	Subfunciones		
<p>5. Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la Asamblea y el Comité Directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.</p>	<p>5.1 Promover las negociaciones, presentación y gestión ante las entidades y agencias internacionales que le permitan la obtención y consecución de reconocimientos y recursos necesarios para financiar y poner en marcha los proyectos que surgen en la Corporación.</p>	<p>5.1.1 Presentar y sustentar informes con destino a las agencias de cooperación o entidades de financiación sobre avances de los programas en general.</p>	<p>5.1.1.1Elaborar informes financieros los cuales se presentaran a las agencias de cooperación, teniendo en cuenta los periodos, pautas orientadoras y formatos establecidos en cada uno de los convenios y contratos.</p>	
	<p>5.2 Garantizar el desarrollo normal de los procesos administrativos</p>	<p>5.1.2 Elaborar y gestionar proyectos que le permitan Analizar , las iniciativas de proyección y desarrollo institucional, que se presenten para estudio y aprobación por parte de la dirección de la Corporación</p>		
	<p>5.3 Asegurar los cumplimientos de todas las obligaciones financieras que posee la empresa ante entidades del estado y privadas. Garantizando la utilización racional de los recursos financieros por medio de controles y pautas del sistema de planeación seguimiento y evaluación establecido por la Corporación</p>	<p>5.2.1 Aplicar el sistema de planeación, seguimiento, evaluación para garantizar el perfecto desarrollo de las actividades de la Corporación</p>	<p>5.3.1 Elaborar y presentar informes de la situación financiera de la Corporación</p>	<p>5.3.1.1Elaborar los respectivos presupuestos de rentas y gastos e inversiones de la Corporación.</p>
	<p>5.4 Garantizar la operación del personal; desarrollando e implementando políticas, programas y procedimientos respectivos a la planificación del recurso humano.</p>	<p>5.4.1 Liderar el proceso de selección de personal siguiendo el procedimiento establecido en la Corporación.</p>	<p>5.4.1.1 Elaborar y actualizar los contratos laborales y de prestación de servicios del personal vinculado de acuerdo a la normatividad vigente y procedimientos establecidos en la Corporación</p>	

## Anexo 8. Folleto informativo etapa de sensibilización

### MISIÓN DEL CARGO

Es la integración de varias unidades de competencia las cuales muestran y describen el desempeño para un conjunto de funciones que se desarrolla en un área ocupacional y a un nivel determinado.

5  
4  
3  
2  
1

D  
A  
B  
C  
D

5 Nivel 5: Funciones en amplio rango y diversos contextos, alto grado de autonomía, responsabilidad sobre otros, planeación, diseño y evaluación.

### COMPONENTES NORMATIVOS

#### CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados para lograr el desempeño competente.

#### RANGO DE APLICACIÓN

Son los escenarios donde la persona demuestra su dominio sobre el elemento de competencia.

#### CONOCIMIENTOS MÍNIMOS

Son las teorías, principios, conceptos e información relevante que permiten el desempeño competente para el cargo

#### EVIDENCIAS REQUERIDAS

Requisito que presenta el trabajador para evaluar y juzgar su desempeño

**COMPROMISO**  
COMPROMISO POR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

COMPETENCIAS LABORALES

SENSIBILIZACIÓN AL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

### COMPETENCIAS LABORALES

Copacidad efectiva para desempeñar una actividad laboral plenamente identificada. La Competencia Laboral es una capacidad real y demostrada.

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN. BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

Identificar las falencias y debilidades que tiene el funcionario en el ejercicio de su cargo y así poder llegar a plantar una formación basada en competencias.

### ETAPAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

#### IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente

FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Es un arreglo organizativo en el cual diferentes actores acuden con ofertas de formación enmarcadas en cuanto a su pertinencia, contenido y nivel de calidad.

### CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

En esta etapa finaliza el proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores. Cada país posee una institución autorizada para expedir la acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. Para el caso de Colombia esta labor la realiza el SENA.

Un trabajador puede poseer y tiene la posibilidad de certificarse en diferentes normas de competencia y así demuestre su dominio y continúe su proceso de promoción y movilidad laboral.

## Anexo 9. Folleto metodología para evaluar competencias laborales

### INTRODUCCION

Felicitaciones por hacerse participe del proceso de evaluación por competencias laborales en la.....CORPORACIÓN COMPROMISO.

Este procedimiento fue el empleado para evaluar el talento humano en la organización de acuerdo a los objetivos y metas establecidos en cada cargo. El fin de este proceso busca asegurar que la organización cuente con el personal competente para la ejecución de las responsabilidades encomendadas por la dirección de la organización y la legislación Colombiana.

La metodología planteada cuenta con varias etapas las cuales serán indicadas a continuación

### SENSIBILIZACION



**"Sensibilización para todo el personal acerca del tema de las competencias laborales "**

- METODOLOGÍA QUE SE EMPLEARA PARA EN EL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS
- SE MOSTRARAN LAS COMPETENCIAS QUE CADA ASPIRANTE DEBE TENER SEGÚN EL CARGO QUE OCUPA



### METODOLOGIA PARA EVALUAR COMPETENCIAS LABORALES




### AUTODIAGNOSTICO

Para este proceso el candidato identifica que competencias cumple y cuales no partiendo de estos dos supuestos resultan dos etapas. Si el candidato señala que no cumple con algunas competencias inmediatamente se trabajara en un programa de capacitación en el área de las competencias en las cuales este tiene falencias.

### REVISION DE EVIDENCIAS

El trabajador tendrá que mostrar evidencias validas en las cuales él justifique que en realidad si cumple con dichas competencias.

### METODOLOGIA



```

graph TD
    A[SENSIBILIZACION] --> B[AUTODIAGNOSTICO]
    B --> C{CUMPLIO}
    C -- SI --> D[PRESENCIA EVIDENCIAS PREVIAS]
    C -- NO --> E[FORMACION]
    D --> F[REVISIÓN DE EVIDENCIAS PREVIAS]
    F --> G{PERIODOS VALIDAS}
    G -- SI --> H[COMPETENTE]
    G -- NO --> I[FORMACION ACTUALIZADA]
    I --> J{SIGUE CON EVIDENCIAS}
    J -- SI --> H
    J -- NO --> E
    H --> K[PROCESO DE CERTIFICACION]
    
```

### VALORACION DE EVIDENCIAS

Para esta etapa se valoran dichas evidencias; Si estas son validas inmediatamente se puede señalar que el trabajador es "Competente", es decir cumple con dichas competencias. Si estas no son validas, para asegurar que el trabajador posee dichas competencias, se procederá a realizar un examen o se creara un mecanismo el cual indique si en realidad el trabajador cumple con las competencias o no. Se evalúa el examen o procedimiento que se halla propuesto de tal forma que se pueda corroborar que el trabajador posee dichas competencias o no. si cumple con las competencias se procederá a decir que el trabajador es competente.

Si el resultado anterior indica que el trabajador no cumple con las competencias entonces se empezara inmediatamente a trabajar en un programa de capacitación para dicho empleado en las competencias en que presenta falencias. Posteriormente después de cada formación que se le brinde al trabajador se procederá a la etapa de revisión de evidencias con el fin de cerciorar si el trabajador adquirió las competencias que le hacían falta o no.

