

Introducción

El manual de funciones es una herramienta de gestión que sirve de guía para la administración y el manejo del talento humano, permitiendo al Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt (en adelante “Instituto”) definir de manera puntual los requisitos de los cargos que conforman su estructura institucional. Con el fin de responder a los cambios que se han dado en la estructura organizacional, a la creación de nuevos cargos, a la redefinición de procesos administrativos y a los nuevos enfoques misionales alrededor de los procesos de investigación que se presentan al interior del Instituto, se hace necesario realizar una actualización al manual de funciones vigente. Con esta actualización también se busca contar con una estructura global de cargos que permitirá cubrir todas las necesidades de personal que se identifican en las diferentes áreas, para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas Institucionales.

La actualización del manual de funciones vigente, responde igualmente al proceso de diseño organizacional que abarca no solo la configuración de la estructura u organigrama sino las capacidades organizacionales, los mecanismos de articulación y comunicación, la rendición de cuentas y una nueva mirada del modelo operativo que permitan asegurar un esquema de gestión alineado con la estrategia y retos del Instituto.

En función de esta lógica de organización, se llegó a una nueva forma de ordenamiento que plantea sinergias entre áreas y coherencia con los ciclos de proceso para una adecuada y oportuna toma de decisiones que apalanque el logro de resultados e incluso superación de estos. Para ello, se parte de la definición de los criterios de diseño que son exclusivos para el Instituto (empoderamiento, foco en los grupos de interés, excelencia en la ejecución, transferencia de conocimiento y modelo de actuación balanceado). A partir de estos elementos se llega a cambios de fondo, como roles más definidos que permita la consecución, atracción y fidelización del talento que deberá ocupar dichos cargos para asegurar que el Instituto realmente logre la generación de conocimiento transformativo.

Finalmente, los cambios trazados apuntan a que el Instituto sea una organización ágil y moderna que pueda competir por recursos y talento de alto nivel para lograr el liderazgo que permita el despliegue del propósito institucional.

I. Objetivo

Contar con una herramienta de gestión actualizada para la administración y el manejo del talento humano, en donde se definen de manera puntual los requisitos de los cargos que conforman su estructura institucional.

II. Alcance

Los lineamientos definidos en el presente manual aplican sin excepción a todos y cada uno de los trabajadores del Instituto.

III. Términos y definiciones

Banda: conjunto de datos agrupados que se ubican en un rango determinado, en el que se establece un salario mínimo y un salario máximo que un rol puede percibir, teniendo en cuenta las tareas, responsabilidades o experiencia asociada a dicha actividad.

Cargo: posición asociada a un nivel jerárquico que desempeña un trabajador, en función de unas responsabilidades institucionales dentro de la organización.

Rol: clasificación laboral que se otorga a un cargo, función o conjunto de ellos que ayuda a ubicar el cargo dentro de una estructura.

Competencias: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe poseer el trabajador para un óptimo desempeño en el cargo y en el Instituto. Una competencia es la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica; implica la movilización de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión del contexto para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan en el ejercicio del trabajo. En consecuencia, las competencias están compuestas por su definición operacional y sus niveles de desarrollo, los cuales se definen por los comportamientos observables.

Familia de cargos: agrupación de cargos con funciones, características y propósitos similares que permite optimizar el desarrollo del talento humano mediante un modelo de competencias especializado.

Función: tarea que se encomienda a una institución o a sus trabajadores.

Perfil de cargo: información relacionada con la formación académica, experiencia, funciones, competencias y conocimientos requeridos para el desempeño en determinado cargo.

IV. Naturaleza Jurídica

El Instituto fue creado por medio de la Ley 99 de 1993 como una corporación civil sin ánimo de lucro, de carácter público –pero sometida a las reglas del derecho privado–, vinculada al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio propio, organizada según lo dispuesto en la Ley 29 de 1990 y el Decreto 393 de 1991, y el Decreto 1603 de 1994.

El Decreto 1603 de 1994 –por medio del cual se establece, entre otros institutos, el Instituto –reglamenta los objetivos y las funciones a su cargo, entre los que se destaca la operación, en coordinación con las demás autoridades del Sistema Nacional Ambiental (Sina), del Sistema de Información sobre Biodiversidad de Colombia (SiB Colombia). En igual sentido, dicho mandato establece las pautas y directrices del trabajo de la investigación científica de los recursos naturales del país con las demás autoridades del Sina, como el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, las Corporaciones Autónomas Regionales, y su relacionamiento con el Sistema Nacional de Ciencia,

Tecnología e Innovación (SNCTeI) y otros sistemas dentro de los que se puede referir el de Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

De manera complementaria, el Instituto, en su misión de promover, coordinar y realizar investigación que contribuya al conocimiento, la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad como un factor de desarrollo y bienestar de la población colombiana –en coordinación con el Ministerio y con las demás entidades del Sina–, apoya la implementación de la Política Nacional para la Gestión Integral de la Biodiversidad y sus Servicios Ecosistémicos (PNGIBSE).

A este marco normativo se han sumado desarrollos legislativos posteriores que asignan al Instituto nuevos frentes de trabajo en temas como jardines botánicos, autoridad científica de Cites, páramos, colecciones biológicas, áreas protegidas regionales, entre otros. De igual manera, la trascendencia internacional de Colombia como país megadiverso, le ha permitido al Instituto participar y liderar discusiones sobre la gestión integral de la biodiversidad a nivel global, lo cual lo ha llevado a replantear su organización para abordar de manera más efectiva estos nuevos frentes de trabajo. Bajo este marco legal, el Instituto adelanta sus procesos administrativos y de personal, aplicando las normas del derecho privado y las definidas en sus Estatutos.

V. Desarrollo

En este manual se presentan cinco apartados. El primero corresponde a la contextualización general para la definición de las funciones y cargos institucionales. Los siguientes constituyen el manual de funciones, esto es, estructura operacional, mapa de cargos, requisitos de cargos, equivalencias y competencias.

1. Estructuras del diseño organizacional

Para la administración de los distintos roles que se contemplan en el presente Manual de Funciones de Cargos, se tiene previsto que existen tres definiciones de estructura, las cuales se explican a continuación (Figura 4).

Figura 4. Estructuras del diseño organizacional



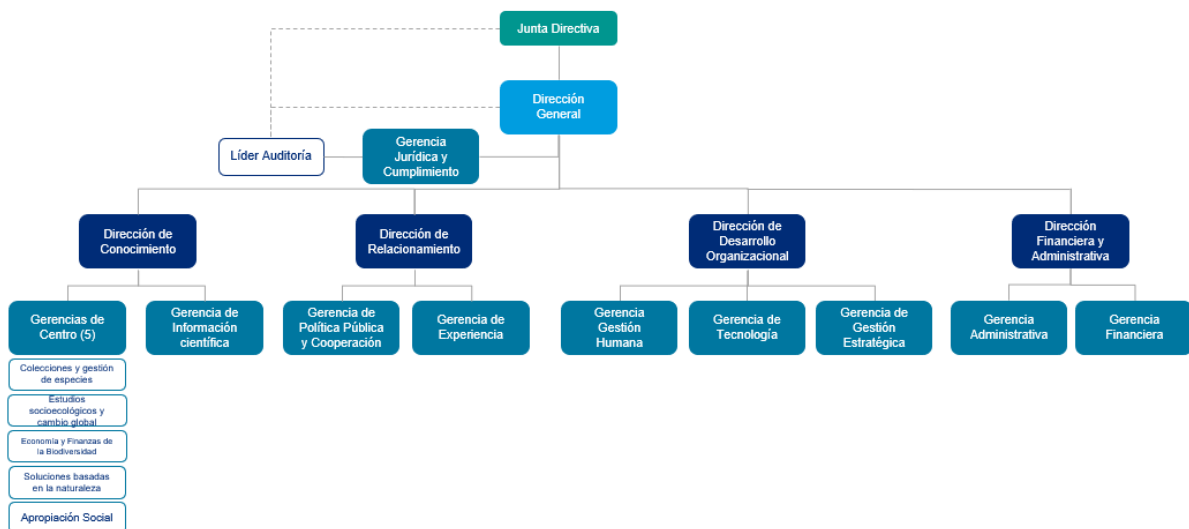
Nota: creación propia

- **Estructura funcional:** aquella que permite, basado en una determinación de roles y relaciones, funcionar de manera eficiente. Está conformada por los niveles jerárquicos 1, 2 y 3, los cuales corresponden a los cargos de Director General (nivel 1), Directores (nivel 2) y Gerentes (nivel 3). Los roles contenidos en esta estructura se caracterizan por apoyar estratégicamente la construcción de los objetivos Institucionales. Cualquier modificación (nuevos cargos o cambios en niveles de reportes) deberá ser puesta a consideración de la Junta Directiva para su respectiva aprobación (planta funcional).
- **Estructura operacional:** las posiciones/roles que la componen hacen parte de los niveles 4 en adelante (posición jerárquica de Líderes hacia adelante) y su creación debe ser aprobada por el Director correspondiente y por el Gerente de Gestión Humana.
- **Estructura ampliada:** aquella que crece y se contrae conforme la exigencia puntual y específica de los proyectos. Las posiciones/roles que la componen hacen parte de los niveles 4 en adelante (posición jerárquica de Líderes hacia adelante) y su creación debe ser aprobada por el Director correspondiente y Director Financiero y Administrativo.

2. Estructura funcional

Con la definición y articulación de una agenda de investigación y gestión orientada por misiones, se inició un proceso de diseño organizacional –bajo la premisa de que la estructura debe ser funcional a la estrategia organizacional (Chandler, 1962) –. Este proceso involucra diversas dependencias y busca mejorar la capacidad de respuesta institucional para hacer posible la ejecución de su estrategia y mandato. Como resultado se definió el modelo organizacional más adecuado (con altos estándares de desempeño y competitividad) (Figura 3).

Figura 3. Estructura funcional



Nota: creación propia. La estructura fue presentada y aprobada por la Junta Directiva en enero de 2023.

