

# PTAH

Política para  
**atracción, vinculación,  
desarrollo y retención**  
del talento humano



**Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



**Hermanas de la Caridad  
Dominicas de La Presentación  
de la Santísima Virgen**





---

# POLITICA PARA LA ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO Y RETENCIÓN **DEL TALENTO HUMANO DE LA UCM**

Julio de 2020

Copyright©  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

**Autores:** Catalina Piedrahita Meza – Cristian Camilo Gutiérrez Restrepo

**Edición:** Centro Editorial UCM

**Diseño:** Unidad de Marca - UCM

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito del Centro Editorial Universidad Católica de Manizales y de los autores. Los conceptos expresados de este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Católica de Manizales y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

©Centro Editorial Universidad Católica de Manizales

Carrera 23 No. 60-63

<http://www.ucm.edu.co/centro-editorial/>

[centroeditorialucm@ucm.edu.co](mailto:centroeditorialucm@ucm.edu.co)

Hecho en Manizales, Caldas · Colombia



## **CONSEJO SUPERIOR**

**Hna. Martha Lucia Andrade Morales** - Superiora Provincial - Vicecanciller · **Hna. María Elizabeth Caicedo Caicedo** - Rectora · **Hna. Ángela María Vélez Restrepo** - Superiora Provincial - Medellín · **Hna. Nidia Beatriz Mesa Navarrete** - Superiora Provincial - Santafé de Bogotá · **Hna. Pastora Marín Vásquez** - Superiora Provincial - Bogotá · **Hna. Waldina Benavides Cruz** - Superiora Provincial - Bucaramanga · **Hna. Diana Lucía Rivera** - Ecónoma Provincial - Manizales · **Hna. Blanca del Tránsito Segura Rodríguez** - Consejera Provincial de Educación - Manizales · **William Ruíz Sanz** - Representante Sociedad de Manizales (S) · **Claudia Lucia Velandia** - Representante Sociedad de Manizales (P) · **María Carolina Venegas Ceballos** - Representante Sociedad de Manizales (S) · **Samuel Patiño Agudelo** - Representante Docentes · **Cecilia Sinisterra Rosales** - Representantes de Estudiantes · **Patricia Gómez González** - Representante de Egresados · **Catalina Triana Navas** - Secretaria General

## **INVITADOS PERMANENTES**

**Hna. María Amanda Tangarife Rodríguez** - Vicerrectoría Administrativa y Financiera · **Hna. Gloria Estela Rolón Díaz** - Vicerrectora Académica · **Hna. Ana Beatriz Patiño García** - Vicerrectora Bienestar y Pastoral Universitario · **Carolina Olaya Alzate** - Directora de Planeación · **Cristian Camilo Gutiérrez Restrepo** - Director Aseguramiento de la Calidad · **Luis Alonso Beltrán González** - Director Administrativo y Financiero

## **CONSEJO DE RECTORÍA**

**Hna. María Elizabeth Caicedo Caicedo** - Rectora · **Hna. Ana Beatriz Patiño García** - Vicerrectora de Bienestar y Pastoral Universitaria · **Hna. María Amanda Tangarife Rodríguez** - Vicerrectora Administrativa y Financiera · **Hna. Gloria Estela Rolón Díaz** - Vicerrectora Académica · **Carolina Olaya Alzate** - Directora de Planeación · **Luis Alonso Beltrán González** - Director Administrativo y Financiero · **Catalina Triana Navas** - Secretaria General

## **INVITADO**

**Cristian Camilo Gutiérrez** - Director de Aseguramiento de la Calidad

## **CONSEJO ACADÉMICO**

**Hna. María Elizabeth Caicedo Caicedo** - Rectora · **Hna. Ana Beatriz Patiño García** - Vicerrectora de Bienestar y Pastoral Universitaria · **Hna. Gloria Estela Rolón Díaz** - Vicerrectora Académica · **Hna. María Amanda Tangarife Rodríguez** - Vicerrectora Administrativa y Financiera · **Gloria Inés Estrada Salazar** - Decana Facultad de Ciencias de la Salud · **Martha Liliana Marín Cano** - Decana Facultad de Educación · **David Marcelo Agudelo Ramírez** - Decano Facultad de Ingeniería y Arquitectura · **Lucelly Arcila Gómez** - Decana (e) Facultad de Ciencias Sociales Humanidades y Teología · **Eduardo Javid Corpas Iguarán** - Director de Investigaciones y Posgrados · **Catalina Triana Navas** - Secretaria General · **Yeison Alberto Garcés Gómez** - Representante de Docentes · **Edwin Hernando Duque Meza** - Representante de Docentes · **Andrés Alfredo Cheng Galvis** - Representantes de Graduados · **Mario Alberto Jiménez Montoya** - Representante de Graduados · **María Fernanda Hincapié Osorio** - Representantes de Estudiantes · **Jhordan Camilo Ramírez González** - Representantes de Estudiantes · **Paula Andrea Londoño Trujillo** - Representantes de Estudiantes · **Daniela Ceballos Ruiz** - Representantes de Estudiantes

## **INVITADOS PERMANENTES**

**Cristian Camilo Gutiérrez Restrepo** - Director de Aseguramiento de la Calidad · **Carolina Olaya Alzate** - Directora de Planeación · **María del Socorro Vargas Henao** - Directora de Extensión y Proyección Social · **Matías Andrés Marín Castaño** - Director Relaciones Internacionales

# NATURALEZA DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad Católica de Manizales, fundada en 1954 por la Congregación de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen, es una Institución de Educación Superior de Derecho Eclesiástico, constituida como Corporación de Derecho Privado, sin ánimo de lucro y de utilidad común, con Personería Jurídica otorgada por la Arquidiócesis de Manizales (Decreto 271 de 1962). Reconocida por el Ministerio de Educación Nacional [MEN] como Universidad mediante Resolución No. 3275 en junio de 1993, desarrolla las funciones sustantivas en los campos de acción establecidos en la Ley 30 de 1992: la técnica, la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte y la filosofía.

La UCM se inspira en el Evangelio, en el Magisterio de la Iglesia Católica y en el Carisma Congregacional; acoge los principios universales del conocimiento y sus fundamentos epistemológicos, filosóficos, antropológicos y sociológicos, salvaguardando su naturaleza de institución de educación superior, a la vez que estudia, investiga y promueve la reflexión sobre los problemas de la sociedad para aportar al desarrollo científico, humano y social.

## PLATAFORMA ESTRATÉGICA

### PERFIL INSTITUCIONAL

Como obra congregacional y de iglesia, desde su identidad, trabaja en la formación integral en diálogo con el entorno, para contribuir a la transformación social y cultural, soportada en principios de participación y corresponsabilidad, con criterios de calidad en el contexto internacional.

### MISIÓN INSTITUCIONAL

Contribuir a la formación integral de la persona desde una visión humanista, científica y cristiana, iluminada por el Evangelio, el Magisterio de la Iglesia y el Carisma Congregacional de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen.

- 
- 8 • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

Orienta la academia con criterios de universalidad, humanización del conocimiento, calidad e innovación, para la construcción de nueva ciudadanía como expresión del diálogo entre fe-cultura-vida para responder a los desafíos de la sociedad contemporánea, en el contexto de un mundo globalizado con sentido social y eclesial.

## VISIÓN INSTITUCIONAL

Seremos en el 2025, la primera opción de la región, por visibilizar la formación integral desde una perspectiva humanista, científica y cristiana, consolidando una comunidad académica que, desde la personalización liberadora, contribuya a la transformación social, cultural y se constituya como referente nacional e internacional de inclusión y equidad.

## SUEÑO INSTITUCIONAL

En familia, a ejemplo de Marie Poussepin, forjar día a día, hombres y mujeres integrales líderes constructores de una nueva humanidad.

## VALORES CORPORATIVOS

La Verdad y la Caridad, fuente de donde emanan los valores que privilegia la Universidad en los procesos de formación y desarrollo del conocimiento: Defensa de la Vida, Solidaridad, Justicia, la Paz y Convivencia Ciudadana.

## PILARES INSTITUCIONALES

Humanización, Socialización, Trascendencia

## PERFIL DEL COLABORADOR UCM

- El colaborador UCM se caracteriza por su formación integral, haciendo de ella su opción de vida en la institución; enfocado en el logro de la misión institucional por medio de la autorregulación, autodeterminación y autogestión (**orientación a resultados**).
- Privilegia la persona como el principal integrante de una comunidad universitaria inclusiva e incluyente aportando al



desarrollo profesional y humano del capital intelectual de manera ética, responsable y evidenciado el sentido de pertenencia con la institución (**opción por el otro**).

- Se relaciona con respeto y tolerancia como la esencia del trabajo colaborativo; además planifica, desarrolla y gestiona su trabajo en correspondencia con la plataforma estratégica y los lineamientos institucionales (**conciencia organizacional**).
- Desarrolla pensamiento creativo e innovador que contribuya a la solución de problemas y la adaptabilidad a los cambios, comprendidos como posibilidad para transformar su desempeño dentro de la institución (**creatividad e innovación**). Velando dentro de la UCM por la conservación y el cuidado del medio ambiente y por la seguridad y salud propia y de los demás.
- Se comunica de manera asertiva privilegiando los canales de comunicación institucional y propiciando un adecuado clima institucional (**comunicación asertiva**).
- Participa en las actividades de bienestar y pastoral de la institución como aporte a la calidad de vida de la comunidad universitaria y se identifica con diversas causas sociales de manera abierta, desinteresada y legítima.
- Desarrolla procesos de alta calidad como expresión de responsabilidad social de la UCM con su entorno.

