PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

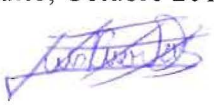
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **LUIS ANGEL PUERTAS DE LA CRUZ, C.C.: 1725037483**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA "SAN LUIS GONZAGA"**, previa la obtención del grado Académico de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología**

1.- Declara tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autoriza a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Octubre 2016



LUIS ANGEL PUERTAS DE LA CRUZ

C.C: 1725037483

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA SAN LUIS GONZAGA"

LUIS PUERTAS

DIRECTORA: WILMA RIERA

QUITO, 2016

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado a lo largo de este camino.

Agradezco a la Unidad Educativa San Luis Gonzaga por la apertura y el apoyo para realizar este trabajo.

Agradezco a mi Directora Wilma Riera por todo el apoyo, tiempo y esfuerzo entregado, con su motivación y empeño permitió que esto fuera posible.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I MARCO INTRODUCTORIO 2
1.1 Datos de la organización 3
1.2 Justificación 5
1.3 Antecedentes 6
1.4 Objetivos 7
1.5 Objetivo General 7
1.6 Objetivos Específicos 7
2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 8
2.1 Evaluación del desempeño 8
2.1.1 La evaluación del desempeño y la gestión de Recursos humanos 8
2.1.2 Objetivo de la evaluación del desempeño 8
2.1.3 Definición de evaluación del desempeño 9
2.1.4 Evolución de la evaluación del desempeño 9
2.2 Métodos de evaluación del desempeño 11
2.2.1 Métodos basados en características 11
2.2.2 Escalas gráficas de evaluación 12
2.2.3 Elección forzada 12
2.2.4 Evaluación narrativa 12
2.2.5 Evaluación de resultados 12
2.2.6 Medición de la productividad 13
2.2.7 Administración por objetivos 13
2.2.8 Evaluación de comportamientos 13
2.2.9 Método de incidentes críticos 13
2.2.10 Escala fundamental para la medición del comportamiento 14
2.2.11 Escala de observación de comportamientos 15
2.3 Competencias 15
2.3.1 Recursos humanos y las competencias 15
2.3.2 Definición de competencias 16
2.3.3 Evaluación del desempeño y las competencias 19
2.4 Estándares del desempeño 20
2.5 Pasos para realizar la evaluación del desempeño 21
2.6 Instrumentos de evaluación 23

2.6.1 Evaluación 360° 23
2.6.2 Evaluación 180° 23
2.6.3 Evaluación tradicional 23
2.6.4 Assesment Center 24
2.6.5 Observación áulica 24
2.7 La evaluación del desempeño y la gestión de objetivos e indicadores 25
2.7.1 Técnica “Smart” de planteamiento de objetivos 26
2.8 Retroalimentación 26
2.9 Enfoque de la retroalimentación 27
2.10 Entrevista de retroalimentación 28
2.11 Plan de Desarrollo individual 29
2.12 Liderazgo 29
3. CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 33
3.1 Introducción 33
3.2 Modalidad y tipo de investigación 34
3.2.1 Modalidad de investigación 34
3.2.2 Tipos de investigación 35
3.3 Alcance de la investigación 35
3.4 Metodología 35
3.5 Técnicas e instrumentos 36
3.6 Población 37
3.7 Levantamiento de Competencias Organizacionales 37
3.8 Actualización de manuales de funciones 40
3.9 Levantamiento de Estándares del desempeño 40
3.10 Evaluadores e informantes 41
3.11 Formato de evaluación 42
3.12 Retroalimentación 45
3.13 Plan piloto 46
3.13.1 Validación del Instrumento 46
3.13.2 Preparación del Plan piloto 46
3.13.3 Socialización del Plan piloto 47

3.14 Aplicación del Plan Piloto 48
3.14.1 Resultados del piloto 48
3.14.2 Ajustes realizados 52
4. CAPÍTULO IV PROPUESTA 53
4.1 Sistema de Evaluación del Desempeño 53
4.1.1 Introducción 53
4.2 Objetivos 53
4.2.1 Objetivo General 53
4.2.2 Objetivos Específicos 53
4.3 Alcance 54
4.4 Metodología 54
4.5 Competencias 54
4.6 Estándares del desempeño 57
4.7 Formato de Evaluación 57
4.8 Tipo de Evaluación 57
4.9 Escalas de evaluación 58
4.10 Periodicidad de la Evaluación 58
4.11 Resultados 59
4.12 Retroalimentación 59
4.13 Plan de Desarrollo Individual 60
4.14 Políticas del proceso de evaluación del Desempeño 61
4.15 Beneficios de la Evaluación del Desempeño 62
4.16 Hipótesis o supuestos 63
4.17 Precondiciones 64
4.18 Fuentes de verificación 64
4.19 Sostenibilidad del proyecto 64
4.20 Matriz del Marco Lógico 65
4.21 Monitoreo 66
4.22 Evaluación 66
4.23 Destinatarios 66

4.24 Cronograma de implementación 67
5. Conclusiones y Recomendaciones 68
5.1 Conclusiones 68
5.2 Recomendaciones 70
6. Bibliografía 71
7. Anexos 1
7.1 Anexo 1 Competencias Institucionales 1
7.2 Anexo 2 Herramienta estándares del desempeño 6
7.3 Anexo 3 Evaluación docente estudiante 8
7.4 Anexo 4 Ficha de retroalimentación de estudiantes sobre desempeño docente 10
7.4 Anexo 4 Ficha de retroalimentación de estudiantes sobre desempeño docente 11
7.5 Anexo 5 Diapositivas del piloto de evaluación del desempeño 14
7.6 Anexo 6 Encuesta de validación de la herramienta de evaluación del desempeño 17
7.7 Anexo 7 Formato de retroalimentación 18
7.8 Anexo 8 Actas de reuniones equipo de mejora 19
7.9 Anexo 9 Formatos de evaluación 40

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de competencias 18
Tabla 2 Ejemplo de competencia corporativa 39
Tabla 3 Distributivo de competencias corporativas 39
Tabla 4 Cargos, evaluadores y porcentajes 42
Tabla 5 Formato de evaluación 43
Tabla 6 Cargos a ser evaluados en el plan piloto 47
Tabla 7 Distributivo de competencias corporativas 56
Tabla 8 Porcentajes de evaluación 59
Tabla 9 Plan de desarrollo Individual 60
Tabla 10 Actividades e insumos 63

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama UESLG 4
Figura 2 Escala fundamental para la medición del comportamiento 14
Figura 3 Escala de observación de comportamientos 15
Figura 4 Enfoques de retroalimentación 27
Figura 5 Circulo de Seguridad 30
Figura 6 Modelo de Competencias Institucionales. 38
Figura 7 Resultado global plan piloto 48
Figura 8 Resultado parcial plan piloto 49
Figura 9 Encuesta de validación del Instrumento 50
Figura 10. Encuesta de reacción frente a la retroalimentación..... 51

Índice de Anexos

7. Anexos..... 1
7.1 Anexo 1 Competencias Institucionales 1
7.2 Anexo 2 Herramienta estándares del desempeño..... 6
7.3 Anexo 3 Evaluación docente estudiante..... 8
7.4 Anexo 4 Ficha de retroalimentación de estudiantes sobre desempeño docente..... 10
7.4 Anexo 4 Ficha de retroalimentación de estudiantes sobre desempeño docente..... 11
7.5 Anexo 5 Diapositivas del piloto de evaluación del desempeño 14
7.6 Anexo 6 Encuesta de validación de la herramienta de evaluación del desempeño..... 17
7.7 Anexo 7 Formato de retroalimentación..... 18
7.8 Anexo 8 Actas de reuniones equipo de mejora 19
7.9 Anexo 9 Formatos de evaluación 40

Resumen

La necesidad de implementar un sistema para evaluar y desarrollar al personal dentro de un ambiente organizacional se ha convertido en un punto clave del desarrollo de las instituciones, que apuntan a mejorar su estrategia en gestión educativa y generar un servicio de calidad. El presente trabajo muestra el diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias realizado en la Unidad Educativa San Luis Gonzaga de la ciudad de Quito, que permite planificar acciones y tomar decisiones sobre el personal, abarcando todas las fases de desarrollo utilizadas en el diseño. Para el presente sistema de evaluación del desempeño se han tomado en cuenta dos variables a ser medidas que son: competencias institucionales y estándares del desempeño. Dentro de la construcción del sistema de evaluación del desempeño fueron necesarias entrevistas, encuestas, evaluaciones, análisis de documentación proporcionada por la institución, etc. Los resultados de este proyecto es el sistema de evaluación del desempeño, que están compuestos por: competencias institucionales, estándares del desempeño, instrumento de evaluación, proceso de retroalimentación, plan de desarrollo individual; los mismos que se encuentran detallados en la propuesta. Actualmente existe poca bibliografía referente a evaluación de desempeño por competencias para en ámbito escolar, así que se ha realizado adaptaciones de teorías aplicadas a la organización para realzar este sistema.

1. CAPÍTULO I MARCO INTRODUCTORIO

Introducción

El presente trabajo muestra el diseño de un sistema de evaluación de desempeño para la "Unidad Educativa San Luis Gonzaga", con el objetivo de generar información relevante para planificar acciones y tomar decisiones sobre su personal.

La evaluación del desempeño es un proceso importante para las organizaciones porque permite mejorar el rendimiento de las personas en la ejecución de tareas y comportamientos que agregan valor a la gestión, calidad, cultura, seguridad, costo, etc.

En el sistema se propone la medición de competencias organizacionales y estándares del desempeño, aterrizados en una herramienta adaptada a la realidad de la Institución.

La evaluación de competencias permite al colaborador desarrollar comportamientos que la organización considera necesarios para su desempeño en un puesto de trabajo para alcanzar objetivos.

La medición de estándares del desempeño permite tener visión sobre como el colaborador realiza su trabajo, mediante la valoración de las actividades que se encuentran en el perfil del cargo.

El diseño de este trabajo se enmarca dentro del Sistema de Calidad en Gestión Escolar de la Compañía de Jesús, algunas de las definiciones se realizaron desde esa visión. "Todo el bien del mundo depende de la buena educación de la juventud" (Loyola, 1548).

1.1 Datos de la organización

Nombre: Unidad Educativa San Luis Gonzaga

Actividad: Educación básica y secundaria

Ubicación: La Armenia Baja, calle Pedro Ávila y Sebastián de Benalcázar.

Características: La Unidad Educativa San Luis Gonzaga, Fundada hace 56 años por la Compañía de Jesús, brinda formación a mil estudiantes que comprenden desde la formación básica hasta el bachillerato.

Contexto: La Unidad Educativa San Luis Gonzaga, pertenece a la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI), que es un organismo internacional sin fines de lucro, se encuentra integrada por instituciones educativas jesuitas de nivel inicial, básico y de educación secundaria, se encuentran agrupadas en 13 asociaciones, que se distribuyen geográficamente en 15 provincias de la Compañía de jesuitas, una de estas provincias es Ecuador y su asociación se llama Red de Colegios Jesuitas de la Compañía de Jesús (REI-E), la cual es integrada por las siguientes unidades educativas: San Felipe Neri, Colegio San Gabriel, Cristo Rey, Javier, Borja y San Luis Gonzaga. (Curia Provincial, 2014).

La Unidad Educativa San Luis Gonzaga se encuentra ubicada en el valle de los Chillos, en el sector de la armenia, la gestión educativa apunta a la formación de niños y jóvenes correspondientes a la educación básica y secundaria, dentro de su ámbito de gestión es referenciada por organismos tanto nacionales como internacionales, por haber obtenido logros como: ubicar al estudiante mejor puntuado en el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), del años 2015, ser una de las 10 instituciones en Latinoamérica en participar en el pilotaje del Sistema de Calidad en Gestión Escolar de la FLACSI, etc. (U.E San Luis Gonzaga, 2016).

Misión

Somos una comunidad educativa ignaciana que desde los lineamientos de la REI-E, y de los valores evangélicos, colaboramos en la formación integral de hombre y mujeres para los demás, gestoras de su propia historia y promotoras de una sociedad ecuatoriana justa, ética y equitativa. (U.E San Luis Gonzaga, 2013).

Visión

Desde la comunidad de educadores ignacianos, la Unidad Educativa San Luis Gonzaga, pretende lograr un cambio en nuestra sociedad, formando personas transparentes, honestas, solidarias, con espíritu de justicia hacia los demás, abiertas a procesos de transformación, intelectualmente competentes, comprometidas en la construcción de un Ecuador más justo y humano, teniendo como ejemplo a Cristo Jesús. (U.E San Luis Gonzaga, 2013).

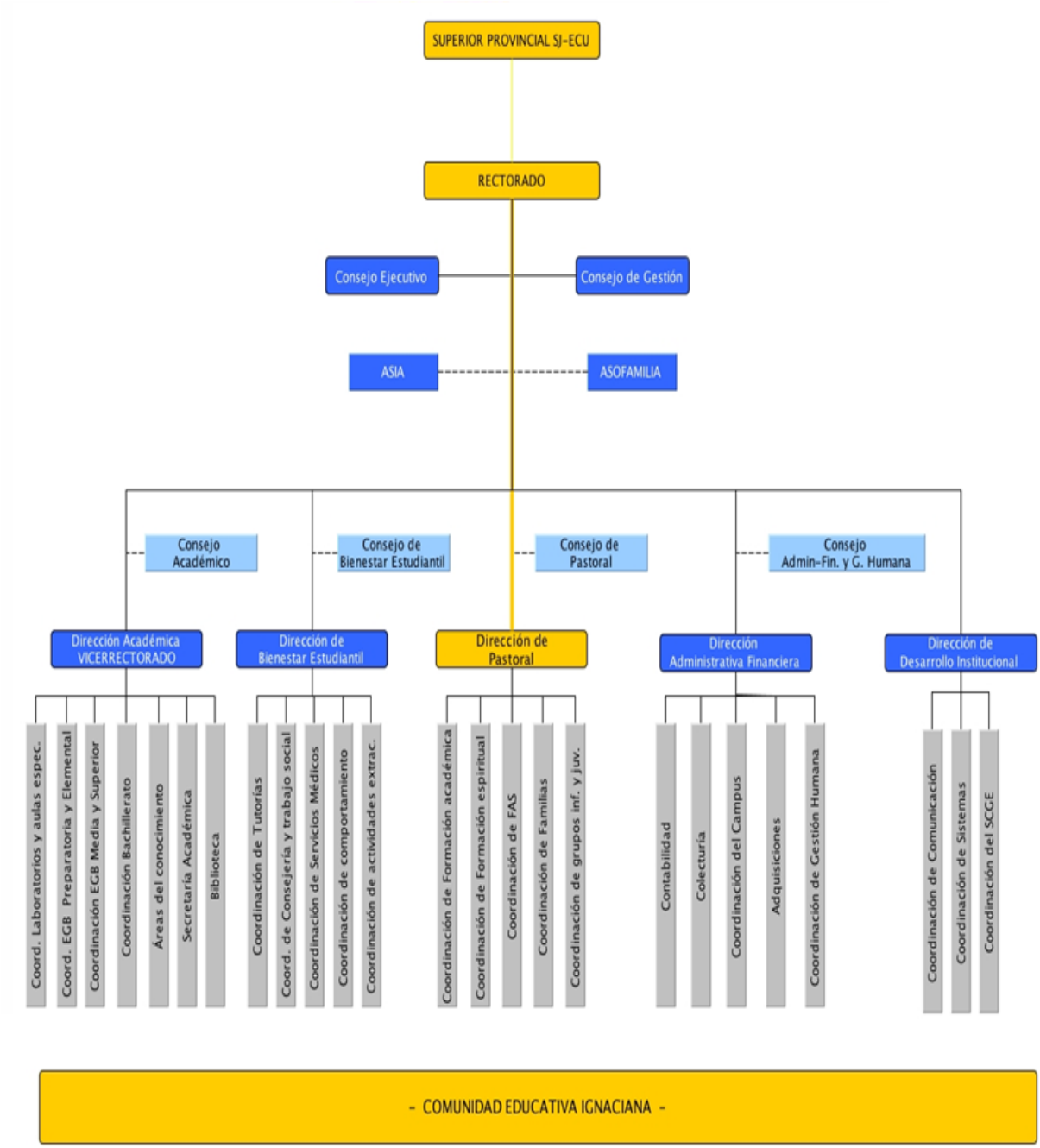


Figura 1 Organigrama UESLG
Fuente: U.E San Luis Gonzaga. (2013). *Plan Estratégico 2013-2018.* Quito, Ecuador.(p.6).

1.2 Justificación

La Unidad Educativa San Luis Gonzaga (UESLG), en el año 2013 emprendió la implementación de un modelo de gestión en calidad educativa, amparado en el Paradigma Pedagógico Ignaciano que ha llevado a la institución a generar cambios significativos en su estructura, personal y procesos (U.E San Luis Gonzaga, 2013). La evaluación del desempeño se muestra importante en este contexto porque permite medir el desempeño del recurso humano y emprender planes con miras a ejecutar y mantener el sistema de calidad educativo.

Un sistema de evaluación del desempeño para autores como Cascio y Guillén (2011) se define como aquello que "permite disponer de información básica para posteriores medidas de potencial de los integrantes de la empresa, haciendo referencia a componentes que sirven de base, especificando conocimientos, habilidades y actitudes, generando referentes claros para la planificación de acciones" (p.103). Es una herramienta que aporta a la generación de información sobre los trabajadores para tomar decisiones.

A lo largo de este diseño se utilizó herramientas como encuestas, datos levantados por la organización sobre el desempeño de áreas, entrevistas que fueron de ayuda para la creación del sistema de evaluación del desempeño.

La Unidad Educativa San Luis Gonzaga necesita una forma de evaluar el desempeño de las personas ya que no posee información de forma clara sobre los resultados e impactos que las personas generan a la institución.

La institución al tener una metodología para evaluar el desempeño de sus colaboradores tendrá más información para tomar decisiones, los colegios que pertenecen a la red de la compañía de Jesús podrán utilizar este sistema como referencia. Al diseñar este sistema de evaluación del desempeño el investigador conocerá con mayor profundidad sobre evaluación del desempeño siendo un gran aporte para enriquecer el conocimiento.

Es factible realizar esta disertación porque se cuenta con apoyo de la alta dirección, se tiene acceso a documentación y personas que apoyarán en el proceso.

1.3 Antecedentes

La Unidad Educativa San Luis Gonzaga es una institución fundada el 31 de agosto de 1959, comenzó a trabajar con 97 estudiantes con la especialidad de humanidades modernas que era la propuesta de la Compañía de Jesús para formar a los jóvenes del Ecuador; actualmente cuenta con 1.295 estudiantes y especializaciones en físico-matemático, químico-biólogo y estudios sociales. (U.E San Luis Gonzaga, 2013).

La UESLG al no tener un sistema de evaluación del desempeño eficaz alineado a la estrategia de la institución, muestra una falta de indicadores para medir y evaluar los resultados del personal en función del rol que realizan en la institución.

El departamento de Desarrollo Humano en la institución al encontrarse trabajando constantemente en las tareas del día a día que son: la selección del personal, la elaboración de la nómina y la atención de temas legales, no ha podido desarrollar una metodología y una herramienta para medir el desempeño del personal.

Si no se toman cartas en el asunto para desarrollar el sistema de evaluación del desempeño, tal como lo señala la autora Alles (2011) “existirá un problema de rotación de personal, bajo desempeño y que las personas no se alineen a la estrategia de la empresa” (p.38).

Frente a esta situación un modelo de evaluación del desempeño ayudará a la institución a tener información de una manera eficiente sobre los resultados de sus trabajadores, lo que podría generar un impacto positivo en las decisiones que se toman sobre el personal.

1.4 Objetivos

1.5 Objetivo General

- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias para La "Unidad Educativa San Luis Gonzaga", que permita planificar acciones y tomar decisiones sobre el personal.

1.6 Objetivos Específicos

- Realizar la investigación teórica sobre sistemas de evaluación del desempeño.
- Definir tipos de competencias a evaluar.
- Hacer el levantamiento de estándares del desempeño.
- Diseñar instrumento de evaluación.

Los objetivos aquí planteados lograron mayor alcance, esto se encuentra descrito en el Capítulo IV, que corresponde a la propuesta.

2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Evaluación del desempeño

2.1.1 La evaluación del desempeño y la gestión de Recursos humanos

La evaluación del desempeño es uno de los subsistemas clave dentro una cadena de valor en Recursos Rumanos, ya que permite dinamizar la gestión de otros subsistemas como son: formación y desarrollo, por el valor que genera a los planes de capacitación formal y programas de entrenamiento; beneficios y compensaciones cuándo se mide la brecha que existe entre el trabajo realizado y el trabajo esperado, con estos insumos compensar el rendimiento; planes de sucesión y carrera que aportan en la identificación de personas clave en la organización que pueden agregar valor a la compañía (Alles, 2013). Es decir, la evaluación del desempeño genera información valiosa sobre el empleado en función de su trabajo y el impacto que genera o podrá generar a la productividad de una organización.

2.1.2 Objetivo de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene dos objetivos principales: el primero es "medir el logro de los objetivos establecidos para un periodo de gestión, la calidad de los resultados entregados, y el nivel de impacto de las contribuciones efectuadas" (Moreno, 2014, p. 3). En este primer objetivo prima la obtención de resultados obtenidos en función de un estándar y del tiempo en el que se realizan. El segundo objetivo es "medir el grado de desarrollo de las competencias de la persona con relación a los requerimientos del cargo, rol o función" (Moreno, 2014, p. 3). Es decir, evaluar los comportamientos que le permiten a la persona tener éxito en la organización y en el cargo, buscando el desarrollo de estas competencias, por medio del entrenamiento y acompañamiento de parte del jefe directo o de una persona dentro o fuera de la organización que tenga conocimiento sobre el puesto de trabajo y las competencias a ser desarrolladas.

