

NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EL ÁREA DE DIRECCIÓN Y GERENCIA EN COLOMBIA: UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA (UPB) – SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO (SNFT)

**Regulation and certification of labor skills for the area of
management and direction in Colombia: Pontificia
Bolivariana University (UPB) – National System for work
Training (SNFT)**

Autores:

Claudia Botero Gutiérrez (Persona a ser contactada)

Profesora asociada de la escuela de ciencias
estratégicas. Coordinadora de prácticas de la
Escuela de Ciencias Estratégicas.
practicadas-ae@upb.edu.co

Maria Cecilia Viana

Asesora en normalización de la Mesa Sectorial de
dirección y gerencia. altagerencia@upb.edu.co

Cecilia Estrada Bustamante

Docente titular de la escuela de ciencias
estratégicas. Coordinadora de área gerencial y
organizacional. ceciliaeb@upb.edu.co

Juan Alejandro Cortés Ramírez

Docente investigador de la Escuela de Ciencias
Estratégicas. Grupo estudios empresariales
(clasificado en categoría A por Colciencias en junio
de 2006). jcortes@upb.edu.co

Artículo recibido el 12 de junio de 2006 y
aprobado para publicar el 3 de julio de 2006

Eje temático: Mesa Sectorial

Subtema: Dirección y gerencia

Resumen:

La Universidad Pontificia Bolivariana, a través de su
Escuela de Ciencias Estratégicas y su Facultad de
Administración, en convenio con el Sistema Nacional
de Formación para el Trabajo - SNFT - (único ente
autorizado por el estado para desarrollar procesos
de normalización del desempeño en Colombia), lidera
actualmente la Mesa Sectorial de Dirección y
Gerencia cuyo objetivo es: construir las normas de
Competencia Laboral Colombianas - NCLC - estándares
de desempeño- para el área de Dirección y Gerencia,
como insumo fundamental para tres importantes
procesos: 1) la certificación del desempeño de
Gerentes y Directivos, en el País, 2) la modernización
de la oferta de formación de las Instituciones de
Educación Superior, en el área de Administración
y Gerencia hacia un modelo de Formación por
competencias y 3) la implementación de un modelo
de gestión del talento humano con base en
competencias.

Palabras Claves: Competencias laborales,
Normalización, evaluación y certificación del
desempeño, talento humano competente.

Summary

The Pontificia Bolivariana University, through its

Strategic Sciences School and the Business Management Faculty in agreement with the National System for Work Training - SNFT - (the only organism authorized by the State to develop the regulation processes for the labor performance in Colombia) , is currently leading the Regional Table for Management and Direction which main goal is to develop the rules for work performance in Colombia - NCLC - performance standards - for the area of Management and Direction. These will be the main supply for three important processes: 1) the certification of performance of Managers and Directors in the country; 2) updating of the training offers made by higher education institutions in the area of Management and Administration with a competence-based model; 3) the implementation of a management of human talent model based on competences.

Introducción

En Colombia opera un sistema organizado para la certificación de la calidad tanto para productos y servicios, como para procesos y sistemas de gestión. Para el talento humano, elemento fundamental de competitividad, en las actuales condiciones de mercado, no se había diseñado ni operado procesos sistémicos que permitan su evaluación y certificación objetiva y faciliten y orienten formación que contribuya a su mejoramiento continuo.

La necesidad imperante ha sido, entonces, la creación de un sistema que oriente procesos para la satisfacción de esas necesidades, vinculando a todos los actores del desarrollo económico y social: empresarios, trabajadores, instituciones de educación formal y de formación para el trabajo, y entidades del Estado.

Antecedentes Teóricos

Sobre las competencias existe una amplia producción bibliográfica, en la que se definen, se justifican y se plantea su importancia a nivel organizacional. Por lo tanto, este artículo no pretende ahondar en este aspecto; este tema fue altamente referenciado y valorado en un trabajo previo realizado en la Facultad de Administración de Empresas de la UPB. Se parte, entonces, de la identificación de las corrientes teóricas más relevantes sobre el tema y, a partir de éstas, se define la línea sobre la cual se desarrolla el proyecto.