## PRESENTACIÓN

La Gestión del Talento Humano de la Universidad Católica de Manizales hace público el compromiso con la vivencia de un PROYECTO EDUCATIVO QUE SE ORIENTA HACIA EL DESARROLLO Y HUMANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA CULTURA Y HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA CIUDADANÍA. A través de la política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del Talento Humano se materializa la misión expresada en la naturaleza, el sentido y razón de ser de la UCM y en su pensamiento educativo y social. Esta política atiende a las disposiciones establecidas en el Proyecto Educativo Universitario y el Plan de Desarrollo Institucional y se diseñó en correspondencia con los lineamientos definidos en el Reglamento Interno de Trabajo, el Estatuto Profesoral y el Estatuto General de la Institución. Tiene como propósito establecer las orientaciones para la gestión integral del Talento Humano en la Universidad Católica de Manizales desde la atracción hasta la vinculación, desarrollo, retención y acompañamiento para el retiro en perspectiva de consolidar una comunidad universitaria competitiva y orientada por principios éticos para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, solidaria y fraterna.

La política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del Talento Humano se orienta por los valores institucionales “verdad y caridad” que promueven el desarrollo de una cultura organizacional humanista, de servicio, reconocimiento, participación, corresponsabilidad y efectividad en la gestión. Además, establece las pautas para desarrollar procesos de gestión del talento humano atendiendo a las necesidades institucionales, al mejoramiento de las condiciones de la calidad de vida y al bienestar de los colaboradores. Para la consolidación de comunidad universitaria, la política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del Talento Humano tiene como sustento el carisma congregacional de las Hermanas de la Caridad Dominicas de la Presentación de la Santísima Virgen y se dirige al mejoramiento de los procesos de selección, al desarrollo de competencias organizacionales, al fortalecimiento del pensamiento estratégico, al mejoramiento de la calidad de vida, a la articulación del proyecto de vida personal con el de la UCM y al respeto por si mismo y por el otro como condición de complementariedad en la vivencia de la filosofía institucional.

La política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del Talento Humano integra la gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo con el propósito de promover estilos de vida saludables y

proteger la salud de los colaboradores avanzando hacia la adopción de un enfoque preventivo implementando las medidas necesarias para el control, mitigación y eliminación de riesgos, enfermedades y accidentes laborales.

## **1. MARCO GENERAL DE LA POLITICA**

### **1.1 EL MARCO ESTRATEGICO PARA LA EDUCACIÓN PRESENTACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**

El marco estratégico para la Educación Presentación en América Latina y el Caribe relaciona en el capítulo 2 “Realidad de la Educación en América Latina y el Caribe”: Aplicación de políticas educativas en América Latina y el Caribe (pág. 21) que la calidad se fortalece por medio de la cualificación y fortalecimiento de la profesión docente, con maestros bien preparados que redimensionan la profesión y su rol en la sociedad y a través de una educación que atiende e impulsa el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, y prepara para la competitividad y para el mundo del trabajo. En este mismo documento en el capítulo 5 Objetivos: 5.4 Gestión institucional (pág. 39) indica que la gestión administrativa implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución, con su filosofía, con sus valores y principios de calidad, eficiencia y eficacia de las acciones ejecutadas.

En consonancia con lo anterior, los planteamientos de la congregación en torno a la cualificación y mejoramiento de capital humano e intelectual de los profesores y administrativos que hacen parte de sus obras, se constituyen en un elemento que fundamenta la política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del Talento Humano de la Universidad Católica de Manizales.

- 
- 12** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

## 1.2 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO / OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:

La Organización Internacional para el Trabajo (OIT) considera que el trabajo decente es crucial para el desarrollo sostenible como condición para el mejoramiento de las condiciones laborales. Según la OIT, la importancia del trabajo decente para realizar el desarrollo sostenible está puesto de manifiesto en el Objetivo 8 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cuya finalidad es “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”.

## 1.3 MINISTERIO DEL TRABAJO

Tiene como objetivo generar empleos de calidad con derechos a la protección social, construir acuerdos con el propósito de lograr una paz laboral duradera, capacitar y formar el talento humano y convertir el trabajo como eje del desarrollo humano. A través de los lineamientos establecidos por el Ministerio del Trabajo se configura el proceso de Gestión del Talento humano de la UCM respondiendo a la gestión de las relaciones laborales, del empleo, de las pensiones, de los deberes y derechos de los trabajadores, de la gestión de riesgos laborales y de la inspección vigilancia y control.

## 1.4 CESU – SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACIÓN

### 1.4.1 Acuerdo 02 del 2020 por medio del cual se aprueban los lineamientos para la acreditación institucional

El modelo de acreditación en alta calidad para programas académicos e instituciones hace referencia en el contexto de los factores y características a la aplicación transparente y eficaz de criterios para la selección, vinculación, permanencia, desarrollo y estímulos de la comunidad académica. Además, relaciona la importancia del desarrollo de políticas de estímulo, promoción y cualificación de sus funcionarios y la implementación de un modelo de Arquitectura Institucional que se expresa en la articulación de la organización, los procesos y los cargos.

#### 1.4.2 Decreto 1330 del 2019

El decreto 1330 del 2019 actualiza la filosofía del registro calificado y la acreditación y propone centrar la discusión en torno a aprendizajes y a políticas renovadas de selección, vinculación, permanencia, desarrollo y estímulo que le permitan a la institución reconocerse en su diversidad y en su complejidad y movilizar las discusiones entre los diferentes actores de la comunidad académica a partir del diseño de una Arquitectura Institucional que articule procesos, organización y cargos para el cumplimiento de las labores administrativas, formativas, académicas, científicas, culturales y de extensión.

#### 1.4.3 Lineamientos de acreditación para programas de pregrado CNA 2013

La Evaluación de la calidad en el campo de la acreditación de programas de maestría y doctorado implica la consolidación de lineamientos asociados a la definición de mecanismos de selección, renovación, contratación, formación continua y evaluación de profesores y administrativos a través de perfiles que garanticen la efectividad institucional.

#### 1.4.4 Guía AUIP para la autoevaluación de las especializaciones

El proceso de selección, la experiencia profesional, la dedicación al programa, la definición de responsabilidades y el desarrollo de mecanismos orientados a la formación y estímulo son variables de evaluación a partir de parámetros internacionales para procesos de acreditación de la calidad de especializaciones.

## 1.5 NORAMILIZACIÓN TÉCNICA

#### 1.5.1 Norma NTCISO9001:2015

- Requisito 5. Liderazgo 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades
- Requisito 7. Apoyo 7.1.2 Personas
- Requisito 7.2 Competencia

## 1.6 NORMATIVA INSTITUCIONAL

- **Normativas Generales**
  - Código de ética y buen gobierno
  - Normativa de elecciones
  - Manual de Contratación

- 
- 14** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM
- Plan de Desarrollo Institucional - PDI
  - Programa de Graduados UCM
  - Plan Institucional de Archivo - PINAR
  - Programa de Gestión Documental
  - Modelo de Gestión Social
  - Programa Institucional Desarrollo Estudiantil
- **Normativas Académicas**
    - Marco Teleológico
    - Proyecto Educativo Universitario
    - Plan de Formación y Desarrollo Profesional
    - Proyecto Educativo de Programa – PEP – Orientaciones para su formulación
  - **Estatutos**
    - Estatuto General
    - Estatuto Profesorado
    - Estatuto de Propiedad Intelectual
  - **Reglamentos**
    - Reglamento Interno de Trabajo
    - Reglamento Académico para estudiantes de Pregrado, Especialización y Maestría
    - Reglamento Académico para Estudiantes de Doctorado
    - Reglamento Prácticas Laborales
    - Reglamento Deportivo
  - **Lineamientos**
    - Lineamientos para el uso del correo electrónico en la UCM
  - **Ecosistemas**
    - Ecosistema de Emprendimiento
    - Ecosistema de Innovación
  - **Sistemas**
    - Sistema de Extensión y Proyección Social
    - Sistema Institucional de Investigación
    - Sistema Institucional de Admisiones
    - Sistema de Aseguramiento de la Calidad – SAC
    - Sistema Institucional de Educación a Distancia
  - **Políticas**
    - Política de Internacionalización
    - Política, cultura y prácticas inclusivas en la UCM
    - Política de Bienestar y Pastoral Universitaria

- Políticas Académicas UCM
- Política para el Desarrollo de la Investigación + Creación en Artes, Arquitectura y Diseño
- Política de Jubilación
- Otros
  - Procesos y procedimientos para la Gestión del Talento Humano
  - Plan de formación y desarrollo de la Comunidad Administrativa

## 2. ANTECEDENTES

Históricamente, los procesos de Gestión del Talento Humano han guardado correspondencia con el PEU y se han orientado al desarrollo y calidad de la gestión académica y administrativa generando condiciones y ambientes de trabajo favorables que garanticen respuestas oportunas a las necesidades, demandas y requerimientos de la Institución. A continuación, se relaciona el recorrido histórico de la Gestión del Talento Humano en las últimas décadas:

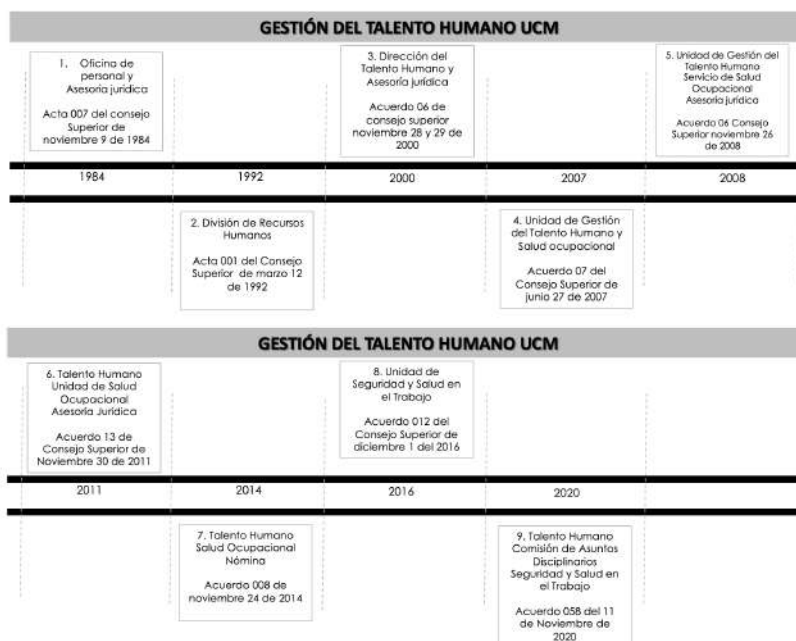


Figura 1. Recorrido histórico Gestión del Talento Humano  
Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad – Coordinación de Talento Humano

**16** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

La Gestión del Talento Humano a través de procesos de selección, vinculación, formación, retención, mejoramiento y retiro de los colaboradores garantiza que la gestión institucional se encuentre a cargo de personas competentes e idóneas para liderar las tareas académicas y administrativas, y para atender a las funciones determinadas en la estructura académico administrativa.

Durante los últimos años se han implementado políticas de desarrollo, cualificación y mejoramiento del capital humano e intelectual orientadas a fortalecer y potenciar las capacidades de gestión y la formación, científica, intelectual, ética y humana de los colaboradores.

A partir del año 2017, la gestión del talento humano se consolida dentro de la UCM, así:

- Reestructuración de procesos y procedimientos para la Gestión del Talento Humano

Durante los años 2017 y 2018 se consolidan: Proceso de Gestión del Talento Humano; sus procedimientos y formatos adecuados a las necesidades institucionales

<b>Código</b>	<b>Nombre del Documento</b>	<b>Versión</b>	<b>Fecha de vigencia</b>
GTH-C-1	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	01	Julio 2017
GTH-P-1	SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	01	Julio 2017
GTH-F-1	FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	01	Julio 2017
GTH-F-2	ANÁLISIS DE HISTORIA LABORAL DEL CANDIDATO	01	Julio 2017
GTH-F-3	EVALUACIÓN MINICLASE Y PRUEBA TÉCNICA DE DOCENTES	01	Julio 2017



GTH-F-4	VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES	01	Julio 2017
GTH-F-5	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO	01	Julio 2017
GTH-F-6	LISTADO DE DOCUMENTOS DE VINCULACIÓN	01	Julio 2017
GTH-F-7	INFORME DEL PROCESO DE SELECCIÓN	01	Julio 2017
GTH-F-25	ENTREVISTA Y PRUEBA TÉCNICA PERSONAL ADMINISTRATIVO	01	Octubre 2017
GTH-P-2	PROCEDIMIENTO PARA VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	01	Julio 2017
GTH-F-7	ACTA DE ENTREGA DEL PUESTO DE TRABAJO	01	Julio 2017
GTH-F-8	FORMATO PARA LA ENTREGA INDIVIDUAL DE DOTACIÓN	01	Julio 2017
GTH-F-9	FORMATO DE PAZ Y SALVO	01	Julio 2017
GTH-F-29	FORMATO CONSTANCIA ENTREGA CARNÉ Y AUTORIZACIÓN DESCUENTO	01	Julio 2018
GTH-F-30	AUTORIZACIÓN DESCUENTOS POR SALARIOS	01	Febrero 2018
GTH-P-3	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y REINDUCCIÓN	01	Julio 2017

**18** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

GTH-F-10	REGISTRO DE ASISTENCIA A INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN	01	Julio 2017
GTH-F-11	FORMATO DE REINDUCCIÓN INSTITUCIONAL	01	Julio 2017
GTH-F-12	CONSTANCIA DE INDUCCIÓN AL CARGO	01	Julio 2017
GTH-F-13	FORMATO DE ENTRENAMIENTO	01	Julio 2017
GTH-P-4	PROCEDIMIENTO DE REUBICACIÓN Y REINTEGRO DEL PERSONAL	01	Julio 2017
GTH-F-14	FORMATO DE REUBICACIÓN O REINTEGRO LABORAL	01	Julio 2017
GTH-P-12	PROCEDIMIENTO DE REPORTE DE NOVEDADES DE NÓMINA		Julio 2018
GTH-F-15	FORMATO PARA EL REPORTE DE NOVEDADES DE NOMINA	01	Julio 2017
GTH-F-25	FORMATO REPORTE DE HORAS DE RECARGO NOCTURNO	01	Agosto 2017
GTH-F-28	FORMATO REPORTE DE HORAS CÁTEDRA - CONTROL DOCENTE	01	Julio 2018
GTH-F-5	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO	01	Julio 2017
GTH-F-16	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	01	Julio 2017

GTH-F-17	FORMATO DE EVALUACIÓN A LA CAPACITACIÓN, INDUCCIÓN O REINDUCCIÓN	01	Julio 2017
GTH-F-18	EJECUCIÓN AL PLAN DE FORMACIÓN	01	Julio 2017
GTH-P-6	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	01	Julio 2017
GTH-F-19	AUTOVALORACIÓN DE DESEMPEÑO - SECRETARIAS	01	Julio 2017
GTH-F-20	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL ADMINISTRATIVO OPERATIVO (AUTOVALORACIÓN)	01	Julio 2017
GTH-F-21	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO JEFE A SECRETARIA	01	Julio 2017
GTH-F-22	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NIVEL ADMINISTRATIVO -ESTRATÉGICO Y TÁCTICO	01	Julio 2017
GTH-F-26	FORMATO SEGUIMIENTO EVALUACIÓN DESEMPEÑO	01	Julio 2017
GTH-F-27	FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO	01	Julio 2018
GTH-F-31	FORMATO ACTA DE COMPROMISO	01	Enero 2019
GTH-M-1	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	01	Julio 2017

**20** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

GTH-PT-1	POLÍTICAS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	01	Julio 2017
GTH-P-7	PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL BIENESTAR SOCIAL	01	Julio 2017
GTH-F-23	FORMATO DE SOLICITUD DE AUXILIO	01	Julio 2017
GTH-F-24	FORMATO SOLICITUD PERMISO	01	Julio 2017

Por último se realizan actualizaciones a los procedimientos:

Código	Nombre del Documento	Versión	Fecha de vigencia
GTH-P-2	PROCEDIMIENTO PARA VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	01	Octubre 2020
GTH-P-6	PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	01	Octubre 2020

- Consolidación del mapa de competencias organizacionales:

Se desarrolla a partir de mesas de conversación entre la Rectoría, su equipo de trabajo y la Vicerrectoría Administrativa y Financiera; dicho mapa de competencias se convierte en herramienta fundamental dentro del proceso de selección y evaluación de la Comunidad Universitaria con el fin de favorecer al crecimiento institucional y a trascender en los roles diarios que desempeña cada colaborador dentro de la UCM.

- Diseño de perfiles por cargo

Con el fin de avanzar hacia la consolidación de una Comunidad Universitaria; se levantan perfiles por cargo; los cuales obedecen al contexto institucional, son trabajados y validados con los colaboradores

y los jefes de unidades académico administrativas que hicieron parte de este ejercicio.

Se levantaron los perfiles asociados a los procesos distribuidos en toda la UCM según los cargos y el mapa de procesos.

- Lanzamiento módulo de Talento Humano en SIESA - ERP

A partir del año 2017 se inicia el proceso de parametrización del módulo de talento humano en SIESA - ERP sistema adquirido por la UCM; el cual ofrece las siguientes bondades:

- Perfiles por cargo
  - Competencias asociadas a procesos
  - Evaluación del desempeño de la comunidad administrativa
  - Elección del maestro destacado
  - Entrega de dotación
- Consolidación de la información de la Comunidad Universitaria

La unidad de talento humano cuenta dentro de la información que puede alcanzar a almacenar con una base de datos completa que contiene toda la información relacionada con los colaboradores. Dicha información es confiable, se encuentra actualizada permanentemente y es fuente de consulta para visitas de pares de acreditación de programas o institucional o renovación de registros calificados; además de la gestión integral del talento humano.