## Anexo 10. Formato de Asistencia Proceso de Evaluación por Competencias

	<b>FORMATO DE REGISTRO DE ASISTENCIA AL PROCESO DE EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	
--	---	---

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_ Cedula: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_ Programa: \_\_\_\_\_

FECHA	ETAPA	OBSERVACIONES

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Firma del Evaluador: \_\_\_\_\_

## Anexo 11. Formato de Autodiagnóstico

	FORMATO DE AUTODIAGNOSTICO	
--	----------------------------	---

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_ Fecha: 

DIA	Mes	Año

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_ Programa: \_\_\_\_\_

COMPETENCIA	EVIDENCIAS PREVIAS	¿CUMPLO?		FORMACIÓN FALTANTE
		SI	NO	
	H			
	A			
	C			
	H			
	A			
	C			
	H			
	A			
	C			
	H			
	A			
	C			

Nota: Las siglas H (Habilidad), A (Actitud), C (conocimiento) hacen parte de los 3 tipos de evidencias requeridas en la norma de competencia laboral colombiana. Marque con una X la que corresponda.

## Anexo 12. Formato de Registro

	REGISTRO DE INSCRIPCION							
Area: _____	Programa: _____	Fecha: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px;">DIA</td> <td style="width: 30px;">Mes</td> <td style="width: 30px;">Año</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DIA	Mes	Año			
DIA	Mes	Año						
Cargo actual: _____		Antigüedad: _____						

**ASPECTOS PERSONALES**

Apellidos: \_\_\_\_\_ Nombres: \_\_\_\_\_


Identificación	CC	TI	CE	No:	De:	Dirección de residencia: _____
						Barrio: _____ Email: _____
Municipio: _____ Teléfono: _____ Celular: _____						

Fecha y lugar de nacimiento:	Día:	Mes:	Año:	Lugar:	

Competencias a certificar	
1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____

Firma del Candidato : \_\_\_\_\_

### Anexo 13. Formato de valoración de Evidencias Previas

	<b>FORMATO VALORACION DE EVIDENCIAS PREVIAS</b>	
--	---	---

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

DIA	Mes	Año


Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_ Programa: \_\_\_\_\_

COMPETENCIA	EVIDENCIAS PRESENTADAS	¿ CUMPLO? (Si - No)			JUICIO
		Pertinencia	Vigencia	Autenticidad	
	H				
	A				
	C				
	H				
	A				
	C				
	H				
	A				
	C				
	H				
	A				
	C				

Nota: Las siglas H (habilidad), A (aplicación), C (conocimiento) hacen parte de los 3 tipos de evidencias requeridas en la norma de competencia laboral colombiana. Marque con una X la que corresponda.

## Anexo 14. Formato Evidencias actuales recogidas y valoradas

	<b>FORMATO DE EVIDENCIAS ACTUALES RECOGIDAS Y VALORADAS</b>	
--	---	---

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_ Fecha: 

DIA	Mes	Año


Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Area: \_\_\_\_\_ Programa: \_\_\_\_\_

COMPETENCIA	EVIDENCIAS PRESENTADAS	¿CUMPLO? (SI - No)			JUICIO
		Pertinencia	Vigencia	Autenticidad	
	H				
	A				
	C				
	H				
	A				
	C				
	H				
	A				
	C				
	H				
	A				
	C				

Nota: Las siglas H (Habilidad), A (Actitud), C (conocimiento) hacen parte de los 3 tipos de evidencias requeridas en la norma de competencias laborales colombiana. Marque con una X la que corresponda.

## Anexo 15. Formato Juicio de Competencia Laboral.

FORMATO JUICIO DE COMPETENCIA LABORAL	
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>	

Nombre del Candidato: \_\_\_\_\_  
Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_ Programa: \_\_\_\_\_ Fecha : Día \_\_\_\_ Mes \_\_\_\_ Año \_\_\_\_

Competencia a certificar : _____	
<b>JUICIO DE COMPETENCIA LABORAL</b>	
Competente ____	No Competente ____
Análisis del comité evaluador : _____ _____ _____	

FIRMA DEL COORDINADOR DEL COMITÉ EVALUADOR: \_\_\_\_\_

Anexo 16. Manual de perfiles y responsabilidades basado en competencias.

**Manual de perfiles y  
responsabilidades  
basado en competencias  
“Compromiso”**

**CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL ORIENTE  
“COMPROMISO”**

**MANUAL DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES  
BASADO EN COMPETENCIAS**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN:  
ANTONIO JOSÉ RINCÓN SERRANO  
JULIÁN ANDRÉS GÓMEZ RINCÓN**

**REVISADO:  
ING. JOSÉ JOAQUÍN GARCÍA DÍAZ**

**BUCARAMANGA  
2007**

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	225
Director ejecutivo	226
Subdirector administrativo	228
Asistente administrativo	230
Asistente de finanzas	232
Auxiliar de contabilidad	234
Recepcionista	236
Auxiliar de mensajería	238
Auxiliar de servicios generales	239
Revisora fiscal	240
<b>2. ÁREA DE PROYECTOS</b>	242
<b>2.1 CARGOS DE APOYO A PROGRAMAS</b>	243
Subdirector de proyectos	244
Secretaria de proyectos	246
Coordinador de investigación	248
Coordinador de comunicación	250
Coordinador de educación	252
Asistente educativo	254
<b>2.2 PROGRAMAS</b>	256
<b>2.2.1 DERECHOS HUMANOS</b>	257
Coordinador de programa de derechos humanos	258
Coordinador de proyecto de derechos humanos	260
Asesor educador de derechos humanos	262
<b>2.2.2 PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO</b>	264
Coordinador de programa de participación y desarrollo	265
Coordinador de proyecto de participación y desarrollo	267
Asesor educador de participación y desarrollo	269
<b>2.2.3 ECONOMÍA POPULAR</b>	271
Coordinador de programa de economía popular	272
Coordinador de proyecto de economía popular	274
Asesor educador empresarial de economía popular	276
Asesor educador agropecuario de economía popular	278
<b>2.2.4 PAZ Y CONVIVENCIA</b>	280
Coordinador de programa de paz y convivencia	281
Coordinador de proyecto de paz y convivencia	283
Asesor educador de paz y convivencia	285

## INTRODUCCIÓN

Al interior de este libro podrá encontrar el manual de perfiles y responsabilidades basado en competencias que se realizó en la Corporación Para el Desarrollo del Oriente “Compromiso” ONG (organización no gubernamental).

Este documento es de gran importancia pues muestra y permite tener un instrumento de identificación interno de las competencias objeto de valoración; Es importante resaltar que este Manual es de vital importancia en aspectos relacionados con la selección, promoción laboral y su respectiva vinculación. También su importancia la encontramos al analizar las responsabilidades propias de la Corporación y las establecidas en la normas de competencia laboral.

Este manual muestra las competencias que debe poseer el trabajador para tener un desempeño competente de su perfil ocupacional. Estas competencias comprenden las 3 dimensiones que son: Saber, hacer, ser.

El libro está dividido en dos secciones de acuerdo a las áreas existentes en la Corporación como lo son el área administrativa y el área de proyectos. Para el área de proyecto está dividida en los 4 programas establecidos en la Corporación.

# **1. ÁREA ADMINISTRATIVA**



### DIRECTOR EJECUTIVO

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
ADM-01	Administrativa
<b>Nivel:</b>	
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Junta de Socios

### MISIÓN DEL ÁREA

Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Coordinar y supervisar el correcto funcionamiento administrativo de la Corporación, así también como el desarrollo de los diferentes programas garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para cada uno de los proyectos según las estrategias y líneas de acción acordadas por la Corporación, buscando la continuidad de los programas y para cada uno de sus proyectos

### RESPONSABILIDADES

Dirigir la elaboración y gestión de proyectos de acuerdo a las iniciativas de proyección y desarrollo institucional

Presentar los presupuestos e informes de funcionamiento de la Corporación en coordinación con la subdirección administrativa al comité directivo y a la asamblea general para su respectivo análisis.