De acuerdo con los Estatutos, la dirección y administración del Instituto está a cargo de la Asamblea General de Miembros, como máxima autoridad que establece los lineamientos generales que orientan al Instituto, conforme a las normas legales vigentes; la Junta Directiva, propende por el cumplimiento de las políticas y los planes generales que desarrolla el Instituto, de conformidad con las directrices trazadas por la Asamblea General de Miembros, y el director general, que ejerce la representación legal y dirige las actividades institucionales de acuerdo con las orientaciones de la Asamblea General de Miembros, de la Junta Directiva, de las recomendaciones del Consejo Científico y de los Estatutos.

A partir del propósito institucional, la gestión de conocimiento transformativo es el corazón del mandato institucional, el cual es promovido y coordinado por el Instituto como insumo para la toma de decisiones en su relacionamiento con las partes interesadas. No obstante, el cumplimiento del propósito solo es posible a partir del fortalecimiento de su desarrollo organizacional y el adecuado soporte en términos de finanzas y administración de sus capacidades y recursos.

Estos cuatro componentes están estructurados en direcciones, que a su vez se apoyan en gerencias. El alcance general de cada una de estas direcciones se presenta a continuación:

- **Dirección de Conocimiento.** Genera soluciones innovadoras de conocimiento que ofrezcan beneficios para los grupos de interés. Concentra la respuesta misional para garantizar el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas alrededor de la gestión integral de la biodiversidad. Está organizada en cinco centros y una gerencia, a saber: Centros de *Colecciones y gestión de especies*, *Estudios socioecológicos y cambio global*, *Economía y finanzas de la biodiversidad*, *Soluciones basadas en la naturaleza*, *Apropiación social*, y finalmente una Gerencia de *Información científica*.
- **Dirección de Relacionamiento.** Genera estabilidad y confianza en los grupos de interés a través de la conexión del conocimiento, los saberes y el relacionamiento estratégico que resulten en oportunidades de crecimiento y sostenibilidad. Incluye las gerencias de *Política pública y cooperación* y de *Experiencia*.
- **Dirección de Desarrollo Organizacional.** Formula, orienta y evalúa las acciones que permitan que el Instituto logre sus objetivos estratégicos bajo un enfoque sistemático, articulando el entorno actual con la proyección de futuro en los componentes de gente, tecnología y gestión. Incluye las gerencias de *Gestión Humana*, *Tecnología* y *Gestión estratégica*.
- **Dirección Financiera y Administrativa.** Gestiona los recursos administrativos y financieros en pro de la sostenibilidad y garantizar un modelo de excelencia para los servicios que presta bajo estándares de competitividad y excelencia. Incluye las gerencias *Administrativa* y *Financiera*.

3. Mapa de cargos

El Instituto inició un proceso de reconocimiento de la interacción de relaciones, procesos y culturas entre las distintas áreas, con el fin de determinar cómo funcionaban y se ejercían esas relaciones profesionales para apalancar los logros estratégicos.

En el manual de funciones anterior, el Instituto contaba con 33 posiciones, iniciando con el cargo jerárquico más alto, director general, y que disminuían hasta alcanzar el nivel de auxiliar administrativo 1/ auxiliar de investigación 1. Estas 33 posiciones, si bien incluían todos los integrantes, no detallaban el rol de cada trabajador, lo cual dificultaba identificar transversalmente cómo cada uno aportaba al logro de los objetivos estratégicos de cada área y en general del Instituto mismo.

Para alcanzar un adecuado desarrollo del talento humano, se hizo necesario identificar aquellos hitos que otorgaran un insumo para reorganizar la estructura, manteniendo presente siempre cuatro premisas que facilitarían contar con insumos claves para potenciar a cada trabajador. Estas premisas fueron: i) Claridad, ii) Objetividad, iii) Transparencia y iv) Equidad.

Como resultado surgieron siete iniciativas que buscan conocer las bases de cultura organizacional que permitan al Instituto consolidarse como una organización moderna, ligera y sostenible financiera, ecológica y socialmente. Se inició así un trabajo enfocado al reconocimiento e identificación de la manera como las distintas áreas y sus estructuras aportan al funcionamiento, apoyado en un modelo de diferenciación objetiva de los distintos roles, por medio del cual se logre determinar su impacto en el logro de los resultados organizacionales. Luego de esta identificación, y del reconocimiento de la capacidad técnica y operativa del talento humano, así como de la manera como se relacionan entre sí las estructuras y subestructuras para la gestión de manera eficiente la administración del talento humano, se desprendieron actividades enfocadas en siete aspectos, las cuales se listan a continuación:

- *Actualización del organigrama*, para identificar cómo operan las estructuras, y su respectivo relacionamiento con las demás áreas de la organización.
- *Identificación de roles*, basado en el análisis objetivo del aporte que hace cada uno de los miembros del equipo.
- *Actualización de perfil de cargo con funciones específicas*, apoyando la gobernanza, seguimiento y administración objetiva y equitativa de las personas que desempeñan el respectivo rol.
- *Implementación de competencias por cada rol*, que permitan apoyar el buen desempeño de las personas en sus respectivos roles.
- *Establecimiento de mecanismos de evaluación de desempeño*.
- *Generación diferenciada de compensación y beneficios*.
- *Establecimiento de planes de carrera y crecimiento profesional* para cada uno de los roles.

Con un trabajo de cocreación, con los líderes, se reconocieron aquellas estructuras que de manera informal (al no ser claramente descritas en manuales o cualquier otro documento interno) permitían el buen funcionamiento. De este reconocimiento de estructuras se identificó un organigrama inicial que incluía todos los procesos y los trabajadores que hacían parte de los mismos (ver Anexo 1. Organigrama a diciembre 31 de 2022). Posteriormente, se procedió a definir qué rol desempeñaba cada trabajador, para un total de 145 roles determinados. Esta identificación permitió iniciar la construcción de una herramienta (*Matriz de administración y desarrollo del talento humano*) que permitió asociar cada rol con los requerimientos mínimos de conocimientos técnicos, experiencia y diferentes

habilidades y capacidades que eran requeridas por una persona para que pudiese ser exitoso en el desempeño de su rol.

Con esta información se inició una actualización de perfiles de cargo, con el fin de consolidar información relevante para el desempeño de cada cargo, y que mantuviese las premisas (claridad, objetividad y transparencia, evidenciando que aún faltaba trabajar para la construcción de la equidad) que permitieran hacer de la administración de ese talento humano una experiencia constructiva.

Para la construcción de equidad, se procedió a valorar cada rol desempeñado otorgando una calificación numérica a cada uno. Esta valoración se calificó a través de diez variables para medir cómo cada posición (no la persona que lo desempeña actualmente) impacta el logro de los objetivos estratégicos del Instituto. Estas variables son las siguientes:

- Impacto de la posición, medido en relación del apoyo a la visión, a la estrategia, a los procesos, el éxito de los procesos o la operación rutinaria.
- Nivel de comunicación, medido en el enfoque y naturaleza de su relacionamiento interno y externo.
- Apoyo a la innovación, medido con respecto al aporte a la operación.
- Nivel jerárquico requerido para el desempeño del rol.
- Experiencia profesional mínima para el desempeño del rol.
- Nivel de toma de decisión del rol.
- Nivel mínimo de formación académica requerido para el desempeño del rol.
- Ejercicio o no de representación legal.
- Nivel de criticidad del rol.
- Ejercicio de una posición de liderazgo administrando equipos de trabajo.

A partir de esta valoración, se agruparon en subgrupos aquellos cargos que puntuaron con determinados valores. Esos grupos se denominaron *bandas*, concepto asociado a la obtención de dichos puntajes (calificación) en donde existe un rango mínimo y un rango máximo en función de algunos aspectos comunes. Este aspecto común definió la manera en que aquellos roles identificados apoyan el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Estos subgrupos se denominan *familias de cargos* (Figura 5).

Durante el proceso de valoración de cada rol se mantuvo una constante verificación para garantizar que la puntuación (comparable entre sí con los otros roles y puntuaciones obtenidos en la valoración) mantuviera una coherencia con la manera como actualmente opera el Instituto. De este relacionamiento y de la dinámica de la valoración de cada rol basado en las diez variables, se obtuvo uno de los insumos claves para la administración con *equidad* de cada uno de los trabajadores que desempeñen un determinado rol dentro del Instituto.

Figura 5. Mapa general de cargos

Familia	Posición Nueva	Banda salarial	Puntajes Rol	Formación mínima	Experiencia mínima
Director General	Director General	B01	>= 33	Maestría o Doctorado	6 años en áreas relacionadas con el objeto del Instituto, de los cuales al menos tres deberán corresponder a experiencia administrativa en los cargos
Director	Director	B02	>=28,5; <33	Dirección de Conocimiento: Maestría Otras Direcciones: Especialización	9 años de experiencia
Gerente	Gerente / Gerente de Centro	B03	>=25,5; <28,5	Gerentes de Centro: Maestría Otros Gerentes: Especialización	7 años de experiencia
Líder/Asesor Senior	Líder/ Asesor Senior / Investigador Principal 2	B04	>=22,5; <25,5	Investigador: Doctorado Profesional: Especialización	5 años de experiencia
Profesional / Investigador	Coordinador Senior/ Abogado(a) Senior /Investigador Principal / Investigador Titular 2	B05	>=20,5; <22,5	Investigador: Maestría Profesional: Especialización	5 años de experiencia
Profesional / Investigador / Asesor	Especialista Senior / Investigador Titular 1	B06	>=18,5; <20,5	Investigador: Maestría Profesional: Especialización	4 años de experiencia
Profesional / Investigador	Especialista /Abogado(a) Especialista 2/ Editor General/ Editor de Arte/ Desarrollador de Contenidos/ Investigador Adjunto 2 / Curador de Colección	B07	>=16,5; <18,5	Investigador: Maestría Profesional: Especialización	Curador: 5 años de experiencia Investigador y Profesional: 4 años de experiencia
Profesional / Investigador	Profesional Especializado / HRBP / Investigador Adjunto 1	B08	>=15,5; <16,5	Investigador: Maestría Profesional: Especialización	4 años de experiencia
Profesional / Investigador	Responsable Senior/ Abogado(a) Especialista 1 / Investigador Asistente 3	B09	>=14,5; <15,5	Investigador: Maestría Profesional: Especialización	4 años de experiencia
Profesional / Investigador	Responsable / Investigador Asistente 2	B10	>=13,5; <14,5	Investigador: Maestría Profesional: Especialización	3 años de experiencia
Analista	Analista Senior / Abogad(a) / Arquitecto/ Bibliotecólogo(a) / Investigador Asistente 1	B11	>=12; <13,5	Pregrado	2 años de experiencia
Analista	Analista/Abogad(a) Junior/ Investigador	B12	>=10,5; <12	Pregrado	Sin experiencia
Analista	Analista Junior / Analista de Investigación 4	B13	>=9; <10,5	Bachiller/Técnico/Tecnólogo	4 años de experiencia
Analista	Asistente Senior / Analista de Investigación 3	B14	>=8,5; <9	Bachiller/Técnico/Tecnólogo	4 años de experiencia
Analista	Asistente / Analista de Investigación 2	B15	>=8; <8,5	Bachiller/Técnico/Tecnólogo	3 años de experiencia
Analista	Asistente Junior / Conductor/ Analista de Investigación 1	B16	>=7,5; <8	Bachiller/Técnico/Tecnólogo	2 años de experiencia
Auxiliar	Auxiliar Senior / Auxiliar de Investigación 2	B17	>=7; <7,5	Bachiller/Técnico/Tecnólogo	1 año de experiencia
Auxiliar	Auxiliar / Auxiliar de Investigación 1	B18	>=6,5; <7	Bachiller/Técnico/Tecnólogo	Sin experiencia
Auxiliar	Auxiliar Junior	B19	>=6; <6,5	Bachiller/Técnico/Tecnólogo	Sin experiencia
Auxiliar	Baqueano	B20	>=5,5; <6,5	No requiere	Sin experiencia