- 22 • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

### 3. POLÍTICA PARA LA ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UCM

Se desarrolla mediante un análisis que involucra las necesidades y expectativas institucionales frente al proceso y el compromiso con la mejora continua armonizado con las intenciones misionales:

#### Gestión del Talento Humano

Atracción, vinculación, desarrollo y retención del Talento Humano de la UCM

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	COMPROMISOS	INTENCIONES MISIONALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualificación y mejoramiento del capital humano e intelectual de la UCM</li> <li>• Atracción, vinculación, desarrollo y retención del Talento Humano</li> <li>• Cumplimiento de Normativas y Lienamientos de la OIT, Ministerio de Educación y Ministerio del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Integral del Talento Humano</li> <li>• Adecuada Gestión del Colaborador UCM (selección, vinculación, bienestar, permanencia, seguridad y salud en el trabajo, retiro)</li> <li>• Adecuada Organización del trabajo (funciones, competencias, inducción, reinducción)</li> <li>• Desarrollo y Efectividad del colaborador (evaluación, planes de mejoramiento, formación, compensación, estímulos)</li> <li>• Mejora continua del proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación integral de la persona</li> <li>• Construcción de nueva ciudadanía como expresión del diálogo entre fé, cultura y vida</li> <li>• Respuesta a desafíos de la sociedad</li> </ul>

Figura 2. Formulación de política GTH

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad – Coordinación de Talento Humano

Estos elementos se priorizan frente a la visión institucional determinando los siguientes aspectos orientadores de la política: la gestión del colaborador, la organización del trabajo y el acompañamiento, desarrollo y efectividad de la comunidad universitaria.

# POLITICA PARA LA ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UCM

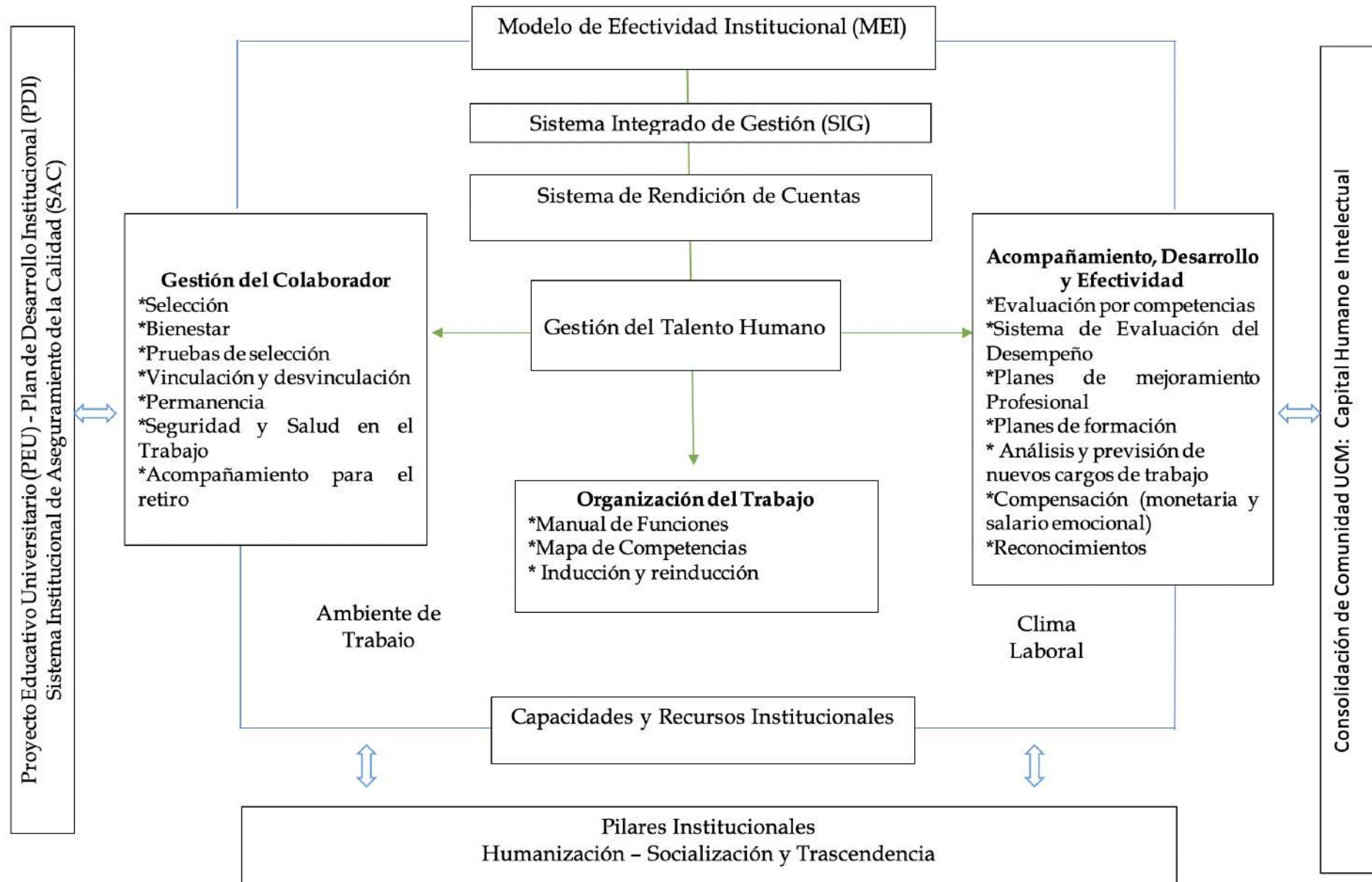


Figura 3. Política GTH

Fuente: Dirección de Aseguramiento de la Calidad - Coordinación de Talento Humano

---

## 24 • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

La Gestión del Talento Humano en la UCM tiene como propósito fundamental promover el desarrollo integral de la comunidad universitaria a partir de la implementación de mecanismos adecuados para la atracción, selección, vinculación, permanencia, retiro, designación de funciones, evaluación del desempeño, compensación, desarrollo y estímulo de los colaboradores. Generando las condiciones y recursos necesarios para propiciar ambientes de trabajo sanos y seguros y un clima institucional favorable. Se compromete con la mejora continua del proceso en perspectiva de aportar a la cualificación y el mejoramiento del capital humano e intelectual en correspondencia con las aspiraciones institucionales y la plataforma estratégica. La política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM recoge los elementos necesarios para el desarrollo integral de los colaboradores de tal manera que contribuya a una gestión administrativa y académica efectiva y soportada en principios de participación y corresponsabilidad.

Esta política contempla la Gestión del Talento Humano desde la identificación de la necesidad de contratación de colaboradores ya sea por terminación del contrato, retiro, jubilación o creación de cargo hasta la vinculación, inducción, organización del trabajo, formación, desarrollo, evaluación y acompañamiento en el logro de la efectividad institucional.

La política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del Talento Humano se articula al Bienestar Institucional propiciando dimensiones de la vida de la comunidad universitaria como las humanísticas, culturales, psicológicas, sociales, deportivas y económicas como un proceso integrado de quienes participan en la UCM como actores fundamentales del proceso misional. Las estrategias de Bienestar y Pastoral Universitario tienen como propósito contribuir a generar condiciones que propicien el desarrollo humano, la calidad de vida y la construcción de comunidad como factores primordiales para la formación integral de la persona, iluminada por los principios del Evangelio, la Doctrina Social de la Iglesia y el Carisma congregacional de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación.

## 3.1 PROYECTO EDUCATIVO UNIVERSITARIO Y PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El Proyecto Educativo Universitario establece las orientaciones para la gestión académica y administrativa de la UCM y define los rasgos



distintivos y característicos del colaborador de la UCM (competencias organizacionales) que complementan el trabajo en la gestión, con el objetivo de orientar las acciones cotidianas hacia el logro de ventajas competitivas y cumplimiento de la misión.

Estas competencias organizacionales son:

- Conciencia organizacional
- Orientación a resultados
- Creatividad e innovación
- Comunicación asertiva
- Opción por el otro

Por otra parte, el Plan de Desarrollo Institucional a través de las megas orienta hacia la consolidación de una comunidad universitaria comprometida, con alto sentido de identidad y reconocidos niveles de cualificación profesional.

## 3.2 SISTEMA INSTITUCIONAL DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Sistema Institucional de Aseguramiento de la calidad a partir de la evaluación interna y externa genera los reportes de mejoramiento en términos del fortalecimiento del cuerpo de profesores y los colaboradores administrativos de los programas académicos y de la Institución en general. A partir del SAC la UCM monitorea el cumplimiento de los parámetros establecidos en los lineamientos para la acreditación de programas e institucional con el propósito de garantizar un adecuado desempeño y actuación de los distintos responsables de la gestión académica y administrativa de manera consistente con las declaraciones y compromisos derivados de la plataforma estratégica, del PEU y del PDI 2018 / 2025.

## 3.3 GESTIÓN DEL COLABORADOR

La gestión del colaborador de la UCM garantiza una adecuada organización, administración y gestión a través de los procesos de selección y vinculación de personas competentes e idóneas para liderar la gestión académica y administrativa atendiendo a las funciones determinadas en la estructura organizacional, el modelo de operación por procesos y en coordinación con los organismos de gobierno de la Institución definidos en el estatuto general.

---

**26** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

La institución define estrategias orientadas a fortalecer y potenciar las capacidades de gestión y la formación científica, intelectual, ética y humana de los colaboradores. Estas estrategias permiten fomentar la permanencia, el bienestar, la seguridad y salud en el trabajo y el acompañamiento para el retiro.

### **3.3.1 De la selección del Talento Humano en la UCM**

- Detectar la necesidad de talento humano y realizar requerimiento.
- Revisar, ajustar o crear perfil de cargo
- Reclutar las hojas de vida.
- Evaluar las hojas de vida.
- Realizar entrevista y prueba técnica.
- Programar y realizar pruebas psicotécnicas.
- Verificar referencias y antecedentes
- Seleccionar colaborador.
- Presentación de candidatos a Rectoría
- Informar a los candidatos.