Escuelas teóricas sobre las competencias laborales:

Dentro de la teoría de las competencias laborales es posible identificar tres escuelas o enfoques de estudio, relacionadas entre sí, los cuales han surgido en un lugar determinado, apoyados por gobiernos, instituciones e investigadores. De esta forma identificamos tres escuelas: La americana (liderada por David MacClelland) y su enfoque conductista. La escuela británica que sigue un enfoque funcional y la escuela francesa que sigue un enfoque constructivista (Sanchez, A., 2004).

- **Escuela Americana, enfoque conductista**

Llamada así no por la corriente psicológica, sino por el énfasis que hace sobre la conducta de las personas en situaciones inusuales o críticas que ayudan a determinar el desempeño sobresaliente. Su método se basa en describir situaciones de éxito o fracaso a través de entrevistas, posteriormente se determina un inventario de competencias que posibilitan los desempeños sobresalientes en situaciones críticas. Estas competencias se describen en estilo narrativo e incluyen las conductas eficaces. Su definición implica aspectos cognitivos, emocionales y actitudinales.

- **Escuela Británica, enfoque funcionalista**

Desde el punto de vista psicológico, es carácter pragmático y conductista (Zayas, P., 2002). Su foco se centra en las funciones del puesto de trabajo con elementos de competencias, en el cual se presentan criterios de evaluación en términos de “mínimos requeridos” para desempeñarse en la empresa. En una primera etapa, se analizan las actividades y los resultados que se deben dar en los diferentes cargos. Las evidencias que este enfoque persigue son de producto, de resultado de las observaciones en la ejecución de una operación y los conocimientos asociados a ella, que

posteriormente se convierten en norma de desempeño para asegurar la calidad. Este enfoque se ha utilizado para los niveles operativos y técnicos en las empresas, a diferencia de la escuela americana cuyo enfoque se orienta hacia los desempeños directivos.

- **Escuela francesa, enfoque constructivista**

Es la menos difundida y conocida de las tres escuelas. Se basa en la tesis que las competencias emergen de la interacción de las personas con los procesos empresariales y que son determinadas al presentarse mejoras o cambios organizacionales; no son definidas a priori como en las dos escuelas anteriores.

Se puede decir que los procesos de mejora continua van obligando a que las personas, tanto directivos como operarios, alcancen niveles más elevados de desempeño. De esta forma las competencias emergen y se definen en términos de asegurar la continuidad del proceso. Generalmente este enfoque se encuentra asociado a alguna de las dos corrientes antes mencionadas.

Ver **Cuadro 1** en la siguiente página.

El Ministerio de Educación de Colombia a través del programa: “Colombia Certifica”, lanzado por el Presidente de la República, Alvaro Uribe Vélez, el 20 de agosto del año 2004, nombró al SENA como ente certificador de competencias laborales (Presidencia de la República, 2004). La orientación de los programas de certificación siguen el enfoque Funcional, al partir del análisis de las ocupaciones y determina de esta forma las competencias laborales.

Cuadro 1. COMPARATIVO DE LOS ENFOQUES POR COMPETENCIAS

Enfoque Conductista	Enfoque Funcional	Enfoque Constructivista
Centrado en el hombre (comportamientos)	Centrado en el trabajo (funciones)	Centrado en el hombre
Grupos pequeños y manejables de competencias	Conjunto de procedimientos, normas y tablas de medida del puesto de trabajo.	Las competencias emergen considerando las capacidades individuales para afrontar los procesos de cambio en la organización
Enfoque de tipo estratégico de los recursos humanos. La estrategia de la organización define el perfil de competencias que se requiere.	Enfoque orientado a los procesos de la organización. El diseño de los procesos define las competencias que deben tener las personas.	Enfoque orientado hacia los procesos de aprendizaje de las personas que aseguran la efectividad en los procesos organizacionales.

Elaboración: Juan Alejandro Cortés R. Fuente: (Sanchez, A., 2004 y Zayas, P., 2002)

Origen del enfoque funcional

A mediados de la década de los ochenta las reformas educativas en Inglaterra obligaron a replantearse los objetivos que debía seguir la formación profesional en relación al trabajo. Es así como en 1986 se crea el *National Council for Vocational Qualifications (NCVQ)* para reformar el sistema de titulaciones profesionales que existía en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte¹.

Países tales como Australia y México, igualmente han desarrollado sistemas de normalización, certificación y formación de competencias laborales. (CINTERFOR-OIT, 2002)

Ver **Cuadro 2** en la siguiente página.

Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT)

En Colombia opera actualmente el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, definido como: “una estructura funcional que articula e integra gremios, empresas, centros de educación y desarrollo tecnológico, instituciones educativas técnicas, tecnológicas y de formación profesional, y al estado, con el fin de definir e implementar políticas, directrices y estrategias para el desarrollo y cualificación de los recursos humanos del país y el aprendizaje permanente.” (SENA, 2004). Su Misión es: “promover el mejoramiento de la calidad del desempeño de los recursos humanos, garantizando mediante procesos de normalización, formación, y evaluación y

¹ CINTERFOR-OIT (2002). *Competencias laborales*. [En línea] <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>

Cuadro 2. SÍNTESIS DEL NCVQ

Sistema de certificación y normalización de Competencias Enfoque Funcional Inglés. <i>National Council for Vocational Qualifications (NCVQ).</i>		
La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencias (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.		
Objetivos	VARIABLES	Niveles
<p>Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional. Contar con una mano de obra más flexible. Dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos de ingreso y con métodos de capacitación más flexibles y accesibles. Pasar de un sistema de capacitación regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas. Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.</p>	<p>Autonomía, Variabilidad, Responsabilidad por recursos. Aplicación de conocimientos básicos. Amplitud y alcance de las habilidades y destrezas. Supervisión del trabajo de otros. Tranferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles. 2. Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de diferentes personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo. 3. Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía, y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas. 4. Competencia en una amplia gama de actividades profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Continúa

Objetivos	Variables	Niveles
		<p>5. Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y, a veces, impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Así mismo, requiere la responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.</p>

Elaboración propia. Fuente: CINTERFOR-OIT (2002).

certificación de competencias laborales, el desarrollo y consolidación de sistemas de educación y formación articulados y coordinados, requeridos por el mercado de trabajo” (2004).

Dentro del SNFT, el sistema de Normalización estableció como estrategia de trabajo la conformación de Mesas Sectoriales, entendidas como: instancias de concertación nacional donde se proponen políticas de desarrollo de los recursos humanos y de formación en un marco nacional de calificaciones que facilitan el aprendizaje permanente y la empleabilidad mediante procesos de normalización, formación, y evaluación y certificación de competencias laborales (2004).

El SNFT entiende por competencia laboral “la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diversos contextos con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo”. El SNFT está conformado por cinco pilares: normalización, certificación, formación, pertinencia y acreditación.

Ver **Cuadro 3** en la siguiente página.

El sistema opera mediante dos instancias²:

Organismo normalizador: su función central es la aprobación de normas de competencia laboral colombiana.

Mesa sectorial: Instancias de concertación nacional donde se proponen políticas de desarrollo de los recursos humanos y de formación, y un marco nacional de calificaciones que facilitan el aprendizaje permanente y la empleabilidad mediante procesos de normalización, formalización, y evaluación y certificación de competencias laborales.

Actualmente funcionan 63 mesas sectoriales que, a través de sus equipos técnicos, han elaborado 2000 normas de competencia laboral, para las diferentes subáreas de desempeño definidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones - C..N.O -

² Ibid. p. 14 .

Cuadro 3. SISTEMA NACIONAL DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO.



Elaboración: María Cecilia Viana. Fuente: SENA

La C.N.O., es la organización sistemática y ordenada de las ocupaciones presentes en el mercado laboral colombiano. Su propósito es servir como herramienta eficaz de recolección, consolidación y divulgación de información estadística ocupacional, útil para el análisis del mercado laboral y el apoyo a la planificación, formulación e implementación de políticas de empleo, educación y calificación del recurso humano.³

De las 63 mesas existentes, dos están bajo la responsabilidad directa de instituciones de educación superior:

- Dirección y Gerencia en la Universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Medellín - Colombia
- Consultoría en la Universidad Autónoma de Occidente de la ciudad de Cali - Colombia

Mesa sectorial de Dirección y Gerencia

En el año 2002, el equipo responsable del proyecto de rediseño curricular, con apoyo de la comunidad académica de la facultad de Administración de Empresas de la UPB, redefinió su Misión:

“La formación integral de personas con las competencias requeridas para el emprendimiento y la gerencia de organizaciones de diferentes niveles de complejidad, generando, adaptando y transfiriendo conocimiento pertinente, de acuerdo con las tendencias del mercado y del desarrollo social”⁴.