Participar en la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios donde se muestren problemáticas planteadas en los proyectos.

Gestionar ante entidades y agencias internacionales los recursos y convenios necesarios para financiar y poner en marcha los proyectos que surgen en la Corporación.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Orientar, apoyar y participar en la elaboración de los proyectos que desarrolla la Corporación, garantizando el buen desarrollo de los mismos.

Revisar y analizar presupuestos, balances, informes financieros y propuestas de reforma presupuestal que deben ser llevadas al Comité Directivo y a la Asamblea para análisis y aprobación final.

Elaborar, presentar y sustentar informes dirigidos a las agencias de cooperación o entidades de financiación, acerca sobre avances de los programas en general.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 5 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Administrador de empresas, Ingeniero Industrial y/o Economista	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Gerencia social y/o Gestión de proyectos	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO

PERFIL DEL CARGO		PERFIL DEL ÁREA	
<b>Código:</b>		<b>Área:</b>	
	ADM-02		Administrativa
<b>Nivel:</b>			
	Profesional		
<b>No. de Personas en le cargo:</b>		<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	
	1		Director Ejecutivo
MISIÓN DEL ÁREA			
Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
<b>Misión del Cargo:</b> Garantizar el desarrollo normal de los procesos administrativos a través de la orientación del desempeño de funciones del personal a cargo y la utilización racional de los recursos humanos, técnicos y financieros, por medio de controles y pautas del sistema de planeación seguimiento y evaluación establecido por la Corporación.			
RESPONSABILIDADES			
Garantizar el desarrollo de los procesos administrativos, la utilización racional de los recursos humanos, técnicos, financieros y la orientación a cada uno de los proyectos y programas de la Corporación.			
Dirigir el proceso de selección de personal siguiendo el procedimiento establecido en la corporación.			
Analizar, las iniciativas de proyección y desarrollo institucional, que se presenten para estudio y aprobación por parte de la dirección de la Corporación.			
COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
Garantizar el cumplimiento de las obligaciones administrativas y financieras resultado de convenios entre la Corporación y otras Instituciones.			
Dirigir el proceso de sensibilización, motivación, sentido de pertenencia, autoestima, conductos regulares, liderazgo, productividad y competitividad en los cargos de la corporación.			
Elaborar, revisar y analizar presupuestos, balances, informes financieros y propuestas de reforma presupuestal que deben ser llevadas al Comité Directivo y a la Asamblea para análisis y aprobación final.			
Infundir imagen de respeto y autoridad ante el personal de la corporación permitiendo así hacer los llamados de atención oportunamente, al personal que no responda por labores asignadas y/o anomalías.			
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.			

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 3 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y/o Economía	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Gerencia de Recursos Humanos y/o Gerencia Financiera	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### ASISTENTE ADMINISTRATIVO

PERFIL DEL CARGO		PERFIL DEL ÁREA	
<b>Código:</b>		<b>Área:</b>	
ADM-03		Administrativa	
<b>Nivel:</b>			
Profesional			
<b>No. de Personas en le cargo:</b>		<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	
1		Subdirector Administrativo	
MISIÓN DEL ÁREA			
Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
<b>Misión del Cargo:</b> Garantizar el cumplimiento de la agenda de reuniones y actividades estipuladas, siguiendo el procedimiento establecido y la digitación e impresión de documentos e informes pactados por la dirección de forma permanente			
RESPONSABILIDADES			
Apoyar al director ejecutivo en la elaboración de documentos e informes, de acuerdo al procedimiento establecido en la Corporación.			
Realizar los contratos laborales y de prestación de servicios del personal vinculado de acuerdo a la normatividad legal colombiana y los procedimientos establecidos en la corporación.			
COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
Manejar archivos y bases de datos de la dirección ejecutiva de acuerdo a los procedimientos establecidos en la Corporación.			
Reportar a la subdirección administrativa hechos o situaciones anormales respecto a personas, manejo de información, uso indebido de equipos, correspondencia e implementos de trabajo de la Corporación que afecten en lo más mínimo a la institución.			
Actualizar la planeación de actividades y agenda de reuniones de la dirección, de acuerdo a los procedimientos establecidos en la Corporación.			
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.			

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en organizaciones de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y/o Economía	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Área Administrativo	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### ASISTENTE DE FINANZAS

PERFIL DEL CARGO		PERFIL DEL ÁREA	
<b>Código:</b>		<b>Área:</b>	
	ADM-04		Administrativa
<b>Nivel:</b>			
	Profesional		
<b>No. de Personas en le cargo:</b>		<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	
	1		Subdirector Administrativo
MISIÓN DEL ÁREA			
Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
<b>Misión del Cargo:</b> Garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras que posee la empresa ante trabajadores, personas, entidades del estado y privadas, así como supervisar los aportes de las agencias de la cooperación, y a su vez llevar un control de todos los ingresos y egresos que posee la corporación.			
RESPONSABILIDADES			
Elaborar informes financieros para las agencias de cooperación, teniendo en cuenta los periodos, pautas orientadoras y formatos establecidos en cada uno de los convenios y contratos.			
Conocer las obligaciones legales, laborales y financieras que posee la organización.			
Garantizar el cumplimiento del pago oportuno a trabajadores y proveedores de la institución de acuerdo a los procedimientos establecidos en la corporación.			
Elaborar y presentar informes de la situación financiera de la corporación a la subdirección y dirección administrativa de acuerdo a los procedimientos establecidos en la Corporación.			
Gestionar, controlar y distribuir los pagos recibidos por parte de las agencias e instituciones de cooperación de acuerdo a lo acordado en cada uno de los proyectos y programas.			

<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Actualizar y organizar los sistemas y documentos contables de la corporación con el fin de presentar comprobantes de ingresos y egresos de acuerdo al procedimiento establecido en la Corporación.	
Elaborar presupuestos de gastos e inversiones de la corporación. De acuerdo al procedimiento establecido en la entidad	
Supervisar y dirigir el personal que tiene a cargo garantizando así que estén desarrollando bien las tareas que les hayan sido asignadas.	
Revisar y supervisar los ingresos y egresos que tiene la organización garantizando el correcto manejo financiero que esta presenta.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación.	
<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años): 1, 2, 3, 4, 5.</i>	Como mínimo 4 años de experiencia en empleos similares. Conocimiento de Entidades sin Ánimo de Lucro.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años): 6, 7, 8, 9, 10, 11.</i>	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Contaduría	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Análisis Financiero y programas Contables	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), Manejo básico en Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>PERFIL DEL ÁREA</b>
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
ADM-05	Administrativa
<b>Nivel:</b>	
Técnico	
<b>No. de Personas en el cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Asistente de Finanzas
<b>MISIÓN DEL ÁREA</b>	
Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Realizar los pagos de las obligaciones financieras, laborales y legales que posee la corporación así como llevar registro contable de los ingresos y egresos de la misma.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Actualizar y organizar los sistemas contables de la corporación con el fin de presentar comprobantes de ingresos y egresos cuando le sean solicitados	
Elaborar la nomina de la corporación teniendo en cuenta la normatividad exigida por la ley y el procedimiento establecido en la corporación.	
Elaborar y presentar informes de los movimientos contables de la corporación al director ejecutivo y/o instituciones de control y fiscalización en las fechas establecidas.	
Ejecutar los pagos correspondientes a las obligaciones legales, laborales y financieras que posee la corporación, según los procedimientos establecidos por esta.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Registrar y generar los comprobantes contables de los movimientos financieros de la corporación cuando le sean exigidos.	
Llevar control de la agenda de clientes y proveedores de la corporación con el fin mantener actualizada la lista de cuentas por pagar y por cobrar de acuerdo al procedimiento establecido.	
Supervisar el trabajo del mensajero con el fin de que este acate las ordenes que le han sido asignadas	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación y otras organizaciones.	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en organizaciones de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Secretariado o Contaduría	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Programas Contables y Sistemas (Microsoft Office)	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### RECEPCIONISTA