*Ver GTH-P-1. Selección del Talento Humano por Competencias*

### **3.3.2 De la Vinculación y Desvinculación**

#### **VINCULACIÓN**

- Recepción de documentos para vinculación
- Determinar el tipo de vinculación
- Elaboración de contrato de laboral
- Vinculación a seguridad social
- Archivar historia laboral
- Solicitud de Carné

#### **DESVINCULACIÓN**

- Radicación carta de renuncia
- Remisión a rectoría
- Oficialización de renuncia
- Emisión de paz y salvo
- Firma de liquidación
- Pago liquidación

*Ver GTH-P-2 Procedimiento para Vinculación y Desvinculación de Personal*

### **3.3.3 Del Bienestar**

- Participación en espacios culturales
- Participación en exposiciones de arte, Cinema UCM, Concursos de cuento, Festivoz.

- Participación en grupos artísticos y culturales
- Participación en convivencias, espacios de actividad física, vacaciones recreativas, talleres de integración-liderazgo, jornadas recreativas.
- Participación en selecciones deportivas.
- Participación en grupo de pastoral UCM.
- Participación en Celebraciones Eucarísticas
- Acompañamiento a vida sacramental
- Retiros Espirituales
- Encuentros de formación espiritual
- Participación en Pastoral Social y proyección a grupos y comunidades vulnerables.
- Servicios de Psicología

### 3.3.4 Permanencia

Las posibilidades de formación y desarrollo integral del colaborador y la estabilidad en el cargo incrementan el nivel de compromiso personal y profesional, el sentido de identidad con la filosofía institucional y estimula el interés permanente en su desarrollo para dar respuesta oportuna y actualizada a las necesidades de la institución. A continuación, se relacionan algunas estrategias que propician la permanencia de los colaboradores en la institución

- Contrato a término indefinido.
- Flexibilización en la asignación de los tiempos.
- Apoyo para el desarrollo profesional y académico.
- Servicios de Bienestar y Pastoral Universitaria en psicología, capellanía, servicio médico, recreación y deportes, pastoral.
- Franjas libres para asistir al gimnasio, piscina y campus deportivo.
- Apoyo para el desarrollo de cursos de extensión y educación continuada.
- Incentivos a la producción intelectual.
- Reconocimiento por tiempo de servicio.
- Reconocimientos especiales.
- Reconocimiento en la hoja de vida a colaboradores con destacada evaluación de desempeño
- Planes de formación y desarrollo profesoral y administrativo.
- Salario emocional.
- Tránsito en el escalafón profesoral.
- Incentivo por consecución de ingresos conexos.
- Vacaciones.
- Días libres en semana santa y junio.
- Celebración fin de año.
- La calidad humana en el trato

---

**28** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

- Convenios de descuento para colaboradores de la UCM en diferentes sitios, almacenes, hoteles y restaurantes gestionados desde la Vicerrectoría de Bienestar y Pastoral Universitario y la Unidad de Graduados.
- Permisos remunerados para asuntos personales y para estudio.

### 3.3.5 Seguridad y Salud en el Trabajo

El Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo de la UCM implementa las medidas necesarias para el control, mitigación y eliminación de riesgos que puedan generar lesiones, accidentes o enfermedades laborales a los colaboradores. A través de sus mecanismos promueve el desarrollo de estilos de vida saludable para la comunidad universitaria, para contratistas, proveedores y visitantes, los cuales tendrán la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de seguridad establecidos por la Institución. El Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo incluye:

- Actividades para mantener y mejorar los índices de accidentalidad de colaboradores y estudiantes.
- Actividades para mantener y mejorar los índices de enfermedades laborales.
- Actividades para mantener y mejorar los índices de incidentes y accidentes laborales.
- Control de riesgos prioritarios (riesgo psicosocial, riesgo químico, riesgo de desorden musculo esquelético, riesgo de tránsito, riesgo de caídas)
- Programa de cuidado y conservación de la voz
- Plan de emergencias
- Comité de Convivencia Laboral
- Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Comité de Reintegro Laboral
- Plan de Seguridad Vial
- Matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos
- Inspecciones de seguridad y salud en el trabajo y planes de intervención
- Actividades de prevención de la salud
- Simulacros de evacuación
- Gestión de riesgos prioritarios (ergonómico, caída de alturas, eléctrico, mecánico, biológico, químico, deportivo, locativo, psicosocial, manejo de la voz).
- Vigilancia de condiciones de los ambientes de trabajo
- Vigilancia de condiciones de salud de los colaboradores (ausentismo laboral)

- Programa de reintegro laboral de los colaboradores
- Protocolos de bioseguridad

### 3.3.6 Acompañamiento para el retiro

La Universidad Católica de Manizales como obra congregacional y de iglesia, concibe la jubilación como el periodo de trascender del ser humano después de una vida de trabajo ardua a una vida de jubilación, enmarcada dentro de las oportunidades de encontrar nuevas opciones de aportar a la sociedad; por tal razón opta por el acompañamiento a los colaboradores que alcanzan sus requisitos para la jubilación en el periodo de tránsito entre la vida laboral activa y el retiro, brindando herramientas que garanticen el bienestar.

El relevo generacional surge debido a la necesidad que hay dentro de la Universidad Católica de Manizales por la jubilación de colaboradores que llevan dentro de la institución gran cantidad de tiempo y que tienen en su saber y memoria conocimientos claves para la UCM.

*Elementos a considerar:*

1. Propender por la gestión del conocimiento dentro de la UCM en todos los ámbitos (Comunidad de Profesores y Comunidad de Administrativos)
2. Generar un ambiente de aprendizaje continuo con el fin de blindar a la institución de fuga de información relevante para el desempeño de las funciones misionales y administrativas de la UCM.
3. Proteger y mantener una Comunidad de Profesores y una Comunidad de Administrativos cualificada y con la información y formación pertinentes para el desempeño de sus funciones.
4. Vincular profesores e investigadores y/o jóvenes investigadores de Colciencias que le apunten a los indicadores institucionales y ayuden a robustecerlos.
5. Fortalecer los programas ofertados por la UCM con profesores con experiencia en áreas específicas, formación en maestría o doctorado; además de clasificación en Colciencias en diferentes categorías y un CvLac sólido que aporte a las funciones sustantivas de la UCM.
6. Garantizar la adecuada transmisión del conocimiento del colaborador saliente (profesor o administrativo) al entrante (profesor o administrativo) con el fin de poder conservar la memoria institucional y generar gestión del conocimiento.
7. Acompañar al retiro de los colaboradores que cumplen requisitos para jubilación de tal manera que puedan realizar un cierre exitoso tanto para la UCM como para cada uno de ellos.

## 3.4 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La Organización del trabajo en la UCM guarda correspondencia con el PEU y se orienta al desarrollo y calidad de vida de la comunidad universitaria generando condiciones que garanticen respuestas oportunas a las necesidades, demandas y requerimientos de la Institución. Guarda relación con los recursos físicos y financieros y contribuye al desarrollo de los procesos académicos y administrativos. Este elemento permite una armonización con la arquitectura institucional en términos de la definición de cargos, funciones y competencias a partir del Sistema Integrado de Gestión y el modelo de operación por procesos.

### 3.4.1 Mapa de Competencias



Figura 4. Mapa de Competencias

Fuente: Construcción Colectiva Universidad Católica de Manizales - Intuitiva Consultores

Para la Universidad Católica de Manizales, las competencias son entendidas como actitudes, habilidades o conocimientos asociados a un desempeño superior. Así, el Mapa de Competencias de la UCM complementa el trabajo de gestión por competencias, con el objetivo de lograr conducir la estructura de los colaboradores hacia el logro de ventajas competitivas y el cumplimiento de los requisitos asociados al Sistema Integrado de Gestión. La metodología de gestión

por competencias pone énfasis en la determinación del perfil de competencias, reformulando el proceso de atracción, vinculación y desarrollo integral de los colaboradores al enfocarse en aspectos que fortalecen los procedimientos de selección, retención y evaluación de desempeño.

El Mapa de Competencias contiene las competencias definidas a nivel organizacional las cuales aplican a nivel institucional; seguido de esto están definidas las competencias directivas y asociadas a los procesos de la institución. Cada competencia cuenta con un nombre clave, su definición y descriptores comportamentales que permiten guiar y operacionalizar su evaluación. (ver mapa de competencias UCM, construcción colaborativa Universidad Católica de Manizales – Intuitiva Consultores)

Además de las competencias asociadas a los procesos, la UCM define competencias cognitivas, de efectividad personal, de logro y acción, de ayuda y servicio, de impacto e influencia y conversacionales. A continuación, se relacionan cada una de ellas:

#### 3.4.2.1 Competencias cognitivas

Hace referencia al grupo de competencias orientadas hacia el desarrollo y procesamiento cognitivo. Trata de aquellas relacionadas con el conocimiento, la percepción, argumentación y proposición para la resolución de problemas y el uso de heurísticos. Se basa en experiencias y aprendizajes, posibilitando la adquisición de nuevos conocimientos. Las escalas de estas competencias no miden el nivel de inteligencia básica de las personas sino la capacidad individual de aplicar la inteligencia en situaciones normales de su trabajo o aportar valor agregado en su rendimiento. Las competencias cognitivas son:

- Búsqueda, Manejo, Sistematización y Análisis de Información.
- Capacidad de Diagnóstico e Intervención.
- Conocimiento Organizacional del Sector y del Entorno.
- Creatividad e Innovación.
- Gestión Curricular.
- Gestión Estratégica de Contenidos y Canales de Comunicación.
- Gestión Integral de Sistemas de Información.
- Gestión, Distribución de la Información.
- Identificación y Resolución de Problemas.
- Integración y usabilidad de los Recursos Educativos.
- Pensamiento Conceptual.
- Pensamiento Estratégico.