Según lo anterior, el elemento integrador de la formación de los profesionales son las competencias, ante lo cual la facultad formuló el

³ Clasificación Nacional de Ocupaciones. SENA. Dirección de Empleo. División de Estudios Ocupacionales. 2003.

⁴ UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Facultad de Administración de Empresas. Proyecto Educativo del Programa. Pag 20.

proyecto: Competencias del Administrador Bolivariano, su nivel de formación por ciclos y las estrategias pedagógicas⁵. En primera instancia, el proyecto cuenta con un marco teórico en el cual se referencia la bibliografía sobre el tema de competencias laborales identificando a los autores más importantes en dicho tema; igualmente se analizó el proyecto realizado en la facultad de Medicina de la UPB y los resultados arrojados en los seminarios de investigación de los estudiantes de último semestre de la Facultad de Administración de Empresas; producto de esta búsqueda se identificó que a nivel del país, desde el Ministerio de la Protección Social existía desde 1997 el SNFT el cual se definió con el propósito de

crear estándares de desempeño del país, modernizar y organizar la oferta de formación nacional.

El SNFT clasifica las ocupaciones en nueve áreas de desempeño las cuales cruzan en cinco niveles de preparación (similar a los niveles del NCVQ), donde “0” corresponde al nivel de mayor complejidad y “D” al nivel con menor complejidad. Según la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO), se identificó que en el nivel de “Dirección y Gerencia” no se habían elaborado normas de competencia, siendo éste nivel el que apoyaría al cumplimiento de la Misión de la Facultad.

CNO: Clasificación Nacional de Ocupaciones

AREAS DE DESEMPEÑO									
	1 FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	2 CIENCIAS NATURALES Y APLICADAS, Y OCUPACIONES RELACIONADAS	3 SALUD	4 CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN, SERVICIO GUBERNAM. Y RELIGION	5 ARTE, CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTES	6 VENTAS Y SERVICIOS	7 OCUPACIONES EXCLU. SIVAS DE LA INDUSTRIA PRIMARIA	8 OFICIOS, OPERADORES EQUIPO Y TRANSPORTE Y OCUPACIONES AFINES	9 OCUPACIONES EXCLUSIVAS DE INDUSTRIAS DE PROCESAMI. Y FABRICAC. Y SUMIN. SERV. PUBLICOS
Niveles de preparación									
0	DIRECCIÓN				Y	GERENCIA			
A									
B									
C									
D									

Elaboración: SNFT. Fuente: SENA

⁵ Sánchez R.; Estrada B.; Botero G. y Cortés R., 2005. *Competencias del Administrador Bolivariano, su nivel de formación por ciclos y las estrategias pedagógicas*. Facultad de Administración de Empresas: UPB. p. 51 .

Nivel 0: Estas ocupaciones se caracterizan por la complejidad y variedad de las funciones involucradas en la administración y gerencia de las empresas y entidades, lo cual supone un alto nivel de discernimiento para la toma de decisiones y un máximo de autonomía. La alta dirección incluye a los niveles legislativo, ejecutivo y judicial, y al personal directivo de alto nivel de la administración pública y privada.

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

Nivel B: Las funciones de las ocupaciones de este nivel son por lo general muy variadas, demandan responsabilidad de supervisión, un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo; se requiere generalmente de estudios técnicos o tecnológicos.

Nivel C: Las funciones de estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos variadas y complejas, con algún nivel de autonomía para su desempeño; por lo general, se requiere haber cumplido un programa de aprendizaje, educación básica secundaria más cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia.

Nivel D: Las funciones de estas ocupaciones generalmente son sencillas y repetitivas. Se refieren al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exigen un alto nivel de subordinación; la experiencia laboral no es requerida o en el mejor de los casos es mínima; se requiere, por lo general, el mínimo de educación permisible.

Avanzando en el proyecto de elaboración de las Competencias del Administrador Bolivariano se encontró que para el nivel de “Dirección y Gerencia” no se había iniciado el proceso de elaboración de normas de competencia, siendo este nivel el que apoyaría al cumplimiento de la Misión de la Facultad.