Nota: creación propia

A partir de estos insumos, se construyó el *Mapa de cargos*, el cual permite clasificar los cargos existentes en la estructura Institucional en siete familias, según su principal responsabilidad. A continuación, se describe cómo está conformada cada familia y los puntajes que hacen parte de cada una de ellas.

- **Familia Director General**

Banda: 01.

Puntaje: mayor o igual a 33 puntos.

Formación mínima: maestría o doctorado, homologable con 5 años de experiencia profesional en el sector ambiental.

Experiencia mínima: 6 años adicionales de experiencia en áreas relacionadas con el objeto del Instituto, de los cuales al menos 3 deberán corresponder a experiencia administrativa en cargos directivos. * conforme los estatutos del Instituto.

Incluye el cargo de director general que tienen como contribución al propósito organizacional consolidar el desarrollo Institucional y la sostenibilidad financiera del Instituto, asegurando su viabilidad técnica–científica y el cumplimiento de los mandatos legales.

- **Familia Director:**

Banda: 02.

Puntaje: mayor o igual a 28,5 e inferiores a 33 puntos.

Formación mínima: Dirección de Conocimiento: maestría.

Otras direcciones: especialización.

Experiencia mínima: nueve años.

Incluye los siguientes roles:

- Director de Conocimiento cuya contribución al propósito organizacional es generar soluciones de conocimiento innovadoras que ofrezcan mejores beneficios sustentados en la biodiversidad, para los grupos de interés del Instituto.
- Director de Relacionamiento cuya contribución al propósito organizacional es generar estabilidad y confianza en los grupos de interés del Instituto a través de conectar el conocimiento, saberes y relacionamiento estratégico que resulte en oportunidades de crecimiento y sostenibilidad.
- Director de Desarrollo Organizacional cuya contribución al propósito organizacional es formular, orientar y evaluar las acciones que permitan que el Instituto logre sus objetivos estratégicos bajo un enfoque sistemático, articulando el entorno actual con la proyección de futuro en los componentes de gente, tecnología y gestión.
- Director Financiero y Administrativo cuya contribución al propósito organizacional es gestionar los recursos administrativos y financieros del Instituto en pro de la sostenibilidad y garantizar un modelo de excelencia para los servicios que presta bajo estándares de competitividad y excelencia.

- **Familia Gerente**

Banda: 03.

Puntaje: mayor o igual a 25,5 e inferiores a 28,5 puntos.

Formación mínima: Gerentes de la Dirección de Conocimiento: maestría.

Otros gerentes: especialización.

Experiencia mínima: siete años.

Incluye los siguientes roles:

- Gerente Jurídica y de Cumplimiento, su contribución al propósito organizacional es desarrollar e implementar la estrategia de asuntos legales y cumplimiento del Instituto, asegurando el cumplimiento del marco regulatorio, normativo y jurídico y asesorando a la Dirección General y Direcciones para el adecuado cumplimiento de sus funciones al respecto.
- Gerente de Centro, su contribución al propósito organizacional es dirigir el centro a cargo a partir del fortalecimiento, consolidación y promoción de la generación de conocimiento transformativo en la línea definida y garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas alrededor del uso y manejo de la biodiversidad.
- Gerente de Información Científica, su contribución al propósito organizacional es establecer el conjunto de procesos, flujos, políticas, estándares y métricas que aseguren la integración y análisis de la información sobre biodiversidad y apalanque el posicionamiento del Instituto como generador de conocimiento transformativo en la materia.
- Gerente de Política Pública y Cooperación, su contribución al propósito organizacional es generar canales de diálogo en la interfaz ciencia – política – sociedad, con el fin de incidir en la toma de decisiones que sean de interés institucional, fortalecer con ellos la cooperación e incluir la biodiversidad dentro de los marcos de negociación nacional e internacional, según las necesidades y prioridades de investigación determinadas por las misiones, los centros, así como la agenda y las tendencias globales.
- Gerente de Experiencia, su contribución al propósito organizacional es comprender a los grupos de interés del instituto para mejorar y optimizar su experiencia, y así contribuir en la generación de valor y propuestas diferenciales, movilizand o conocimiento para la transformación de la sociedad, que apalanquen el logro de resultados.
- Gerente de Gestión Humana, su contribución al propósito organizacional es definir, orientar y garantizar una propuesta de valor al trabajador que facilite el compromiso con el Instituto y que permanezca aportando su conocimiento y experiencia bajo una mirada de afianzamiento de cultura e identidad institucional.
- Gerente de Tecnología, su contribución al propósito organizacional es definir y liderar el modelo de gestión de tecnologías de información por medio de la adopción y apropiación de

los componentes tecnológico y digital a lo largo del Instituto, bajo mecanismos de innovación, análisis y gestión de infraestructura, sistemas y soluciones tecnológicas.

- Gerente de Gestión Estratégica, su contribución al propósito organizacional es coordinar la planificación estratégica del Instituto y asesorar con información, hechos y datos la toma de decisiones según el escenario; identificando oportunidades, previendo riesgos, facilitando el ajuste a la estrategia de manera efectiva a través del sistema de vigilancia integral del entorno y sectores en los que el Instituto participa.
- Gerente Administrativo, su contribución al propósito organizacional es planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de contratación, servicios generales, logística e infraestructura física del Instituto, asegurando su efectividad y optimización en pro del logro de los resultados administrativos que habiliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.
- Gerente Financiero, su contribución al propósito organizacional es gestionar, evaluar y asegurar las actividades relacionadas con la obtención de recursos económicos y financieros, que permitan el planteamiento de estrategias que maximicen los recursos financieros y minimicen el riesgo, generando la información necesaria que soporte la toma de decisiones efectiva y el planteamiento de acciones para el crecimiento y escalabilidad en el corto y largo plazo del Instituto.

- **Familia Líder**

Banda: 04.

Puntaje: mayor o igual a 22,5 e inferiores a 25,5 puntos.

Formación mínima: Investigación: maestría.

Profesional: especialización.

Experiencia mínima: seis años.

Incluye los siguientes roles:

- Líder de Auditoría, cuya contribución al propósito organizacional es brindar seguridad razonable del adecuado diseño de los controles y del funcionamiento eficaz de los mismos, a través de las auditorías internas y el asesoramiento a la Dirección General y a las diferentes áreas del Instituto en la generación de acciones de mejora necesarias para el favorecimiento en la consecución eficiente de los objetivos estratégicos respecto al cumplimiento del quehacer institucional.
- Otros líderes, cuya contribución al propósito organizacional es apoyar a las gerencias o direcciones en la articulación y administración de procesos estratégicos del área. Estos roles son designados por el respectivo gerente o director.

- Asesor Sénior, cuya contribución al propósito organizacional es acompañar procesos estratégicos específicos, apoyando la toma de decisiones de posiciones jerárquicas de banda 1 y 2.
- Investigador Principal 2, cuya contribución al propósito organizacional es liderar la planeación, ejecución y evaluación del conjunto de los proyectos e iniciativas que le sean asignadas y que como resultado de una convergencia temática o geográfica conformen una Agenda de trabajo institucional.

● **Familia Profesional / Investigador**

Banda: 05.

Puntaje: mayor o igual a 20,5 e inferiores a 22,5 puntos.

Formación mínima: Investigación: maestría.

Profesional: especialización.

Experiencia mínima: cinco años.

Banda: 06.

Puntaje: mayor o igual a 18,5 e inferiores a 20,5 puntos.

Formación mínima: Investigación: maestría.

Profesional: especialización.

Experiencia mínima: cuatro años.

Banda: 07.

Puntaje: mayor o igual a 16,5 e inferiores a 18,5 puntos.

Formación mínima: Investigación: maestría.

Profesional: especialización.

Experiencia mínima: Curador: cinco años.

Los demás cargos cuatro años.

Banda: 08.

Puntaje: mayor o igual a 15,5 e inferiores a 16,5 puntos.

Formación mínima: Investigación: maestría.

Profesional: especialización.

Experiencia mínima: cuatro años.

Banda: 09.

Puntaje: mayor o igual a 14,5 e inferiores a 15,5 puntos.

Formación mínima: Investigación: maestría.

Profesional: especialización.

Experiencia mínima: cuatro años.

Banda: 10.

Puntaje: mayor o igual a 13,5 e inferiores a 14,5 puntos.

Formación mínima: Investigación: maestría.
Profesional: especialización.
Experiencia mínima: tres años.

Para esta familia de cargos, se han previsto nomenclaturas asociadas al rol que desempeñan; por tanto, los roles asociados a la actividad misional son diferentes a las nomenclaturas del resto de áreas de la organización.