Lo ideal dentro de un sistema de evaluación del desempeño es combinar estos dos objetivos para causar un impacto significativo a la organización, porque la medición de logros permite evidenciar el aporte que genera el colaborador a la gestión, la medición de competencias, permite desarrollar a la gente para que pueda alcanzar objetivos, además de mejorar su compromiso con el trabajo y con la organización, de esta forma gana el colaborador porque tiene la oportunidad de desarrollarse y además gana la organización porque produce un mecanismo para mejorar sus resultados.

2.1.3 Definición de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño según Alles (2013) se define como "un proceso para definir, implementar, medir y evaluar el desempeño deseado de cada uno de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa" (p.17) es decir, el proceso de evaluación del desempeño sirve para medir el rendimiento de los trabajadores en función de un estándar; según Chiavenato (2011) "la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo" (p.202). En esta definición se suma el concepto del tiempo como apreciación sistemática del desempeño y la capacidad de tiene la persona para desarrollarse, Dessler (2009) define a "la evaluación del desempeño como calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares" (p.339), aquí se puede resaltar el asignar un valor al desempeño por medio de una calificación con referencia a un estándar a un trabajador.

Se puede concluir que la evaluación del desempeño es un proceso que permite medir y dar una calificación al desempeño de una persona frente a un estándar, en un período de tiempo determinado y predecir el nivel de impacto que podrá tener la persona dentro de la organización.

2.1.4 Evolución de la evaluación del desempeño

"La historia de la evaluación del desempeño es tan antigua como la historia del trabajo" (Chiavenato, 2011, p. 241). desde que una persona contrató a otra para desempeñar una tarea, la pregunta sobre los resultados que arroja el trabajador en función del costo que implica su

remuneración se mantiene, así que la forma en la cual el empleador busca medir ese impacto en la organización que administra siempre se realiza de alguna u otra forma técnica o no técnica (Chiavenato, 2011).

A continuación, se describen algunos antecedentes históricos relacionados a la historia de la evaluación del desempeño, y algunos datos relacionados a la historia de la Compañía de Jesús y la evaluación.

Se tiene registros de formas estructuradas y sistemáticas para medir el desempeño desde el año 1534, la Compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola, utiliza un sistema de informes y notas sobre los jesuitas de todo el mundo sobre las actividades que realiza y la capacidad de desarrollo que tiene cada uno de los miembros de la orden; estos informes los realiza el superior del jesuita y los pasa al provincial de cada región, el cual dependiendo del caso, toma decisiones administrativas o de desarrollo, sino pide más información a otro jesuita que conozca a la persona o si la decisión sobrepasa al provincial de la región, se manda el informe a Roma dónde el General de la Compañía de Jesús da tramite y seguimiento a la evaluación .Es importante resaltar la vigencia del modelo de evaluación del desempeño ya que desde la edad media el sistema de evaluación de los jesuitas ha permanecido en el tiempo lo que ha cambiado es la forma de comunicación porque ahora ya no se envían los informes por barco sino que se envían por correo electrónico (Curia Provincial, 2013).

Ya en el plano laboral en el año de 1842 en Estados Unidos para el sector público se creó un sistema de informes que debían ser realizados de forma anual, con el objetivo de medir el desempeño de trabajadores, años más tarde en 1880 las fuerzas armadas de Estados Unidos adaptaron el modelo desarrollado para el sector público a su realidad y en 1918 una empresa del sector automotriz diseñó un sistema de gestión del desempeño para sus directores (Chiavenato, 2011).

No fue hasta después de la segunda guerra mundial que se evidenció la necesidad por parte de las empresas de contar con sistemas de evaluación del desempeño, sin embargo los esfuerzos se encontraban encaminados a ver al ser humano como un operario de las maquinas que simplificaban los procesos y ahorraban costos, no fue hasta años después que se logró mejorar la tecnología y la maquinaria y se pudo evidenciar que a pesar de que las maquinas eran más eficientes la organización todavía no lograba obtener los resultados esperados, fue

allí donde se evidenció que se necesitaba trabajar sobre las personas y en este punto se empezó a trabajar la evaluación del desempeño como una herramienta integradora y generadora de cambio dentro de la persona y la organización (Chiavenato, 2011).

2.2 Métodos de evaluación del desempeño

Según Alles (2013), los distintos "métodos para realizar evaluación del desempeño se pueden dividir en "(p.32):

Evaluación basada en característica

- Escalas gráficas de evaluación
- Elección forzada
- Evaluación narrativa

Resultado

- Medición de la productividad
- Administración por objetivos

Conductas

- Método de incidentes críticos
- Escala fundamental para la medición del comportamiento
- Escala de observación de comportamientos

A continuación, se describe cada uno de ellos:

2.2.1 Métodos basados en características

Los métodos basados en características se diseñaron para medir hasta qué punto un empleado posee ciertos rasgos importantes para desempeñar una posición, como por ejemplo honestidad, creatividad, innovación, etc., tienen bastante acogida porque son simples y sencillos de utilizar para su administración, algunos de los problemas que se puede encontrar con este tipo de evaluación es que si va en función al puesto su resultado será poco apegado a la realidad (Alles, 2013), entre sus diferentes formas de aplicación se encuentran:

2.2.2 Escalas gráficas de evaluación

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas evalúa el desempeño de los trabajadores en base a criterios definidos y estandarizados. Para ello emplea un cuestionario dónde ubica las características a ser evaluada en forma vertical y horizontal ubica una métrica en la cual se coloca una calificación (Chiavenato, 2011).

2.2.3 Elección forzada

El método de elección forzada, distribución forzada o elección obligatoria, es una técnica de evaluación en la cual se coloca una calificación en un número limitado de sentencias parecidas casi siempre en pares, similares a una distribución normal de frecuencia. Los que defienden esta metodología explican que esto facilita las decisiones administrativas sobre el personal y los detractores dicen que la evaluación es forzada y presiona a los evaluadores a sesgar una opinión sobre un empleado (Mondy, 2011).

2.2.4 Evaluación narrativa

El método de evaluación narrativa o ensayo, es una técnica de evaluación en la cual la persona que evalúa realiza una breve narración a manera de ensayo en la cual describe al empleado tratando de describirlo de la mejor forma posible, este es el mecanismo que se utiliza en la compañía de Jesús para evaluar a sus jesuitas y directores de obra laicos. (Mondy, 2011).

Entre sus desventajas se encuentra que la evaluación depende en gran medida de la habilidad de redacción del evaluador, la comparación entre varias evaluaciones narrativas se puede volver difícil al no existir criterios comunes. (Mondy, 2011).

2.2.5 Evaluación de resultados

La evaluación de resultados se enfoca en evaluar los logros que consiguen los empleados en función a una meta, en vez de evaluar características o conductas necesarias para el puesto (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

2.2.6 Medición de la productividad

El método de medición de la productividad, se refiera a evaluar a los trabajadores sobre el impacto que generaran a la producción y rentabilidad de la organización, por ejemplo: la venta efectiva que realiza un vendedor por punto impactado, un trabajador en una línea de producción es evaluado por la cantidad de material que produce; sin embargo existen factores externos que pueden alterar los resultados de la evaluación por ejemplo: recesión económica, falta de materia prima, etc. (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

2.2.7 Administración por objetivos

La administración por objetivos, es un intento por direccionar la operación de las distintas áreas y personas hacia la estrategia de la compañía, trata de superar las limitaciones que se pueden encontrar en la evaluación de la productividad, ya que aquí se establecen objetivos desde la alta gerencia y van cayendo en cascada hasta llegar a los trabajadores y estos son evaluados por estos objetivos (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

2.2.8 Evaluación de comportamientos

El método de evaluación de comportamientos permite describir las conductas que se deberían exhibir o no en el puesto de trabajo. El aporte que genera la evaluación de comportamientos es proporcionar a la persona una retroalimentación que le permita desarrollarse (Alles, 2013).

2.2.9 Método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos, consiste en llevar un registro de las conductas del empleado en situaciones poco convencionales donde se genera una conducta de éxito o fracaso, para posteriormente retroalimentar al trabajador (Dessler, 2009).

2.2.10 Escala fundamental para la medición del comportamiento

La escala fundamental para la medición del comportamiento, consiste en colocar en serie varias escalas verticales y cada una perteneciente a una dimensión de desempeño (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

Relaciona la escala vertical clásica con la técnica de incidentes críticos del desempeño; en la se muestran varios niveles de desempeño de un cargo específico, la escala es desarrollada por un grupo de expertos que conocen el cargo. En el siguiente ejemplo se puede observar un modelo de escala diseñada para una agencia municipal de bomberos, con el objetivo de medir el conocimiento de las características del fuego. (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

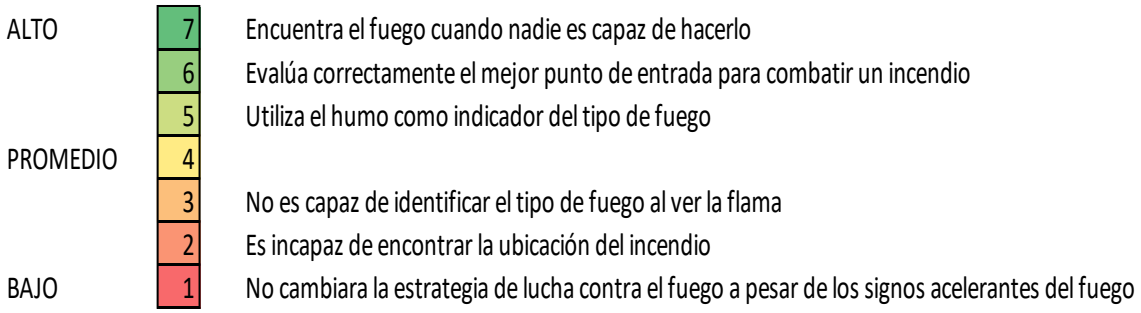


Figura 2 Escala fundamental para la medición del comportamiento
Fuente: Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2001). *Administracion De Recursos Humanos* . México D.F: S.A. Ediciones PARANINFO. (p.374).

Una de las principales desventajas es que toma mucho tiempo y esfuerzo realizar la escala, y al ser tan especifica difícilmente se podrá utilizar en otro cargo. (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

2.2.11 Escala de observación de comportamientos

La escala de observación de comportamientos, mide la frecuencia en la que se da una conducta por medio de la observación (Sherman, Bohlander, & Snell, 2001).

Marque el grado de aparición de la conducta en el colaborador

5	Casi siempre	95-100%	del tiempo
4	Con frecuencia	85-94%	del tiempo
3	A veces	75-84%	del tiempo
2	Rara vez	65-74%	del tiempo
1	Casi nunca	0-64%	del tiempo

Figura 3 Escala de observación de comportamientos
Fuente: Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2001). *Administracion De Recursos Humanos* . México D.F: S.A. Ediciones PARANINFO. (p.378).

2.3 Competencias

Luego de haber revisado los distintos métodos de evaluación del desempeño, se procede a describir el concepto de competencia desde la perspectiva de la psicología organizacional y la gestión en recursos humanos.

2.3.1 Recursos humanos y las competencias

Las tendencias actuales en gestión de Recursos Humanos están enfocadas a la dirección por competencias (DPC), que es "La evaluación del uso y el nivel de desarrollo de las competencias de una persona para ayudar a la consolidación, adquisición y mejora de comportamientos observables, espontáneos, recurrentes y relevantes para la consecución de resultados en el trabajo profesional" (Stein, 2013, p. 1). Si bien la utilización de competencias en el ámbito de recursos humanos se encuentra en boga, tiene fundamentos en investigaciones científicas que le han permitido afianzarse y perdurar en el tiempo. (Stein, 2013).

2.3.2 Definición de competencias

Las competencias se originaron en los estudios de David McClelland en el año de 1973, la motivación para realizar esta investigación fue el intentar predecir el éxito o fracaso de una persona en una posición dentro de la organización; los intentos anteriores por tener mayor fiabilidad en tanto al ajuste de una persona a un puesto de trabajo por medio evaluación de experiencia, conocimientos, títulos académicos, etc., demostraron ser poco predictivos (Stein, 2013, p. 3).

Una competencia según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación de la OIT (2012) es "Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" (p.2). Es decir que una competencia tiene una íntima relación con las actividades que se realizan en el trabajo, para Alles (2013). Una competencia es "una característica sub-yacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o a un desempeño superior en un trabajo o situación" (p.78). Para Spencer las competencias son rasgos de personalidad que se ven en su conducta y pueden ser desarrollados y tienen alta relación con estándares de alta efectividad en el trabajo. Hay Group las define como "características personales que predicen el desempeño excelente" (Calderon & Castano, 2005, p. 363). Aquí se puede evidenciar la relación que existe entre las características que posee una persona y la capacidad que tienen estas para predecir el desempeño de la misma en función de los estándares de éxito de la posición de trabajo. Siendo así se puede concluir que una competencia es un tipo de conducta de una persona que permite predecir el impacto que va a causar en una organización frente a un estándar definido.

Las competencias se componen por características propias del individuo como se expresó en las definiciones anteriores, esto "exige que la característica de la persona se pueda medir de alguna manera. Para ello debe ser observable y medible" (Stein, 2013, p. 3) es decir que estas características deben generar una evidencia, un indicador para que puedan ser evaluadas, estas evidencias son los comportamientos observables, por lo tanto la evaluación no se realiza en la competencia, sino que se realiza en los comportamientos que se definieron para la misma, lo ideal es que estos comportamientos, reflejen la realidad de la organización ya que de esto dependerá la fiabilidad de las mismas y su aplicabilidad.

Ahora bien, para dar un sentido más amplio al concepto de competencia es importante acercarse a la definición de las características propias del individuo que se ponen en juego en un contexto determinado y pueden ser observadas, sin embargo "como sucede con muchas palabras utilizadas en psicología [...] tienen un sentido difuso en el lenguaje corriente, y de que son, al mismo tiempo, términos a los que la investigación sobre psicología ha dado un significado preciso" (Lévy-Leboyer, 1997, p. 37). Es decir que llegar a un sentido completo del termino competencia dentro del entorno organizacional dónde la gestión por competencias en Recursos Humanos es algo prácticamente nuevo se vuelve difuso, pero para la comprensión de los fenómenos psíquicos que se ponen en juego dentro de las personas a la hora de realizar de forma correcta una tarea se vuelven claves.

Un factor importante para la evaluación de competencias es el entorno en el cual son requeridas porque el éxito o fracaso de las aptitudes y los rasgos de personalidad depende de cómo se pongan en práctica para realizar una tarea porque es claro que existen tareas como vender productos específicos de una marca o implementar un plan estratégico, dónde las personas deben utilizar varias aptitudes y rasgos de personalidad pero gran parte del éxito de realizar de forma correcta estas tareas dependerán de los conocimientos teóricos y de experiencias pasadas realizando las mismas cosas o cosas similares (Lévy-Leboyer, 1997).

Con lo expuesto anteriormente se puede decir que los comportamientos se miden en las actividades cotidianas del trabajo y también mediante la utilización de test. En los comportamientos se ponen en juego aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, así pues, las competencias son una relación entre las características del individuo y las cualidades necesarias para realizar tareas.

Las competencias se pueden asociar en varios grupos dependiendo las necesidades de cada organización y la aplicabilidad de las mismas a los diferentes niveles. Existen las competencias a nivel del cargo que son las competencias técnicas o funcionales (como por ejemplo: realizar una carta, operar una grúa o clavar un clavo), también existen competencias a nivel ocupacional que son competencias transversales porque agrupan a varias posiciones en un conjunto (como por ejemplo: comunicación efectiva, liderazgo o ser un buen coach), otro nivel de competencias es el organizacional que son un tipo de competencias que la organización considera importantes para sus trabajadores a todo nivel (como por ejemplo: salud en el trabajo, iniciativa o trabajo en equipo), un último grupo que existe es a nivel de valores que son un tipo de competencia universal, que la organización considera como

importantes en las personas (como por ejemplo: integrad, solidaridad o ética) (Moreno, 2014).

El siguiente cuadro se puede ver algunas clasificaciones de competencias

Tabla 1

Tipos de competencias

Competencias	Jaime Moreno (2014)	Martha Alles (2011)	Lafargue-Copee (1995)	Dulewiz (1989)
Para toda la organización	Organizacionales	Cardinales	Comportamientos dentro de la empresa	Adaptabilidad
Para grupos organizacionales	Transversales	Específicas por área	Características en relación a los demás	Interpersonales
Para puestos específicos	Técnicas o funcionales	técnicas	Comportamientos dentro de la empresa	Intelectuales
Valores y creencias	Universales	Cardinales	Características personales	Adaptabilidad

Nota: Se utilizaron datos en orden cronológico. Adaptado de Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias.* Barcelona: Gestión 2000 (p.37).

Los grupos de competencias se guardan en un diccionario que permite administrar la información y sistematizarla, para darle mayor orden al momento de consultar una competencia y aplicarla en algún subsistema de Recursos Humanos, algunos de los diccionarios más utilizados son de los siguientes autores, Spencer y Spencer (1993), Hay Mc-Bear (2004), Martha Alles (2013), entre otros. Estos diccionarios genéricos son una guía para la creación de modelos de gestión por competencias (Dessler, 2009).

Ahora que se ha revisado las definiciones de evaluación del desempeño y competencias es necesario revisar cómo se articulan en un esquema de Recursos Humanos. La evaluación del desempeño en el marco de un modelo de gestión por competencias debe hacerse en función de cómo se encuentra definida la estructura de la organización a nivel de cargos que deben al menos contar con las principales funciones de esa posición y las competencias.

Las competencias se establecen para toda la institución, posteriormente se las va concretando y definiendo por área y cargos. En función sobre como la institución defina las competencias se evaluará las personas.

2.3.3 Evaluación del desempeño y las competencias

Existen varios puntos de vista sobre cómo se deben evaluar las competencias por ejemplo expresa Alles (2013) "la evaluación del desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas a la posición y solo esas, y en grado que son requeridas para el puesto"(p.95) es decir que las competencias, tienen una estrecha relación con la posición y para el éxito de una persona en el puesto de trabajo se necesitan desarrollar y evaluar las competencias que se encuentran en el descriptivo de funciones, sin embargo existen otras posturas que sugieren que se debe evaluar competencias corporativas "porque al alinear a todos con respecto a los mismos comportamientos se crea sinergia corporativa, y el esfuerzo técnico es mucho menor" (Moreno, 2014, p. 19). esto significa que la institución define su estrategia en el contexto y alinea los comportamientos de sus trabajadores para alcanzar los objetivos planteados, además al crear sinergia corporativa se mejora la cultura organizacional del lugar porque al establecer, evaluar y desarrollar comportamientos para todos o para grupos ocupacionales se va generando un estándar colectivo de comportamientos. Las dos formas de ver la evaluación del desempeño son acertadas, pero dependen de la realidad de la organización, porque por ejemplo, cuando se refiere a organizaciones que solo han definido competencias ocupacionales y organizaciones que desean que todos sus trabajadores evidencien ciertos comportamientos, nos dice Alles (2013) "que la compañía ha definido una serie de competencias que desea que todos sus empleados poseas [...] la evaluación del desempeño por competencias no será en función de las competencias del puesto sino de las competencias cardinales" (p.104), estas definiciones tienen mucho que ver con la realidad de la organización, otro punto importante rescatando lo descrito anteriormente por Levy-Leboyer (1997) es que cuando "son competencias para puestos muy técnicos se deben necesariamente evaluar las competencias del cargo"(p.47), porque las funciones son tan específicas que solo a través de su realización se evidencian las aptitudes y rasgos de personalidad que componen esa competencia.

2.4 Estándares del desempeño

Para el Ministerio de Educación (2012) Los estándares del desempeño son “los que orientan la mejora de la labor profesional de docentes y directivos del sistema educativo ecuatoriano” (p.11). Es decir, los estándares del desempeño orientan la mejora a través de la labor que realizan los colaboradores que se ve plasmada en los manuales de funciones dentro de un sistema.

La necesidad de que el Ecuador utilice estándares del desempeño se vuelve clave porque “existe evidencia a nivel mundial que sugiere que los países que cuentan con estándares del desempeño tienden a mejorar la calidad de sus sistemas educativos” (MIndEduc, 2012, p. 54), con el establecimiento de estándares concretos se puede tener certeza de a dónde apunta la estrategia en educación del país, esto permite mejorar el sistema educativo porque facilita a las instituciones el medir su gestión para generar mejoras.

Los estándares del desempeño dentro de un contexto educativo sirven para:

- Auto evaluarse, evaluar, reflexionar y guiar
- Establecer estrategias de mejora
- tomar decisiones

Uno de los objetivos clave de la medición de estándares del desempeño en los docentes es “fomentar en el aula la enseñanza que permita que todos los estudiantes ecuatorianos alcancen los perfiles de egreso declarados por el Currículo Nacional” (MIndEduc, 2012, p. 52), esto muestra la importancia que tiene el medir la labor docente más allá de los conocimientos técnicos sobre la materia que imparte, ya que se necesitan medir y desarrollar habilidades que permitan el desarrollo de los estudiantes.

Desde el ámbito laboral los estándares del desempeño “constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción” (Mondy, 2011). Es decir que para evaluar el desempeño de una persona con la utilización de estándares se debe apuntar a un nivel esperado de producción, referente al aporte que esta realiza al giro del negocio y como se organice sus funciones en la estructura de la Institución, los manuales de funciones es un

documento clave porque permiten ubicar a la persona dentro de un cargo y permite entender como esta aporta a la producción.