Con base en lo anterior, la Facultad de Administración de Empresas de la UPB decidió asumir el liderazgo en el proceso de normalización nacional en el área Gerencial y solicitó al SNFT aprobación para instalar y direccionar la Mesa Sectorial de Dirección y Gerencia, lo cual beneficiaría no solamente los intereses del programa de Administración, sino que sería un proyecto de alto impacto y beneficio para el país. La Dirección del SNFT asigna la secretaría técnica de la Mesa Sectorial de Dirección y Gerencia a la Facultad de Administración de Empresas dando origen a un proyecto académico denominado “Evaluación de ciclos por competencias y conocimientos específicos del Administrador” (Chaverra, Estrada y Botero, 2005).

Metodología de normalización

Adoptando la metodología definida por el SNFT para la elaboración de Normas de Competencia Laboral en el país, la mesa de Dirección y Gerencia viene desarrollando cada una de las fases que se exponen a continuación:

Fase 1 - Concertación: Una vez definida el área de desempeño, se establecen acuerdos con empleadores y trabajadores para el desarrollo del proceso.

Estado actual: Como área de desempeño se definió la de Dirección y Gerencia, la cual es transversal en la CNO.

El 8 de noviembre de 2005 se instaló oficialmente la mesa sectorial; en el evento de instalación firmaron el acuerdo de voluntades 23 empresas e instituciones de educación superior. Actualmente están vinculadas a la mesa 54 organizaciones de orden nacional, se aprobó el plan operativo para la vigencia 2005 - 2006, se eligió la Junta Directiva de la mesa sectorial por votación de la asamblea, quedando constituida por empresas de gran nombre y prestigio a nivel nacional:

- Presidencia: Empresas Públicas de Medellín, EPM. (www.epm.net.co)
- Vicepresidencia: Interconexión Eléctrica S.A., ISA. (www.isa.com.co)
- Vocal: Bancolombia. (www.bancolombia.com.co)
- Vocal: Universidad EAFIT. (www.eafit.edu.co)
- Secretaría técnica: Universidad Pontificia Bolivariana, UPB. (www.upb.edu.co)

Fase 2 - Caracterización ocupacional: Define la situación y tendencias del área de desempeño, estructura ocupacional, tecnología, empleo y formación.

Estado Actual: En proceso. Los equipos técnicos de la mesa decidieron tomar referentes nacionales e internacionales para direccionar su trabajo: Las competencias gerenciales definidas por David MacClelland, los resultados de Tuning América Latina área de administración, identificación y análisis de competencias gerenciales en Colombia (Documento del ministerio de comercio, industria y turismo), las competencias directivas definidas para la función pública en Colombia y los modelos de competencias gerenciales de tres organizaciones del país.

Fase - 3 Análisis funcional: Identifica y ordena las funciones laborales a partir del propósito clave.

Estado actual: Dicho mapa fue verificado en las ciudades de Cali, Bogotá, Barranquilla y Medellín con la participación de representantes de organizaciones, gremios e Instituciones de educación superior. En total participaron en el proceso de verificación 62 empresarios, directivos, gerentes y docentes, en representación de 45 organizaciones, del orden nacional. A la fecha de elaboración de este artículo el mapa funcional ha sido concluido.

Fase - 4 Elaboración de titulaciones: Se formula el proyecto de titulación, desarrollo de los componentes normativos para todos y cada uno de los elementos que integran las Normas de competencias, estructura y nivel de la Titulación.

Estado actual: Se definieron cinco normas de competencia básicas o transversales para el área gerencial, las cuales deberá cumplir todo Gerente, adicional a las normas específicas propias de su ocupación.

Se formularon dos titulaciones: Gerencia General y Gerencia de Talento Humano.

Proyección de la Mesa Sectorial

El resultado de la elaboración de la Norma de competencias en Dirección y Gerencia permitirá:

- Que Colombia cuente con un estándar para la formación, evaluación y certificación de competencias en esta área.
- Modernizar los diseños curriculares de pregrado, postgrado y cursos de actualización.
- Diseñar programas de mejoramiento continuo de docentes con base en normas de competencia

- Diseñar sistemas de evaluación de competencia, para alumnos en formación
- El montaje de programas de acompañamiento hacia la certificación del desempeño en las diferentes Empresas del país.
- El diseño de programas de formación en áreas técnicas para el desarrollo de competencias laborales, con base en el autodiagnóstico.
- Impulsar la implementación de un modelo de gestión por competencias en empresas e instituciones educativas.