En esta familia se incluyen los siguientes cargos misionales:

- Investigador Principal
- Investigador Titular 2
- Investigador Titular 1
- Investigador Adjunto 2
- Investigador Adjunto 1
- Curador de Colección
- Investigador Asistente 3
- Investigador Asistente 2

En esta familia se incluyen también los siguientes cargos de Apoyo a lo Misional y Administrativos:

- Coordinador Sénior
- Abogado(a) Sénior
- Especialista Sénior
- Editor General
- Editor de Arte
- Desarrollador de Contenidos
- Especialista
- Abogado(a) Especialista 2
- Profesional Especializado
- Human Resources Business Partner (HRBP)
- Responsable Senior
- Abogado(a) Especialista 1
- Responsable

Nota: las nomenclaturas de cada cargo serán definidas por su función.

● **Familia Analista**

Banda: 11.
Puntaje: mayor o igual a 12 e inferiores a 13,5 puntos.
Formación mínima: pregrado.
Experiencia mínima: dos años.

Banda: 12.

Puntaje: mayor o igual a 10,5 e inferiores a 12 puntos.

Formación mínima: pregrado.

Experiencia mínima: sin experiencia.

Banda: 13.

Puntaje: mayor o igual a 9 e inferiores a 10,5 puntos.

Formación mínima: bachiller / técnico / tecnólogo.

Experiencia mínima: cinco años.

Banda: 14.

Puntaje: mayor o igual a 8,5 e inferiores a 9 puntos.

Formación mínima: bachiller / técnico / tecnólogo.

Experiencia mínima: cuatro años.

Banda: 15.

Puntaje: mayor o igual a 8 e inferiores a 8,5 puntos.

Formación mínima: bachiller / técnico / tecnólogo.

Experiencia mínima: tres años.

Banda: 16.

Puntaje: mayor o igual a 7,5 e inferiores a 8 puntos.

Formación mínima: bachiller / técnico / tecnólogo.

Experiencia mínima: dos años.

Para esta familia de cargos, se han previsto nomenclaturas asociadas al rol que desempeñan; por tanto, los roles asociados a la actividad misional son diferentes a las nomenclaturas del resto de áreas de la organización.

En esta familia se incluyen los siguientes cargos misionales:

- Investigador Asistente 1
- Investigador (a)
- Analista de Investigación 4
- Analista de Investigación 3
- Analista de Investigación 2
- Analista de Investigación 1

En esta familia se incluyen también los siguientes cargos de Apoyo a lo Misional y Administrativos:

- Analista Sénior
- Abogado(a)
- Bibliotecólogo(a)
- Arquitecto

- Analista
- Abogado(a) Junior
- Analista Junior
- Asistente Sénior
- Asistente
- Asistente Junior
- Conductor

Nota: las nomenclaturas de cada cargo serán definidas por su función.

● **Familia Auxiliar**

Banda: 17.

Puntaje: mayor o igual a 7 e inferiores a 7,5 puntos.
Formación mínima: bachiller / técnico / tecnólogo.
Experiencia mínima: un año.

Banda: 18.

Puntaje: mayor o igual a 6,5 e inferiores a 7 puntos.
Formación mínima: bachiller / técnico / tecnólogo.
Experiencia mínima: sin experiencia.

Banda: 19.

Puntaje: mayor o igual a 6 e inferiores a 6,5 puntos.
Formación mínima: bachiller / técnico / tecnólogo.
Experiencia mínima: sin experiencia.

Banda: 20.

Puntaje: mayor o igual a 5,5 e inferiores a 6,5 puntos.
Formación mínima: No requiere.
Experiencia mínima: sin experiencia.

En esta familia se incluyen los siguientes cargos misionales:

- Auxiliar de Investigación 2
- Auxiliar de Investigación 1
- Baqueano o Auxiliar de Campo

En esta familia se incluyen también los siguientes cargos Apoyo a lo Misional y Administrativos:

- Auxiliar Senior
- Auxiliar
- Auxiliar Junior

Notas:

1. Las nomenclaturas de cada cargo serán definidas por su función dentro de la respectiva área e incorporadas al organigrama una vez sean aprobadas por la Gerencia de Gestión Humana.
2. La formación mínima requerida para cada posición podrá ser homologada por equivalencias.

4. Equivalencias

Las personas que aspiren a ocupar un cargo en el Instituto, deberán cumplir con todos los requisitos establecidos en este manual de funciones para el cargo al que aspiran. La formación mínima requerida que podrá ser homologable por años adicionales de experiencia son las siguientes:

- Especialización: homologable con dos años adicionales de experiencia al mínimo requerido.
- Maestría: homologable con cuatro años adicionales de experiencia al mínimo requerido.
- Doctorado: homologable con cinco años adicionales de experiencia al mínimo requerido.

Nota: los títulos de bachillerato, técnico, tecnólogo y pregrado no son homologables por años de experiencia.

Equivalencias en casos excepcionales

Como se ha podido ver a lo largo de este manual, el Instituto esencialmente considera la formación académica y la experiencia como las dos variables determinantes para clasificar cargos. No obstante, en este aparte se define una equivalencia excepcional para el caso de investigadores con formación académica a nivel de doctorado sin experiencia profesional.

Formación académica: Doctorado

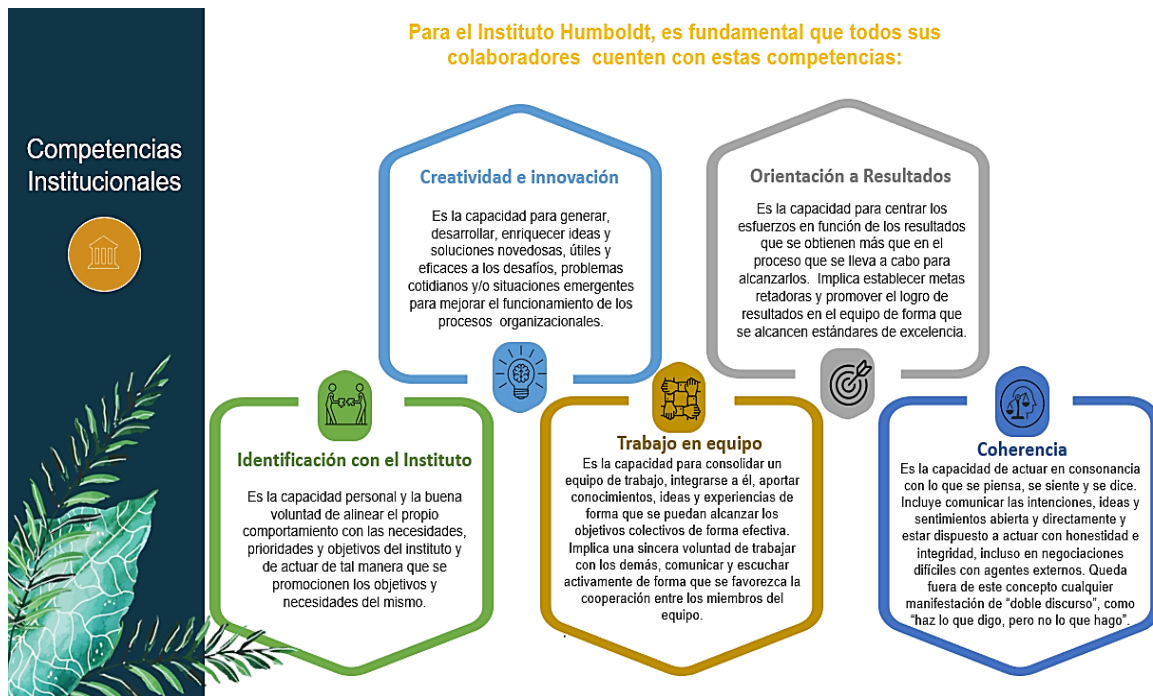
Cargo a ocupar: Investigador Adjunto 1

5. Competencias

Una Competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe poseer el trabajador para un óptimo desempeño en el cargo y en el Instituto. Una competencia es la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica; implica la movilización de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión del contexto para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan en el ejercicio del trabajo. En consecuencia, las competencias están compuestas por su definición operacional y sus niveles de desarrollo, los cuales se definen por los comportamientos observables.

Para que cada trabajador sea exitoso en sus actividades, es necesario incluir dentro del perfil de cargo de cada posición aquellas competencias que favorecen dicho objetivo. Estas competencias están definidas en el *Diccionario de competencias Humboldt* (Figura 6) e incluye las siguientes:

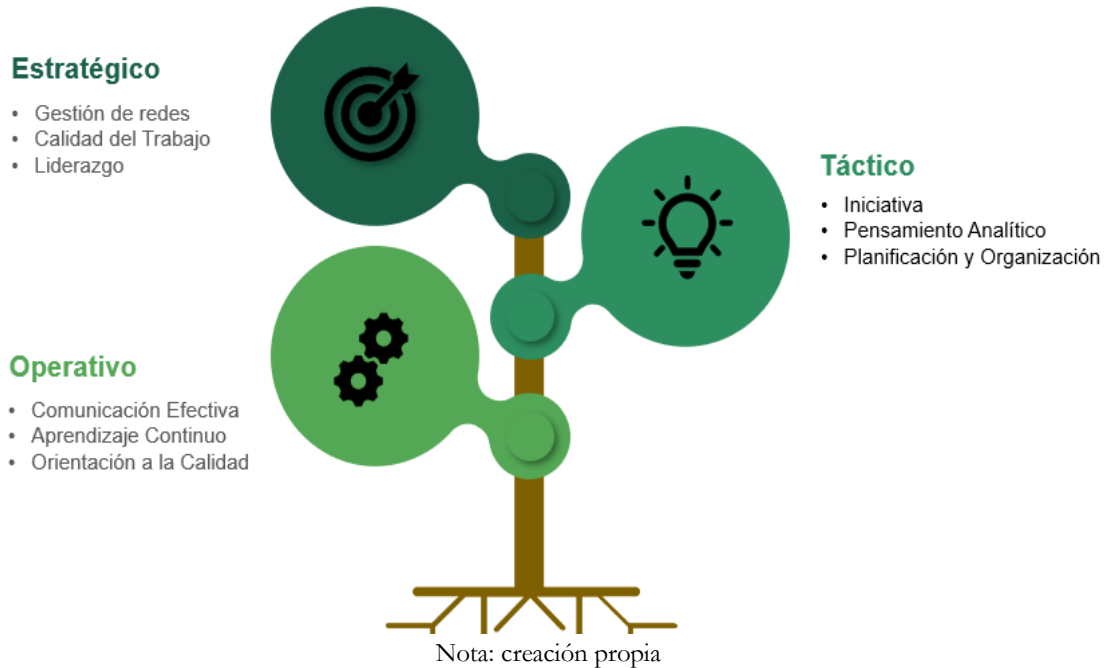
Figura 6. Competencias institucionales



Nota: creación propia

- **Competencias institucionales:** aquellas que debe tener todo trabajador que haga parte de la organización. Son cinco en total: Creatividad e innovación, Orientación a resultados, Identificación con el Instituto, Trabajo en equipo y Coherencia.
- **Competencias por funciones y responsabilidades:** aquellas que son asignables a cada posición o grupo de posiciones, y que aportan al logro de las funciones y responsabilidades propias del perfil de cargo. Conforme lo detallado en el perfil de cargo de cada rol, se le asigna una por nivel (estratégico y/o táctico y/o operativo) para completar un máximo de tres competencias a cada rol (Figura 7). Estas competencias son seleccionadas del Diccionario de Competencias y son asignadas a cada rol de la siguiente manera:
 - El Director General asigna a sus reportes directos.
 - Directores asignan a sus gerentes y reportes directos.
 - Los gerentes asignan a los trabajadores de su área o dependencia.