2.5 Pasos para realizar la evaluación del desempeño

Existen varias formas de realizar la evaluación del desempeño, todo depende de la necesidad que tenga la institución y el enfoque que se utilice para realizarla, a continuación, se verá algunas alternativas para realizar evaluación del desempeño.

Los pasos esenciales para realizar un proceso de evaluación del desempeño para Dessler (2009). son los siguientes: “definir el puesto de trabajo con sus respectivas competencias, evaluar el desempeño y retroalimentar” (p.270). Realizar una definición de puesto más allá de realizar un análisis de las funciones, competencias, experiencia, etc., implica validar que el jefe y su trabajador subordinado, conocen que es lo que se encuentra allí. Evaluar el desempeño se refiere a comparar el trabajo que realiza el empleado frente a un estándar de desempeño y finalmente es necesario establecer al menos una reunión para retroalimentar, donde se revise la evaluación y se lleguen a establecer compromisos y planes de mejora.

El Sistema de Calidad en la Gestión Escolar propuesto por la (FLACSI) Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (2014). Plantea los siguientes pasos: “definir un perfil de competencias, generar instrumentos que permitan medir dichas competencias y diseñar herramientas para construir planes de desarrollo individual” (p.13). definir el perfil de competencias tiene el propósito de integrar las prácticas de gestión escolar a Talento Humano, permite poner en marcha el sistema de evaluación y mejoramiento de las Unidades Educativas basados en la orientación y principio de la espiritualidad Ignaciana, que es la base de la cultura organizacional en toda obra de la compañía de Jesús; generar el instrumento que permita evaluar las competencias, en la guía se propone la evaluación 360°, por mantener los principios inclusivos de la Compañía de Jesús en la gestión; las herramientas para construir un plan de desarrollo individual, van conectadas con la retroalimentación y los compromisos para entrenar competencias, bajo el modelo del acompañamiento Ignaciano que se define como:

> "estar al lado de quien se acompaña y la actitud es de aprendizaje continuo, o como diría Nicolás de Cusa, de —" Docta Ignorancia", donde el acompañante supone un desconocimiento del otro en su singularidad y se coloca en el puesto de quien desea conocer lo que no sabe y escucha atenta y críticamente cada persona sin esquemas predeterminados. Esto supone una actitud abierta a la construcción responsable que debe hacer el acompañado con su propia historia. Así es como se puede facilitar el desarrollo de la autonomía" (Vásquez S.J, 2006).

El acompañamiento Ignaciano dentro de la cultura organizacional Jesuita es un base fundamental para la gestión administrativa y escolar, que se desarrolla en los centros porque cómo didáctica permite desarrollar tanto a los estudiantes y a los docentes, bajo el Paradigma Pedagógico Ignaciano (PPI), que es parte del liderazgo al estilo de los Jesuitas.

En una auditoría realizada a las obras Jesuitas de la Provincia Ecuatoriana de la Compañía de Jesús por parte de la Consultora X (2015), se proponen como pasos para realizar la evaluación del desempeño los siguientes: selección de competencias y elaboración de cuestionarios, definición de evaluadores, aplicación de cuestionario de evaluación, tabulación de resultados y elaboración de informe, feedback (p.13). La selección de competencias y elaboración de cuestionarios se refiere al establecimiento de las conductas que van a ser evaluadas y al diseño del instrumento de evaluación, la definición de evaluadores se refiere a las personas que van a intervenir en el proceso de evaluación que va desde el jefe directo, los compañeros, clientes, etc., la aplicación del cuestionario de evaluación hace referencia a la ejecución de la evaluación por parte de los evaluadores tomando en cuenta las indicaciones para evitar contratiempos, la tabulación hace referencia al análisis de los datos para generar información que permita tomar decisiones de desarrollo y retroalimentar al colaborador, feedback se refiere al intercambio de información entre el evaluador y el evaluado con el objetivo de generar un compromiso y desarrollar competencias.

2.6 Instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación del desempeño permiten al evaluador generar un criterio sobre los comportamientos y resultados del evaluado, a continuación, se describen algunos de ellos:

2.6.1 Evaluación 360°

La evaluación 360° es un instrumento de evaluación del desempeño en la que el evaluado recibe información sobre su desempeño de distintas personas en la organización, en su esquema tradicional recibe información de supervisores, pares, clientes, proveedores, subordinados, equipo y uno mismo; porque parte desde el presupuesto de que entre más personas intervengas en la evaluación más validez tendrá (Mondy, 2011).

Uno de los problemas que tiene la evaluación 360° es que, al involucrar un gran número de evaluados, el trabajo operativo es mayor y por ende el costo de su ejecución se eleva por eso se recomienda aplicar esta evaluación a niveles de jefaturas y gerenciales (Stein, 2013).

2.6.2 Evaluación 180°

La evaluación 180° es un instrumento de evaluación en la cual la persona es evaluada por el superior, pares, clientes y proveedores; se diferencia de la evaluación de 360° porque aquí no intervienen los subordinados. (Alles, 2013).

Una de las críticas que recibe la evaluación de 180° es que al no tomar en cuenta la información que proporciona el subordinado, quien es el que se encuentra en contacto en el día a día a información queda incompleta. (Alles, 2013).

2.6.3 Evaluación tradicional

La evaluación tradicional es aquella en la que el trabajador es evaluado únicamente por su jefe directo quien es el que tiene toda la responsabilidad sobre la evaluación (Alles, 2013).

Uno de los problemas que tiene esta evaluación es que al tener un solo evaluado la información que genera puede ser menos fiable que si existieran más evaluados (Alles, 2013).

2.6.4 Assesment Center

El Assesment Center es un conjunto de Recursos psicológicos "rol-playing" y ejercicios prácticos, que sirven para observar y medir las conductas de las personas frente a un estímulo y caso práctico determinado previamente. La validez y confianza de esta técnica es alta por la información que genera a través de la puesta en escena de las competencias de la persona (Stein, 2013).

2.6.5 Observación áulica

La visita u observación áulica es un instrumento en el cual un observador no participante, evalúa la interacción entre el docente y el estudiante con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora y retroalimentar al docente para que éste pueda mejorar su desempeño en el aula de clases (MIndEduc, 2012).

Esta técnica trata de una observación directa del docente desempeñando su cargo, sin embargo, el observador debe estar entrenado para poder realizar la observación, medición retroalimentación y acompañamiento de forma adecuada (MIndEduc, 2012).

Una de las principales desventajas que presenta la visita áulica, es que su fiabilidad queda comprometida por la teoría de la facilitación social, la cual explica que "la presencia de espectadores facilita la emisión de respuestas bien aprendidas, mientras que dificulta la adquisición de nuevas respuestas [...] la audiencia incrementa la emisión de respuestas dominantes" (Zajon, 1965, p. 178), es decir, una persona que es buena realizando una tarea o si la tarea es sencilla, cuando sea observada por alguien, lo que va hacer es reforzar la conducta en la que es buena; mientras que una persona que realiza una tarea complicada o en la que no tiene experticia va a presentar mayor ansiedad y no se evidenciará sus destrezas.

En el plano educativo cuando un docente es visitado por otro docente al momento de realizar una clase, lo que sucederá es que si el docente posee las destrezas necesarias y la

experiencia realizará una clase con una metodología que sea de su dominio, reforzando así las conductas dominantes, mientras que, si el docente aún no tiene el dominio de las destrezas necesarias o no tiene la suficiente experiencia, la clase que realice mostrará la falta de dominio del docente pero de forma aumentada porque la ansiedad producida por el observador, hará que los errores aumenten.

2.7 La evaluación del desempeño y la gestión de objetivos e indicadores

La evaluación del desempeño como aporte a la estrategia de una organización debe buscar viabilizar los planes que esta tiene por medio de la utilización de objetivos e indicadores.

"Los resultados o metas a ser alcanzados por los empleados deben estar vinculados a la estrategia y los objetivos de la organización" (Pulakos, 2004). La necesidad de desarrollo de los empleados también debe tenerse en cuenta en el proceso de fijación de objetivos. Los objetivos de desarrollo pueden orientarse bien a la mejora de rendimiento en el trabajo o la preparación para desarrollar un plan carrera. Las metas organizacionales deben ser aterrizadas en forma de cascada hasta que se conviertan en metas más específicas para las áreas, luego equipos y finalmente de forma individual (Pulakos, 2004).

Lo esencial de los objetivos es que sean por un lado una herramienta para impactar a las organizaciones significativamente y por otro ayuden a las personas a desarrollarse. Los objetivos muy difíciles (pero alcanzables) conducen a resultados en el rendimiento mejores que las metas no retadoras. Las investigaciones realizadas por Locke & Latham (1990), han demostrado que el compromiso de los empleados con los objetivos es de vital importancia para la consecución de resultados, y que los empleados sientan que son capaces de alcanzarlos en el momento y tiempo solicitados. Por tanto, es importante asegurarse de que los empleados participan en el proceso de fijación de objetivos e indicadores y que se comprometan con su consecución porque con esto se genera motivación para trabajar por los objetivos.

También es importante que los líderes apoyen a sus empleados en la consecución de sus metas, proporcionando orientación y recursos, y eliminando los obstáculos que se puedan presentar (Pulakos, 2004).

2.7.1 Técnica “Smart” de planteamiento de objetivos

Los criterios Smart es una manera fácil y práctica de administrar objetivos porque la metodología permite hacerlos medibles en el tiempo y cuantificables, la palabra Smart se desprende en un acróstico que da sentido a la técnica:

- La “S” significa que el objetivo es específico y conciso, porque se encuentra redactado de forma clara con un verbo en infinitivo.
- La” M” significa que el objetivo puede ser medible, porque dispone de indicadores que tienen relación con los objetivos.
- La “A” significa que puede ser alcanzable, acordado, porque se puede realizar, es analizada su viabilidad y se une con otros objetivos.
- La “R” significa que es retador, relevante, porque se tiene los recursos para realizarlo, es realista, gestionable y requiere de cierto esfuerzo para lograrlo.
- La “T” significa tiempo, plazos, porque debe estar delimitado cronológicamente y mantener plazos realistas (FLACSI, 2014).

2.8 Retroalimentación

La retroalimentación es un componente fundamental de la evaluación del desempeño porque a través de esta la evaluación cobra sentido ya que se crean compromisos con entre el evaluador y el evaluado, se analizan las oportunidades de mejora y empieza el desarrollo de la persona y de la compañía (Dessler, 2009).

Los pasos para realizar un proceso de retroalimentación por competencias son:

- Antes de comenzar con el proceso: analizar el desempeño, revisando los resultados de las evaluaciones y todos los insumos necesarios que permitan tener una perspectiva amplia de la gestión.
- Durante el proceso: el evaluado debe dialogar con el evaluador tomando en cuenta que la retroalimentación debe ser inmediata, específica, sincera y útil para la persona.
- Después del proceso: se deben definir los compromisos y dar acompañamiento oportuno a la persona (Moreno, 2014).

2.9 Enfoque de la retroalimentación

Dependiendo del resultado obtenidos por la persona en la evaluación existen varios enfoques que se pueden utilizar para la retroalimentación, explicados en el siguiente cuadro:



Figura 4 Enfoques de retroalimentación
Fuente: Moreno, J. (2011). Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las organizaciones. Revista PUCE ISSN 1013-89X, 295-317. (p.307).

(Grote, 2011, citado en Moreno, 2011, p. 307). plantea que el desempeño de un colaborador puede ser ubicado en dos grandes ejes transversales que son los resultados y las competencias, esta matriz facilita por un lado saber qué tipo de retroalimentación darle a una persona dependiendo de su posición en el cuadrante y por otro, es una manera para ubicarlo y compararlo con los demás para entender que sucede en la organización. Independientemente del cómo los resultados y las competencias fueran medidas se pueden ubicar en este cuadrante que consta de 5 puntos que son:

1.- Adorable perdedor: se considera a una persona de trato agradable, amable, pero su trabajo no es bueno, este tipo de persona necesita una retroalimentación fuerte, en la que se debe indicar los resultados y las conductas inadmisibles del trabajador y se hacen ver sus consecuencias en la institución, se deben registrar los compromisos y realizar un acompañamiento más cercano y frecuente (Moreno, 2014).

2.- Estrella: es una persona que consigue resultados y posee las competencias para su posición desarrolladas, por su potencial puede ser considerado para planes de sucesión y carrera, este tipo de persona necesita una retroalimentación positiva.

3.- Obrero esforzado: es una persona que cumple con los resultados y presenta buenas conductas, tienen sus puntos fuertes como sus puntos débiles, este tipo de persona necesita una retroalimentación equilibrada.

4.- Fracasados: son personas que no cumplen con los resultados y no poseen las conductas necesarias, se debe evaluar su permanecía en la organización, este tipo de personas necesitan retroalimentación fuerte.

5.- Prima Dona: es un término que procede de la ópera italiana y se utiliza en este contexto para designar a una persona que tiene, muy buenos resultados, pero no es bueno en el trato con las personas ya que puede ser arrogante, engreído, etc. Esta persona necesita una retroalimentación fuerte. (Moreno, 2011).

2.10 Entrevista de retroalimentación

Alles (2013) explica que "la entrevista de retroalimentación ayuda a mejorar la comunicación entre el jefe y el empleado, porque permite un momento de reflexión, expresión y coloca los siguientes pasos" (p.41).

1.- solicitar una autoevaluación

2.- invitar a la participación

3.- demostrar aprecio

4.- minimizar las críticas

5.- intentar cambiar las criticas

6.- enfocarse en la solución de problemas

7.- establecer metas

8.- dar seguimiento de forma cotidiana.

2.11 Plan de Desarrollo individual

El producto de esta entrevista de retroalimentación debe ser el plan de desarrollo individual (PDI). El Sistema De Calidad En La Gestión Escolar propuesto por la (FLACSI) Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (2014) puntualiza que la elaboración del PDI debe ser contextualizado y alineado con: el plan estratégico y la evaluación realizada por la unidad educativa, el cargo y las expectativas de la persona, porque en la medida que articule todas estas necesidades el PDI será más fácil y productiva su implementación. Esto también permite que el desarrollo esté anclado a la realidad de la unidad educativa y cause mayor impacto a su gestión.

FLACSI (2014) propone los siguientes pasos para la elaboración de un plan desarrollo individual (p.8):

1.- identificar las competencias a ser mejoradas, tomadas del resultado de la evaluación del desempeño aplicada.

2.- definir acciones de mejora que son actividades, tareas, trabajos, destinados a fortalecer e incrementar el nivel de dominio de los recursos asociados a las competencias que se pretende desarrollar.

3.- los recursos o personas son los insumos y el apoyo necesario para implementar las acciones de mejora.

4.- el plazo es la temporalidad en que las acciones deben ser ejecutadas

5.- las potenciales dificultades se refiere aquellos problemas que se puede encontrar al momento de llevar acabo los planes de mejora.

2.12 Liderazgo

Un punto clave para el éxito de un sistema de evaluación de desempeño es el liderazgo a continuación, se exponen algunos enfoques.

Sinek (2015) afirma que “se debe entender que el éxito o fracaso de una organización se basa en la excelencia de sus líderes y no en la perspicacia de su gestión” (p. 25). “Si tus actos inspiran a otros a soñar más, aprender más y dar más eres un líder “(Quincey,1844 citado en Cruz, 2014 p.60). El proceso de evaluación del desempeño depende del liderazgo

que posea el jefe para generar en sus colaboradores el compromiso y motivación necesaria para enfrentar los retos que la vida laboral presenta.

La base del proceso de desarrollo de competencias en evaluación de desempeño se basa en la confianza que tenga la persona en su organización y en su jefe "cuando las personas tienen que gestionar peligros procedentes del interior de la organización, ésta se vuelve menos capaz de enfrentarse a los que vienen de fuera" (Sinek, 2015, p. 37). Es decir que, si una persona no se siente segura porque tiene que gastar energía en preocuparse, por ejemplo: de los reclamos de su jefe, los abusos de sus compañeros, etc., va ser menos eficaz al tratar de atender un cliente, gestionar un proceso de cambio en la organización o seguir un plan de desarrollo individual.

Uno de los objetivos de los líderes debe ser crear una cultura libre de peligros procedentes de la organización, evitando que la gente se sienta: intimidado, inútil, humillado, aislado, estúpido o rechazado. La manera de llevar a cabo esto es generando en la gente la idea de que son parte de un todo, dando una cultura sólida basado en un conjunto claro de valores humanos y creencias, en donde ellos puedan tomar decisiones, ofreciendo confianza y empatía; creando un circulo de seguridad (Sinek, 2015).

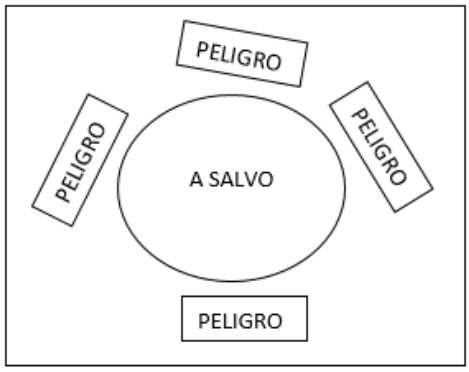


Figura 5 Circulo de Seguridad
Fuente: Sinek, S. (2015). Los líderes comen al final (primera ed.). Barcelona: Urano S.A. (p.276).

El circulo de seguridad debe ser fuerte porque permite mayor libertad de acción de los colaboradores, es decir las personas comparten ideas de forma natural, se crean entornos favorables para el intercambio de información y la comunicación se vuele más eficaz, esto es clave para los procesos de innovación. (Sinek, 2015).

Lowney (2004) en su libro liderazgo al estilo de los jesuitas, las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo, compara la forma en la que los jesuitas ejercen su liderazgo con las teorías modernas "La compañía de Jesús también tenía algo así como la retroalimentación de 360°. En, efecto había lanzado su técnica 435 años antes que lo adoptara el banco más admirable de fortune" (p.4). Es decir, dentro de la esencia de la congregación, existe un estilo de liderazgo propio que ha permitido que la Compañía de Jesús perdure en el tiempo y que no es muy distinta a lo que los teóricos modernos escriben, esta esencia se encuentra codificada en lenguaje religioso.

Sin embargo, existe una diferencia de fondo porque "lo que a menudo pasa hoy por liderazgo es vana sustitución de técnica por sustancia" (Lowney, 2004, p. 12). Es decir, el liderazgo puede ser visto como técnica exclusiva de algunas personas que deben conseguir resultados concretos dentro de una organización, Heidegger (1983) explica que "Lo peligroso no es la técnica. No hay ningún demonio de la técnica, sino que, por el contrario, el misterio de su esencia. La esencia de la técnica es, en cuanto un destino del desocultar, el peligro" (p.58), la técnica en sí misma es necesaria para asegurar la calidad y el estándar de los procesos, pero "El mayor peligro de la técnica es que nos lleva a creer que toda la razón humana es razón medios-fines" (Gómez, 2014, p. 39), esta visión funcionalista contradice el sentido del liderazgo, que busca crear compromiso emocional basado en relaciones de confianza entre las personas, que son un fin en sí mismas y no medios para alcanzar fines.

Para los jesuitas el liderazgo es un asunto de esencia más que de técnica "rechazan los modelos acomodaticios que equiparan el liderazgo con la simple técnica y táctica. Encuentran oportunidades de liderazgo no sólo en el trabajo sino también en las actividades ordinarias de la vida." (Lowney, 2004, p. 17), esta es una de las claves para que su modelo todavía exista y motive a personas a continuar con su visión porque todos pueden ser líderes, además el liderazgo ocupa un amplio espectro en la vida de los jesuitas y no se enfoca solamente en el trabajo. Los jesuitas presentan cuatro valores fundamentales, que son base de su modelo de liderazgo: "conocimiento de sí mismo, ingenio, amor y heroísmo" (Lowney, 2004, p. 12), en otras palabras, estos valores se entienden como: el saber identificar fortalezas y debilidades propias, adaptarse a un mundo cambiante para innovar, tratar a los demás con amor y enfrentar los riesgos primero que nadie con heroísmo, " los jesuitas formaban a sus novicios para dirigir, convencidos de que todo liderazgo empieza por dirigirse uno mismo" (Lowney, 2004, p. 12), ese es uno de los fundamentos de los ejercicios espirituales, que son

un pilar fundamental para comprender la espiritualidad ignaciana “ Ejercicios espirituales para vencer a sí mismo y ordenar su vida sin determinarse por afección alguna que desordenada sea” (García de Castro, 2007, p. 1362).

3. CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Introducción

La Unidad Educativa San Luis Gonzaga (UESLG) dentro de su estructura organizacional mantiene 126 personas, distribuidas en 44 cargos que se encuentran asignados a 5 Direcciones que son: Académica, Bienestar Estudiantil, Pastoral, Administrativo Financiero y Desarrollo Institucional.

La UESLG a través de la Dirección de Desarrollo Institucional, ejecutó un proyecto para evaluar el desempeño de docentes y directivos, basándose en el modelo del Sistema de Calidad en Gestión Escolar (SCGE) propuesto por la Federación Latinoamericana de Colegios de la Compañía de Jesús (FLACSI), en el cuál se propone una guía de evaluación y desarrollo de competencias Directivas, con el objetivo de qué las Instituciones de la Compañía de Jesús cumplan con los indicadores propuestos en el SCGE, exactamente en el área de Talento Humano; esta guía consta de: 10 competencias, cada una con sus respectivas conductas tipo, un formato de evaluación y un formato de Plan de Desarrollo Individual (PDI). Se utilizó esta propuesta de evaluación desde el año 2014 hasta el 2016, para evaluar directivos y docentes, sin embargo, al ser una herramienta genérica los indicadores y conductas tipo que allí se encuentran, no reflejan la realidad de la Institución, al ser una guía diseñada para medir desempeño directivo cuando se la aplicó a los docentes en el año 2014 el instrumento perdió su sentido y no reflejó el desempeño de los docentes.