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
ADM-06	Administrativa
<b>Nivel:</b>	
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Asistente Administrativo

### MISIÓN DEL ÁREA

Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Atender cordialmente las visitas externas y llamadas telefónicas suministrando la información necesaria y/o trasladando de la llamada al responsable del programa, controlando el ingreso del personal a la Corporación.

### RESPONSABILIDADES

Recepcionar y transmitir las llamadas que entran a la Corporación de acuerdo al procedimiento establecido por esta.

Recibir y atender a las personas que visitan a la Corporación de acuerdo al motivo de la visita.

Registrar la correspondencia física, y darle traslado a la dependencia respectiva según procedimiento establecido por la corporación.

Manejar el sistema de cámaras y grabación de ingreso de todo el personal que accede a la Corporación de acuerdo al procedimiento establecido por esta.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Reportar y presentar informes al asistente administrativo sobre hechos y situaciones anormales que afecten el normal desarrollo en la corporación.

Conocer previamente sobre la programación de visitas de personas a la Corporación.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 1 año de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Secretariado	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Contabilidad	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



**AUXILIAR DE MENSAJERÍA**

PERFIL DEL CARGO		PERFIL DEL ÁREA	
<b>Código:</b>		<b>Área:</b>	
ADM-07		Administrativa	
<b>Nivel:</b>			
Profesional			
<b>No. de Personas en le cargo:</b>		<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	
1		Asistente de Finanzas	
MISIÓN DEL ÁREA			
Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos. Definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
<b>Misión del Cargo:</b> Garantizar el cumplimiento eficiente de las labores de mensajería, acatando y velando por la aplicación de las medidas de seguridad prevención y protección a nivel personal y/o de la Corporación.			
RESPONSABILIDADES			
Garantizar la entrega oportuna de la correspondencia, tomando el recibido de la misma de acuerdo a los procedimientos establecidos en la corporación.			
Realizar las consignaciones, retiros y entrega de documentos en los bancos y corporaciones siguiendo el procedimiento establecido por la corporación.			
COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
Elaborar y presentar informes de la programación de actividades desarrolladas y hechos significativos mostrando avances en el cumplimiento de metas por labores emprendidas.			
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.			
COMPETENCIAS BÁSICAS			
Educación		Experiencia Laboral	
<input type="checkbox"/> Primaria (en años): 1, 2, 3, 4, 5.		Como mínimo 1 año de experiencia en empleos de carácter social.	
<input type="checkbox"/> Secundaria (en años): 6, 7, 8, 9, 10, 11.			
Formación Técnica o Profesional			
Observaciones y modificaciones			



<b>AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES</b>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>PERFIL DEL ÁREA</b>
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
ADM-08	Administrativa
<b>Nivel:</b>	
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Asistente Administrativo
<b>MISIÓN DEL ÁREA</b>	
Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Velar por mantener en perfecto orden y aseo a las instalaciones de la Corporación, además de prestar el servicio de cafetería y colaborar en la logística según procedimiento establecido por la corporación.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Mantener en perfecto orden y aseo las instalaciones de la Corporación Compromiso.	
Prestar el servicio de cafetería en el momento que sea requerido y/o solicitado.	
Colaborar en las labores de logística cuando se le requiera de su colaboración.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Elaborar y solicitar el listado de insumos de cafetería y útiles de aseo, para el normal funcionamiento de la Corporación siguiendo el procedimiento establecido.	
Ser ordenado para mantener actualizada y en perfecto estado el archivo de la correspondencia física (periódicos, revistas, boletines u otros) y colaborar en la elaboración de los destinatarios de correspondencia cuando le sea solicitado.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.	
<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 1 años de experiencia en empleos de carácter social.
<i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### REVISOR FISCAL

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
ADM-09	Administrativa
<b>Nivel:</b>	
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	

### MISIÓN DEL PROGRAMA

Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Garantizar la verificación de la elaboración de los informes contables y financieros establecidos según parámetros de la legislación colombiana y los que sean necesarios para el correcto funcionamiento y el adecuado control sobre los bienes de la Corporación; rindiendo los informes tributarios a las respectivas entidades según la legislación Colombiana y de acuerdo al calendario establecido para tal fin

### RESPONSABILIDADES

Verificar y controlar que los actos de los administradores, director ejecutivo, comité directivo se ciñan a los estatutos de la ley y a los lineamientos de la Asamblea general

Informar a las entidades gubernamentales sobre los documentos y actos que suceden en la Asamblea.

Revisar contratos y convenios con entidades e instituciones ajustándose a los estatutos y las políticas que hallan sido firmadas por la Corporación

Elaborar y presentar los estados financieros de la Corporación

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Revisar los contratos por prestación de servicios, así como los labores de los mismos ajustándose a los lineamientos de la legislación laboral

Verificar y controlar los aspectos financieros administrativos de gestión y control.

Informar a la administración anticipadamente de los cambios en las normas contables y tributarias que exija el cumplimiento a la Corporación.

Asesorar (con idoneidad y profesionalidad) a la Corporación en aspectos laborales y fiscales.

Citar a Asamblea extraordinaria o cuando a su juicio exista mérito para tal fin.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en organizaciones de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Contador Publico	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Reglamentación tributaria	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	

## **2. ÁREA DE PROYECTOS**

## **2.1 CARGOS DE APOYO A PROGRAMAS**



### SUBDIRECTOR DE PROYECTOS

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
ADM-01	Administrativa
<b>Nivel:</b>	
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Director Ejecutivo

### MISIÓN DEL ÁREA

Garantizar el correcto proceso y ejecución de cada uno de los proyectos trabajados en cada programa, con el fin de hacer valer el cumplimiento de los principios y valores institucionales de la corporación, como un ente que lucha por el bienestar de los menos favorecidos.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Ejecutar las políticas, acuerdos y mandatos de la asamblea y el comité directivo, garantizando la gestión, cumplimiento y desarrollo de los programas y proyectos, definir y suscribir convenios, contratos con entidades y agencias de cooperación para garantizar el sostenimiento financiero de la Corporación.

### RESPONSABILIDADES

Supervisar, orientar y participar en la ejecución de los programas y sus respectivos proyectos, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas

Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.

Analizar con las coordinaciones de programas y proyectos, las iniciativas de proyección y desarrollo institucional, que se presenten para estudio y aprobación por parte de la dirección de la Corporación.