Conclusiones

- Con el objetivo de ser cada vez más competitivos, las empresas y los países han implementado modelos que integren el desempeño de las personas con las estrategias organizacionales. Con este propósito, Colombia ha decidido optar por el modelo funcional de competencias laborales el cual vincula el sistema de formación con el mundo laboral.
- La UPB, comprometida con la calidad en la formación de sus estudiantes y la responsabilidad con el país, avala este modelo con la decisión de liderar la Mesa Sectorial de Dirección y Gerencia.
- La elaboración de normas de competencia para el área de Dirección y Gerencia permitirá hacer un reconocimiento social a través de la certificación a quienes cumplan con el estándar establecido, independiente de donde haya adquirido la competencia.

Bibliografía

- AGUDELO ARANGO Isabel Cristina y otras. Propuesta de las competencias para los docentes de la escuela de ciencias sociales de la Universidad Pontificia Bolivariana. 2003. 200 p
- AGUILAR MESA Gloria Elena Y otros. Identificación de Competencias Generales de la facultad de Administración de Empresas de la U.P.B. Medellín 2004. 156 p
- CINTERFOR-OIT (2002). *Competencias laborales*. [En línea] <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>
- GERENCIAL Ltda. Identificación y análisis de las competencias gerenciales en Colombia. Bogotá. 2003 . 43 p
- LEVY-LEBOYER Claude. Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000, 2002. 161 p
- LÓPEZ JIMÉNEZ Nelson Ernesto. Retos para la construcción curricular. De la certeza al paradigma de la incertidumbre creativa. Segunda edición. Bogotá. Cooperativa editorial Magisterio. 1997. 121 p
- MEJÍA OSSA Shirley Milena. Propuesta del perfil de cargo del docente de la facultad de ingeniería de la universidad Católica de Oriente basado en competencias. 2004. 104 p
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003, 18 p
- RENDÓN DE ARBOLEDA Blanca Ruby. Y otras. Propuesta y evaluación de las competencias básicas de los estudiantes aspirantes a algunos de los postgrados de la Facultad de Medicina de la Universidad Pontificia Bolivariana en el segundo semestre de 2003. Medellín 2004. 177 p

- Sánchez R.; Estrada B.; Botero G. y Cortés R., (2005). *Competencias del Administrador Boliviano, su nivel de formación por ciclos y las estrategias pedagógicas*. Facultad de Administración de Empresas: UPB. p. 51
- SANCHEZ, Alexander. Necesidad del estudio de las competencias laborales. una mirada a sus orígenes. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2004. P. 53. Consulta realizada en la base de datos EBSCO HOST, Junio 2005.
- SENA. Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Bogotá D.C.: Talleres de nuevas ediciones Ltda. 2004. p. 26
- SENA. Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral. Dirección de empleo. División de estudios ocupacionales. Bogotá. 2003
- SENA. Clasificación Nacional de Ocupaciones. Dirección de empleo. División de estudios ocupacionales. Bogotá. 2004.
- TAMAYO Y TAMAYO Mario. *El Proceso de la Investigación Científica* México: Limusa, 1996. 229 p
- UNESCO. *Educación: Agenda siglo XXI. Hacia un desarrollo humano*. PNUD TM editores. 1998
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Comité de procesos curriculares. elementos preliminares para la elaboración de una propuesta de adopción de créditos, 10 p.
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Escuela de Ciencias Estratégicas. Facultad de Administración. *Los proyectos de Ciclo*, 12 p
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Facultad de Administración. Proyecto
- UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. Proyecto Institucional. Agosto 2004
- ZAYAS, Pedro. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana, 2002. En: SANCHEZ, Alexander. Necesidad del estudio de las competencias laborales. una mirada a sus orígenes. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2004. P. 53.
- RENDÓN DE ARBOLEDA Blanca Ruby. Y otras. Propuesta y evaluación de las competencias básicas de los estudiantes aspirantes a algunos de los postgrados de la Facultad de Medicina de la Universidad Pontificia Bolivariana en el segundo semestre de 2003. Medellín 2004. 177 p
- PROYECTO TUNING AMÉRICA LATINA.
(<http://www.tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task=view&id=171&Itemid=199>) , Consulta realizada en Junio de 2005.