LA UESLG para evaluar y desarrollar a su personal dentro del marco del SCGE, encontró la necesidad de crear un modelo de evaluación del desempeño por competencias para todo el personal, por medio de la evaluación de competencias organizacionales y estándares del desempeño creados a partir de las 4 principales actividades que se encuentran en los manuales de funciones de los cargos.

La Institución posee manuales de funciones realizados por el área de Talento Humano con sus respectivas competencias, tomadas de un Diccionario creado para este propósito, La institución no ha definido competencias Universales, organizacionales ni por áreas funcionales, lo que volvió necesario el definirlas para la realización de proyecto.

Es importante puntualizar que la UESLG como miembro de la Red de Colegios de la Compañía de Jesús del Ecuador (REI-E), se encuentra en un proceso de cambio de paradigma pedagógico, con el apoyo de Dra. Monserrat del Pozo, quien es:

> "Superior General de las Misioneras Hijas de la Sagrada Familia de Nazaret. Licenciada en Filosofía y Letras (Arte), Técnico Superior en Imagen y Sonido, Master en Psicología y Gestión familiar, Graduada en los Institutos del Potencial del Desarrollo Humano en Philadelphia USA, Graduada en el National Center for Teaching Thinking Newton Centre, Universidad de Massachusetts USA. (Graduada en el Centro Nacional de enseñanza pensando Newton Centre, Universidad de Massachusetts Estados Unidos.)" (Jesuitas Ecuador, 2015).

Dentro de los aportes que ha realizado en el ámbito de la pedagogía se encuentra, haber implementado con éxito en España y otros lugares del mundo la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner aplicada a la educación. Ella en conjunto con personas de su congregación, se encuentra visitando las unidades educativas de la Compañía de Jesús en Ecuador por el periodo (2015-2017) con el objetivo de implementar su modelo pedagógico. La visión es que las competencias evaluadas y desarrolladas ayuden a todo el personal a llevar esta propuesta acabo.

3.2 Modalidad y tipo de investigación

3.2.1 Modalidad de investigación

La modalidad de la investigación es proyecto o producto porque "se elaboraron productos concretos y se usaron los fundamentos teóricos y los aspectos técnico – profesionales para ejecutar una acción directa en la realidad, para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes." (Dirección General Académica, 2016, p. 19).

3.2.2 Tipos de investigación

- Aplicada ya que al utilizar la investigación la institución podrá ejecutar un sistema de evaluación del desempeño, es decir persigue fines utilitarios.
- Bibliográfica -documental porque se tomaron datos de fuentes escritas primarias y secundarias sobre evaluación del desempeño.
- De campo porque se realizó en la institución es decir el lugar donde se encuentra el objeto de estudio.

3.3 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo porque se diseñó un sistema de evaluación del desempeño recolectando información sobre los conceptos, las variables y se ejecutó un plan piloto para ajustar el sistema.

3.4 Metodología

La metodología utilizada fue investigación acción que se define como "una intervención en la práctica profesional con la intención de ocasionar una mejora" (Lomax, 1990, citado en Torrecilla, 2010, p.4), a lo largo de la insvestigación se buscó realizar una mejora por medio del diseño de un sistema de evaluación del desempeño. El termino fue utilizado por primera vez por Kurt Lewin en el año de 1944 para referirse a un tipo de intervención utilizada en las ciencias sociales con el objetivo de generar la reflexión para realizar mejoras a partir de la investigación teórica llevada a la práctica. (Latorre, 2003).

Dentro de las características de la metodología investigación- acción se encuentran las siguientes: "práctica, participativa, colaborativa, emancipadora y critica" (Torrecilla, 2010, p. 6), es decir la investigación teoríca debe ser llevada a la práctica para generar una mejora a la realidad; el investigador colabora y participa con las personas interesadas por el problema para generar nuevas soluciones; es emancipatorio porque no existe una jerarquía entre el investigador y los participantes, es decir se establece una relación de igualdad en las aportaciones para realizar la investigación; es crítica porque no solo su busca generar una mejora, además de eso se busca el reflexionar sobre las restricciones sociopolíticas dadas para cambiar el ambiente y ser cambiado por el proceso. (Torrecilla, 2010).

Los pasos para realizar la metodología investigación-acción según Martínez (2000, p.39) son:

- Planificación: se refiere a crear estrategias de intervención del problema identificado.
- Acción: ejecutar el plan de intervención con las estrategias identificadas.
- Observación: reunir evidencias o datos relacionados con la investigación.
- Reflexión: es interpretar la información generada a partir de las evidencias y datos para elaborar conclusiones.

3.5 Técnicas e instrumentos

Dentro de la metodología investigación-acción la técnica utilizada fue el taller porque esta técnica facilita la conformación de equipos de trabajo colaborativo, para poder realizar mejoras en los ambientes de trabajo. (Labrador & Andreu, 2014).

El SCGE propone que luego de haber identificado una oportunidad de mejora en un centro escolar de la Compañía de Jesús, y terminado el proceso, de evaluación se debe identificar metas de resultados, que a partir de la línea base, articularán los diversos proyectos de mejora que el personal docente, administrativo y de servicio, liderado por el equipo directivo, llevarán a cabo con el objetivo de elevar la calidad educativa de una manera participativa y así revertir los resultados obtenidos. (FLACSI, 2014).

En este contexto el Consejo de Gestión designó un grupo conformado por el Director de Pastoral, Director Administrativo Financiero, Docente de 1ero de básica, Tutor de 1ero de bachillerato, Contador, Analista de nómina, Coordinador de Consejería Estudiantil, a cargo de la Coordinación de Talento Humano, los objetivos de este grupo de personas fueron:

- Apoyar en la definición de competencias Organizacionales.
- Realizar el distributivo de competencias para cada cargo.
- Definir porcentajes de evaluación de cada evaluar y la escala de evaluación.

Se realizaron ocho reuniones presenciales entre los meses de marzo y junio de 2016, en las cuales los participantes del equipo apoyaron en la construcción de estas definiciones, en el anexo se pueden observar las actas de reuniones con los acuerdos alcanzados (ver anexo 8).

Para realizar el levantamiento de estándares del desempeño se desarrolló una aplicación en “Microsoft Excel”, con el objetivo de facilitar la recolección de datos, sistematizar la información recolectada y generar automáticamente los formatos de evaluación por cada uno de los cargos (ver anexo 2).

3.6 Población

La población seleccionada son los trabajadores de la institución “San Luis Gonzaga” que consta con 126 trabajadores y 44 cargos. Se trabajará con los 44 cargos, que son los que se encuentran en relación de dependencia, analizando las funciones, sus estándares del desempeño y competencias con el fin de crear instrumentos de evaluación para cada uno de los cargos.

3.7 Levantamiento de Competencias Organizacionales

Para el levantamiento de las competencias organizacionales, el equipo de mejora, con la misión de definir cuáles deben ser los comportamientos que deben poseer todos los trabajadores, fueron entrenados sobre definiciones de competencias, conductas tipo, modelos de competencias, etc. El objetivo de evaluar por medio de competencias organizacionales es “alinear a todos los trabajadores respecto a los mismos comportamientos, para crear sinergia institucional” (Moreno, 2014, p.9). Frente a la propuesta de cambio que se presenta a la institución referente al plano pedagógico.

En lo relacionado al levantamiento de las competencias Institucionales de la UESLG, se tomó como base las competencias descritas en la guía de evaluación y desarrollo de competencias directivas del SCGE, el modelo de competencias utilizado por jesuitas españoles que aplican el modelo pedagógico de la Dra. Monserrat del Pozo y el Diccionario de competencia utilizado para levantar el manual de funciones de los cargos de la UESLG.

Con estos Insumos se procedió a utilizar la técnica de talleres de socialización, en la que los participantes fueron capacitados sobre los principales conceptos y definiciones necesarios para realizar el levantamiento de competencias Institucionales.

Se decidió mantener los bloques de competencias de la guía de evaluación y desarrollo de competencias directivas, porque las denominaciones que allí se encuentran pertenecen a un contexto ignaciano, los bloques son: modo de ser, modo de proceder y examinar; el significado de estos bloques es "un modo de sentir y actuar emanado de la experiencia de los Ejercicios Espirituales [..] este modo de sentir y actuar al que está invitada toda persona cristiana que se siente atraída por este impulso, máxime si pertenece o trabaja en instituciones de la Compañía", (Cabarrús SJ, 2003, p. 56), estos tres modos surgen de la vivencia de San Ignacio de Loyola en su experiencia de los Ejercicios Espirituales, y tienen el objetivo de guiar a los Jesuitas y sus colaboradores a través de la experiencia de lo ignaciano, propia de la Compañía de Jesús y de cualquiera de sus centros o instituciones. Las competencias quedaron distribuidas de la siguiente manera:

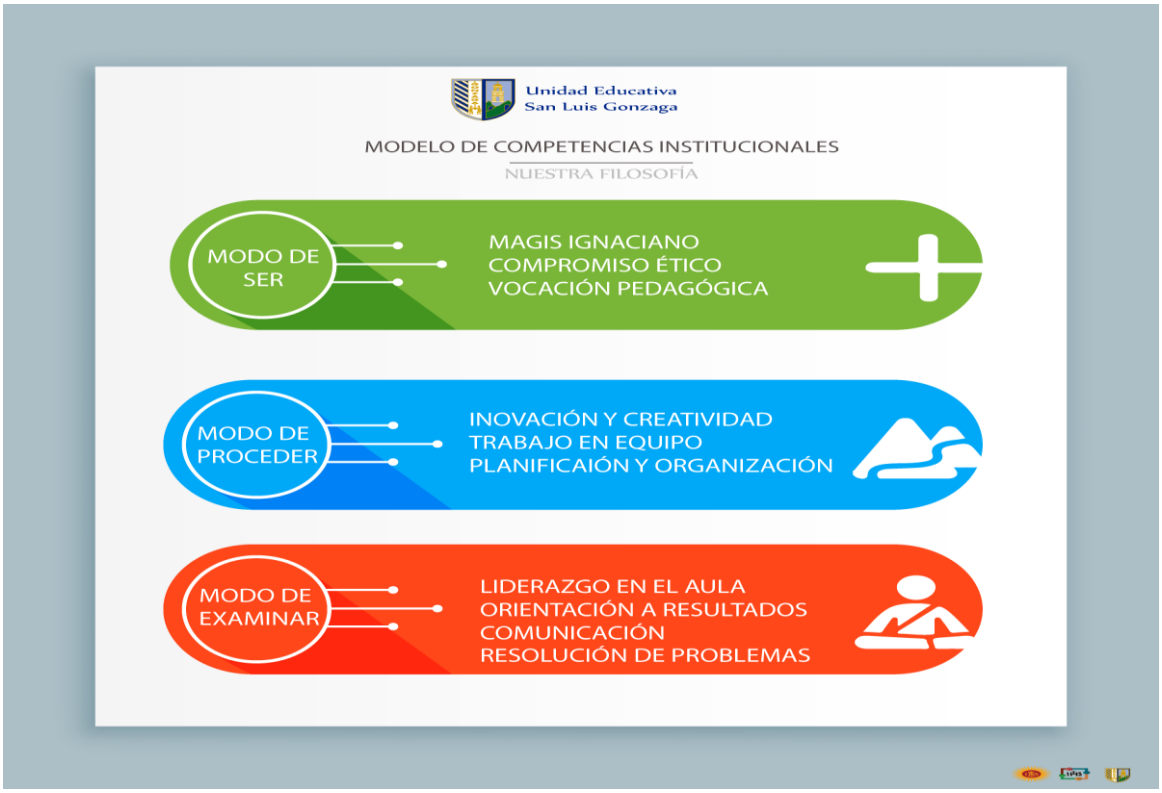


Figura 6 Modelo de Competencias Institucionales.

Cada una de las competencias creadas (anexo 1) poseen una definición y cinco comportamientos tipo adaptados a las realidades de los cargos que posee la UESLG, esto se realizó con la ayuda del equipo de mejora porque fue fundamental aterrizar a la realidad de la institución los comportamientos tipo, a continuación, se muestra una de las competencias definidas a manera de ejemplo:

Tabla 2

Ejemplo de competencia corporativa

Planificación y Organización
Es la capacidad de prever y organizar información de forma secuenciada, estableciendo metas, previendo tiempos para alcanzar objetivos.
• Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.
• Organiza y establece prioridades en su planificación.
• Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados, con su jefe inmediato.
• Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.
• Optimiza recursos para conseguir resultados.

Nota: Esta competencia se encuentra presente en todos los grupos ocupacionales, excepto en logística. Elaborado por: Luis Puertas

la evaluación resultante de cada una de estas competencias da como resultado un nivel de desarrollo de la competencia.

Se definió con el equipo de mejora que por departamento y al equipo directivo se evalúen 4 competencias organizacionales con el objetivo de medir y desarrollar competencias que son clave, en las personas dependiendo el rol que realizan en la Institución, la tabla quedó distribuida de la siguiente manera:

Tabla 3

Distributivo de competencias corporativas

Grupos	Magis Ignaciano	Compromiso	Vocación Pedagógica	Invocación y creatividad	Trabajo en equipo	Planificación y organización	Comunicación	Liderazgo en el aula	Orientación a resultados	Resolución de problemas	Total
Directivos	1	1				1				1	4
Administrativos	1				1	1			1		4
Logística	1	1			1		1				4
Pastoral	1	1		1		1					4
Bienestar Estudiantil	1				1	1				1	4
Dirección Académica	1		1			1		1			4
Tutores	1					1		1		1	4
TOTAL	7	3	1	1	3	6	1	2	1	3	

Nota: La distribución fue realizada en consenso por el equipo de mejora. Elaborado por: Luis Puertas.

3.8 Actualización de manuales de funciones

Previo a realizar el levantamiento de los estándares del desempeño, el investigador actualizó los manuales de funciones con los directores y jefes de cada una de las posiciones que les reportan, con el objetivo de revisar las actividades esenciales de los cargos y hacer actualizaciones o modificaciones, esto se realizó en el periodo enero y febrero de 2016.

3.9 Levantamiento de Estándares del desempeño

El levantamiento de estándares del desempeño se realizó con el objetivo de obtener indicadores que permitan medir el cumplimiento de las actividades principales de los ocupantes de los cargos y los resultados que estos generan dentro de la institución.

Para realizar el levantamiento de los estándares del desempeño se tomaron las actividades esenciales que se encuentran descritas en el manual de perfiles, por medio de una herramienta creada en Microsoft Excel (ver anexo 2), la que facilitó y ayudó a tener un estándar sobre la información que se levantaba; la información fue levantada con los jefes y directores de los ocupantes de los cargos.

Se levantaron 3 estándares de desempeño de las 4 actividades esenciales, que se encontraban ponderadas en el manual de perfiles, de cada uno de los cargos, siendo una totalidad de 44 cargos, con la ayuda de la herramienta en Excel, que facilitó el levantamiento de información y generación de los formatos de evaluación, con los Coordinadores, Directores y Rector, el levantamiento se realizó en forma secuencial por medio de reuniones de 45 minutos cada una, por un periodo de tiempo de 3 meses y medio comprendido desde febrero a abril de 2016, en total se realizaron 12 reuniones.

En dichas reuniones se explicó el propósito de levantar los estándares del desempeño, se validó las 4 actividades esenciales de los cargos que se encontraban en el manual de perfiles, se pidió que se utilicen verbos de acción para construir los estándares y que estos correspondan a la función levantada.

La reacción de las personas que participaron de este proceso de levantamiento de la información fue positiva ya que mostraron colaboración al momento de mantener reuniones

y existieron comentarios de que este tipo de proceso ayuda a pensar más allá del trabajo que las personas realizan en el día a día, ya que se identifican actividades que son necesarias e importantes que se realicen y que en la rutina no se priorizan o actividades que se realizan constantemente y son de baja prioridad.

3.10 Evaluadores e informantes

Para realizar el proyecto se decidió usar evaluación 360° para Directores, Coordinadores Académicos (a este último cargo se decidió utilizar esta metodología porque la Institución en la actualidad no posee Director Académico y porque el giro del negocio se encuentra en la gestión educativa). Se definió que el ocupante del cargo sea evaluado por el superior, pares, subordinados y una auto-evaluación que es referencial.

En el caso del Docente, Auxiliar Docente y Tutor de Primero a Cuarto de Educación Básica, también se decidió utilizar una metodología 360°, Se definió que el ocupante del cargo sea evaluado por el superior, pares, una auto-evaluación que es referencial y cliente, en el caso del auxiliar docente, tutor de primero a cuarto de educación básica y docente el cliente es el estudiante, para esto se adaptaron las preguntas de la evaluación a un lenguaje que pueda ser entendido por los estudiantes (ver anexo 3).

Adicionalmente en el caso del docente, auxiliar docente y tutor de primero a cuarto de educación básica, existe un formato de retroalimentación docente (ver anexo 4), que se realiza a la mitad del año escolar, dónde el Coordinador Académico, conversa con los estudiantes sin el profesor presente, con el fin obtener retroalimentación y con esto ajustar el plan de desarrollo individual.

Para los cargos administrativos y logística se decidió utilizar una metodología 180° en la que el ocupante del cargo será evaluado por: superior, pares y auto-evaluación que es referencial.

En la evaluación la calificación de cada uno de los informantes tiene un peso, en la que el mayor porcentaje la tiene el superior porque el criterio de éste sobre el evaluado es fundamental para tomar decisiones sobre la persona y ejecutar un plan de desarrollo. La auto-evaluación no tiene un porcentaje porque “abundante evidencia empírica demuestra que la

correlación auto hetero evaluación es igual a 0" (Moreno, 2014, p.45). Es decir que la información que se obtiene no aporta de forma significativa al proceso.

En la tabla mostrada a continuación se pueden observar los informantes y el porcentaje que tiene la evaluación:

Tabla 4

Cargos, evaluadores y porcentajes

Informantes						
Cargo	**% Superior**	**% Pares**	**% Subordinados**	**% Cliente**	**% auto-evaluación**	**Total**
Directivo	40%	30%	30%	N/A	Referencial	100%
Docente	50%	25%	N/A	25%	Referencial	100%
Administrativo	70%	30%	N/A	N/A	Referencial	100%
Personal de logística	70%	N/A	N/A	30%	Referencial	100%

Nota: los porcentajes fueron adaptados a las necesidades de la institución elaborados Elaborado por: Luis Puertas.

Esta tabla fue elaborada con el apoyo del equipo de mejora, que ayudó a definir a los actores en la evaluación y los porcentajes que cada evaluador posee en la evaluación, uno de los criterios utilizados fue que el porcentaje mayoritario lo tenga el superior porque es quien va a gestionar el plan de desarrollo individual y responsable en última instancia de la gestión de sus subordinados.

3.11 Formato de evaluación

Con la información levantada se prosiguió a crear el formato evaluación, colocando las competencias seleccionadas y los estándares del desempeño de la siguiente manera:

Encabezado: dónde se encuentra información general que debe llenar la persona para comenzar a evaluar, los datos que aquí se encuentran son: el nombre del evaluador, cargo, el nombre del evaluado con su cargo, el área a la que pertenece y la fecha en la que fue llenada la evaluación.

Tabla 5

Formato de evaluación

Evaluación del Desempeño	
Nombre del informante: Cargo:	
Nombre del evaluado: Cargo: Director de Desarrollo Institucional	
Área:	Fecha:

Primera parte: en esta sección se encuentran las competencias que deben ser evaluadas, comenzando por una escala de medición con su significado.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	no tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

Se decidió utilizar esta escala porque posee 5 ítems al igual que la escala de evaluación de estándares de desempeño, la descripción de cada uno de los ítems fue adaptada para facilita su entendimiento por parte por los evaluadores.

Competencias a evaluar: aquí se muestran cuatro competencias que van a ser evaluadas, cada una con 5 comportamientos, su escala y una sección dónde se debe marcar un comportamiento por competencia que se crea es importante para la persona que se está evaluado, excepto los que se han marcado mantener.

Ejemplo:

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aun cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc.).						

Sugerencias de mejora: aquí se pide al evaluador que coloque a los comportamientos que ha marcado como prioridad una sugerencia que permita mejorar la conducta seleccionada.

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

Comentario adicional: Se pide al evaluador que coloque un comentario adicional que permita mejorar las competencias del colaborador.

Segunda parte: En esta parte se pide a la persona que evalúe la ejecución de las funciones esenciales que realiza el colaborador. Comenzando con la explicación de la métrica de evaluación.

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Estándares del desempeño: En esta sección se encuentra descrita la actividad con los estándares del desempeño a evaluar y su escala de calificación.

Ejemplo:

Función esencial 1 Gestionar el direccionamiento estratégico institucional para crear una cultura organizacional.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene actualizada la documentación del plan estratégico y los indicadores institucionales organizados en el drive y al alcance del Consejo de Gestión.	1	2	3	4	5
Coordina la ejecución de los programas institucionales con los responsables respectivos.	1	2	3	4	5
Evalua la planificación operativa institucional en función de los informes de ejecución de los proyectos realizados.	1	2	3	4	5

Nota: Para ver los formatos completos ir al (anexo 9). Elaborado por: Luis Puertas.

3.12 Retroalimentación

El proceso de evaluación del desempeño cobra sentido a través de la retroalimentación. Para este propósito se creó una guía de retroalimentación (ver anexo 7), con el objetivo de que el jefe pueda realizar este proceso generando acuerdos con el colaborador y generando un plan de desarrollo individual.