Definir y suscribir convenios y contratos para desarrollo y ejecución de los proyectos de acuerdo a la normatividad establecida en la Corporación.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Reconocer las ausencias y requerimientos de personal para que conjuntamente con el subdirector administrativo se lleve a cabo el proceso de selección de personal, siguiendo el procedimiento establecido en la corporación

Orientar, apoyar y participar en la elaboración de los proyectos, y la realización de la gestión de los mismos garantizando el sostenimiento financiero de la corporación.

Elaborar, presentar y sustentar informes a las agencias de cooperación o entidades de financiación, sobre el avances de los programas en general.

Conocer y aplicar el sistema de planeación seguimiento y evaluación de los programas y proyectos que le permitan presentar periódicamente al comité directivo, agencias de cooperación y entidades de financiación los informes sobre el avance y el estado de los mismos.

Elaborar, presentar y sustentar informes con destino a las agencias de cooperación o entidades de financiación sobre avances de los programas en general.	
Coordinar y controlar la ejecución presupuestal de los programas y proyectos siguiendo el procedimiento establecido en la organización.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.	
<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 4 años de experiencia en organizaciones de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y/o Economía	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Gerencia social y/o Gestión de proyectos	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### SECRETARIA DE PROYECTOS

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PRO-02	Proyectos
<b>Nivel:</b>	
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos

### MISIÓN DEL ÁREA

Garantizar el correcto proceso y ejecución de cada uno de los proyectos trabajados en cada programa, con el fin de hacer valer el cumplimiento de los principios y valores institucionales de la corporación, como un ente que lucha por el bienestar de los menos favorecidos.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Atender amablemente las llamadas telefónicas por el interno trasladando, la llamada al personal del proyecto y/o programa requerido y garantizar la digitación diseño y reproducción de textos oportunamente siguiendo el procedimiento establecido, en el apoyo a los proyectos y/o programas de la Corporación.

### RESPONSABILIDADES

Manejar y actualizar los archivos y bases de datos de los proyectos de acuerdo al procedimiento establecido en la corporación.

Administrar los recursos audiovisuales de la corporación que estén a su cargo de acuerdo a la normatividad existente.

Mantener y actualizar el cronograma de actividades de cada programa de acuerdo a la normatividad existente.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Digitar los documentos que le sean encomendados en el tiempo estipulado.

Transferir las llamadas a sus respectivos destinatarios.

Participar en la organización y desarrollo de las actividades de cada programa de acuerdo a las órdenes que le sean asignadas.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación y otras organizaciones.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Secretariado	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PRO-03	Proyectos
<b>Nivel:</b>	
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos

### MISIÓN DEL ÁREA

Garantizar el correcto proceso y ejecución de cada uno de los proyectos trabajados en cada programa, con el fin de hacer valer el cumplimiento de los principios y valores institucionales de la corporación, como un ente que lucha por el bienestar de los menos favorecidos.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Coordinar el área de investigación dentro de la Corporación con el fin de definir las líneas acción, enfoques y metodologías de los programas garantizando el cumplimiento de los actividades y metas propuestas, conformación del equipo, estructura organizativa y plan de gestión de recursos para el desarrollo de las investigaciones.

### RESPONSABILIDADES

Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.

Orientar y participar en el desarrollo de procesos sistemáticos de investigación a partir de las necesidades de los proyectos y programas de la corporación.

Proponer, organizar y desarrollar documentos, eventos de capacitación y asesorías orientadas a dejar capacidades instaladas en el equipo de asesores de los proyectos.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Elaborar, presentar y sustentar informes ante el equipo que lo requiera.

Participar activamente en la producción de los programas de comunicación y divulgación de la Corporación.

Participar y apoyar la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios mostrando la solución a los problemas planteado por el programa.

Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años): 1, 2, 3, 4, 5.</i>	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años): 6, 7, 8, 9, 10, 11.</i>	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Economista o Sociólogo	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Especialización en proyectos de investigación	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones</b>	



<b>COORDINADOR DE COMUNICACIONES</b>	
PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PRO-04	Proyectos
<b>Nivel:</b>	
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos
<b>MISIÓN DEL ÁREA</b>	
Garantizar el correcto proceso y ejecución de cada uno de los proyectos trabajados en cada programa, con el fin de hacer valer el cumplimiento de los principios y valores institucionales de la corporación, como un ente que lucha por el bienestar de los menos favorecidos.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Proponer, organizar, desarrollar y apoyar eventos de capacitación, asesoría en el área de Comunicación (diseño grafico de documentos y pautas en la redacción de artículos) al personal de la Corporación y a los grupos beneficiarios de los proyectos y programas	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Coordinar, proponer, implementar y unificar estrategias, materiales y productos de comunicación en diseño, redacción e imagen institucional que conduzcan a la identidad, visión y misión de la Corporación.	
Participar en las reuniones de los equipos de proyectos y programas para realizar la planeación de las diferentes actividades y productos de comunicación e imagen institucional, así como la elaboración de los diferentes informes.	
Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.	
Proponer, organizar y desarrollar eventos de capacitación y asesoría en el área de comunicación al personal de la Corporación y a los grupos beneficiarios de los proyectos y programas.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Elaborar y ejecutar el plan de producción de medios de comunicación e imagen institucional.	
Manejar archivos y bases de datos donde se encuentren actualizadas las publicaciones y fotografías de los programas y proyectos en medios impresos y magnéticos.	
Participar activamente en la producción de los programas de comunicación y socialización en la Corporación	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.	

COMPETENCIAS BÁSICAS	
Educación	Experiencia Laboral
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
Formación Técnica o Profesional	
Trabajador Social	
Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones	
Especialización en periodismo	
Otros Conocimientos Básicos	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
Observaciones	



### COORDINADOR DE EDUCACIÓN

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PRO-05	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos

### MISIÓN DEL PROGRAMA

Garantizar el correcto proceso y ejecución de cada uno de los proyectos trabajados en cada programa, con el fin de hacer valer el cumplimiento de los principios y valores institucionales de la corporación, como un ente que lucha por el bienestar de los menos favorecidos.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Actualizar e Implementar el diseño metodológico estructurado del programa de educación para los educadores populares en coordinación con la subdirección y la dirección de la Corporación

### RESPONSABILIDADES

Coordinar el programa educativo de la Corporación, definiendo las líneas de acción a seguir por los proyectos en materia pedagógica

Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.

Desarrollar un programa de formación pedagógica en los equipo de asesores y asesoras de la Corporación para desarrollar actividades y proyectos en cada uno de los programas de la Institución.

Relacionarse con otras organizaciones con el fin de lograr alianzas con centros educativos de enseñanza superior.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Elaborar, presentar y sustentar informes ante el equipo que lo requiera.

Apoyar la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios en cada uno de los equipos de trabajo para los programas de la Corporación.

Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.

COMPETENCIAS BÁSICAS	
Educación	Experiencia Laboral
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
Formación Técnica o Profesional	
Licenciado en Educación	
Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones	
Especialista en Pedagogía Popular	
Otros Conocimientos Básicos	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
Observaciones	



### ASISTENTE EDUCATIVO

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPDH-06	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Coordinador de educación

### MISIÓN DEL PROGRAMA

Garantizar el correcto proceso y ejecución de cada uno de los proyectos trabajados en cada programa, con el fin de hacer valer el cumplimiento de los principios y valores institucionales de la corporación, como un ente que lucha por el bienestar de los menos favorecidos.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Actualizar e Implementar el diseño metodológico estructurado del programa de educación para los educadores populares en coordinación con la subdirección y la dirección de la Corporación

### RESPONSABILIDADES

Brindar capacitación en programas de formación pedagógica en los equipo de asesores y asesoras de la Corporación para desarrollar actividades y proyectos en cada uno de los programas de la Institución

Elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas al coordinador del programa.