---

**32** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

- Planeación y Gestión Prospectiva del Desarrollo Urbanístico, Arquitectónico, Paisajístico del Campus y su Entorno.
- Planeación y Organización.
- Solvencia Académica y Científica.
- Solvencia Académica y Pedagógica.
- Vigilancia Estratégica.
- Visión Global de Oportunidades.
- Visión Prospectiva del Desarrollo Tecnológico.

#### 3.4.2.2 *Competencias de efectividad personal*

Son competencias que reflejan algunos aspectos de la madurez y responsabilidad personal en relación con los demás y al trabajo. Comprende las competencias que invitan a identificar y concretar metas con seguridad y conocimiento de las propias fortalezas y debilidades. Estas competencias controlan la efectividad del rendimiento individual cuando se está en una situación de presión y dificultad:

- Autorregulación y Autogestión.
- Conciencia Organizacional.
- Confidencialidad y Prudencia.
- Cuidado y Preservación.
- Orientación a la Integridad.

#### 3.4.2.3 *Competencias de logro y acción*

Este grupo hace referencia a las competencias orientadas hacia la acción y logro de resultados. Implica aquellas competencias relacionadas para la búsqueda de información, la predisposición para actuar, reducir la incertidumbre, y consolidar resultados en torno a estándares propios o de la institución:

- Activación Preventiva.
- Agilidad y Efectividad de Respuesta.
- Control Documental.
- Desarrollo de Nuevo Conocimiento y Productividad Académica.
- Gestión de Proyectos, Recursos y Cooperación.
- Gestión de Recursos suficientes y Adecuados.
- Gestión Integral de Mantenimiento.
- Gestión Integral de Marca.
- Gestión Integral del Riesgo.
- Impacto Social y Transferencia de Conocimiento.
- Liderazgo Colaborativo.
- Orientación a la Alta Calidad.
- Orientación al Mejoramiento Continuo.



- Orientación a Nuevos Retos y Desafíos.
- Orientación a Resultados.

#### 3.4.2.4 Competencias de Ayuda y Servicio

Son aquellas competencias orientadas a la comprensión de las necesidades e intereses de los demás y del trabajo necesario para satisfacerlas. Esto implica una gran necesidad de poder y de afiliación, más que en otros grupos:

- Opción por el Pobre, Vulnerable y Excluido.
- Orientación a la Comunidad universitaria.
- Orientación a la Sostenibilidad.
- Orientación al Profesor y Rigor Profesional.
- Orientación al Estudiante.
- Orientación al Servicio.
- Orientación Evangelizadora.
- Opción por el OTRO.
- Salvaguarda de la Memoria Histórica Institucional.
- Sensibilidad, Responsabilidad y Compromiso Social y Eclesial.
- Servicio al Cliente.

#### 3.4.2.5 Competencias de impacto e influencia

Se refiere a las competencias que tienen que ver con los esfuerzos que se pueden hacer para producir un efecto en los demás. Implica las motivaciones necesarias para lograr influencias y siendo estas mediadas por la idea de lo que es bueno para la institución o para los demás. Las intenciones y las acciones en este grupo de competencias son positivas y por ende socializables, es decir, sirven para generar un bien:

- Activación, Acompañamiento y Desarrollo del Talento.
- Alineación Estratégica del Talento Humano.
- Articulación Misional e Institucional.
- Capacidad de Persuasión y Conciliación.
- Capacidad Negociadora.
- Comprensión y Aplicación de Lineamientos de Gobernanza y Direccionamiento Estratégico
- Convocatoria, Influencia y Persuasión.
- Enfoque Misional.
- Gestión de Cultura y Clima Institucional.
- Gestión de Redes y Alianzas.
- Gestión del Cambio.
- Gestión del Capital Relacional.

---

**34** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

- Identidad y Representación Organizacional.
- Toma de Decisiones Efectivas.

#### 3.4.2.6 Competencias conversacionales

Se refiere a las competencias orientadas al actuar, interactuar y construir relaciones y conexiones, con las cuales se coordinan acciones, vínculos y se acuerdan compromisos. A través de estas competencias se crean nuevos sucesos y se generan futuros diferentes. Con nuestras conversaciones y nuestras narrativas creamos nuevos sentidos y modelamos la percepción de otras personas:

- Acompañamiento y Seguimiento.
- Acompañamiento Integral al Egresado.
- Comunicación Asertiva.
- Feedback Efectivo.
- Sinergia Organizacional.

#### 3.4.3 Manual de Funciones y Arquitectura Institucional

La Universidad Católica de Manizales tiene definido su modo de ser universitario, como organización viva, que se pone a tono con los tiempos presentes. De acuerdo con su carácter confesional, privilegia la persona, la ciencia, la sociedad; así mismo, en su perspectiva de desarrollo institucional, se piensa y acciona como comunidad académica de calidad y que se reconocerá en la región por visibilizar la formación integral (Visión, horizonte 2025). A partir del análisis de los diferentes procesos de cambio organizacional y en el contexto del PEU, el PDI, la estructura académico administrativa y el modelo de operación por procesos, se adopta el documento: Arquitectura Institucional que describe la identificación del cargo y la definición del perfil alrededor de la estructura académico administrativa y el modelo de operación por procesos. Ver formato descripción y perfil del cargo GTH-F-1.

El manual de funciones relaciona la misión del cargo y las funciones estratégicas y operativas en articulación con los procesos y los cargos asociados a la estructura académico administrativa.

## 3.5. ACOMPAÑAMIENTO, DESARROLLO Y EFECTIVIDAD

El acompañamiento en el desarrollo integral del colaborador de la UCM está articulado al modelo de efectividad institucional, garantizando la idoneidad del profesor, administrativo y directivo, su orientación al

servicio y la optimización de los recursos institucionales. Tejido de procesos orientados al logro de los direccionamientos estratégicos de participación y corresponsabilidad.

### 3.5.1 De la Evaluación por competencias

#### COMUNIDAD DE PROFESORES

- Definir fechas de apertura y cierre de la evaluación
- Apertura sistema de evaluación
- Publicación en medios de comunicación interna
- Seguimiento de las evaluaciones

#### COMUNIDAD DE ADMINISTRATIVOS

- Definir competencias a evaluar
- Parametrización en el sistema definido por la UCM
- Comunicación apertura evaluación de desempeño
- Realizar evaluación del desempeño por competencias
- Generar informes de resultados
- Presentación de informe de resultados institucionales de evaluación de desempeño de la Comunidad Administrativa y el plan de intervención anual.
- Seguimiento a la propuesta de intervención realizada

Ver *GTH-P-6. Procedimiento de Evaluación del Desempeño por Competencias*

### 3.5.2 Sistema de evaluación del desempeño

La Universidad Católica de Manizales cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que se ha privilegiado como el principal mecanismo de gestión del Talento Humano para detectar aspectos relevantes con el fin de identificar el potencial de desarrollo de sus colaboradores y en la gestión institucional de su Comunidad UCM.

Objetivo del Sistema:

El sistema de Evaluación del Desempeño tiene como objetivo evidenciar el cumplimiento de las funciones que desempeña cada uno de los colaboradores en la UCM y el alcance de los niveles comportamentales de las competencias definidas además de identificar el potencial de desarrollo de los colaboradores en la institución.

La UCM tiene definidos 2 sistemas actualmente para la evaluación del desempeño uno para la Comunidad de Administrativos y otro para la Comunidad de Profesores:

**En el caso de la Comunidad de Administrativos:**

La evaluación de desempeño para la Comunidad de Administrativos está contemplada para realizarse de la siguiente manera:

Periodicidad: Anual

Escala de calificación:

Calificación	Interpretación
4,5 - 5	Plenamente
4 - 4,4	En alto grado
3,1 - 3,9	Adecuado
2,1 - 3	En bajo grado
1 - 2	No se cumple

Ponderación: 50% Evaluación Jefe Inmediato  
50% Auto-evaluación

Una vez realizada la evaluación del desempeño; se revisan los resultados para realizar 3 actividades diferentes desde la Unidad de Talento Humano:

1. Plan de formación; con el fin de intervenir aspectos en los que el colaborador requiere acompañamiento para mejorar su desempeño dentro de la UCM; los cuales se evidencian en las autoevaluaciones y evaluaciones del jefe inmediato. Anualmente se diseña el plan de formación para la Comunidad Administrativa que permita ayudar a potencializar las competencias organizacionales y fortalecer las opciones de mejora encontradas en las evaluaciones de desempeño. Es importante resaltar que dentro del plan de formación se tiene en cuenta toda la Comunidad Administrativa con el fin de fortalecerla y hacerla crecer en pro de la reacreditación institucional.
2. Reconocimiento; se realiza reconocimiento el día del colaborador UCM a los colaboradores que obtuvieron calificaciones de 4,5 (plenamente); en adelante en su evaluación de desempeño anual; con el fin de motivar al colaborador a continuar y avanzar en su crecimiento profesional y laboral dentro de la UCM.
3. Plan de mejoramiento; a los colaboradores que obtuvieron calificaciones de 3,5 e inferiores (adecuado); con el fin de establecer estrategias, metodologías o herramientas para ayudar al colaborador a avanzar en su proceso dentro de la institución.