La guía de retroalimentación consta de las siguientes partes:

- Objetivo de la retroalimentación
- Encuadre y rapport
- Análisis de resultados
- Establecimiento de acuerdos y compromisos
- Creación del plan de desarrollo individual
- Comentarios

3.13 Plan piloto

3.13.1 Validación del Instrumento

Para validar la efectividad y pertinencia del Instrumento se aplicó un plan piloto, la decisión del grupo que sirvió para validar el instrumento fue dada por el Consejo de Gestión; el grupo seleccionado fue la Dirección Administrativo Financiero en la que trabajan 7 personas, porque los docentes en esos momentos finales de junio y principios de julio de 2016, se encontraban en evaluaciones del Ministerio de Educación y ya se había evaluado el desempeño desde la Dirección Académica.

Con el objetivo de validar la herramienta se creó una encuesta en la cual se explora sobre la facilidad de uso y contenidos de la evaluación en función del aporte que este realiza a las personas (evaluador y evaluado) y a la Institución. (ver anexo 6).

3.13.2 Preparación del Plan piloto

El Coordinador de Talento Humano y el Director de Desarrollo Institucional estuvieron a cargo de la ejecución del Plan Piloto, el cuál fue planificado junto con la Directora Administrativo Financiera, donde participo toda el área Administrativo Financiera, que está compuesta por los siguientes cargos.

Tabla 6
Cargos a ser evaluados en el plan piloto

Cargos Evaluados	Número de Ocupantes
Director Administrativo Financiero	1
Coordinador de Gestión Humana	1
Coordinador del Campus	1
Contador	1
Colector	1
Asistente de Contabilidad	1
Encargado de adquisiciones	1
Total	7

Nota: la siguiente tabla muestra los cargos de la Dirección Administrativo Financiero. Elaborado por: Luis Puertas.

3.13.3 Socialización del Plan piloto

El plan piloto fue aplicado a inicios del mes de Julio del año 2016. El instrumento fue socializado con los integrantes de la dirección administrativo financiero de la siguiente manera:

Se realizó una petición formal a la Dirección Administrativo Financiera, explicando los objetivos de la evaluación y los beneficiarios.

Posteriormente se realizó la socialización al personal de la Dirección Administrativo Financiera con la ayuda de una presentación en PowerPoint (ver anexo 5), Se inició explicando los objetivos de la evaluación del desempeño, posteriormente el sustento teórico de los conceptos competencias y estándares del desempeño, el proceso de evaluación, el formato de evaluación explicando sus partes, la retroalimentación, los beneficios de la evaluación del desempeño y finalmente se abrió un espacio para preguntas, esto ayudó a disminuir el nerviosismo frente a la evaluación del desempeño.

3.14 Aplicación del Plan Piloto

En el desarrollo de la evaluación se efectuó con naturalidad, la evaluación fue realizada a papel y lápiz, existieron algunas preguntas sobre las instrucciones que se encontraban en el formato de evaluación, la evaluación tuvo una duración promedio de 70 minutos, en la que los informantes evaluaron a todos los miembros del equipo, al final se aplicó una encuesta (ver anexo 6) con el objetivo de validar el instrumento de evaluación, además se abrió un espacio de diálogo en el que cada uno de los miembros del equipo evaluó su experiencia al realizar la evaluación del desempeño.

3.14.1 Resultados del piloto

A continuación, se muestran las puntuaciones obtenidos por los colaboradores en la evaluación de desempeño:

Informe global de evaluación

Nombres	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Persona 7
Resultado total	70,31	85,10	80,59	78,62	88,32	81,75	79,84

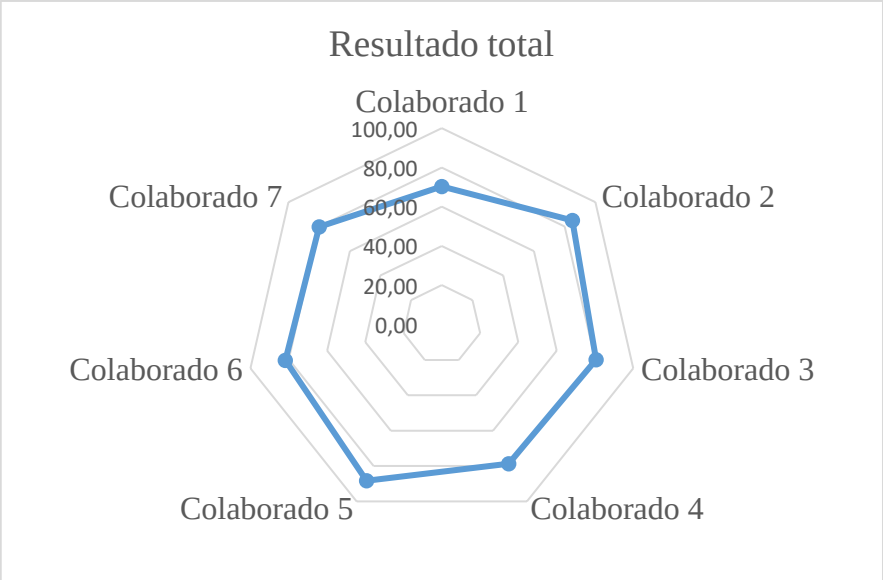


Figura 7 Resultado global plan piloto

El resultado total se obtuvo de la suma y promedio de los resultados parciales en la medición de competencias y la medición de los estándares del desempeño, se puede observar que en el resultado global de la evaluación ninguno de los colaboradores obtiene una calificación menor a 70.

Informe de competencias y actividades esenciales

Nombres	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4	Persona 5	Persona 6	Persona 7
Competencias	79,66	89,44	88,26	84,46	97,83	76,84	85,22
Estándares de desempeño	60,96	80,76	72,92	72,78	78,80	86,67	74,45

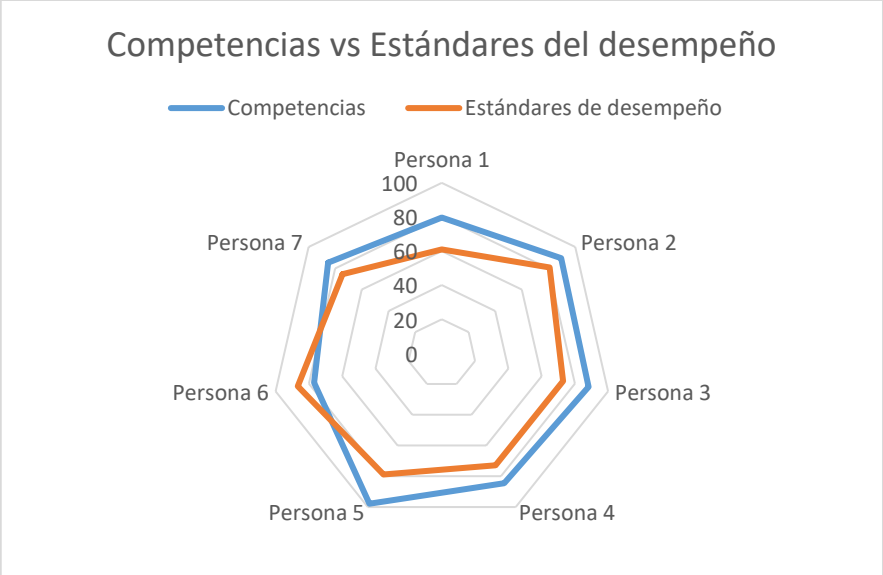


Figura 8 Resultado parcial plan piloto

Las calificaciones parciales se obtuvieron de la realización de la medición de las competencias y estándares del desempeño, se puede observar que 6 de las 7 personas evaluadas poseen una calificación mayor en competencias y menor calificación en estándares del desempeño.

Otros resultados importantes encontrados en la ejecución del plan piloto fueron:

La socialización fue importante porque permitió reducir el nerviosismo y resistencia de los informantes.

El desarrollo de una aplicación web es fundamental para ejecutar la evaluación del desempeño porque a la luz de la aplicación del plan piloto, esto ayudaría a disminuir los tiempos de evaluación, simplificar las instrucciones de la evaluación, llevar un estándar en la aplicación y hacer que la evaluación perdure en el tiempo.

Se decidió que los informantes en la evaluación los escoja el jefe directo y que sean personas que tengan relación de trabajo con la persona evaluada.

En la encuesta realizada para verificar la pertinencia del instrumento los resultados obtenidos fueron los siguientes:

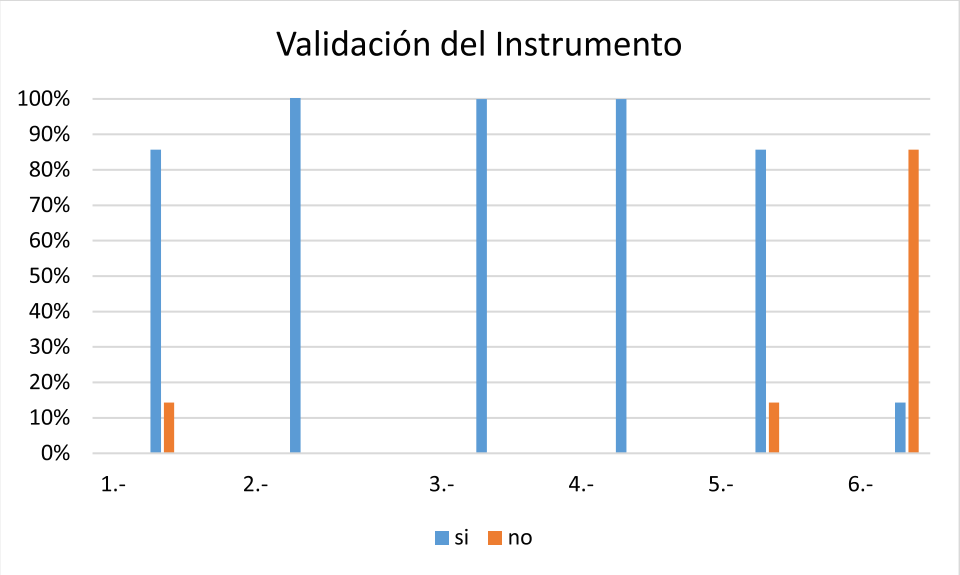


Figura 9 Encuesta de validación del Instrumento

Preguntas:

1. El formato de evaluación fue de fácil manejo
2. Las instrucciones de la evaluación fueron claras y de fácil comprensión
3. El contenido de la evaluación fue ordenado y claro.
4. Las competencias evaluadas van a permitir que las personas mejoren y se desarrollen
5. Los estándares del desempeño tienen relación con los cargos evaluados.

6. Cree usted que en la evaluación del desempeño se deberían agregar más ítems de evaluación
7. Sugerencias y comentarios

A continuación, se muestra el resumen de los comentarios abiertos:

- Excelente ejercicio para la implementación del proceso de evaluación.
- La primera pregunta no fue clara y estuvo bastante largo.
- El formato estaba bastante claro de llenar.
- Hacerlo digital.
- Cansado intelectualmente.
- En lo personal soy asistente contable y los estándares correspondían a contador o CPA.

Para medir la reacción de las personas frente a la retroalimentación realizada por el jefe, se aplicó una encuesta, dónde los resultados obtenidos fueron los siguientes:

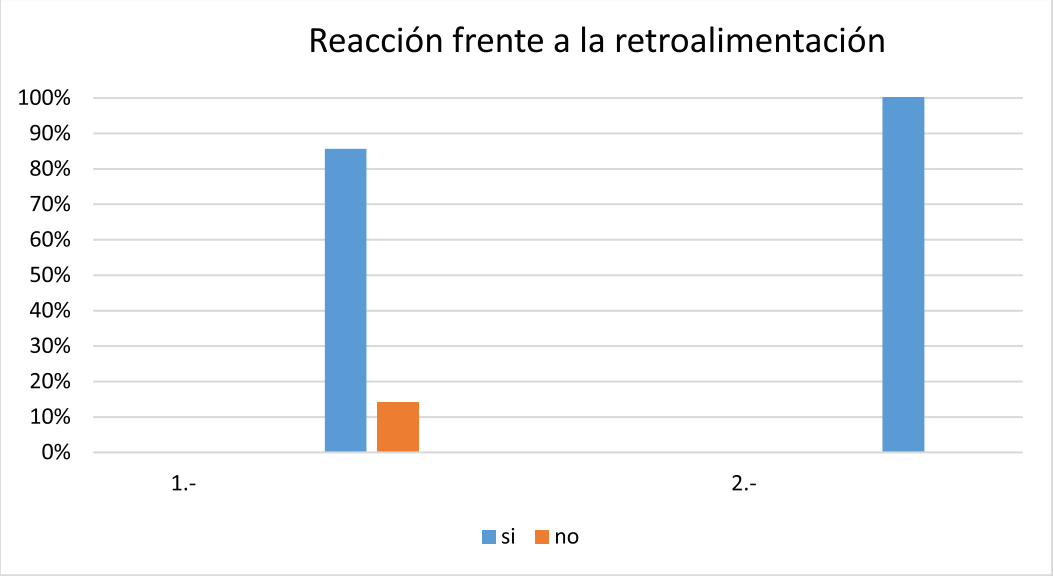


Figura 10. Encuesta de reacción frente a la retroalimentación

Preguntas:

1. La retroalimentación fue pertinente, oportuna
2. Los acuerdos generados van a permitir que mejore mi desempeño y me desarrolle.

3.14.2 Ajustes realizados

- Se redujo el texto en las instrucciones buscando que no pasen de los 140 caracteres.
- Se planificó que las siguientes aplicaciones no se realicen de forma manual, sino de forma digital porque eso simplifica la forma en la que la herramienta es utilizada por las personas
- Agregar cómo política dentro del proceso que la retroalimentación debe hacerse con un máximo de un mes luego de la evaluación.

4. CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1 Sistema de Evaluación del Desempeño

4.1.1 Introducción

El Sistema de evaluación del Desempeño tiene la finalidad de medir el nivel de desarrollo de las competencias que poseen los colaboradores definidas por la Institución, y el de medir la ejecución de las actividades esenciales a través de la medición de estándares del desempeño, definidos a través del manual de perfiles de cada uno de los cargos.

La medición de las dos variables, competencias y estándares del desempeño permitirá a la Institución retroalimentar, desarrollar a sus colaboradores y generar información que permita tomar decisiones, tomando en consideración de que existen varios factores que influyen en el desempeño de una persona, como son: los procesos que se ejecutan, las herramientas que utiliza para ello, etc.

La necesidad de implementar un Sistema de Gestión del Desempeño para evaluar y desarrollar al personal dentro de la Institución se ha convertido en un punto clave del desarrollo que apuntan a mejorar su estrategia en gestión educativa y generar un servicio de calidad.

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo General

- Evaluar el desempeño del personal a través de estándares del desempeño y competencias institucionales, con una herramienta definida previamente.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Medir el grado de desarrollo de las competencias Institucionales de los colaboradores.
- Evaluar al colaborador en la ejecución de las actividades más importantes del cargo por medio de estándares del desempeño
- Mejorar los indicadores referentes a evaluación del desempeño en el Sistema de Calidad y Gestión Escolar (SCGE).

4.3 Alcance

El Sistema de Evaluación del Desempeño será ejecutado para los 44 cargos de la Unidad Educativa San Luis Gonzaga que se encuentran en relación de dependencia.

4.4 Metodología

La metodología utilizada a lo largo del desarrollo del proyecto, fue investigación- acción, esta metodología ayuda a trabajar de forma colaborativa y con un análisis de información levantada previamente se logró realizar las siguientes definiciones en el proyecto:

4.5 Competencias

Una competencia es para Alles (2013). "Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (p.18). Es decir que la organización define estas características subyacentes (competencias) que se relacionan con la ejecución de las actividades de una persona en determinado puesto de trabajo con el objetivo de que la persona desarrolle esta competencia para que cause un impacto significativo en la organización.

Se evalúan las competencias institucionales con el objetivo de alinear a todos los colaboradores a determinas competencias que permitan generar sinergia institucional y reducir el trabajo operativo tanto de Talento Humano la procesar las evaluaciones y del jefe que se enfoca en desarrollar mismas competencias en sus colaboradores.

La evaluación resultante de cada una de estas competencias da como resultado un nivel de desarrollo de la competencia.

A continuación, se muestra una descripción corta de cada competencia, para ver la información completa ver el (anexo 1).

Competencias Institucionales:

MODO DE SER

Magis Ignaciano

Vive según los valores del evangelio, brindando la respuesta más efectiva a las necesidades del contexto, orientado especialmente a la dignidad de los más vulnerables.

Vocación Pedagógica

Disfruta de trabajar en colaboración con otros miembros de la comunidad educativa, enseñando y aprendiendo de las experiencias de los otros.

Compromiso

Se vincula afectivamente con la organización, con su misión, con sus valores y con sus objetivos.

MODO DE PROCEDER

Planificación y Organización

Es la capacidad de prever y organizar información de forma secuenciada, estableciendo metas, previendo tiempos para obtener objetivos.

Comunicación

Emplea todas las herramientas del lenguaje, para transmitir y recibir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás

Innovación y Creatividad

Encuentra formas diferentes de hacer cosas y nuevas soluciones a problemas habituales.

Trabajo en Equipo

Busca un bien común que va más allá de los intereses personales, para lograr objetivos institucionales.

MODO DE EXAMINAR

Liderazgo en el Aula

Influye en el proceso educativo y de aprendizaje de los alumnos en el aula, empleando metodologías diversas, aplicando mediciones y atendiendo a los ritmos personales y de grupo de alumnos.

Resolución de Problemas

Capacidad de entender una situación, descomponiéndola en partes o identificando sus implicaciones paso a paso, realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el estableciendo prioridades de una forma racional.

Orientación de Resultados

Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, proponiendo mejoras que se pueden realizar a los procesos, analizando variables y optimizando recursos.

Posteriormente fueron divididas en bloques de cuatro competencias por grupos ocupacionales de la siguiente manera:

Tabla 7

Distributivo de competencias corporativas

Grupos	Magis Ignaciano	Compromiso	Vocación Pedagógica	Invocación y creatividad	Trabajo en equipo	Planificación y organización	Comunicación	Liderazgo en el aula	Orientación a resultados	Resolución de problemas	Total
Directivos	1	1				1				1	4
Administrativos	1				1	1			1		4
Logística	1	1			1		1				4
Pastoral	1	1		1		1					4
Bienestar Estudiantil	1				1	1				1	4
Dirección Académica	1		1			1		1			4
Tutores	1					1		1		1	4
TOTAL	7	3	1	1	3	6	1	2	1	3	

4.6 Estándares del desempeño

Para el (ministerio de Educación, 2012) “Los estándares del desempeño son los que orientan la mejora de la labor profesional de docentes y directivos del sistema educativo ecuatoriano”. (p.11), Es decir los estándares del desempeño establecen una guía de cuál es el camino que el docente y directivo deben seguir para cumplir con un nivel de efectividad requerido para el cargo lo que permite mejorar el sistema educativo.

Se trabajó con cada uno de los 44 cargos que posee la Institución en relación de dependencia, se tomó las 4 actividades esenciales de cada cargo, y por cada actividad se definieron 3 estándares del desempeño; las actividades esenciales se encontraban ponderas en los manuales de funciones.

4.7 Formato de Evaluación

El formato de evaluación se encuentra dividido en dos secciones; en la primera se encuentran las 4 competencias por cada grupo ocupacional que van a ser evaluadas y en la segunda sección se encuentran las 4 actividades esenciales de cada cargo, con los 3 estándares del desempeño definidos para cada actividad esencial. Ver (anexo 9).

4.8 Tipo de Evaluación

El tipo de evaluación a utilizarse es de 360° para Directivos y docentes, la evaluación para Administrativos y Personal de Logística será de 180° la evaluación de cada uno de los informantes tiene un peso, que se ha definido con la ayuda del equipo de mejora y que se explica en la tabla que se muestra a continuación:

informantes						
Cargo	**% Superior**	**% Pares**	**% Subordinados**	**% Cliente**	**% auto-evaluación**	**Total**
Directivo	40%	30%	30%	N/A	Referencial	100%
Docente	50%	25%	N/A	25%	Referencial	100%
Administrativo	70%	30%	N/A	N/A	Referencial	100%
Personal de logística	70%	N/A	N/A	30%	Referencial	100%

Adicionalmente en el caso del Docente, Auxiliar Docente y Tutor de Primero a Cuarto de Educación Básica, se propone que exista una visita de retroalimentación en la cual el Coordinador Académico, se dirija a las aulas para conversar con los estudiantes y realizar algunas preguntas relacionadas con el desempeño de los mismos, se realiza a la mitad del año escolar; esta propuesta tiene el propósito de remplazar a la visita áulica que se ve influenciada por el fenómeno de la facilitación social.

4.9 Escalas de evaluación

Las escalas de evaluación que se van a utilizar son las siguientes:

La primera es para medir las competencias del colaborador:

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	no tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

La segunda es para medir los estándares del desempeño correspondientes a las 4 actividades esenciales:

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

4.10 Periodicidad de la Evaluación

La evaluación será aplicada una vez al año a todos los cargos, en el periodo correspondiente a los meses de mayo y junio

4.11 Resultados

La interpretación de resultados en la evaluación se da en función a los estándares definidos por la Institución:

Los porcentajes definidos van del 0% al 100% y cada valor en la escala tiene el siguiente significado

Tabla 8

Porcentajes de evaluación

Porcentaje	Significado
90%-100%	Excelente
80%-89%	Muy bueno
70%-79%	Bueno
60%-69%	Regular

Nota: Intervalos de evaluación. Elaborado por: Luis puertas.

La escala se encuentra dividida en intervalos de 10 de forma equitativa para todos los rangos y se encuentra ponderada a partir del 60% porque en la ejecución del piloto nadie obtuvo menos del 70 %.