Figura 7. Competencias por funciones y responsabilidades



- **Competencias específicas de cargo:** son aquellas competencias que son claves para el desempeño exitoso del respectivo rol. Cada rol tendrá tres competencias que son asignadas de la siguiente manera, que corresponden a las bases creadas desde 2021 para describir cuáles son los comportamientos demostrables que se deben presentar, para evidenciar la presencia o no de aquellas habilidades propias de cada persona para ser exitosa en el desempeño de su rol. Estas competencias son seleccionadas del Diccionario de Competencias y son asignadas a cada rol de la siguiente manera:
 - El Director General asigna a sus reportes directos.
 - Directores asignan a sus gerentes y reportes directos.
 - Los gerentes asignan a los trabajadores de su dependencia.

Figura 8. Competencias específicas



Nota: creación propia

VI. Anexos

- Diccionario de competencias
- Perfiles de cargo

Historial de cambios			
Versión	Fecha	Descripción del cambio	Autor del cambio
1	Noviembre de 2017	Se crea el documento en el SGC	Gestión Humana
2	Febrero de 2023	Se ajusta todo el contenido del documento de acuerdo a la nueva estructura organizacional y el formato a la plantilla del Sistema Integrado de Gestión Institucional.	Gerencia de Gestión Humana
3	Marzo de 2023	Se ajusta el desarrollo del documento	Gerencia Gestión Humana
4	Junio de 2023	Se ajusta el desarrollo del documento	Gerencia Gestión Humana

Elaborado por: Rafael Parra	Cargo: Gerente Gestión Humana	Fecha: Junio de 2023
Revisado por: Comité Directivo	Cargo: N/A	Fecha: Junio de 2023
Aprobado por: Comité Directivo	Cargo: N/A	Fecha: 07 de Junio de 2023

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE RECURSOS BIOLÓGICOS
ALEXANDER VON HUMBOLDT**



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

**BOGOTÁ D.C
FEBRERO 2023**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

NIVELES DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

1. Creatividad e Innovación
2. Trabajo en Equipo
3. Orientación a Resultados
4. Coherencia
5. Identificación con el Instituto

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

6. Gestión de Redes
7. Calidad del trabajo
8. Liderazgo

COMPETENCIAS TÁCTICAS

9. Iniciativa
10. Pensamiento Analítico I
11. Planificación y Organización

COMPETENCIAS OPERATIVAS

12. Comunicación Efectiva
13. Aprendizaje Continuo
14. Orientación a la Calidad II

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CARGO

15. Adaptabilidad al cambio
16. Autocontrol
17. Búsqueda de información
18. Comunicación asertiva
19. Conciencia organizacional
20. Credibilidad técnica
21. Delegación estratégica
22. Desarrollo de equipo
23. Dinamismo y energía

24. Dirección de equipos de trabajo
25. Empatía
26. Empoderamiento
27. Gerenciamiento de proyectos
28. Habilidad analítica
29. Impacto e influencia I
30. Impacto e influencia II
31. Innovación del conocimiento
32. Manejo de relaciones (Networking)
33. Negociación
34. Pensamiento analítico II
35. Pensamiento estratégico
36. Perseverancia
37. Preocupación por el orden y la claridad
38. Relaciones públicas
49. Retención y análisis de información
40. Solución de problemas
41. Tolerancia a la presión del trabajo
42. Toma de decisiones
43. Visión estratégica

INTRODUCCIÓN

El Instituto Humboldt define Competencia como el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y motivaciones, que permiten a los colaboradores desempeñar exitosamente las responsabilidades propias de su cargo.

El presente diccionario recopila el listado de Competencias Institucionales, Competencias por Niveles de Cargos y Competencias Específicas por cargo que se han considerado como relevantes para el Instituto.

Se entienden como Competencias Institucionales aquellas que se han establecido como necesarias para todos los trabajadores del Instituto, las Competencias por Niveles de cargo corresponden a las definidas para los niveles de cargos estratégicos, tácticos y operativos del Instituto y las Competencias Específicas son aquellas que se asignan de acuerdo con las responsabilidades del perfil de cargo.

Adicionalmente, se establecen cuatro niveles de desarrollo de la Competencia, desde el nivel más básico D al máximo nivel de desarrollo A describiendo los comportamientos observables en cada nivel.

En este sentido cada cargo manejará un grupo de competencias asociadas a determinados niveles de desarrollo requeridos para el mismo.

En el diccionario cada competencia se presenta bajo la siguiente estructura: Nombre de la Competencia, su definición, los niveles de desarrollo y los comportamientos asociados a los mismos.

NIVELES DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

A

Alto: Corresponde a un desempeño superior, **máximo grado** de desarrollo de la competencia.

B

Medio: Manejo efectivo de la competencia, se ubica sobre el estándar, **grado deseable** de desarrollo de la competencia.

C

Mínimo: Corresponde al nivel mínimo requerido para el eficaz desempeño del cargo, **grado aceptable** de desarrollo de la competencia.

D

Insatisfactorio: Menor grado, se identifica un escaso desarrollo de la competencia, no se considera adecuado para el eficaz desempeño del cargo.

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

1. Creatividad e Innovación

Es la capacidad para generar, desarrollar, enriquecer ideas y soluciones novedosas, útiles y eficaces a los desafíos, problemas cotidianos y/o situaciones emergentes para mejorar el funcionamiento de los procesos organizacionales.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Aporta ideas y soluciones novedosas ante situaciones emergentes o no previstas y que al mismo tiempo son eficaces
B	Propone nuevas formas de hacer las cosas que suelen ser originales, aunque no viables. Se arriesga a romper con los esquemas tradicionales.
C	Busca nuevas alternativas de solución, aunque no las pone en práctica.
D	Muestra conductas orientadas a enfrentarse a los desafíos cotidianos. Sin embargo, se limita a seguir con modos ya conocidos de hacer las cosas.

2. Trabajo en equipo

Es la capacidad para consolidar un equipo de trabajo, integrarse a él, aportar conocimientos, ideas y experiencias de forma que se puedan alcanzar los objetivos colectivos de forma efectiva. Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, comunicar y escuchar activamente de forma que se favorezca la cooperación entre los miembros del equipo. Ser miembro de un equipo no quiere decir únicamente formar parte de una estructura formal. Pueden considerarse equipos las agregaciones de personas de distintas unidades para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Coordina su trabajo con la de los otros miembros del equipo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.
B	Colabora de forma activa con el equipo de trabajo preocupándose por llevar proyectos a la práctica contando con la opinión y participación del resto de colaboradores.
C	Trabaja de manera individual, aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas situaciones.
D	Actúa según sus propias responsabilidades por lo que en contadas ocasiones solicita la ayuda de otros para resolver dificultades, asimismo, le cuesta aceptar la visión de los demás.

3. Orientación a resultados

Es la capacidad para centrar los esfuerzos en función de los resultados que se obtienen más que en el proceso que se lleva a cabo para alcanzarlos. Implica establecer metas retadoras y promover el logro de resultados en el equipo de forma que se alcancen estándares de excelencia.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Evalúa las actuaciones con un análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.
B	Fija objetivos retadores y desafiantes para sí mismo y realiza un seguimiento de los mismos.
C	Trabaja hasta alcanzar los estándares establecidos. Conoce la importancia de proponer mejoras para obtenerlos.
D	Identifica la relación existente entre las tareas que realiza y los estándares del instituto. Existe la voluntad de hacer bien el trabajo.

4. Coherencia

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se piensa, se siente y se dice. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad e integridad, incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo, pero no lo que hago”.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Muestra un comportamiento integro ante sus pares y superiores y a señalar abierta y directamente tanto las ventajas como los inconvenientes de las situaciones en las que se involucra.
B	Admite públicamente que ha cometido un error. La verdad está sobre las relaciones de amistad o los beneficios personales. Respeta en forma estricta la confidencialidad de la información y no la utiliza en beneficio propio.
C	Actúa en consecuencia con sus valores y creencias. Siente orgullo de ser honrado y honesto y veraz en las relaciones con los demás, y con el instituto. Da a todos un trato equitativo y le preocupa que todos actúen en forma honesta y ética.
D	Prefiere reservarse su opinión en situaciones que podrían ocasionar conflictos. En algunas ocasiones reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios.