## En el caso de la Comunidad de Profesores:

### Capítulo V. Evaluación del Desempeño. Estatuto Profesoral 2019.

**Artículo 15. Estatuto Profesoral 2019. Objetivos de la evaluación de desempeño profesional. Permanencia.** La evaluación del desempeño profesional tiene como objetivos la valoración, examen, análisis y potenciación de las competencias y talentos de los profesores de la institución; igualmente, se propone identificar los aspectos por mejorar para tomar acciones correctivas y/o preventivas y maximizar el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo.

**Artículo 16. Estatuto Profesoral 2019. Periodicidad de la evaluación del desempeño profesional.** La evaluación del desempeño profesional se realiza una vez por semestre, con el apoyo de un equipo interdisciplinario idóneo que coordina el proceso institucional, quienes han sido capacitados como evaluadores para un adecuado desarrollo del proceso. La Institución cuenta con los recursos físicos, tecnológicos, logísticos y financieros para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño.

**Artículo 17. Estatuto Profesoral 2019. Modificado por el artículo 12 del Acuerdo de Consejo Superior 05 del 6 de junio de 2019. Ponderación de la evaluación del desempeño profesional.** La evaluación del desempeño es un proceso permanente que se consolida cada período académico, mediante la ponderación de las valoraciones obtenidas por el profesor en los diferentes momentos del proceso, de acuerdo con sus funciones y compromisos de gestión, así:

1. Evaluación del desempeño profesional por parte de los estudiantes, con un valor del 50% en la ponderación final.
2. Relación dialógica entre competencias y grados, concertada entre el director del programa y el profesor, con un valor del 25% en la ponderación final.
3. Autoevaluación del desempeño, con un valor del 25% en la ponderación final.

**Parágrafo primero. Adicionado por el artículo 13 del Acuerdo de Consejo Superior 05 del 6 de junio de 2019.** La evaluación del desempeño estará reglamentada por el Sistema Institucional de Evaluación.

**Parágrafo segundo. Adicionado por el artículo 13 del Acuerdo de Consejo Superior 05 del 6 de junio de 2019.** La autoevaluación será requisito habilitante para la participación en todas las convocatorias institucionales, incluyendo, pero sin limitarse a:

---

**38** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

1. Convocatoria para ascenso en el Escalafón Profesorial.
2. Convocatoria para financiación de proyectos de investigación.
3. Convocatoria para financiación de proyectos sociales de desarrollo.
4. Convocatoria para movilidades internacionales.
5. Convocatoria para contratación a término indefinido.

Plan de mejoramiento; a los profesores que obtuvieron calificaciones entre aceptable e insuficiente independientemente del porcentaje; se procede con la elaboración del plan de mejoramiento profesional con el fin de establecer estrategias, metodologías o herramientas para ayudar al colaborador a avanzar en su proceso dentro de la institución

### **3.5.1 Planes de mejoramiento profesional**

Los planes de mejoramiento profesional se constituyen en el principal mecanismo para estimular el fortalecimiento de los niveles de formación, la experiencia y el saber pedagógico y administrativo de los colaboradores. Estos planes inciden de manera importante en la calidad de los procesos institucionales y en el desarrollo de las orientaciones para la gestión académica y administrativa establecidos en el PEU.

Una vez desarrollada la evaluación del desempeño de administrativos y profesores, y teniendo en cuenta la valoración obtenida, la Coordinación de Talento Humano en trabajo articulado con los Decanos, Directores de Programa y Coordinadores de Unidades Académico Administrativas procederán con la elaboración del plan de mejoramiento.

El plan de mejoramiento profesional incluye la identificación del colaborador y jefe inmediato, la unidad o dependencia, los aspectos por mejorar, el plan de acción y las actividades a desarrollar. A continuación, se relacionan los elementos que contiene el plan de mejoramiento profesional:

**Aspecto a mejorar:** corresponde al (as) área(s) de mejora identificada(s) por el jefe inmediato, la unidad de talento humano, vicerrectoría correspondiente o el propio colaborador.

**Plan de acción:** corresponde a un plan específico que apunta a corregir un aspecto a mejorar en su totalidad o parcialmente, dependiendo si existen más planes de acción asociados a un mismo aspecto a mejorar. Además, permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, permite definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones. Con el plan de acción

respondemos las siguientes preguntas: ¿Qué vamos a hacer...? ¿Para qué lo vamos a hacer...? ¿Cómo lo vamos a hacer...? ¿Cuándo lo vamos a hacer...? ¿Con qué recursos...?

**Actividad del plan de acción:** son todas aquellas actividades, tareas o eventos destinados al cumplimiento del plan de acción. Señalan los pasos lógicos o el camino que se debe seguir para contribuir a corregir el aspecto a mejorar. Las actividades deben responder a las preguntas: ¿qué se debe hacer? y ¿cómo se debe hacer?

**Medio de verificación (evidencia):** corresponde a la forma que permite comprobar que la actividad del plan de acción se llevó a cabo. (Ejemplos: informes, actas, facturas, sistema de control de acceso, etc.)

**Recursos:** Son los recursos (monetarios, horas hombre, espacios físicos, etc.) necesarios para el logro de una actividad. Estos deben ser concretos, es decir, si se habla de horas hombre, por ejemplo, se debe especificar la cantidad, etc. (Ejemplo: 10 HH)

**Fecha inicio:** corresponde a la fecha en la cual se debe comenzar la actividad.

**Fecha de terminación:** corresponde a la fecha en la cual se debe finalizar la actividad.

**Fecha del seguimiento:** Corresponde a la fecha en la que se realizará un nuevo encuentro para validar el avance de los planes de acción, esta revisión debe realizarse por las personas que participan dentro del plan de mejoramiento.

**Comentarios:** Son las observaciones finales y posteriores a las acciones ejecutadas. De estos comentarios podrán desprenderse nuevas acciones orientadas al mejoramiento del colaborador.

Ver *GTH-F-27. Formato Plan de Mejoramiento*

### 3.5.2 Planes de Formación

Para la Universidad Católica de Manizales es muy importante tener colaboradores formados y actualizados permanentemente en su saber pedagógico y administrativo; por tal razón tiene definidos los siguientes instrumentos:

- 
- 40** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

### 3.5.2.1 PROFESORES:

#### PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESORAL

Objetivo General: Consolidar un cuerpo profesoral con formación de alto nivel en los diversos campos de conocimiento de los diferentes programas académicos de la institución, y comprometidos con la educación permanente y sistemática, como garantía de calidad en los procesos de gestión de las funciones Misionales de la Universidad, mediante el desarrollo de competencias disciplinares, científicas, investigativas, pedagógicas, didácticas, humanísticas, sociales, culturales, tecnológicas y comunicativas, orientadas al mejoramiento continuo del desarrollo profesional integral de los profesores y de la comunidad universitaria.

Objetivos específicos:

- Favorecer la construcción de identidad con el Carisma de la Congregación, la filosofía de la institución, el Proyecto Educativo y el modelo pedagógico Personalizante y liberador.
- Generar condiciones para la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje desde estrategias pedagógicas que promuevan el trabajo colaborativo la autogestión del conocimiento.
- Estimular la formación profesoral a nivel de maestría y doctorado en área disciplinar.
- Promover la incorporación del inglés y de las tecnologías de la información y la comunicación a procesos de enseñanza y aprendizaje,
- Profundizar la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social con el fin de integrar estrategias y hallazgos de investigación docente al desarrollo curricular de los programas.
- Estimular el desarrollo de competencias en idioma inglés y el uso pedagógico de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Propiciar experiencias pedagógicas de internacionalización en los procesos de gestión del conocimiento, vínculos con pares y movilidad académica nacional y en otros países.
- Favorecer el tránsito por las categorías del escalafón docente mediante la formación posgradual y en educación continua, coherente con la formación disciplinar del profesor y el campo de conocimiento del programa académico en que desempeña funciones misionales.
- Promover capacidades para la investigación, extensión, proyección social, emprendimiento e innovación.
- Incentivar capacidades para el desarrollo de una educación inclusiva, que reconoce la diversidad y la multiculturalidad.



### Componentes

Para garantizar condiciones y criterios de alta calidad en el desarrollo de las funciones sustantivas, la universidad estimula, fomenta y apoya la formación posgradual en el campo disciplinar y la educación permanente a través del PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESORAL.

Componentes de formación:

1. Identidad UCM: Proyecto Educativo y Modelo Pedagógico Personalizante Liberador.
2. Formación posgradual.
3. Educación continua para cualificar el desempeño en la docencia.
4. Formación en Investigación e Innovación
5. Proyección Social y Emprendimiento
6. Formación en Recursos y Servicios de Información de Biblioteca
7. Formación en Internacionalización
8. Formación en Lengua Extranjera
9. Formación en Inclusión y Diversidad
10. Formación en Gestión Universitaria

#### 3.5.2.2 ADMINISTRATIVOS:

##### PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO ADMINISTRATIVOS

Objetivo General:

Consolidar una comunidad administrativa de acuerdo con las necesidades de la institución y del cargo a desempeñar en la UCM, con las competencias organizacionales y las relacionadas con su cargo y conocimientos en las funciones sustantivas de la UCM con el fin de poder llevar a cabo un excelente desempeño en la institución.