4.12 Retroalimentación

Se diseñó un formato de retroalimentación que tienen como objetivo ser un apoyo al jefe al momento de comunicar los resultados al evaluado, el proceso de retroalimentación debe darse como plazo máximo un mes después de que los colaboradores fueran evaluados, el formato de retroalimentación ayuda a ver las oportunidades de mejora, establecer plazos y generar acuerdos.

Un punto clave dentro del proceso de retroalimentación es el entrenamiento que realice el jefe, antes de realizar el proceso de retroalimentación el jefe debe ser capacitado para manejar de forma adecuada la retroalimentación, este entrenamiento lo realiza el área de Talento Humano, antes de ejecutar la retroalimentación.

4.13 Plan de Desarrollo Individual

El plan de desarrollo individual (PDI) según La Federación Latinoamericana de Colegios Jesuitas (2014) debe ser contextualizado y alineado con: "el plan estratégico y la evaluación realizada por la institución, el cargo y las expectativas de la persona, porque en la medida que articule todas estas necesidades el PDI será más fácil y productiva su implementación. (p.22). Esto también permite que el desarrollo esté anclado a la realidad de la unidad educativa y cause mayor impacto a su gestión. El PDI tiene como objetivo principal el ser una herramienta de apoyo al colaborador y a su jefe directo en la ejecución de los compromisos o acuerdos llegados para mejorar el desempeño mediante el desarrollo de las competencias evaluadas previamente.

Tabla 9

Plan de desarrollo Individual

Plan de Mejoramiento Individual

Competencia:			
Actividades	Plazo	Apoyos y recursos	Potenciales dificultades
1.			
2.			
3.			
Nombre:			

Nota: Adaptado de FLACSI. (2014). Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas. *Sistema de calidad en Gestión Escolar*, (p.21).

Para el desarrollo de competencias, se debe utilizar la regla del 70-20-10, que "se basa en estudios que demuestran que el aprender haciendo es mucho más efectivo que los modelos teóricos" (English G, 2014) es decir que para asignar actividades al colaborador con el objetivo que desarrolle competencias, se debe buscar que sean prácticas, tareas del día a día o actividades del trabajo, y reducir la prioridad del entrenamiento formal.

La forma en la que los porcentajes son repartidos en la regla se reflejan de la siguiente manera "las experiencias diarias son el factor central: un 70% del aprendizaje sucedería gracias al ejercicio, en la práctica, de las tareas laborales. Otro 20% sería fruto de coaching y mentoring, y el 10% restante sería consecuencia de la capacitación formal." (English G, 2014) de esta forma se observa que la clave para desarrollar competencias en los

colaboradores se encuentra en la experiencia del día a día que le brinde el trabajo para desarrollarse.

4.14 Políticas del proceso de evaluación del Desempeño

La implementación de políticas dentro del proceso de evaluación del desempeño permite que el proceso se ejecute siguiendo lineamientos definidos por la institución y garantiza su permanencia en el tiempo.

- Para evaluar competencias en los colaboradores se utilizarán competencias Institucionales o competencias asignadas a grupos ocupacionales.
- La definición de estándares del desempeño debe hacerse en función de los requerimientos del puesto de trabajo.
- Antes de realizar el proceso de evaluación se debe capacitar a evaluadores y evaluados.
- La evaluación será ejecutada una vez al año.
- El proceso de retroalimentación se realizará con un plazo máximo de un mes luego de la evaluación.
- Los estándares mínimos que el colaborador debe alcanzar en la evaluación serán definidos por el Consejo de Gestión.
- Las decisiones que se tomen en base a la evaluación del desempeño de un colaborador es exclusiva del Consejo de Gestión.
- La persona o personas encargadas de Talento Humano serán responsable de la asesoría, establecimiento de criterios, desarrollo del procedimiento y los medios para realizar la Evaluación del desempeño al personal.
- Será responsabilidad de la persona encargada de Talento Humano el difundir el calendario de evaluación correspondiente entre los responsables de los procesos.
- El Evaluador (jefe inmediato) deberá proponer un plan de acción orientado a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- La persona encargada de Talento Humano se encargará de realizar por lo menos una vez al año la revisión y actualización de las políticas de evaluación y monitoreo del desempeño, sujeto a la aprobación del Consejo de Gestión.

4.15 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del Desempeño tiene beneficios para los colaboradores, jefes y para la institución tanto a corto, mediano y largo plazo, los beneficios planteados son los siguientes:

- Institución

Posee información que le permite tomar decisiones más objetivas sobre sus colaboradores.

Alinea a sus colaboradores para que causen un mayor impacto a la estrategia en Gestión Educativa.

Centraliza el proceso de evaluación en un solo sistema disminuyendo la carga operativa y procesos de evaluación fragmentados que carecen de visión.

Apoya a que la Institución consiga alcanzar los indicadores del Sistema de Calidad en Gestión Escolar.

- Jefes

Genera información sobre el desempeño del colaborador la cual ayuda a encontrar oportunidades de mejora.

Permite establecer un espacio de dialogo en el cual se puede crear un vínculo con el colaborador.

Compara perspectivas sobre la visión del desempeño del colaborar con varios evaluadores.

- Colaborador

Esta informado de las competencias que la Institución necesita que desarrolle y los estándares que debe cumplir.

Conoce lo que realmente espera su jefe de él, en el trabajo.

Encuentra un espacio de dialogo en el cual puede expresarse y encontrar oportunidades para crecer y desarrollarse.

Al autoevaluarse el colaborador tiene una apreciación de su desempeño que la compara con la evaluación de los otros participantes, le permite generar un espacio de crítica.

Tabla 10

Actividades e insumos

Actividades	Medios o insumos
Aprobación del Diseño por parte del Consejo de Gestión	manual de evaluación, computadora, infocus
Socializar a todo el personal el modelo de Evaluación del Desempeño	computadora, infocus, correo electrónico, carteleras
Desarrollar un aplicativo web de evaluación del desempeño	fondos
Aplicar la evaluación	herramienta web
Monitorear el proceso de retroalimentación y creación del PDI	personas en cada área que comuniquen el avance, Herramienta web

4.16 Hipótesis o supuestos

Son factores externos que se encuentran fuera del alcance del proyecto, pero pueden influenciar en su realización o en sus resultados, a continuación, se describen algunos de estos factores

- Decisión del consejo de gestión para realizar la evaluación.

4.17 Precondiciones

- Aceptación de la propuesta de parte del personal
- Tener el presupuesto suficiente para desarrollar una aplicación web de evaluación del desempeño
- Poseer una aplicación web que permita ejecutar la evaluación del desempeño
- Contar con la aceptación y baja resistencia de los colaboradores al realizar la evaluación del desempeño.
- Desarrollar una aplicación web funcional para ejecutar todo el proceso de evaluación del desempeño.
- Contar con el apoyo de los líderes para realizar la retroalimentación y PDI.

4.18 Fuentes de verificación

- Informes de evaluación de los trabajadores.
- Fichas de verificación de entrevistas de retroalimentación.
- Cotizaciones para realizar la plataforma web.
- Listado de firmas de personas asistentes a las socializaciones y capacitaciones.
- Formatos de PDI realizados.

4.19 Sostenibilidad del proyecto

La sostenibilidad se garantiza a través de la revisión y seguimiento constante del área de Talento Humano y el Consejo de Gestión, el mantener la aplicación web operativa facilita el seguimiento y estandarización del procedimiento.

4.20 Matriz del Marco Lógico

Objetivos	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivos de desarrollo	Crear una cultura de desarrollo favorable al desempeño de las personas	Informe de evaluación del impacto del proyecto	Informe realizado	Aceptación del diseño por parte de la Institución
Objetivos del proyecto	Diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias para La "Unidad educativa San Luis Gonzaga"	Sistema de evaluación en funcionamiento	manual de evaluación	Apoyo de la Institución
Resultados esperados	Cumplir con los indicadores del SCGE en materia de evaluación del desempeño	% de indicadores alcanzados	tablero de indicadores	Contar con los indicadores de la guía evaluación
Actividades	Indicadores	Insumos	Costos	Precondiciones
Aprobación del Diseño por parte del Consejo de Gestión	Diseño aprobado por el Consejo de Gestión	manual de evaluación, computadora, infocus	10$	Concluir el diseño
Socializar a todo el personal el modelo de Evaluación del Desempeño	% del personal informado sobre el proceso	computadora, infocus, correo electrónico, carteleras	50$	Tener la aprobación del consejo de Gestión
Desarrollar un aplicativo web de evaluación del desempeño	Aplicativo en funcionamiento	fondos	3500$	Contar con el presupuesto suficiente

Aplicar la evaluación	% de evaluaciones realizadas	herramienta web	200$	Herramienta web diseñada
Monitorear el proceso de retroalimentación y creación del PDI	% de retroalimentaciones realizas	personas en cada área que comuniquen el avance, Herramienta web	10$	Apoyo de personas para el monitoreo

4.21 Monitoreo

El monitoreo de las actividades contempladas se realizará por medio de reuniones de avance y correo electrónico, se realizará cada tres semanas, las acciones correctivas a utilizar y ajustes al proyecto serán evaluadas en función del cumplimiento de las actividades propuestas.

4.22 Evaluación

La evaluación de la efectividad de la propuesta se medirá cada año con la reducción de brechas del desempeño, y el desarrollo de competencias logradas por los colaboradores.

La utilización de informes de impacto del proyecto servirá para medir los logros alcanzados por la propuesta.

4.23 Destinatarios.

Los destinatarios son todos los trabajadores de la Unidad Educativa San Luis Gonzaga, representados por 44 cargos que se encuentran en relación de dependencia con la institución, divididos en grupos ocupacionales que son: Directivos, Docentes, Administrativos, Personal de logística.

4.24 Cronograma de implementación

Nº	TIEMPO / ACTIVIDADES	Julio–2016				Agosto – 2016				Septiembre – 2016				Octubre – 2016				Noviembre – 2016				Diciembre – 2016				Febrero – 2017	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	• Aprobación del Diseño																										
2	• Socializar con el personal del Diseño																										
3	• Buscar Cotizaciones para desarrollar al APP Web • Desarrollar la APP web																										
4	• Aplicar la evaluación del desempeño																										
5	• Retroalimentar y ejecutar el plan de desarrollo individual																										

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño para la institución es fundamental porque permite medir los resultados que generan de forma objetiva, con fundamento en la medición de estándares del desempeño para cada uno de los cargos y con competencias institucionales que ayuden en la alineación de todos con comportamientos que la institución necesita para gestionar su estrategia.

La investigación realizada permitió sustentar teóricamente la disertación con aportes desee la psicología organizacional, pedagogía, administración de empresas y espiritualidad ignaciana; sin embargo, existe poca bibliografía de estudios específicos sobre evaluación del desempeño realizados en instituciones de educación básica y media que manejen conceptos de espiritualidad ignaciana.

El Ministerio de Educación al proponer estándares del desempeño para medir la gestión docente y directiva, permite alinear a las unidades educativas en el Ecuador a una estrategia nacional, común en educación; pero estos indicadores son muy generales y no permiten abarcar todos los ámbitos que la gestión educativa involucra, lo que dificulta llegar a un nivel de detalle más profundo en la medición. Es por esto que fue fundamental diseñar estándares del desempeño para cada uno de los cargos, sin perder la base propuesta por el Ministerio de Educación y la pedagogía ignaciana.

El Sistema de calidad en gestión escolar (SCGE) propuesto por los jesuitas genera un gran campo de acción para implantar nuevas propuestas en las instituciones de educación de la Compañía de Jesús porque sus indicadores generan oportunidades para realizar innovaciones en varios aspectos, en este caso en concreto facilitó el diseño de un sistema de evaluación del desempeño.

La espiritualidad ignaciana es el fundamento de todas las obras de la Compañía de Jesús en el mundo, el poder entender sus simbolismos para utilizarlos en la gestión educativa permite generar propuestas alineadas a la misión de los jesuitas; desde el sistema de evaluación del desempeño, el utilizar recursos de la espiritualidad ignaciana

permite generar competencias institucionales apegadas a la cultura organizacional de la obra.

El contar con el apoyo del Consejo de Gestión para realizar el sistema de evaluación fue clave, porque facilitó el acceso a los recursos, información de la institución, además de facilitar el tiempo, el apoyo y colaboración de las personas involucradas en el diseño del sistema.

El apoyo del equipo de mejora permitió realizar definiciones en el sistema de evaluación del desempeño apegadas a la realidad de la institución, esto ayudó a juntar la técnica en psicología organizacional con la mística ignaciana para crear un sistema posible de implementar en un contexto escolar de la Compañía de Jesús.

La reacción de las personas que participaron de este proceso de levantamiento de la información fue positiva ya que mostraron colaboración al momento de mantener reuniones y existieron comentarios de que este tipo de proceso ayuda a pensar más allá del trabajo que las personas realizan en el día a día, ya que se identifican actividades que son necesarias e importantes que se realicen y que en la rutina no se priorizan o actividades que se realizan constantemente y son de baja prioridad.

Contar una herramienta digital para levantar los estándares del desempeño ayudó a disminuir tiempos y optimizar recursos porque fue una forma sencilla y útil para reunir datos, sintetizar información y generar formatos de evaluación.

Contar con un manual de perfiles actualizados permitió encontrar con mayor facilidad las actividades esenciales de los cargos y levantar los estándares del desempeño de forma ágil.

Socializar la propuesta ayudó a sensibilizar a las personas al momento de realizar la evaluación para garantizar la fiabilidad de las evaluaciones y eliminar las resistencias de las personas sobre el sistema de evaluación del desempeño.

La ejecución de un plan piloto fue importante para validar el sistema de evaluación, ajustar los formatos de evaluación, sus instrucciones, la distribución del contenido, para que el instrumento sea lo más amigable con el evaluado.

Se cumplieron los objetivos específicos en su totalidad lo que permitió generar un mayor alcance con la propuesta realizada en el Capítulo IV.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar la evaluación del desempeño de forma periódica, al menos una vez al año, utilizando todos los insumos diseñados para su ejecución

Se sugiere realizar la retroalimentación con un plazo máximo de un mes luego de realizar la evaluación, porque esto permitirá al colaborador trabajar en su palan de desarrollo individual y conocer su resultado en la evaluación.

La implementación de una aplicación tecnológica para realizar la evaluación podrá optimizar tiempos y reducir trabajo operativo, ya que al realizarlo a papel y lápiz consume tiempo y recursos de la institución.

Cuando la Institución presente cambios en su estructura de cargos va ser necesario crear o actualizar los manuales de funciones y estándares del desempeño, para que al momento de que un colaborador sea evaluado, los estándares reflejen la realidad de su puesto de trabajo.

Aplicar la evaluación del desempeño es importante para la institución porque le permite contar con información acerca de cómo sus trabajadores ejecutan las actividades esenciales de puesto de trabajo y el grado de desarrollo de las competencias que estos poseen.

Es importante luego de la primera aplicación revisar los indicadores del SCGE para medir la brecha que existe entre lo que los indicadores del requieren y lo que la institución alcanzo, esto también permitirá medir el impacto del proyecto.

Es fundamental revisar el cronograma de actividades de la institución para la realización de la evaluación para evitar confusiones o pérdida de tiempo.

Se recomienda en una segunda fase de ejecución el crear competencias específicas de liderazgo para evaluar a directivos, coordinadores y jefes de área académicas, con el objetivo de fomentar prácticas de liderazgo comunes dentro de la institución.

6. Bibliografía

Alles, M. (2011). *Desempeño por competencias. Evaluacion De 360º.* Mexico: Granica.

Alles, M. (2013). *Desempeño Por Competencias: Evaluacion De 360º.* Buenos Aires: Granica .

Cabarrús SJ, C. (2003). *El Magis ignaciano Impulso a que la humanidad viva.* Guatemala: Instituto Centroamericano de Espiritualidad.

Calderon, G., & Castano, G. (2005). *Investigacion en Administracion en America Latina.* Bogota : Edigraficas.

Cascio, Á., & Guillén, C. (2011). *Psicología del trabajo* (Vol. 2ª ed). España: Planeta S.A editorial.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones.* Mexico D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Cruz, J. (2014). *Liderazgo Inspiracional: Descifra su ADN y Maximiza Tu Legado, Influencia, Impacto y Efectividad (Spanish Edition).* Washington : Palibro.

Curia Provincial, S. d. (2013). *Resumen de la historia de los Jesuitas en Ecuador*. Obtenido de Jesuitas Ecuador: https://issuu.com/jesuitas.ec/docs/historia_de_los_jesuitas_en_el_ecua

Curia Provincial, S. d. (2014). *Proyecto Educativo Institucional RED EDUCATIVA INNACIANA DEL ECUADOR.* Quito: aheditoral.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico D.F: Pearson.

Dirección General Académica, P. U. (16 de Octubre de 2016). *"Las Disertaciones PUCE" Guía e Instructivo*. Obtenido de http://www.puce.edu.ec/documentos/disertacionesPUCE.pdf

English G, J. (08 de Junio de 2014). El modelo 70-20-10 como opción de capacitación. *Papel Digital*, 28.

FLACSI. (2014). Evaluación y Desarrollo de Competencias Directivas Ignacianas. *Sistema de calidad en Gestión Escolar*, 1-25.

FLACSI. (2014). Guía de Autoevaluación . *Sistema de Calidad en Gestión Escolar*, 2-93.

García de Castro, J. (2007). *Diccionario de espiritualidad Ignaciana.* Madrid: Grafman S.A.

Gómez, R. (2014). *Neoliberalismo, fin de la historia y después.* Buenos Aires: Punto de encuentro.

Heidegger, M. (1983). *La pregunta por la técnica.* Santiago: Editorial Universitaria.

Jesuitas Ecuador, S. d. (23 de 05 de 2015). *Jesuitas ecuador*. Obtenido de Jesuitas ecuador: http://www.jesuitas.ec/quien-es-monserrat-del-pozo/

Labrador, M., & Andreu, M. (2014). *Investigación-acción para conseguir grupos colaborativos eficaces.* Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Obtenido de https://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/42758/1/Investigaci%C3%B3n-acci%C3%B3n%20para%20conseguir%20grupos%20colaborativos%20eficaces.pdf

Latorre, A. (2003). *¿Qué es la investigación acción?* Madrir: Graó.

Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias.* Barcelona: Gestión 2000.

Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance.* Toronto: Prentice-Hall.

Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañia de 450 que cambió el mundo.* Chicago: Norma.

Loyola, I. (1548). *Ejercicios espirituales.*

Martínez, M. (2000). *La investigación acción en el aula.* Venezuela: Agenda Académica .

MIndEduc. (2012). *Apoyo y seguimiento en el aula a doncetes.* Quito: Ministerio de Educación .

Mondy, W. (2011). *Desarrollo de Recursos Humanos.* México D.F: Pearson Education Inc.

Moreno, J. (2011). Liderazgo Tóxico: Consecuencias para las organizaciones. *Revista PUCE ISSN 1013-89X* , 295-317.

Moreno, J. (2014). *Evaluación y desarrollo de competencias.* Quito.

OIT. (4 de 09 de 2012). *Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional*. Obtenido de CINTERFOR: http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral

Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management.* Estados Unidos: SHRM Foundation.

Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2001). *Administracion De Recursos Humanos* . México D.F: S.A. EDICIONES PARANINFO.

Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final* (primera ed.). Barcelona: Urano S.A.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance.* New York: Jonh Whiley y Sons.

Stein, g. (2013). *Dirección por competencias: aspectos teórcicos y prácticos en su diseño e implementación* . Navarra: IESE BUSINESS School.

Torrecilla, F. (16 de 10 de 2010). *Universidad Autónoma de Madrir.* Obtenido de UAM: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf

U.E San Luis Gonzaga. (2013). *Plan Estratégico 2013-2018.* Quito, Ecuador.

U.E San Luis Gonzaga. (2016). Gonzaganews. (U. S.-B. Estudiantil, Ed.) *Boletín de noticias*, 6.

Vásquez S.J, C. (2006). *PROPUESTA EDUCATIVA DE LA COMPAÑIA DE JESÚS, Fundamentos y Prácticas.* Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.

Zajon, R. (1965). Social Facilitation. A solution is suggested for an od unresolved social psychological problem. *Science*, 269-274.

Unidad Educativa San Luis Gonzaga

"La Compañía de Jesús comprometida con una educación humana y de calidad"

Quito, 26 de julio de 2016

Yo, FRANCISCO JAVIER ROBALINO, en mi calidad de Director de Desarrollo Institucional de la Unidad Educativa San Luis Gonzaga, certifico que el señor LUIS ANGEL PUERTAS DE LA CRUZ, estudiante de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, realizó su disertación previa a obtener el título de Psicólogo Organizacional en la Institución.

Todo el material que se necesitó para este propósito fue dado por la Institución de forma consentida y voluntaria.

Atentamente,

Unidad Educativa San Luis Gonzaga
DIRECCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL

Francisco Javier Robalino
Director de Desarrollo Institucional

ANEXOS

7. Anexos

7.1 Anexo 1 Competencias Institucionales

Competencias Institucionales

Modo de ser

1. Magis Ignaciano

Vive según los valores del evangelio, brindando la respuesta más efectiva a las necesidades del contexto, orientado especialmente a la dignidad de los más vulnerables.

- Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.
- Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.
- Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.
- Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aun cuando no correspondan a sus funciones.
- Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc.).

2. Vocación pedagógica

Disfruta de trabajar en colaboración con otros miembros de la comunidad educativa, enseñando y aprendiendo de las experiencias de los otros.

- Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.
- Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.

- Disfruta del trabajo, generando empatía con los otros miembros de su equipo.
- Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.
- Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.