5. Identificación con el Instituto

Es la capacidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos del instituto y de actuar de tal manera que se promocionen los objetivos y necesidades del mismo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Realiza concesiones profesionales o personales a favor del instituto. Pone las necesidades del instituto por delante de las suyas. Da soporte a las decisiones que benefician a toda la organización, aunque puedan ser impopulares a corto plazo.
B	Actúa en favor de la misión y los objetivos institucionales. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.
C	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Muestra sentido de pertenencia y compromiso con el Instituto.
D	Intenta encajar en el instituto. Se esfuerza para adaptarse bien. Respeta la manera en que se hacen las cosas y acepta lo que la autoridad considera importante

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

6. Gestión de redes

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con la habilidad de creación e identificación de alianzas estratégicas actuales y potenciales con miras a fortalecer el impacto del trabajo del instituto.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Utiliza de manera efectiva su red de contactos para dar a conocer las ideas generales del Instituto en medios digitales, en la comunidad, en la academia, en el empresariado, entre sus pares o en la industria, utilizando todos los medios de comunicación conocidos.
B	Construye redes de personas clave dentro y fuera del instituto, incluyéndolas como aliados estratégicos que le aportarán información clave o le permitirán planificar acciones a largo plazo para solucionar posibles problemas.
C	Identifica correctamente a las personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellos contactos informales.
D	Realiza de manera esporádica contactos informales con otros que podrían ayudarlo a apalancar sus procesos.

7. Calidad del trabajo

Es la capacidad para centrar los esfuerzos en mantener el orden y realizar las actividades con precisión como elementos determinantes para cumplir con los estándares de calidad, demostrando buen discernimiento (juicio) y habilidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Comparte con los demás su conocimiento y experticia en su área de conocimientos. El resultado de sus acciones es coherente con los objetivos corporativos y los estándares de calidad.
B	Define estrategias para disminuir el margen de error en las tareas que realiza a partir del registro de los procedimientos. Es un referente en su área de especialidad.
C	Utiliza de manera adecuada sus conocimientos en temas relacionados con su especialidad. Establece pautas para el manejo de los recursos y su optimización.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad y organiza los recursos para ejecutar sus tareas.

8. Liderazgo

Es la capacidad que permite al individuo identificar las necesidades de un grupo e influir positivamente en él para convocarlo, organizarlo y comprometerlo. El líder orienta la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Implica fijar objetivos, realizar seguimiento de dichos objetivos, brindar feedback a los miembros del equipo asegurando el desarrollo del potencial, mantener una comunicación directa y clara que facilite la gestión de conflictos y la calidad de las decisiones, gestionar la incertidumbre y la ambigüedad a fin de asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Lidera el logro de los objetivos del equipo a su cargo, estableciendo directrices generales y estándares de desempeño. Gestiona los procesos de cambio, evaluando las posibles resistencias y retroalimentando a su equipo constantemente hacia la mejora. Supervisa periódicamente las labores críticas, delegando efectivamente la operación en sus subordinados. Es un referente en su capacidad de influencia y visión estratégica. Involucra a su equipo en el desarrollo y entendimiento de las estrategias del instituto. Considera y se anticipa a los posibles riesgos en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, velando por el cumplimiento de los objetivos del instituto. Identifica y fomenta prácticas para desarrollar equipos altamente motivados.
B	Dirige a su equipo y lo guía en el cumplimiento de sus objetivos, modificando la forma de hacer las cosas, de acuerdo a los objetivos estratégicos del instituto. Delega tareas considerando las habilidades y potencial identificado de las personas que conforman su equipo, empoderándolos en su desarrollo profesional. Utiliza distintos estilos de liderazgo, de acuerdo a la situación, competencias y madurez de su equipo. Utiliza medios e instancias individuales y grupales para motivar al equipo en el cumplimiento de las metas establecidas y desafíos profesionales.
C	Asigna responsabilidades de manera clara y equitativa, asegurando su comprensión y oportuno cumplimiento. Establece mecanismos de control efectivos, a través del uso de herramientas concretas, para verificar el estado de avance de las tareas y realizar ajustes de ser necesario. Entrega retroalimentación en instancias formales y cuando el equipo lo solicita.
D	Delega tareas, conforme a prioridades de su ámbito de competencia. Entrega directrices claras y oportunas, para que su equipo desempeñe sus labores adecuadamente. Reconoce las necesidades y los problemas de su equipo a los que es necesario dar solución en el área organizacional donde se desempeña. Evalúa esporádicamente el desempeño actual de sus colaboradores sin ocuparse de su desarrollo.

COMPETENCIAS TÁCTICAS

9. Iniciativa

Es la capacidad de actuar proactivamente y pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas, esta capacidad permite a una persona asumir el control de sus acciones, dar un valor agregado al instituto y prever situaciones que pueden presentarse con sus respectivas soluciones.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas. Consigue comprometer a otros en tareas inusuales. Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Es un referente en procesos que requieren iniciativa y es imitado por otros.
B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el mediano plazo. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios.
C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

10. Pensamiento analítico I

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
B	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
C	Analiza y relaciona diversos factores que intervienen en una situación o un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
D	Hace un análisis del contexto para identificar los factores que promueven y aquellos que obstaculizan el abordaje de diversas situaciones. Registra el resultado del análisis del contexto y establece prioridades para las tareas según su importancia.

11. Planificación y Organización

Habilidad para determinar eficazmente las metas y prioridades de su área de acción estipulando la ejecución, los plazos y recursos requeridos e implementando estrategias de seguimiento y verificación de los mismos.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Evalúa el efecto de las variables en la planeación y ejecución de las actividades, para consecución de metas. Redirige su accionar y el de los miembros del equipo, de acuerdo a los imprevistos o cambios del entorno. Es reconocido como un referente en materia de planificación y organización en la institución.
B	Diseña métodos de trabajo que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sí mismo y para los miembros de su equipo. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
C	Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo. Define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Da pautas para la optimización de los recursos y para controlar el grado de avance de las tareas.
D	Formula metas a corto, mediano y largo plazo. Identifica herramientas necesarias para la consecución de las metas.

COMPETENCIAS OPERATIVAS

12. Comunicación efectiva

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas claras, tanto verbal como por escrito. Implica reconocer cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Maneja las expectativas de sus interlocutores, empleando tacto y pertinencia al transmitir sus ideas. Es capaz de comunicar temas técnicos complejos, a diferentes personas y distintos contextos. Genera y utiliza redes de contacto con personas y entidades relevantes para su gestión, de manera sistemática y planificada. Es capaz de persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás, empleando argumentos sólidos de su ámbito de competencia para lograr los objetivos estratégicos del instituto.
B	Adapta sus mensajes al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentra. Considera las perspectivas y opiniones de otros al comunicarse o negociar. Establece y mantiene comunicación formal o informal con redes de contacto claves para su trabajo.
C	Escucha de manera activa a sus interlocutores, asegurando la comprensión de los mensajes recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales. Entrega información de forma precisa, clara y oportuna cuando se le solicita, siendo capaz de establecer contacto con otros para solicitar datos o apoyo.
D	Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito. Muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus interlocutores.

13. Aprendizaje continuo

Es la capacidad para adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos y experiencias con el fin de enriquecer las tareas y optimizar los procesos. Implica compartir información útil para la resolución de situaciones y capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know- How adquirido.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Es reconocido como experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. Es un referente por su disposición para el aprendizaje, comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio, promueve la investigación, la actualización y el uso de nuevas tecnologías.
B	Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas. Se actualiza continuamente, tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planear un curso de acción. Aprende con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos, realizando un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades.
D	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos. Adquiere la información básica para el desarrollo de las actividades de su cargo.

14. Orientación a la calidad

Capacidad para realizar el trabajo con excelencia y dar valor agregado al mismo. Implica establecer estrategias de seguimiento, control y acciones de mejoramiento en los procesos a su cargo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Establece e implementa acciones que garantizan el desarrollo con excelencia, el seguimiento a la calidad y mejoramiento continuo de los procesos a su cargo. Promueve y desarrolla comportamientos, en sí mismo y en los miembros del instituto orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Evalúa el logro de metas planteadas bajo los estándares de calidad establecidos. Fomenta a través del ejemplo, la orientación a la calidad.
B	Orienta los comportamientos propios y los o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo. Realiza el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en el instituto para tal fin.

C	Conoce sus responsabilidades y cumple con las normas establecidas para desarrollar con calidad las actividades a su cargo. Demuestra, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Realiza el control de su propio trabajo
D	Cumple con las indicaciones impartidas por sus jefes para el desarrollo de las actividades a su cargo. Requiere acompañamiento para el control y seguimiento de su propio trabajo.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR CARGO

15. Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio, asumiendo con flexibilidad situaciones novedosas y aprovechándolas como oportunidades de aprendizaje individual y colectivo. Implica versatilidad cognitiva a la hora de cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad, así como la habilidad para revisar de manera crítica la información.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Realiza adaptaciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa su entorno atento a cambios que pudieran producirse. Introduce cambios en la forma de trabajar para mejorar la respuesta a los requerimientos del instituto y su entorno. Promueve la flexibilidad al interior del instituto, facilitando la comprensión y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Maneja y controla situaciones de incertidumbre y cambio siendo capaz de proponer, impulsar y exponer nuevos lineamientos y formas de hacer las cosas.
B	Se adapta a los cambios para afrontar una situación o solucionar problemas. Implementa una o más formas de asumir las situaciones y las evalúa a la luz de los resultados obtenidos. Se adapta de manera rápida y adecuada a los cambios y diversas situaciones, asimilando fácilmente nuevas circunstancias laborales. Adapta las propias ideas ante nueva información, comprendiendo los puntos de vista de los otros e incorporándolos a los propios.
C	Analiza diferentes formas de asumir las situaciones de cambio que se le presentan. Procura validar con otros qué estrategias han utilizado para adaptarse a los cambios. Modifica su conducta de acuerdo con las necesidades, tomando conciencia y realizando un esfuerzo para adaptarse al medio. Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
D	Adapta sus conductas al desarrollo de las tareas según instrucciones entregadas, que le permitan responder frente a los requerimientos del entorno o de su equipo. Requiere acompañamiento para asumir situaciones de cambio.

16. Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones u oposición de los demás o cuando se trabaja en condiciones de alta presión. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Orienta a otros para asumir con serenidad situaciones de presión y les da herramientas prácticas para lograrlo. Identifica situaciones de complejidad en el manejo de las emociones propias y de los otros. Ayuda a otros para controlar sus reacciones en situaciones de presión. Da herramientas a otros para manejar situaciones de presión
B	Aplica técnicas de autocontrol en situaciones de estrés. Identifica situaciones de presión que requieren mayor calma en el momento de actuar. Mantiene controladas sus emociones e impulsos y establece pautas de manejo ante circunstancias desestabilizadoras en su trabajo.
C	Toma distancia de las situaciones que comprometen la emocionalidad antes de actuar. Guarda la calma en situaciones que comprometen su emocionalidad. Analiza las situaciones de manera objetiva. Revisa diferentes formas de actuar frente a una situación antes de hacerlo. Mantiene estable su desempeño frente a circunstancias de impacto emocional que afecten su trabajo.
D	Diferencia situaciones que comprometen la emocionalidad de las que no lo hacen. Identifica situaciones que no implican emociones para ser resueltas. Muestra dificultad para controlar sus reacciones negativas y se desestabiliza en el trabajo frente a circunstancias de impacto emocional.