Relacionarse con otras organizaciones con el fin de lograr alianzas con centros educativos de enseñanza superior.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Brindar asesoría en la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios en cada uno de los equipos de trabajo para los programas de la Corporación.

Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.

### COMPETENCIAS BÁSICAS

Educación	Experiencia Laboral
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5. <input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.

<b>Formación Técnica o Profesional</b>
Licenciado en Educación
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>
Educación Popular
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.
<b>Observaciones</b>

## **2.2 PROGRAMAS**

## **2.2.1 DERECHOS HUMANOS**



<b>COORDINADOR DE PROGRAMA DE DERECHOS HUMANOS</b>	
PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPDH-01	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Derechos Humanos
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos
<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Promover la vigencia de los derechos fundamentales y de las formas alternativas de resolución pacífica de conflictos, animando procesos de paz y negociación política del conflicto interno para contribuir a crear condiciones y oportunidades del desarrollo regional y convivencia ciudadana.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Coordinar y participar del desarrollo del programa a cargo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para cada uno de los proyectos según las estrategias y líneas de acción acordadas por la corporación, buscando la continuidad del programa y cada uno de sus proyectos.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Coordinar el programa a cargo, orientando la ejecución de sus proyectos para así garantizar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.	
Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.	
Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos mediante ensayos, escritos y ponencias.	
Establecer relaciones con entidades relacionadas a la problemática tratada en el programa.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Estudiar los casos más representativos para hacer las respectivas denuncias.	
Coordinar y controlar la ejecución presupuestal del programa respetando el presupuesto otorgado al programa.	
Hacer reuniones de seguimiento a cada uno de los proyectos en las fechas planteadas.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.	
Capacitarse constantemente en el área de los derechos humanos.	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 4 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Abogado o Sociólogo	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Protección a Desplazados	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en sistemas, Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



<b>COORDINADOR DE PROYECTO DE DERECHOS HUMANOS</b>	
PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPDH-02	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Derechos Humanos
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
2	Coordinador de Programa
<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>	
<p>Promover la vigencia de los derechos fundamentales y de las formas alternativas de resolución pacífica de conflictos, animando procesos de paz y negociación política del conflicto interno para contribuir a crear condiciones y oportunidades del desarrollo regional y convivencia ciudadana.</p>	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<p><b>Misión del Cargo:</b> Coordinar y participar del desarrollo del proyecto a cargo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el proyecto.</p>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<p>Controlar el desarrollo del proyecto con el fin de corroborar que se este trabajando según lo planeado.</p>	
<p>Proponer, organizar y participar en el desarrollo de actividades y eventos de formación, capacitación y asesoría donde se promuevan los derechos humanos</p>	
<p>Mantener relaciones con organizaciones y entidades para apoyar la promoción de los derechos humanos.</p>	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
<p>Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.</p>	
<p>Presentar al Coordinador del Programa informes de las actividades desarrolladas evidenciando los avances y hechos que han repercutido en el transcurso del proyecto.</p>	
<p>Estudiar los casos más representativos para hacer las respectivas denuncias.</p>	
<p>Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos para el fortalecimiento, ampliación y generación de recursos del Programa.</p>	
<p>Participar y apoyar en la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios donde se muestre el problema planteado.</p>	
<p>Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.</p>	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 3 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Abogado o Sociólogo	
<b>Otros Conocimientos</b>	
Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Protección a Desplazados	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en sistemas, Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### ASESOR EDUCADOR DE DERECHOS HUMANOS

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPDH-03	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Derechos Humanos
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
3	Coordinador de Proyecto

### MISIÓN DEL PROGRAMA

Promover la vigencia de los derechos fundamentales y de las formas alternativas de resolución pacífica de conflictos, animando procesos de paz y negociación política del conflicto interno para contribuir a crear condiciones y oportunidades del desarrollo regional y convivencia ciudadana.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Acompañar procesos de fortalecimiento de las organizaciones a través de la asesoría y formación en Derechos Humanos.

### RESPONSABILIDADES

Capacitar y asesorar a la población beneficiaria en el área de los derechos humanos.

Construir diagnósticos participativos, sobre los conflictos que afectan a los grupos beneficiarios del proyecto.

Asesorar jurídicamente a la población beneficiaria del proyecto en situaciones donde se deban tomar acciones legales.

Elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas al coordinador del proyecto.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Elaborar materiales pedagógicos de acuerdo a la temática de formación propuesta en el proyecto.

Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos acorde a la problemática trabajada en el programa.

Dar a conocer la problemática existente en cuanto a la ausencia y violación de derechos humanos.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación.

Capacitarse constantemente en el área de los derechos humanos.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en trabajo comunitario.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Abogado o Sociólogo	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Derechos Humanos, Comunidades Marginadas, Pedagogía.	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en Sistemas (Microsoft Office), Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	

## **2.2.2 PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO**



<b>COORDINADOR DE PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO</b>	
PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPPD-01	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Participación y Desarrollo
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos
<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Coordinar y participar del desarrollo del programa a cargo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para cada uno de los proyectos según las estrategias y líneas de acción acordadas por la corporación, buscando la continuidad del programa y cada uno de sus proyectos.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Coordinar el programa a cargo, orientando la ejecución de sus proyectos para así garantizar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.	
Proponer, elaborar y gestionar nuevos proyectos en su área respectiva para el fortalecimiento, ampliación y generación de recursos para el programa.	
Establecer relaciones con entidades regionales, nacionales e internacionales, de apoyo a organizaciones sociales, promoviendo la construcción de redes, ramas de coordinación y acción colectiva para el fortalecimiento de la participación y desarrollo comunitario.	
Presentar informes del avance de los proyectos en el programa de acuerdo a las políticas de la corporación y de las agencias de cooperación benefactoras de los proyectos	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Revisar las ideas de proyectos generadas en las actividades desarrolladas con el fin de estudiar su viabilidad y así saber si vale la pena desarrollarlo.	
Coordinar y controlar la ejecución presupuestal del programa siguiendo el procedimiento establecido en la organización.	
Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación, para evidenciar su pertenencia y compromiso con la institución.	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 4 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Trabajo Social	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Especialización en pedagogía	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en Sistemas (Microsoft Office), Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



**COORDINADOR DEL PROYECTO PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO**

PERFIL DEL CARGO		PERFIL DEL ÁREA	
<b>Código:</b>		<b>Área:</b>	
PPPD-02		Proyectos	
<b>Nivel:</b>		<b>Programa:</b>	
Profesional		Participación y Desarrollo	
<b>No. de Personas en le cargo:</b>		<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>	
2		Coordinador de Programa	
MISIÓN DEL PROGRAMA			
Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
<b>Misión del Cargo:</b> Proponer, coordinar, organizar y desarrollar eventos de formación, capacitación y asesoría en planeación y fortalecimiento organizativo, formulación de proyectos, técnicas de resolución de conflictos, aspectos jurídicos legales, formación personal y liderazgo a los grupos beneficiarios del proyecto			
RESPONSABILIDADES			
Controlar el desarrollo del proyecto con el fin de corroborar que se este trabajando según lo planeado garantizando el buen desenvolvimiento del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas.			
Proponer, organizar y desarrollar eventos de formación y capacitación de líderes mostrándoles las herramientas para un proceso de transformación en la sociedad mejorando en ellos su calidad de vida y convivencia.			
Crear y mantener relaciones con entidades a nivel local, regional, nacional e internacional concentrando apoyos institucionales.			
COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
Elaborar materiales pedagógicos de acuerdo a la temática de formación propuesta en el proyecto.			
Presentar al Coordinador del Programa informes de las actividades desarrolladas evidenciando los avances y hechos que han repercutido en el transcurso del proyecto.			
Promover y participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos para el fortalecimiento, ampliación y generación de recursos del Programa.			
Participar y apoyar en la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios mostrando la problemática y la solución al problema planteado en el proyecto.			
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación, para evidenciar su pertenencia y compromiso con la institución.			