3. Compromiso

Se vincula afectivamente con la organización, con su misión, con sus valores y con sus objetivos.

- Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.
- Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.
- Es una persona respetuosa en el trato a los demás.
- Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario
- Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.

Modo de proceder

4. Planificación y Organización

Es la capacidad de prever y organizar información de forma secuenciada, estableciendo metas, previendo tiempos para obtener objetivos.

- Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.
- Organiza y establece prioridades en su planificación.
- Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados, con su jefe inmediato.

- Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.
- Optimiza recursos para conseguir resultados.

5. Comunicación

Emplea todas las herramientas del lenguaje, para transmitir y recibir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás

- Selecciona el momento, el lugar y el canal de comunicación adecuado para transmitir un mensaje.
- Facilita la comunicación interna y externa de manera clara y oportuna para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Comunica los resultados obtenidos en su trabajo a su jefe inmediato.
- Motiva a las personas a comunicarse ayudando a mantener un buen clima laboral.
- Permite la interacción interpersonal dentro de los equipos de trabajo para coordinar nuevas tareas y tomar decisiones.

6. Innovación y Creatividad

Encuentra formas diferentes de hacer cosas y nuevas soluciones a problemas habituales.

- Se anticipa a las situaciones que se presentan para resolver las posibles dificultades.
- Modifica hábitos para buscar alternativas diferentes de hacer cosas.
- Integra nuevas herramientas o recursos en las actividades cotidianas.
- Desarrolla nuevas ideas partiendo completamente de cero, para obtener resultados distintos.
- Busca oportunidades de mejora frente a las dificultades en su trabajo.

7. Trabajo en Equipo

Busca un bien común que va más allá de los intereses personales, para lograr objetivos institucionales

- Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.
- Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.
- Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.
- Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.
- Participa de las reuniones con su equipo de trabajo.

Modo de examinar

8. Liderazgo en el aula

Influye en el proceso educativo y de aprendizaje de los alumnos en el aula, empleando metodologías diversas, aplicando mediciones y atendiendo a los ritmos personales y de grupo de alumnos.

- Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.
- Aplica periódicamente evaluaciones que permiten motivar el aprendizaje, verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.
- Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.
- Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.
- Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.

9. Resolución de Problemas

Capacidad de entender una situación, descomponiéndola en partes o identificando sus implicaciones paso a paso, realizando comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el estableciendo prioridades de una forma racional.

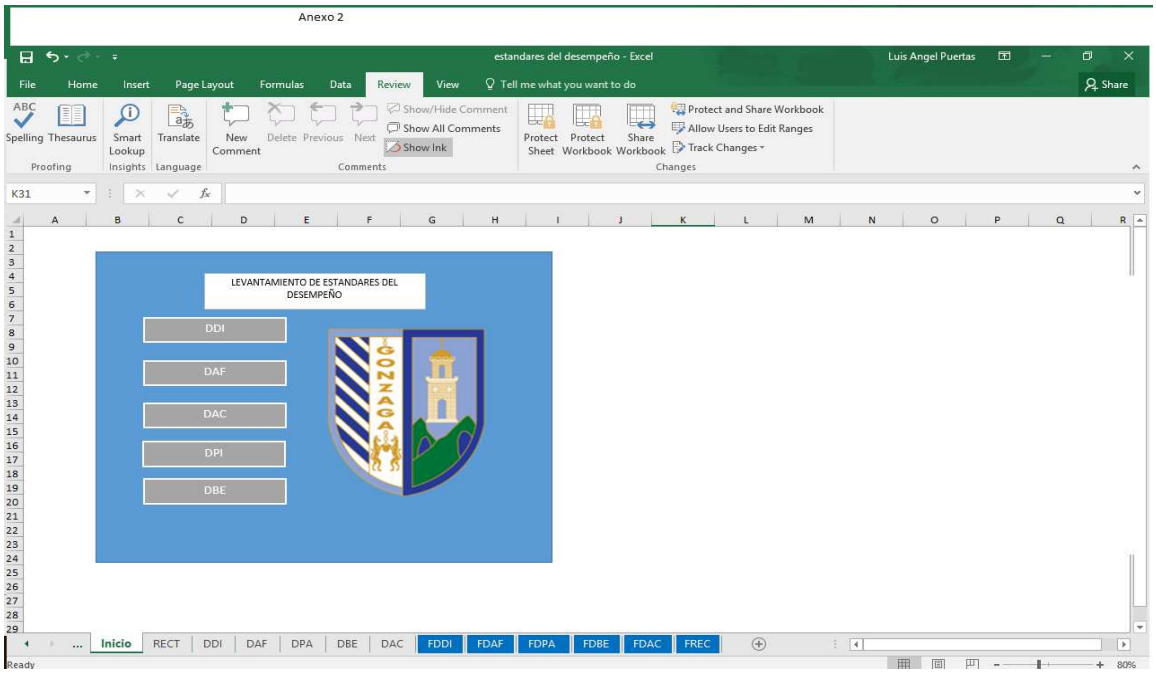
- Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.
- Analiza las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.
- Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.
- Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.
- Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine

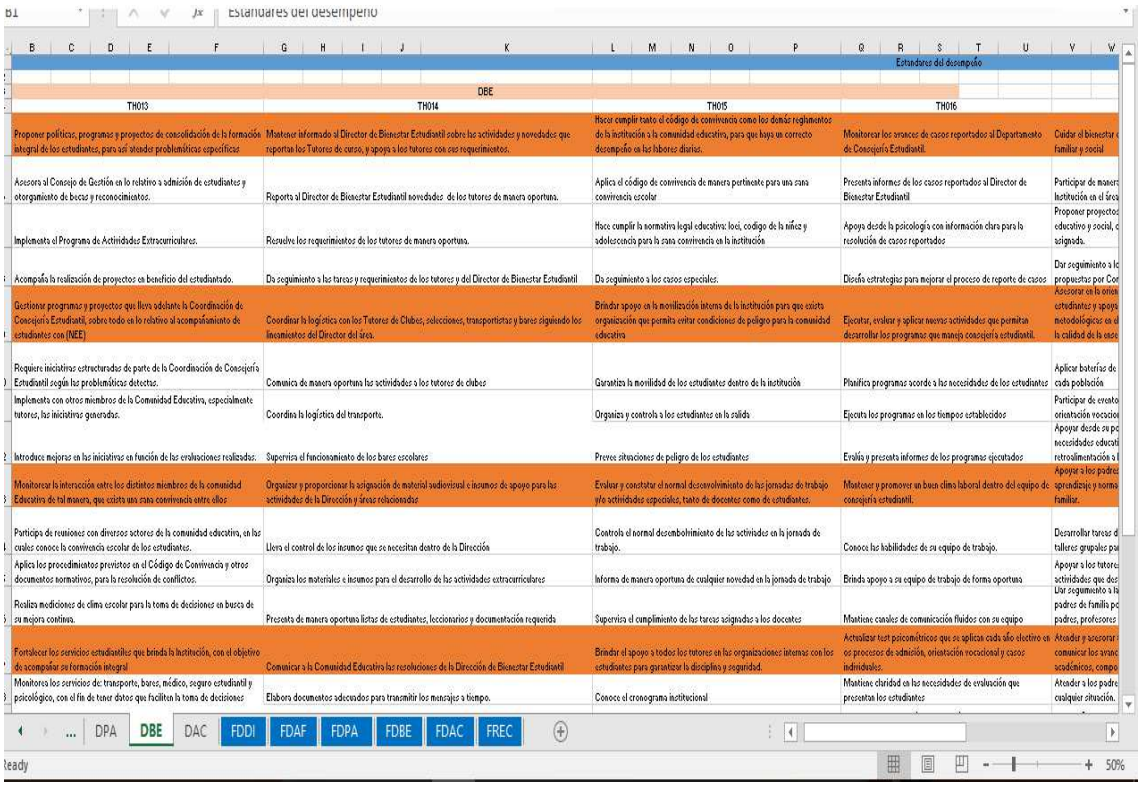
10. Orientación de Resultados

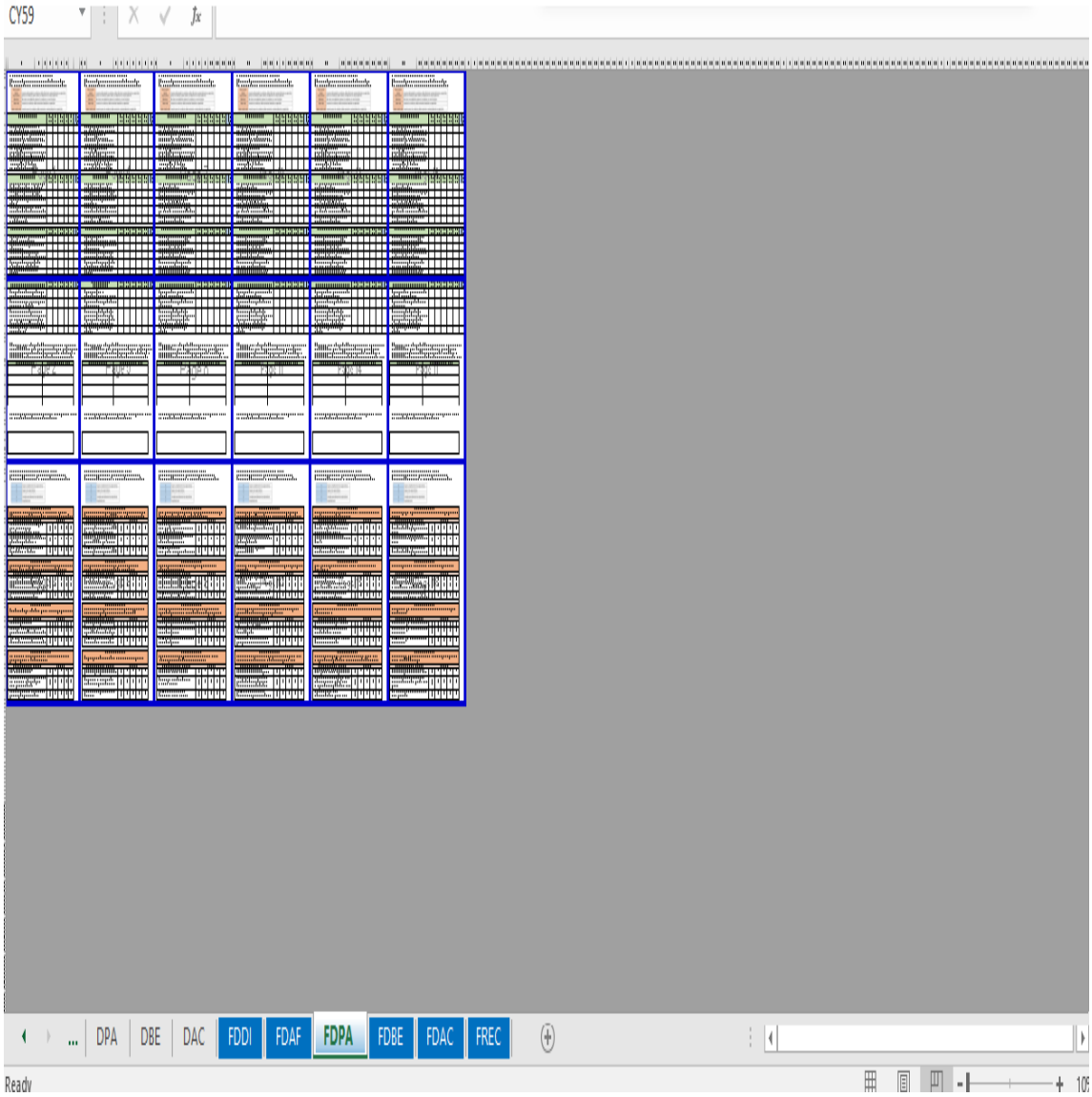
Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, proponiendo mejoras que se pueden realizar a los procesos, analizando variables y optimizando recursos.

- Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.
- Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.
- Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.
- Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.
- Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.

7.2 Anexo 2 Herramienta estándares del desempeño






CY59
DPA
DBE
DAC
FDDI
FDAF
FDPA
FDBE
FDAC
FREC
Ready

7.3 Anexo 3 Evaluación docente estudiante

Evaluación del Desempeño

Nombre:
Grado/Curso:
Nombre del evaluado:
Cargo: Docente
Área: **Fecha:**
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor indique con un visto, el nivel de desarrollo de las competencias que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	**Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.**						
2	**Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.**						
3	**Disfruta del trabajo , generando empatía con los otros miembros de su área.**						
4	**Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.**						
5	**Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.**						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	**Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.**						
2	**Organiza y establece prioridades en su planificación.**						
3	**Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con Sus estudiantes**						
4	**Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.**						
5	**Optimiza recursos para conseguir resultados.**						

N°	LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
2	Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
3	Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
4	Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
5	Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

2. En la columna llamada prioridad de la sección anterior, marque con un visto CUATRO comportamientos que considera son importantes para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER", y escriba en el recuadro de abajo las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de la planificación, anual y destrezas.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Define los objetivos a ser trabajas durante el año lectivo con el grupo de estudiantes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
El docente presenta los contenidos de la materia, al inicio de cada unidad	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Las clases tienen un orden lógico, que permite alcanzar el aprendizaje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Actividad esencial 2 Acompañar el proceso de construcción del conocimiento de sus estudiantes para alcanzar los logros de aprendizaje definidos por la institución.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Entiende el contexto en el cual los estudiantes con los que trabaja se desarrollan	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Diseña actividades didácticas para proponerlas a sus estudiantes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Refuerza a los estudiantes que poseen bajas calificaciones	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Actividad esencial 3 Motivar a los estudiantes en cada una de las clases para generar un ambiente propicio para el aprendizaje.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Crea un ambiente adecuado de confianza y respeto con el grupo, acepta opiniones diversas de los estudiantes en las clases	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Utiliza diversos recursos didácticos de tal manera que atiende la diversidad de sus estudiantes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Evalúa objetiva y de manera justa el aprendizaje de los estudiantes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Actividad esencial 4 Implementar en el aula la pedagogía Ignaciana para propiciar aprendizaje significativo.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica sus clases en función de los contenidos e individualidades de los estudiantes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ayuda a los estudiantes a discernir y reflexionar los temas trabajados	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Utiliza métodos de evaluación diversos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

7.4 Anexo 4 Ficha de retroalimentación de estudiantes sobre desempeño docente

FICHA DE RETROALIMENTACIÓN DE ESTUDIANTES SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

Unidad Educativa San Luis Gonzaga
"La Compañía de Jesús comprometida con una educación humana y de calidad"

Educador Ignaciano Visitado: _____

Nombre, cargo y firma de quien realiza la visita:

_____ _____

_____

<table>
<tr><td rowspan="2">MATERIA:</td><td colspan="2">QUIMESTRE</td><td colspan="4" rowspan="2">FECHA: _____, __ / __ / 20 __</td></tr>
<tr><td>1RO.</td><td>2DO.</td></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td><td colspan="4">HORA DE LA VISITA:</td></tr>
<tr><td colspan="2">INICIO:</td><td colspan="2">FIN:</td></tr>
<tr><td colspan="7">CURSO</td></tr>
<tr><td colspan="5">EGB</td><td colspan="2">BGU</td><td colspan="4">PARALELO</td></tr>
<tr><td>1ro.</td><td>2do.</td><td>3ro.</td><td>4to.</td><td>5to.</td><td>6to.</td><td>7mo.</td><td>8vo.</td><td>9no.</td><td>10mo</td><td>1ro.</td><td>2do.</td><td>3ro</td><td>A</td><td>B</td><td>C</td><td>D</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="14">Para evaluar al maestro/a dígnese marcar una X en el casillero de su preferencia, utilice la escala del 1 al 5, siendo:</td></tr>
</table>

5 excelente ; 4 muy bueno ; 3 bueno ; 2 regular ; 1 malo; NA (No Aplica)										
	MOMENTOS	**INDICADORES**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**NA**
1	**TOMA DE CONTACTO**	1.1	Inicia su clase con puntualidad.						
		1.2	Inicia las actividades motivado y motivando a los estudiantes, enfatizando sobre el compromiso ético que asumirá como servicio a la sociedad: en su casa, con los familiares, en el barrio, en el colegio, en la iglesia, etc.						
		1.3	Controla asistencia y registra alumnos atrasados en el leccionario.						
		1.4	Está pendiente de la presentación de sus estudiantes (uniforme, uñas pintadas, cabello, uso de aparatos distractores, etc.) y logra de manera adecuada que se corrijan estos detalles.						
		1.5	Toma en cuenta al inicio de las actividades, el aseo del aula, orden en el escritorio de trabajo, pizarrón limpio						
2	**PRELECCIÓN**	2.1	Aclara dudas respecto a los tareas enviadas. (en el caso de existir)						
		2.2	Recepta y verifica el cumplimiento de las tareas enviadas a la casa.						
		2.3	Da a conocer el objetivo de la clase y presenta el tema de la clase.						
3	**CON-TEXTUALIZACIÓN**	3.1	Usa conocimientos previos del estudiante, utilizando experiencias reales o anecdóticas.						
		3.2	Tiene y sigue su planificación (anual, de bloque y de aula).						
		3.3	Evidencia seguridad y dominio del tema.						
4		4.1	Promueve la participación de los estudiantes.						

	EXPERIENCIA	4.2	Responde las inquietudes de los estudiantes de manera clara y precisa.						
		4.3	Utiliza recursos didácticos creativamente para captar la atención e interés durante la clase.						
5	**REFLEXIÓN**	5.1	Estimula la creatividad e imaginación de los estudiantes, con preguntas u otras actividades que se desarrollen en el aula.						
		5.2	Asigna actividades que despierten la reflexión en sus alumnos (intercambio de experiencias, debates, trabajos grupales, dramatizaciones, estudios de casos, etc.)						
6	**ACCIÓN**	6.1	Es asertivo con los estudiantes: (Es cálido, refuerza la imagen positiva, marca límites.)						
		6.2	Cuestiona al estudiante sobre la forma en la que puede aplicar los conocimientos adquiridos en clase, y como puede aplicarlos en la vida diaria.						
7	**EVALUACIÓN**	7.1	Aplica algún tipo de evaluación para conocer si los estudiantes comprendieron el tema. (autoevaluación, heteroevaluación, coevaluación).						
		7.2	Envía tareas acordes a la clase que se impartió y con la dosificación adecuada.						
8	**REPETICIÓN**	8.1	Refuerza la explicación a los estudiantes que muestren dificultad para comprender un concepto.						
		8.2	Al finalizar la clase resume los aspectos más importantes.						
		8.3	Al terminar la clase registra el contenido de la clase, estudiantes sin tarea y/o demás novedades en el leccionario.						
			TOTALES						
OBSERVACIONES									

7.5 Anexo 5 Diapositivas del piloto de evaluación del desempeño

Piloto Evaluación del Desempeño

Administrativo Financiero

2016

Agenda

- Fundamentos de la evaluación del Desempeño
- Proceso de Evaluación
- Realización de la evaluación
- Encuesta de evaluación del proceso

Evaluación del Desempeño

- La efectividad de un proceso de evaluación del Desempeño esta en ayudar a los miembros de una organización a mejorar y desarrollar sus habilidades en un marco de confianza y compañerismo.



Competencias

- Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada



Modelo de competencias Institucionales



Estándares del Desempeño

- Constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado

Manuales de Funciones

Actividades esenciales del cargo

Tipo de Evaluación

- Para mejorar se necesita un agente de desarrollo que nos indique aquello que no vemos





7.6 Anexo 6 Encuesta de validación de la herramienta de evaluación del desempeño

Encuesta de validación de la herramienta de

Evaluación del Desempeño

para Evaluadores

Objetivo

Las preguntas que se muestran a continuación tienen el objetivo de recopilar información que permita medir el proceso de evaluación del desempeño en el que acaba de participar, se le solicita sea claro/a y sincero/a con sus respuestas.

- Marque con un visto según corresponda

1.- El formato de evaluación fue de fácil manejo

Sí _____ No_____ ¿Por qué?

_____

2.- Las instrucciones de la evaluación fueron claras y de fácil comprensión

Sí _____ No_____ ¿Por qué?

_____

3.- El contenido de la evaluación fue ordenado y claro.

Sí _____ No_____ ¿Por qué?

_____

4.- Las competencias evaluadas van a permitir que las personas mejoren y se desarrollen

Sí _____ No_____ ¿Por qué?

_____

5.- Los estándares del desempeño tienen relación con los cargos evaluados.

Sí _____ No_____ ¿Por qué?

_____

6.- Cree usted que en la evaluación del desempeño se deberían agregar más ítems de evaluación

Sí _____ No_____ ¿Cuáles?

_____

7.- Sugerencias o comentarios

7.7 Anexo 7 Formato de retroalimentación

Formato de Retroalimentación

Fecha:

Objetivo. -

El objetivo del presente formato es facilitar el proceso de transmitir la información generada por la evaluación del desempeño al colaborador para llegar acuerdos que permitan alcanzar mejoras en el desempeño.

Pasos

1-. Explicar el propósito de la entrevista de retroalimentación

2.- Generar un ambiente de confianza y respeto

3.- Revisar los resultados de la evaluación del Desempeño

4.- Generar acuerdos

Acuerdos

Actividades	Plazos	¿Qué se espera lograr con esta acción?	Material de Apoyo

Jefe Inmediato

Firma _____

Nombre_____

Colaborador

Firma _____

Nombre _____

7.8 **Anexo 8 Actas de reuniones equipo de mejora**

ACTA DE LA REUNIÓN

CORRESPONDIENTE A PLANFICACIÓN Y AGENDA DE TRABAJO AL ÁMBITO DE MEJORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
FECHA	**HORA**	**DURACIÓN**	**LUGAR**
04/04/2016	08.30	1 H 30 min	Sala de profesores EGB Media

PERSONAS ASISTENTES:	**PERSONAS AUSENTES:**
Mercedes Bermúdez Jonny Cedeño Gabriela Medina Paúl Mosquera Mariana Osorio Luis Puertas Paola Chávez	

TEMAS TRATADOS:

1. Introducción a la Cultura Organizacional, gestión de desempeño, comportamientos dirigidos y Liderazgo.
2. Visión e Inquietudes de cada uno de los integrantes del grupo, sobre el plan de Mejora.
3. Cronograma de trabajo del ámbito de mejora de Evaluación de desempeño por competencias.