17. Búsqueda de la información

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Realiza prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información y se la proporcionen.
B	Realiza un trabajo sistemático para obtener la máxima información posible de las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros u otros.
C	Busca esclarecer personalmente una situación o problema. Recurre a personas que están directa o indirectamente involucradas en la situación o

	problema. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema. Indaga con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas que amplíen la información que posee sobre determinada situación.
D	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas, aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

18. Comunicación asertiva

Capacidad para expresar ideas, opiniones y sentimientos de forma clara y coherente, además de escuchar y entender al otro, de forma que se analice la información y las interacciones que se dan en un contexto, manteniendo los canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la Institución, a fin de alcanzar los objetivos Institucionales.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Escucha, aclara y complementa las ideas de su interlocutor propiciando construcciones conjuntas. Adapta su estilo de comunicación a las características particulares de la su audiencia, demostrando su conocimiento sobre las temáticas que transmite. Estructura canales de comunicación organizacionales y promueve el intercambio de información necesaria para la consecución de los objetivos
B	Escucha a los demás y selecciona los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Promueve dentro de su área el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a las personas informadas acerca de los temas que los afectan. Contrasta sus conocimientos con la información que transmite el interlocutor y plantea escenarios en los que se pueda aplicar dicha información.
C	Expresa con claridad sus ideas. Escucha a los demás y se asegura de comprender lo que quieren expresar, generando un ambiente propicio para la exposición de diversos puntos de vista. Aprovecha los canales de comunicación existentes a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
D	Propicia la interacción positiva con su interlocutor. Escucha al interlocutor y formula preguntas para profundizar en los temas que necesita. Muestra interés por las ideas de su interlocutor.

19. Conciencia organizacional

Es la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la Institución, e implica una conciencia de hacer uso eficiente de los recursos.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Comprende como el entorno, los cambios políticos, culturales, sociales impactan y repercuten en el instituto. Optimiza recursos del instituto. Reconoce y gestiona situaciones de riesgo para el Instituto.
B	Comprende cómo su actuar y el de otros influye a nivel Institucional. Prevé situaciones que pueden afectar a los trabajadores o al Instituto. Tiene conciencia del uso eficiente de los recursos del Instituto.
C	Comprende que su actuar influye a nivel Institucional. Hace uso eficiente de los recursos que le son asignados.
D	Entiende las normas, los procedimientos establecidos. Identifica y utiliza la estructura formal o jerárquica del instituto, la cadena de mando y los conductos regulares de la Institución.

20. Credibilidad técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la Institución.
B	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas de su campo. Goza de credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos.
C	Resuelve problemas relacionados con los aspectos técnicos de su campo. Establece contactos formales e informales con pares dentro de su campo de conocimiento.
D	Demuestra conocimientos técnicos básicos de su área. Comprende adecuadamente los desafíos que se presentan en su área de conocimiento.

21. Delegación estratégica

Capacidad para otorgar autonomía al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes, a partir del aprovechamiento de la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y en que cada uno sabe qué está haciendo. Evalúa los métodos de trabajo que permiten dar autonomía a los diferentes equipos de trabajo y comparte tanto éxitos como fracasos. Plantea estrategias para mejorar los resultados del equipo.
B	Diseña e implementa métodos de trabajo para dar autonomía a los diferentes equipos de trabajo. Emprende acciones para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área. Busca obtener y superar los objetivos fijados, logra la integración y aprovechar la diversidad de los colaboradores.
C	Define las responsabilidades y el deber ser de las tareas. Establece los parámetros requeridos para la ejecución de las tareas. Reconoce los estilos de trabajo de los miembros del equipo.
D	Reconoce las habilidades y oportunidades de desarrollo de los miembros del equipo. Da instrucciones de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

22. Desarrollo de equipo

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) de los demás y transferir los conocimientos y herramientas utilizando para ello diversas tecnologías y medios, según sea lo más adecuado, para desarrollarse en el contexto organizacional.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Identifica permanentemente las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los colaboradores. Desarrolla su equipo, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general. Comprende el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa.
B	Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento. Propone y apoya la capacitación para los demás en temáticas acordes con las proyecciones laborales.
C	Identifica oportunidades de crecimiento del talento (conocimientos y competencias), para sí mismo y para sus colaboradores. Utiliza las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y de otros.
D	Identifica en los miembros del equipo, capacidades adicionales a las relacionadas con la labor que realizan en la empresa y se las comunica.

23. Dinamismo y energía

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Promueve en el Instituto través del ejemplo, la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás.
B	Demuestra energía y dinamismo a la hora de trabajar con diversos interlocutores, enfrentar cambios en su entorno y largas jornadas laborales. Mantiene un alto nivel de desempeño, aún en situaciones adversas o de incertidumbre. Transmite energía a su equipo y los motiva a alcanzar los objetivos.
C	Trabaja activamente en situaciones cambiantes, retadoras y en jornadas extensas de trabajo, sin que se afecte su nivel de desempeño. Es persistente y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
D	Trabaja en situaciones retadoras y en jornadas extensas de trabajo, con un nivel de desempeño moderado. Mantiene su juicio profesional aún en situaciones de alta presión.

24. Dirección de equipos de trabajo

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo identificando sus fortalezas y necesidades para direccionarlo en el cumplimiento de los resultados esperados y alentar a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad impactando de manera favorable la cultura del instituto.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que acuerdo con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la Institución y con las competencias de sus integrantes.
B	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
C	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
D	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la identificación de lo que cada uno puede hacer.

25. Empatía

Capacidad para entender a los demás. Implica escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aun cuando estos no los hayan expresado directamente o lo hayan hecho parcialmente, en aras de establecer interacciones con ellas respetando las diferencias e identificando puntos de encuentro.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Comprende y responde a las situaciones, pensamientos y sentimientos de los demás con un comportamiento espontáneo tendiente a ayudar a la otra persona. Respeta las opiniones de los demás, aunque difieran de la propia. Participa en discusiones, diferenciando los aspectos personales de las ideas que se exponen. Contribuye a un ambiente de cordialidad en las situaciones que se le presentan.
B	Se esmera por escuchar y entender las necesidades de los demás. Establece interacciones positivas con los demás. Se destaca por su respeto frente a las ideas de otros. Se integra a diferentes escenarios gracias a su disposición e interés por los demás.
C	Percibe las actitudes, intereses y necesidades de las otras personas, y se interesa por conocer lo que les pasa. Asume una actitud receptiva frente a las acciones de los demás. Acoge las iniciativas de los demás en el curso de la conversación.
D	Identifica la correspondencia entre el estado de ánimo de las personas y sus actitudes en la situación. Analiza el ambiente general que se da en la situación. Realiza una comprensión limitada y superficial de lo que le comunica su interlocutor.

26. Empoderamiento

Es la capacidad para fortalecerse a sí mismo en el desarrollo de un sentido de responsabilidad que repercuta en la habilidad de actuar con firmeza frente a diferentes situaciones laborales.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Propone alianzas con el interlocutor para generar buenas prácticas a partir de los conocimientos, experiencias y estrategias compartidas. Lidera equipos de trabajo para incorporar lo aprendido en la empresa. Monitorea periódicamente la incorporación de lo aprendido.
B	Presenta sus estrategias a las personas idóneas. Sustenta su presentación con indicadores de impacto. Asume la implementación de la estrategia con responsabilidad. Demuestra a las personas que puede asumir nuevos retos.
C	Identifica sus propias fortalezas para asumir situaciones cruciales de su desempeño. Compara sus ideas con lo que ya se ha ejecutado. Diseña estrategias de participación activa.
D	Identifica aspectos claves y cruciales para el desarrollo de sus funciones y prácticas en el instituto. Propone ajustes que proyecten al instituto en el tiempo. Expresa su interés por aportar en el mejoramiento del instituto.

27. Gerenciamiento de proyectos

Es la capacidad para liderar proyectos de manera efectiva a través de la formulación de indicadores de impacto, identificación, selección y uso adecuado de los recursos para alcanzar objetivos, para ello tiene en cuenta prioridades y metas a alcanzar, así como las políticas del Instituto y los tiempos establecidos para su ejecución.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Evalúa a través de indicadores el impacto y el avance en la ejecución de tareas claves del proyecto. Asegura el cumplimiento del alcance de objetivos del proyecto en los tiempos establecidos. Lidera de manera efectiva a quienes participan del proyecto.
B	Dirige e integra el trabajo en las tareas complejas. Brinda liderazgo y dirección a las personas que manejan distintas tareas dentro del proyecto. Responde a los problemas inesperados con alternativas fuera de lo común y creativas.
C	Planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados. Dirige e integra las acciones y las competencias de los otros miembros del equipo, redireccionando los recursos a la luz de circunstancias cambiantes. Direcciona cada uno de los hitos del proyecto en beneficio del instituto.
D	Maneja sus propios plazos, actividades, tiempos y recursos con el fin de alcanzar sus metas. Vincula conscientemente sus propias actividades con las de los colegas. Es realista, sin embargo, no se compromete de acuerdo con lo esperado en la dirección del objetivo. Es flexible con su enfoque del trabajo.

28. Habilidad analítica

Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y correlacionar los datos relevantes examinarlos de manera separada y sistemática con el fin de encontrar los razonamientos que las generan. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Ofrece diversas opciones para abordar las situaciones propias del negocio, a través del análisis lógico y profundo de la información. Implementa las opciones recomendadas para abordar las situaciones propias del negocio. Utiliza los datos financieros y estadísticos para evaluar el efecto de las nuevas relaciones que se establecen entre los datos numéricos.
B	Analiza, organiza y articula la información suministrada. Elabora un mapa de relaciones entre las variables que inciden en una situación. Presenta de manera clara datos numéricos y estadísticos que son relevantes y establecer conexiones entre la información y las posibles soluciones o alternativas de actuación.
C	Analiza e identifica problemas revisando datos relevantes. Organiza y presenta datos numéricos que contribuyen con la comprensión de la situación. Formula hipótesis sobre las causas de las variables intrínsecas y extrínsecas de una situación o un problema.