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 3 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Ciencias Políticas, Ciencias Sociales o Trabajo social	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Especialización en formación de líderes	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en Sistemas (Microsoft Office), Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



<b>ASESOR EDUCADOR DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO</b>	
PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPPD-03	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Participación y Desarrollo
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
3	Coordinador de Proyecto
<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Proponer, organizar y desarrollar actividades y eventos de capacitación en los cuales se prepare a las organizaciones y a las personas en el área de la política, los derechos humanos y las leyes, de manera que puedan pensar y actuar autónomamente por el desarrollo de la comunidad mejorando así las condiciones de vida y convivencia.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Desarrollar actividades de participación social de acuerdo a los procedimientos establecidos por el programa	
Desarrollar habilidades y conocimientos sociales y políticos en los líderes de las organizaciones de acuerdo a los planes educativos existentes en el programa	
Realizar seguimientos a los grupos beneficiarios de acuerdo a las fechas establecidas en el plan de trabajo.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Elaborar materiales pedagógicos de acuerdo a la temática de formación propuesta en el proyecto.	
Elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas en las fechas propuestas por el programa y proyecto.	
Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos acorde a la problemática trabajada en el programa.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación.	
Capacitarse constantemente en áreas administrativas y empresariales.	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años): 1, 2, 3, 4, 5.</i>	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años): 6, 7, 8, 9, 10, 11.</i>	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Trabajo social o Sociólogo	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Especialización en trabajo comunitario	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en Sistemas (Microsoft Office), Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	

## **2.2.3 ECONOMÍA POPULAR**



<b>COORDINADOR DE PROGRAMA DE ECONOMÍA POPULAR</b>	
PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPEP-01	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Economía Popular
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos
<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Coordinar y participar del desarrollo del programa a cargo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para cada uno de los proyectos según las estrategias y líneas de acción acordadas por la corporación, buscando la continuidad del programa y cada uno de sus proyectos.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Coordinar el Programa de Economía Popular, orientando y participando en la ejecución de los proyectos del programa, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.	
Proponer, elaborar y gestionar nuevos proyectos en su área respectiva para el fortalecimiento, ampliación y generación de recursos para el programa.	
Presentar informes del avance de los proyectos en el programa de acuerdo a las políticas de la corporación y de las agencias de cooperación benefactoras de los proyectos.	
Establecer relaciones con entidades a nivel local regional, nacional e internacional, promoviendo la construcción de redes, ramas de coordinación y acción colectiva para el fortalecimiento de la Red de Economía Popular.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Coordinar y controlar la ejecución presupuestal del programa siguiendo el procedimiento establecido en la organización.	
Participar y apoyar la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios evidenciando las soluciones de los problemas planteado por el programa.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación, para evidenciar su pertenencia y compromiso con la institución.	
Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Economía, Ingeniería Industrial o Administración de empresas	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Especialización en gestión de proyectos, técnicas administrativas y de producción	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en Sistemas (Microsoft Office), Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



<b>COORDINADOR DE PROYECTO DE ECONOMÍA POPULAR</b>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	<b>PERFIL DEL ÁREA</b>
<b>Código:</b> PPEP-02	<b>Área:</b> Proyectos
<b>Nivel:</b> Profesional	<b>Programa:</b> Economía Popular
<b>No. de Personas en le cargo:</b> 2	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b> Coordinador de Programa
<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Coordinar el proyecto a cargo, proponer, organizar y desarrollar eventos de formación, capacitación y asesoría en áreas administrativas y productivas con los grupos beneficiarios del proyecto contribuyendo en la sostenibilidad de las unidades productivas.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Coordinar el Proyecto a cargo garantizando el cumplimiento de los objetivos previstos.	
Proponer, organizar y desarrollar eventos de formación, capacitación y asesoría en gestión empresarial, redes de economía, mercadeo, técnicas administrativas empresariales, análisis económico, mejoramiento de la rentabilidad, gestión y uso de los recursos de crédito, con los grupos beneficiarios del proyecto.	
Establecer relaciones con organizaciones y entidades para apoyar la promoción y conformación de la Red de Economía Popular a nivel regional, concertando apoyos institucionales para actividades con las organizaciones vinculadas.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Acompañar y asesorar a los grupos y organizaciones beneficiarios para la definición e implementación de los planes de mercadeo en cada uno de los proyectos.	
Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.	
Presentar al Coordinador del Programa informes de las actividades desarrolladas evidenciando los avances y hechos que han repercutido en el transcurso del proyecto.	
Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos para el fortalecimiento, ampliación y generación de recursos del Programa.	
Propiciar en el equipo de trabajo un ambiente para la elaboración y gestión de nuevos proyectos para el fortalecimiento, ampliación y generación de recursos del Programa	
Participar y apoyar en la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios, mostrando la solución al problema planteado en el proyecto.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación, para evidenciar su pertenencia y compromiso con la institución.	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años): 1, 2, 3, 4, 5.</i>	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años): 6, 7, 8, 9, 10, 11.</i>	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Economía, Ingeniería Industrial o Administración de empresas	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Especialización en gestión de proyectos, técnicas administrativas y de producción	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en Sistemas (Microsoft Office), Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### ASESOR EDUCADOR EMPRESARIAL DE ECONOMÍA POPULAR

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPEP-03	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Economía Popular
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Coordinador de Proyecto

### MISIÓN DEL PROGRAMA

Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Proponer, organizar y desarrollar, actividades y eventos para la unidades productivas en áreas administrativas dándoles herramientas en mercadeo, finanzas, recursos humanos y producción contribuyéndoles en la sostenibilidad de sus productos.

### RESPONSABILIDADES

Capacitar y asesorar empresarialmente a las unidades productivas que integran al proyecto de acuerdo a los planes de asesoría desarrollados en el proyecto.

Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.

Realizar seguimientos a las unidades productivas en las fechas establecidas según el plan de trabajo.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.

Elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas en las fechas propuestas por el programa y proyecto.

Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos acorde a la problemática trabajada en el programa.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación.