Objetivos Específicos:

- Favorecer la construcción de identidad con el Carisma de la Congregación, la Filosofía Institucional, el SIG, el PDI y demás normativas o reglamentos institucionales orientadores para ejercer las funciones en el cargo.
- Estimular la formación y profesionalización de la Comunidad Administrativa con el fin de poder hacer carrera dentro de la UCM.
- Propender el trabajo colaborativo dentro de las unidades o dependencias de la UCM con el fin de consolidar conservar la memoria institucional y la gestión del conocimiento a través de el compartir de buenas prácticas dentro de las mismas.

---

**42** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

Componentes de Formación:

- Identidad UCM
- Formación en pregrado y/o posgrado
- Formación en gestión de programas académicos
- Formación en TI acorde a las necesidades del cargo
- Formación de acuerdo con las necesidades según evaluación del desempeño
- Formación en desarrollo de competencias según el mapa de competencias UCM

*3.5.4.3 Programa de desarrollo de habilidades gerenciales y plan de intervención por resultado de la evaluación del desempeño:*

El programa de desarrollo de habilidades gerenciales tiene como propósito Desarrollar la competencia de nivel directivo “Pensamiento Estratégico” y las competencias organizacionales “Orientación a Resultados y Creatividad e Innovación” en los colaboradores de la UCM; con el fin de lograr un factor diferenciador en este equipo de trabajo, el cual se debe enfocar en la cultura de la calidad y del crecimiento continuo y sistemático basado en ideas innovadoras y propuestas relevantes para la institución. Por otra parte, el plan de intervención por resultado de la evaluación del desempeño posibilita en cierto grado el cierre de la brecha que hay para el desempeño óptimo del colaborador en el cargo que tiene dentro de la Institución; ya que cada una de las formaciones que se proponen realizar está amarrada a desarrollar una competencia organizacional de las evaluadas dentro de la evaluación de desempeño.

El plan de formación se realiza por grupo de cargos; es decir; toda la comunidad administrativa se agrupa según la denominación y nivel dentro de la organización para facilitar el diseño del plan que se presenta a continuación; los grupos a intervenir son:

- Rectoría
- Vicerrectorías
- Direcciones de unidades académicas y administrativas
- Direcciones de funciones sustantivas
- Secretaría General
- Secretarías
- Analistas
- Asistentes
- Auxiliares
- Auxiliares CALER y Servicio Médico
- Personal de apoyo

- Decanos
- Coordinadores
- Ingenieros
- Instructores Gimnasio y Piscina
- Líderes
- Vicerrectoría de Bienestar y Pastoral Universitario
- Psicólogas
- Profesionales
- Tecnólogos programación sistemas

### 3.5.3 Compensación (monetaria y salario emocional)

La Institución considera la compensación monetaria algo sumamente importante; por tal razón tiene estipulados salarios de la siguiente manera:

Profesores, el salario (monetario) está definido de la siguiente manera:

Por escalafón:

- Instructor
- Auxiliar
- Asistente
- Asociado
- Titular

Dentro del estamento profesoral, tenemos además de los mencionados profesores, los catedráticos, que reciben su remuneración de acuerdo con su nivel de formación, las tarifas son aprobadas por Consejo de Rectoría el cual expide un acuerdo para dar a conocer el valor de la hora.

Administrativos, tienen una compensación monetaria definida por cargo y nivel de responsabilidad dentro de la institución

El salario emocional la UCM lo entiende como menciona el PEU (Proyecto Educativo Universitario) en su página 39: “promover el bien ser y el bien estar a través de criterios de inclusión, identidad institucional, corresponsabilidad y mejoramiento de la calidad de vida”.

Es decir, la UCM busca llevar a cabo actividades, procesos y/o situaciones que no solo agregan valor, sino que reconocen al colaborador como un ser de necesidades y satisfactores a nivel intrínseco y extrínseco, que en la medida en que están presentes o ausentes, satisfechas o no, afectan de manera directa o indirecta los niveles de productividad laboral y contribuyen a su calidad de vida para el impacto en todos los contextos donde éste interactúa.

---

**44** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

La Institución, ha establecido los siguientes tipos de salario emocional para sus colaboradores:

- Cambios de horario por necesidades personales o profesionales
- Permisos de índole diferente a lo legal.
- Flexibilización en la asignación de los tiempos
- Apoyo para el desarrollo profesional y académico
- Servicios de Bienestar y Pastoral universitaria en psicología, capellanía, servicio médico, recreación y deportes, pastoral.
- Franjas libres para asistir al gimnasio, piscina y campus deportivo.
- Apoyo para el desarrollo de cursos de extensión y educación continuada.
- Incentivos a la producción intelectual.
- Reconocimiento a tiempo de servicio.
- Reconocimientos especiales.
- Planes de formación y desarrollo profesoral y administrativo.
- Incentivo por consecución de ingresos conexos.
- Vacaciones.
- Días libres en semana santa y junio.
- Celebración fin de año.
- Día del Colaborador
- Reconocimiento en la hoja de vida a colaboradores con destacada evaluación de desempeño

### 3.5.4 Reconocimientos

La Institución establece mecanismos de estímulo y reconocimientos sustentados en resultados de una evaluación integral, oportuna y pertinente que favorece en los colaboradores, el compromiso con la calidad del desempeño de sus funciones en correspondencia con el PEU y el PDI. Además del apoyo para el desarrollo, cualificación y mejoramiento del capital humano e intelectual, la Institución reconoce en los colaboradores:

- Distinción por años de servicios continuos a la institución.
- Distinción Reconocimiento especial a colaboradores.
- Maestro destacado.
- Medalla al Mérito Investigativo.
- Premio Marie Poussepin apóstol social de la Caridad.
- Escudo de oro.
- Medalla Hermana Matilde Robledo Uribe.
- Profesor Emérito.
- Reconocimiento a la hoja de vida de profesores.
- Reconocimiento en la hoja de vida a colaboradores con destacada evaluación de desempeño.
- Reconocimiento a los pensionados que se retiran de la UCM.

## 3.6. AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente de trabajo de la institución en lo que se refiere a dotación de recursos de apoyo académico y de infraestructura física facilita y crea condiciones favorables para la prestación del servicio educativo y para el desarrollo de un clima institucional adecuado. La Universidad Católica de Manizales dispone de instrumentos para la gestión de la infraestructura física y de los recursos de apoyo académico que atienden a las necesidades de la docencia, investigación, extensión y proyección social y de la gestión administrativa. Estos instrumentos incluyen planes para su uso, desarrollo, cuidado y conservación.

La UCM a partir del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo garantiza un ambiente de trabajo favorable y establece los lineamientos, directrices y acciones que lleva a cabo la institución para prevenir incidentes, accidentes y enfermedades laborales, proteger y promover la salud de los colaboradores y cumplir la normatividad vigente.

## 3.7 CLIMA LABORAL

El Proyecto Educativo, en permanente construcción, identifica el modo de ser universitario y define los rasgos que caracterizan el clima laboral de la institución, un ambiente que hace público el compromiso con la persona humana, el conocimiento y la sociedad, que propicia la construcción de sentido, el diálogo fraterno, el respeto, la verdad, la participación y la corresponsabilidad. El clima laboral institucional da cuenta de la naturaleza de la misión y en esencia visibiliza la vivencia del pensamiento educativo y social de las Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen.

La Coordinación de Talento Humano desarrolla la medición del clima laboral con una periodicidad de cada dos años, a partir de las siguientes dimensiones:

- Condiciones físicas
- Organización
- Participación
- Autonomía en el trabajo
- Identificación
- Innovación
- Balance trabajo - vida
- Beneficios y recompensas
- Relaciones
- Unión y apoyo entre los colaboradores

---

**46** • Política para la atracción, vinculación, desarrollo y retención del talento humano de la UCM

- Cooperación
- Liderazgo de directivos
- Motivación y esfuerzo
- Satisfacción de los colaboradores

Esta medición del clima laboral se complementará con la medición del riesgo psicosocial y se alternará la aplicación de los instrumentos cada año.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consejo Nacional de Acreditación (2013). *Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado*. Bogotá: CNA.

Consejo Nacional de Educación Superior (2013). *Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz*. Recuperado de: [http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf)

Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen. (1991). *Proyecto Educativo presentación para América Latina*. Bogotá: Indoamerican Press.

Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación de la Santísima Virgen (2003). *Marco Estratégico para la Educación*. Presentación para América Latina y el Caribe. Manizales: UCM.

Universidad Católica de Manizales. (2018). *Proyecto Educativo Universitario*. Manizales: Centro Editorial UCM.

Universidad Católica de Manizales (2018). *Manual de competencias*.

Universidad Católica de Manizales (2019). *Esatuto Profesoral*. Manizales: Centro Editorial UCM.

Universidad Católica de Manizales (2020). *Sistema de Evaluación del Desempeño SISVADE*.

Universidad Católica de Manizales (2019). *Reglamento Interno de Trabajo*. Manizales: Centro Editorial UCM.

**© Copyright 2020**  
**Universidad Católica de Manizales**

Todos los derechos reservados por la Universidad Católica de Manizales. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de reproducción de la información ni transmitir parcial o totalmente esta producción, incluido el diseño, cualquiera que sea el medio empleado: electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc., sin el permiso del titular de los derechos de propiedad intelectual.



Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad  
*Dominicas de La Presentación*  
de la Santísima Virgen

**Universidad Católica de Manizales**  
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia  
PBX (6)8 93 30 50 - [www.ucm.edu.co](http://www.ucm.edu.co)