D	Analiza de manera superficial la información suministrada. Analiza por separado las variables internas y externas que intervienen en una situación o en un problema. Registra la información que considera relevante para resolver la situación.
----------	--

29. Impacto e influencia I

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Utiliza estrategias complejas y a la medida de la situación, que le permitan influir de manera directa o indirecta en sus interlocutores. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves. Alcanza objetivos personales e institucionales a través de la presentación de sus ideas, la persuasión de sus interlocutores y la construcción de acuerdos de negociación (Ganar-ganar).
B	Persuade a otras personas mediante argumentos sólidos, aun en circunstancias complejas. Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta).
C	Persuade a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones. Lleva a cabo negociaciones que persuaden a la contraparte y contempla sus intereses y los de la Institución.
D	Persuade a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones. Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

30. Impacto e influencia II

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Acude a expertos o a otras personas para influir.
B	Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en su audiencia. Lleva a cabo acciones para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

C	Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a los demás.
D	Demuestra intención, aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por cuidar su reputación, el estatus, la apariencia.

31. Innovación del conocimiento

Hace referencia al proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se identifican mediante nuevas combinaciones del conocimiento existente o la creación de conocimiento nuevo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Presenta soluciones, ideas novedosas y originales, nuevas combinaciones del conocimiento existente o creación de conocimiento nuevo.
B	Presenta soluciones, e ideas que resuelven problemas o situaciones aplicando conocimientos nuevos o diferentes.
C	Aplica o recomienda soluciones, e ideas que resuelven problemas o situaciones utilizando su experiencia en otra similares o basándose en el conocimiento de otros.
D	Aplica o recomienda respuestas estándar, las mismas que el medio o cualquier otro darían a ese problema o situación.

32. Manejo de relaciones (Networking)

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán necesarias para alcanzar las metas.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su actividad y su área en la comunidad. Busca que su red crezca a partir de su relacionamiento en diferentes contextos.
B	Construye redes de personas clave dentro y fuera de la Institución, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.
C	Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos
D	Realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus objetivos.

33. Negociación

Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos. Implica centrarse en el problema y no en la persona, mantener la objetividad, dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas como ganar-ganar y planificar alternativas para negociar los mejores acuerdos.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación, acorde a los objetivos de la Institución. Mantiene una actitud serena en el proceso de negociación. Apropia las decisiones que se tomen como resultado de la negociación. Identifica los aprendizajes adquiridos en el escenario de negociación.
B	Formula diferentes propuestas de negociación. Muestra a las partes involucradas en la negociación las ventajas de las opciones que propone. Considera las observaciones de las partes en relación con las opciones que propone. Llega a acuerdos satisfactorios en concordancia con los objetivos de la Institución.
C	Compara los puntos de vista de los demás para encontrar similitudes y diferencias. Da cuenta de las ventajas de los diferentes puntos de vista en el proceso de negociación. Comenta el resultado de su comparación como referente para avanzar en la negociación. Logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.
D	Tiene claridad sobre la diferencia entre situaciones que requieren negociación y aquellas que no. Escucha puntos de vista diferentes sobre las condiciones de la negociación. Reconoce las diferencias entre su punto de vista y el de los demás

34. Pensamiento analítico II

Capacidad general para realizar un análisis lógico, identificar, entender y organizar sistemáticamente información significativa de una situación o un problema, implica realizar comparaciones entre diferentes aspectos y establecer prioridades. Incluye entender las relaciones causa-efecto de las acciones.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Comprende una situación compleja, analizando las causas y efectos de los problemas, toma decisiones acertadas y ejecuta actividades que responden a los objetivos a partir del análisis previo de la información. Es capaz de establecer vínculos causales complejos Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
B	Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones y pondera el valor de cada una de ellas. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.

	Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación
C	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.
D	Describe problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

35. Pensamiento estratégico

Capacidad para detectar, analizar e interpretar rápidamente, las fortalezas y debilidades de la Institución, así como las oportunidades, amenazas y cambios del entorno, con el fin de diseñar estrategias y planes de acción para el mejoramiento continuo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Realiza un análisis interno y del entorno para proponer políticas, planes, estrategias y metas con asignación de recursos, en pro de conseguir los objetivos estratégicos del Instituto.
B	Propone recursos, actividades y metas, realizando planes a largo plazo y estableciendo mecanismos de solución para su desarrollo, orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Instituto.
C	Establece y aplica los planes operativos bajo su responsabilidad, monitoreando el cumplimiento de metas a través de indicadores de seguimiento.
D	Ejecuta las labores asignadas a su cargo, orientado al logro de las metas establecidas en los planes estratégicos.

36. Perseverancia

Es la predisposición a mantenerse firme y constante en las acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Se mantiene constante en sus acciones a pesar de las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
B	No se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
C	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
D	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

37. Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente fijadas.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir lo establecido. Se preocupa por mejorar el orden de los procesos establecidos.
B	Realiza seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.
C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su equipo y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito.

38. Relaciones públicas

Es la capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en los momentos y las formas adecuados.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes de personas y logra la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad. Se desenvuelve adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos del área de su especialidad y culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes.
B	Establece adecuadas y efectivas relaciones con redes de personas y logra apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del medio. Se vincula adecuadamente con los integrantes de la comunidad y establece con ellos intereses afines en la especialidad profesional y en aspectos culturales.
C	Logra relaciones específicas convenientes para la Institución, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Se vincula positivamente con diversas personalidades del medio y en toda clase de eventos sociales.

D	Consigue el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.
----------	---

39. Retención y análisis de información

Capacidad de conservar información en la memoria de forma espontánea y durante un determinado espacio de tiempo, realizando a su vez un análisis de los factores incidentes, que permita el eficaz desempeño de sus funciones en tiempo y calidad.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca datos relevantes, posee gran capacidad y habilidad para retener, organizar, presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos.
B	Retiene a largo plazo la información sobre actividades, protocolos y procedimientos, analizando información e identificando problemas y relacionando datos relevantes.
C	Retiene fácilmente la información sobre sus tareas, los protocolos y procedimientos, analizando e identificando información clave para su trabajo.
D	Requiere acompañamiento a la hora de recopilar información clave para su trabajo. Realiza análisis superficiales de datos relevantes para su gestión.

40. Solución de problemas

Capacidad de identificar y reconocer variables influyentes en una situación y determinar mediante un análisis lógico posibles causas y alternativas de solución.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Anticipa problemas, abordándolos y reconociendo variables influyentes en una situación, para determinar mediante un análisis lógico posibles causas y alternativas de solución e identificando su impacto en el entorno. Define indicadores para medir la pertinencia de la solución aplicada. Asume los efectos de las soluciones implementadas. Evalúa si el resultado obtenido es favorable.
B	Promueve la participación de otros para analizar la viabilidad de las alternativas. Elige una de las alternativas para solucionar el problema. Ofrece las herramientas necesarias para implementar la opción elegida. Aplica nuevas ideas y fórmulas en los procesos con resultados efectivos.
C	Hace una lista con diferentes alternativas de solución para el problema. Propone la intervención de personas idóneas para solucionar el problema. Informa a las personas sobre las alternativas de solución disponibles.

D	Identifica algunas situaciones que pueden generar problemas. Identifica las causas de los problemas. Analiza los problemas desde diferentes perspectivas.
----------	---

41. Tolerancia a la presión del trabajo

Capacidad para responder y trabajar con eficacia en situaciones de exigencia, desacuerdo, presión de tiempo, prolongado estrés o ejecución de múltiples actividades a la vez. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Demuestra una actitud resolutiva ante situaciones adversas, generando planes de acción para reenfocar sus esfuerzos y el de su equipo de trabajo. Administra exitosamente múltiples situaciones de presión, manteniendo un alto nivel de efectividad personal y de su equipo. Ante situaciones de alta exigencia, presión o conflicto, desarrolla estrategias de acción y recurre a sus redes de colaboración para lograr a cabalidad los objetivos asignados.
B	Ejecuta múltiples actividades a la vez y alcanza los objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y en situaciones adversas. Demuestra flexibilidad de criterio ante situaciones de tensión, planteando alternativas de acción y cumpliendo con las expectativas de su trabajo.
C	Comprende y responde oportunamente a los requerimientos de su equipo y de otras áreas relacionadas, ante situaciones de presión. Mantiene una actitud y disposición positiva frente a trabajos o esfuerzos adicionales. Mantiene la calidad de su trabajo ante labores en donde hay un alto volumen de trabajo y presión.
D	Afronta con calma situaciones de presión o sobrecarga. Requiere de guía y acompañamiento para para establecer prioridades o tomar decisiones en situaciones con mayor presión.

42. Toma de decisiones

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos Institucionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Formula indicadores y criterios para identificar el impacto de la decisión tomada. Evalúa el impacto de la decisión tomada a partir de los criterios establecidos. Replantea la decisión de ser necesario.

B	Toma decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto. Lleva a la acción de manera asertiva la decisión tomada.
C	Plantea diferentes opciones para decidir especialmente ante cuestiones críticas o sensibles. Asigna a cada alternativa los factores de riesgo y oportunidad. Predice resultados de acuerdo con los factores de riesgo y oportunidad formulados.
D	Analiza diversas situaciones para priorizar aquella que requiere tomar decisiones. Describe minuciosamente la situación frente a la cual hay que decidir. Enriquece su descripción de la situación con los puntos de vista de los demás

43. Visión estratégica

Capacidad para anticiparse, comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la Institución, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia Institucional.

NIVELES	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
A	Utiliza los cambios del entorno como oportunidades para alcanzar los objetivos y metas asociadas a la estrategia institucional. Reconoce que la institución es un sistema integral donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto.
B	Define estrategias para modificar procedimientos en el área a su cargo de forma que pueda aprovechar las oportunidades que ofrece el contexto.
C	Reconoce y comprende los cambios del entorno, y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en su área de trabajo.
D	Observa e identifica a los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.