Capacitarse constantemente en áreas administrativas y empresariales.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Administrador de empresas, Economista o Ingeniero Industrial	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Mercadeo y logística de productos. Gestión de proyectos. Gestión de recursos Humanos	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en sistemas, Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### ASESOR EDUCADOR AGROPECUARIO DE ECONOMÍA POPULAR

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPEP-04	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Economía Popular
<b>No. de Personas en le cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Coordinador de Proyecto
MISIÓN DEL PROGRAMA	
Apoyar a la comunidad desfavorecida en la creación y consolidación de unidades productivas que generen empleo, ingresos y condiciones de bienestar económico y social.	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
<p><b>Misión del Cargo:</b> Proponer, organizar y desarrollar eventos de formación, capacitación práctica y asistencia técnica agropecuaria a las unidades productivas contribuyéndoles a mejorar los niveles de producción, comercialización y sostenibilidad de los proyectos productivos en el área rural.</p>	
RESPONSABILIDADES	
Capacitar y asesorar técnicamente a la población beneficiaria de acuerdo a los planes de asesoría desarrollados en el proyecto.	
Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.	
Realizar seguimientos a las unidades productivas en las fechas establecidas según el plan de trabajo.	
COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.	
Elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas en las fechas propuestas por el programa y proyecto.	
Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos acorde a la problemática trabajada en el programa.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación.	
Capacitarse constantemente en áreas agropecuarias	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Tecnólogo agropecuario	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Formación técnica o capacitación profesional en abonos orgánicos y elaboración de insumos orgánicos. Frutos verdes y productos alternativos.	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Manejo básico en Sistemas (Microsoft Office), Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	

## **2.2.4 PAZ Y CONVIVENCIA**



<b>COORDINADOR DE PROGRAMA PAZ Y CONVIVENCIA</b>	
PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPPC-01	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Paz y Convivencia
<b>No. de Personas en el cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Subdirector de Proyectos
<b>MISIÓN DEL PROGRAMA</b>	
Promover las iniciativas ciudadanas de paz como espacios legítimos y actores propositivos en la construcción de la paz y los derechos humanos, la exigibilidad y vigencia del DIH, la protección de la población civil y la ambientación de una solución negociada al conflicto interno de la región nororiental, a través de acciones de sensibilización, movilización, educación y comunicación	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>	
<b>Misión del Cargo:</b> Coordinar y participar del desarrollo del programa a cargo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para cada uno de los proyectos según las estrategias y líneas de acción acordadas por la corporación, buscando la continuidad del programa y cada uno de sus proyectos.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Coordinar el programa a cargo, orientando la ejecución de sus proyectos para así garantizar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.	
Promover la elaboración de nuevas ideas de proyectos según la viabilidad de ejecución de dichas ideas.	
Presentar informes del avance de los proyectos en el programa de acuerdo a las políticas de la corporación y de las agencias de cooperación benefactoras de los proyectos.	
Mostrar e informar la problemática de violencia causada por el conflicto armado que se vive en el nororiente colombiano, mediante ensayos, ponencias y artículos.	
<b>COMPETENCIAS TRANSVERSALES</b>	
Coordinar y controlar la ejecución presupuestal del programa siguiendo el procedimiento establecido en la organización.	
Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.	
Hacer reuniones de seguimiento a cada uno de los proyectos en las fechas planteadas.	
Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la Corporación y otras organizaciones.	
Investigar frecuentemente sobre temas acerca del conflicto armado en Colombia.	

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años): 1, 2, 3, 4, 5.</i>	Como mínimo 4 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años): 6, 7, 8, 9, 10, 11.</i>	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Ciencias sociales, Ciencias políticas o Trabajo social	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Gestión de proyectos, Derechos Humanos o Resolución de Conflictos.	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### COORDINADOR DE PROYECTO PAZ Y CONVIVENCIA

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPPC-02	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Paz y Convivencia
<b>No. de Personas en el cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
1	Coordinador de Programa

### MISIÓN DEL PROGRAMA

Promover las iniciativas ciudadanas de paz como espacios legítimos y actores propositivos en la construcción de la paz y los derechos humanos, la exigibilidad y vigencia del DIH, la protección de la población civil y la ambientación de una solución negociada al conflicto interno de la región nororiental, a través de acciones de sensibilización, movilización, educación y comunicación.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Coordinar y participar del desarrollo del proyecto a cargo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el proyecto.

### RESPONSABILIDADES

Controlar el desarrollo del proyecto con el fin de corroborar que se este trabajando según lo planeado garantizando el buen desenvolvimiento del proyecto

Proponer, organizar y participar en el desarrollo de actividades y eventos de formación, capacitación y asesoría en los cuales se promueva la solución pacifica de los conflictos conduciendo a una sociedad mas justa.

Establecer relaciones con diferentes instituciones para concertar y crear espacios compartidos en los cuales se analice el conflicto armado colombiano.

Presentar al Coordinador del Programa informes de las actividades desarrolladas evidenciado los avances y hechos que han repercutido en el transcurso del proyecto.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Elaborar con el equipo de trabajo el material educativo buscando el buen desarrollo de las asesorías y capacitaciones de los grupos beneficiarios.

Promover y participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos para el fortalecimiento, ampliación y generación de recursos del Programa.

Participar y apoyar en la elaboración de ponencias, propuestas, artículos, ensayos y divulgación en medios mostrando la problemática y la solución al problema planteado en el proyecto.

Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación, para evidenciar su pertenencia y compromiso con la institución.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5. <input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Ciencias sociales, Ciencias políticas o Trabajo social	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Derechos Humanos en población desplazada y Resolución de Conflictos.	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	



### ASESOR EDUCADOR PAZ Y CONVIVENCIA

PERFIL DEL CARGO	PERFIL DEL ÁREA
<b>Código:</b>	<b>Área:</b>
PPDH-01	Proyectos
<b>Nivel:</b>	<b>Programa:</b>
Profesional	Derechos Humanos
<b>No. de Personas en el cargo:</b>	<b>Cargo del Jefe Inmediato:</b>
3	Subdirector de Proyectos

### MISIÓN DEL PROGRAMA

Promover las iniciativas ciudadanas de paz como espacios legítimos y actores propositivos en la construcción de la paz y los derechos humanos, la exigibilidad y vigencia del DIH la protección de la población civil y la ambientación de una solución negociada al conflicto interno de la región nororiental, a través de acciones de sensibilización, movilización, educación y comunicación.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

**Misión del Cargo:** Proponer, organizar y desarrollar actividades y eventos de capacitación donde se promuevan iniciativas ciudadanas de paz con el fin de sensibilizar a las personas hacia la importancia de una sociedad en armonía.

### RESPONSABILIDADES

- Construir diagnósticos participativos que traten la problemática del proyecto.
- Preparar, organizar y desarrollar eventos donde se forme y se asesore en el área de paz y convivencia de acuerdo a la problemática del proyecto.
- Brindar asesoría y acompañamiento a organizaciones sociales que trabajen por la transformación de conflictos.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

- Elaborar materiales pedagógicos de acuerdo a la temática de formación propuesta en el proyecto.
- Elaborar y presentar informes de las actividades desarrolladas en las fechas propuestas por el programa y proyecto.
- Concertar apoyos institucionales para el desarrollo de las actividades del proyecto.
- Participar en la elaboración y gestión de nuevos proyectos acorde a la problemática trabajada en el programa.
- Participar y colaborar activamente de las actividades y reuniones a que sea convocado por la corporación.

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>	
<b>Educación</b>	<b>Experiencia Laboral</b>
<input type="checkbox"/> <i>Primaria (en años):</i> 1, 2, 3, 4, 5.	Como mínimo 2 años de experiencia en empleos de carácter social.
<input type="checkbox"/> <i>Secundaria (en años):</i> 6, 7, 8, 9, 10, 11.	
<b>Formación Técnica o Profesional</b>	
Ciencias sociales, Ciencias políticas o Trabajo social	
<b>Otros Conocimientos Técnicos y/o Especializaciones</b>	
Derechos Humanos en población desplazada y Resolución de Conflictos.	
<b>Otros Conocimientos Básicos</b>	
Sistemas (Microsoft Office), manejo básico de Internet y correo electrónico.	
<b>Observaciones y modificaciones</b>	