ACUERDOS ALCANZADOS:

1. Todos los presentes consideran necesario que un representante de Docentes forme parte del grupo de trabajo.
2. Las reuniones se desarrollarán todos los días lunes de 08 y 30 a 10H00 am
3. Se incluirá dentro del grupo de trabajo a un representante de Docentes.
4. Se estableció el cronograma de trabajo a desarrollar el mismo que se adjunta acontinuación:

No.	Tema a Tratar	Fecha Reunión
1	Revisión Antecedentes de Evaluación de Desempeño	11/04/2016
2	Tipos de Competencia a Evaluar	25/04/2016

3	Comportamientos de Conducta de Modelo Corporativo	02/05/2016
4	Estándares de funciones de desempeño	09/05/2016
5	Instrumentos de Evaluación de 360 o 180 grados	16/05/2016
6	Plan de desarrollo Individual	23/05/2016
7	Plan de Capacitación Lideres	30/05/2016
8	Estrategias de Comunicación para el personal	06/06/2016

5. El grupo se comprometio en trabajar proactivamente, con el apoyo del material enviado por Luis.
6. En el transcurso de la semana Luis enviará material respect a Competencias Directivas Ignacianas, Diccionario de Competencias e Informe de PWC presentado a las obras de la Compañía de Jesús.

POSIBLES TEMAS A TRATAR EN LA PRÓXIMA REUNIÓN:
Desarrollo de la Antecedentes de Evaluación de Desempeño

FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN	HORA	LUGAR
11/04/2016	08 y 30	Sala de Profesores de EGB Media
ELABORADO POR Mariana Osorio	**FIRMA**	

REGISTRO DE ASISTENTES

Mercedes Bermúdez	17 12 18 [illegible]	[signature]
Paola Chávez	[illegible]	[signature]
Jonny Cedeño	1305966[illegible]	[signature]
Gabriela Medina	[illegible]	[signature]
Paúl Mosquera	1717423[illegible]	[signature]
Mariana Osorio	[illegible]	[signature]

ACTA DE LA REUNIÓN

CORRESPONDIENTE A REVISIÓN DE ANTECEDENTES DE EVALUACIÓN DE DESE4MPEÑO			
FECHA	HORA	DURACIÓN	LUGAR
11/04/2016	08.30	1 H 30 min	Sala de profesores EGB Media
PERSONAS ASISTENTES: Rosa Aguayo Mercedes Bermúdez Jonny Cedeño Paola Chavez Gabriela Medina Paúl Mosquera Mariana Osorio Luis Puertas			PERSONAS AUSENTES:

TEMAS TRATADOS:

1. Aprobación del acta de la reunión anterior.
2. Cada integrante expuso los puntos de vista y/o análisis del material respecto a Competencias Directivas Ignacianas, diccionario de competencias e Informe de PWC presentado a las obras de la Compañía de Jesús,
   Jonny resalto la importancia de considerar en el proyecto la sencillez en el trabajo y la integridad del trabajo a nivel de cargo Directivo,
   Mariana resaltó la necesidad de establecer políticas propias y relativas a evaluación de desempeño.

3. Definición de competencias corporativas.

ACUERDOS ALCANZADOS:

1. Luis se encargará de la redacción del proyecto de Evaluación de Desempeño por Competencias, en cada una de sus fases.
2. Se definieron las siguientes competencias Corporativas, como parte del proceso integral de elavuación de desempeño considerando los diferentes niveles de equipos de trabajo y la distribución del bloque de competencias (cluster).

No.	Competencia	Equipo de trabajo	Bloque
1	Magis Ignaciano	Directivo/Administrativo /Docente	SER
2	Planificación y Organización	Directivo/Docente	PROCEDER
3	Orientación a Resultados	Directivo/Administrativo	EXAMINAR
4	Comunicación	Directivo/Docente	PROCEDER
5	Compromiso ético	Administrativo	SER
6	Trabajo en Equipo	Administrativo /Docente	PROCEDER
7	Vocación Pedagógica	Docente	SER
8	Liderazgo en el aula	Docente	EXAMINAR
9	Resolución de Problemas	Docente	EXAMINAR
10	Creatividad	Docente	PROCEDER

3.-Para la próxima reunión se solicita definir cada una de las competencias y establecer de 3 a 5 comportamientos de acuerdo a la distribución de cada equipo de trabajo.

POSIBLES TEMAS A TRATAR EN LA PRÓXIMA REUNIÓN:
Desarrollo : Tipos de Competencia a Evaluar.

25/04/2016	HORA 08 y 30	LUGAR Sala de Rectorado
ELABORADO POR Mariana Osorio	FIRMA	

REGISTRO DE ASISTENTES

CORRESPONDIENTE A: REVISIÓN DE ANTECEDENTES		
FECHA 11-04-2016	HORA 08 Y 30	LUGAR SALA DE PROFESORES DE BÁSICA

NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
Mercedes Bermúdez	17 22 13 20 7	
Jonny Cedeño	1305466797	
Gabriela Medina	1002173555	
Paúl Mosquera		
Mariana Osorio	1727701536	
Luis Puertas		
Rosa Aguayo		

ACTA DE LA REUNIÓN

CORRESPONDIENTE A PLANFICACIÓN Y AGENDA DE TRABAJO AL ÁMBITO DE MEJORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
FECHA	**HORA**	**DURACIÓN**	**LUGAR**
25/04/2016	08.30	1 H 30 min	Sala de profesores EGB Media
PERSONAS ASISTENTES: Mercedes Bermúdez Jonny Cedeño Paúl Mosquera Mariana Osorio Luis Puertas Paola Chávez Rosa Aguayo			**PERSONAS AUSENTES:**
TEMAS TRATADOS: 1. Aprobación del acta anterior. 2. Revisión de compentencias realizadas por cada equipo de trabajo sobre Competencias de Magis Ignaciano, Planificación y Orgnanización, Orientación a Resultados, Creatividad, Comunicación, Compromiso ético, y Trabajo en equipo.			
ACUERDOS ALCANZADOS: 1. Se realizó la revisión y cambios a las competencias expuestas anteriormente.			
POSIBLES TEMAS A TRATAR EN LA PRÓXIMA REUNIÓN: **1.- Concluir con las competencias del Modo de Examinar** **2.- Revisión de Estándares de desempeño de Directores.**			
FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN	**HORA**	**LUGAR**	
02/05/2016	08 y 30	Sala de Profesores de EGB Media	
ELABORADO POR Mariana Osorio	**FIRMA**		

REGISTRO DE ASISTENTES

CORRESPONDIENTE A: REVISIÓN DE ANTECEDENTES		
FECHA 25-04-2016	HORA 08 Y 30	LUGAR SALA DE PROFESORES DE BÁSICA

NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
Mercedes Bermúdez	1707218369	
Jonny Cedeño	1305466747	
Gabriela Medina		
Paúl Mosquera	1717423534	
Mariana Osorio	1715701536	
Luis Puertas		
Rosa Aguayo	1714941170	
Rosa Chacón	1715688398	

ACTA DE LA REUNIÓN

CORRESPONDIENTE A PLANFICACIÓN Y AGENDA DE TRABAJO AL ÁMBITO DE MEJORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
FECHA	HORA	DURACIÓN	LUGAR
02/05/2016	08.30	1 H 30 min	Sala de profesores EGB Media

PERSONAS ASISTENTES:	PERSONAS AUSENTES:
Mercedes Bermúdez Jonny Cedeño Paúl Mosquera Mariana Osorio Luis Puertas Paola Chávez Gabriela Medina Rosa Aguayo	

TEMAS TRATADOS:

1. Aprobación del acta anterior.
2. Revisión de compentencias realizadas por parte del equipo Docente en Orientación a Resultados, liderazgo en el aula y resolución de problemas.

ACUERDOS ALCANZADOS:

1. Se realizó la revisión y cambios a las competencias expuestas anteriormente.
2. Para la siguiente reunión cada grupo definirá las competencias aplicadas al equipo Directivo, Dac, Logística, Ddi,Dp,Dbe y Dac.

POSIBLES TEMAS A TRATAR EN LA PRÓXIMA REUNIÓN:

1.- Análisis de competencias por área.

FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN	HORA	LUGAR
09/05/2016	08 y 30	Sala de Reuniones Rectorado

ELABORADO POR	FIRMA
Mariana Osorio	

REGISTRO DE ASISTENTES

CORRESPONDIENTE A: REVISIÓN DE ANTECEDENTES		
FECHA 02-05-2016	HORA 08 Y 30	LUGAR SALA DE PROFESORES DE BÁSICA

NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
Mercedes Bermúdez	1707218307	
Jonny Cedeño	1505466734	
Gabriela Medina	1002173583	
Paúl Mosquera	1717423584	
Mariana Osorio	1715701536	
Luis Puertas	1725032603	
Rosa Aguayo	1714999447	
[illegible]	1719685853	

ACTA DE LA REUNIÓN

CORRESPONDIENTE a revisión de competencias por grupos			
FECHA 09/05/2016	HORA 08.30	DURACIÓN 1 H 30 min	LUGAR Sala reuniones Rectorado
PERSONAS ASISTENTES: Mercedes Bermúdez Jonny Cedeño Paúl Mosquera Mariana Osorio Luis Puertas Paola Chávez Gabriela Medina			PERSONAS AUSENTES: Rosa Aguayo

TEMAS TRATADOS:

1. Aprobación del acta anterior.
2. Revisión de compentencias por niveles del equipo Docente, Administrativo Logística, Pastoral, Tutores y Bienestar Estudiantil, según cuadro adjunto.

Grupos	Magis Ignaciano	Compromiso	Vocación Pedagógica								
Directivos	1	1				1				1	4
Dirección Administrativa Financiera	1				1	1			1		4
Logística	1	1			1		1				4
Dirección de Pastoral	1	1		1		1					4
Dirección de Bienestar Estudiantil	1				1	1				1	4

Dirección Académica	1		1			1		1			4
Tutores	1					1		1		1	4
[redacted]	7	3	1	1	3	6	1	2	1	3	

ACUERDOS ALCANZADOS:

1.-De acuerdo a las competencias establecidas anteriormente valorar en porcentajes la calificación para la evaluación correspondiente.

POSIBLES TEMAS A TRATAR EN LA PRÓXIMA REUNIÓN:

1.- Análisis de competencias por área.

FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN	HORA	LUGAR
16/05/2016	08 y 30	Sala de Reuniones Rectorado

ELABORADO POR	FIRMA
Mariana Osorio	

REGISTRO DE ASISTENTES

CORRESPONDIENTE A: REVISION DE ANTECEDENTES		
FECHA: 09-05-2016	HORA 08 Y 30	LUGAR: SALA DE REUNIONES RECTORADO

NOMBRE	CEDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
Mercedes Bermúdez		
Jonny Cedeño	1305466797	
Gabriela Medina		
Paúl Mosquera	1717423584	
Mariana Osorio	1715701536	
Luis Puertas	1725037483	
Rosa Aguayo		
Paola Chávez	1719680980	

ACTA DE LA REUNIÓN

CORRESPONDIENTE a revisión de competencias por grupos			
FECHA 16/05/2016	HORA 08.30	DURACIÓN 1 H 30 min	LUGAR Sala reuniones Rectorado
PERSONAS ASISTENTES: Mercedes Bermúdez Jonny Cedeño Paúl Mosquera Mariana Osorio Luis Puertas Paola Chávez Rosa Aguayo			PERSONAS AUSENTES: Gabriela Medina
TEMAS TRATADOS: 1. Aprobación del acta anterior. 2. Establecer porcentajes de evaluación de desempeño a todas las direcciones de acuerdo al nivel de evaluación Auto evaluación, Coevaluación y Heteroevaluación.			
ACUERDOS ALCANZADOS: 1.-Con la determinación de los porcentajes asignados se ha estructurado la evaluación de 360 grados.			
POSIBLES TEMAS A TRATAR EN LA PRÓXIMA REUNIÓN: 1.- Análisis de competencias por área.			
FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN 30/05/2016		HORA 08 y 30	LUGAR Sala de Reuniones Rectorado
ELABORADO POR Mariana Osorio		FIRMA	

REGISTRO DE ASISTENTES

CORRESPONDIENTE A: REVISIÓN DE ANTECEDENTES		
FECHA 16-05-2016	HORA 08 Y 30	LUGAR SALA DE REUNIONES RECTORADO

NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
Mercedes Bermúdez	1707218309	
Jonny Cedeño	1305466797	
Gabriela Medina		
Paúl Mosquera	1711423584	
Mariana Osorio	1715701536	
Luis Puertas	1725034495	
Rosa Aguayo	1711991447-0	
Paola Chávez	1711968098-8	

ACTA DE LA REUNIÓN

CORRESPONDIENTE A PLANFICACIÓN Y AGENDA DE TRABAJO AL ÁMBITO DE MEJORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS			
FECHA 30/05/2016	HORA 08.30	DURACIÓN 1 H 30 min	LUGAR Sala de rectorado
PERSONAS ASISTENTES: Jonny Cedeño Paúl Mosquera Mariana Osorio Luis Puertas Paola Chávez Gabriela Medina Rosa Aguayo			PERSONAS AUSENTES: Mercedes Bermúdez

TEMAS TRATADOS:

1. Aprobación del acta anterior.
2. Valorar dentro de las competencias que tiene mayor relevancia si las competencias o los resultados
3. Revisamos dentro de la evaluación el efecto Digmaleon.
4. Revisamos un ejemplo de competencias del departamento de Desarrollo Institucional.

ACUERDOS ALCANZADOS:

1. Se determine que el porcentaje de calificación a competencias dentro de la evaluación es del 60% y a resultados 40%.

POSIBLES TEMAS A TRATAR EN LA PRÓXIMA REUNIÓN:

1.- Informe de Retroalimentación, formato y visita Aúlica

FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN	HORA	LUGAR
06/06/2016	08 y 30	Sala de Reuniones Rectorado
ELABORADO POR	FIRMA	

Mariana Osorio	

REGISTRO DE ASISTENTES

CORRESPONDIENTE A: REVISIÓN DE ANTECEDENTES		
FECHA 30-05-2016	HORA 08 Y 30	LUGAR SALA DE REUNIONES RECTORADO

NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
Mercedes Bermúdez		
Jonny Cedeño	[illegible]	[signature]
Gabriela Medina	[signature]	1002173515
Paúl Mosquera	[illegible]	[signature]
Mariana Osorio	[illegible]	[signature]
Luis Puertas	[illegible]	[signature]
Rosa Aguayo		
Paola Chávez	[illegible]	[signature]

ACTA DE LA REUNIÓN

CORRESPONDIENTE a revisión de formatos retroalimentación			
FECHA 13/06/2016	HORA 08.30	DURACIÓN 1 H 30 min	LUGAR Oficina Coordinación de Talento Humano
PERSONAS ASISTENTES: Mercedes Bermúdez Paúl Mosquera Luis Puertas Paola Chávez Rosa Aguayo			PERSONAS AUSENTES: Mariana Osorio Jony Cedeño Gabriel Medina
TEMAS TRATADOS: 1. Aprobación del acta anterior. 2. Revisión del procedimiento de retroalimentación 3. Revisión de pautas para el informe de retroalimentación. 4. Establecer conductas de cada competencia para el área docente de la institución			
ACUERDOS ALCANZADOS: 1.- Elaborar el formato del informe de retroalimentación. 2.- Elaborar el formato del plan de desarrollo individual. 3.- Revisar las conductas para el desarrollo de las competencias de los docentes de la institución.			
POSIBLES TEMAS A TRATAR EN LA PRÓXIMA REUNIÓN: **1.- Análisis de los informes retroalimentación**			
FECHA DE LA PRÓXIMA REUNIÓN 20/06/2016	HORA 08 y 30	LUGAR Sala de Reuniones Rectorado	
ELABORADO POR Mariana Osorio	FIRMA		

REGISTRO DE ASISTENTES

CORRESPONDIENTE A: REVISIÓN DE ANTECEDENTES		
FECHA 13-06-2016	HORA 08 Y 30	LUGAR SALA DE PROFESORES DE BÁSICA

NOMBRE	CÉDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
Mercedes Bermúdez	1707218369	
Jonny Cedeño	1305460797	
Gabriela Medina		
Paúl Mosquera	1717423588-4	
Mariana Osorio		
Luis Puertas	1713053211-3	
Rosa Aguayo	1714444447-8	
Paola Chávez	1119681183	

7.9 Anexo 9 Formatos de evaluación

RECTORADO

FORMATO

- Rector

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Rector
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Ser responsable en última instancia de las decisiones que se toman en relación a todo y cualquier asunto inherente a la dinámica institucional					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Da seguimiento periódico a las actividades de los miembros del Consejo de Gestión	1	2	3	4	5
Entrega un informe anual a la Curia Provincial, el Ministerio de Educación y a la Comunidad Educativa para evidenciar las actividades realizas en la Institución	1	2	3	4	5
Respalda la gestión de todas las instancias e iniciativas institucionales (académicas, administrativas, pastorales, etc.) por medio de reuniones, acompañamiento y aprobación de documentos.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Elaborar y garantizar la implementación del plan estratégico el plan operativo anual y el presupuesto de la institución para garantizar la gestión administrativa					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Dirige la elaboración el plan estratégico con los miembros del consejo de gestión para garantizar una construcción colaborativa.	1	2	3	4	5
Da seguimiento periódico al presupuesto con la Dirección Financiera	1	2	3	4	5
Requiere informes periódicos del avance del POA de cada Dirección	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Acompañar a todos los actores de la comunidad educativa con el fin de consolidar la propuesta pedagógica Ignaciana y contribuir al fortalecimiento de una cultura de gestión y liderazgo educativo.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Cumple una agenda de acompañamiento con cada educador ignaciano	1	2	3	4	5
Da seguimiento periódico a los planes de mejora con el Director de Desarrollo Institucional	1	2	3	4	5
Promueve el desarrollo integral de los educadores ignacianos garantizando una cultura institucional apegada a los valores ignacianos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Vigilar el correcto, sostenible y eficiente uso de los bienes de la institución para garantizar la calidad de los servicios educativos					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Da seguimiento periódico al coordinador de Bienestar Estudiantil sobre los servicios que presta la Institución	1	2	3	4	5
Da seguimiento periódico al coordinador del campus sobre el mantenimiento de la infraestructura y uso de materiales y equipos	1	2	3	4	5
Requiere un informe anual a Bienestar Estudiantil y Dirección Administrativa Financiera y para evidenciar la calidad del servicio prestado a la calidad educativa	1	2	3	4	5

DIRECCIÓN ACADÉMICA

FORMATOS

- Director Académico
- Coordinador EGB Media y Superior
- Coordinador EGB Preparatoria y Elemental
- Coordinador de laboratorios y aulas especiales
- Jefe de Área
- Docente
- Tutor de 1-4 EGB
- Docente auxiliar
- Bibliotecario
- Secretaria

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Director Académico
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Revisar y aprobar los documentos del folder del docente para establecer su correspondencia con la normativa vigente, la pedagogía ignaciana y los objetivos educativos institucionales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Aprueba planificaciones anuales, de bloque y aula de los docentes.	1	2	3	4	5
Revisa informes de refuerzo académico a los profesores	1	2	3	4	5
Lee las actas de reuniones de área para realizar seguimiento de gestión pedagógica, dificultades encontradas con estudiantes, etc.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Diseñar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional para dinamizar la gestión pedagógica de la Unidad Educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Diseña el proyecto educativo institucional para ser aprobado por el Consejo de Gestión	1	2	3	4	5
Ejecuta el proyecto educativo institucional en las respectivas planificaciones con los Jefes de Área y Docentes	1	2	3	4	5
Evalúa el proyecto educativo Institucional a través de informes finales de las áreas del conocimiento o coordinadores respectivos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Diseñar, monitorear y sugerir reformas del Plan Curricular Institucional para asegurar la calidad educativa de la Unidad Educativa					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Diseña el nuevo plan curricular institucional junto con los integrantes del equipo de plan de mejora	1	2	3	4	5
Supervisa el avance del plan curricular institucional a través de reuniones de área y observaciones de clase	1	2	3	4	5
Actualiza el plan curricular institucional a fin de alinearlo a la visión de la REI-E	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Elaborar el informe académico anual como insumo para tomar decisiones en torno la calidad académica de la institución.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Evaluar el desempeño académico de los docentes	1	2	3	4	5
Presentar el informe anual de labores al Consejo de Gestión	1	2	3	4	5
Realizar seguimiento a las distintas áreas para plantear alternativas, resolver problemas académicos.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador EGB Superior y Bachillerato
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Revisar planificaciones anuales, de bloque y aula para asegurar la consecución de logros de aprendizaje de los estudiantes.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa planificaciones anuales, de bloque y aula de los docentes de básica superior y bachillerato	1	2	3	4	5
Revisa informes de refuerzo académico a los profesores de básica superior y bachillerato	1	2	3	4	5
Lee las actas de reuniones de área para realizar seguimiento de gestión pedagógica, dificultades entontaras con estudiantes, etc., de básica superior y bachillerato.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Reportar al distrito o autoridad educativa información relacionada a la institución, para cumplir a la normativa ministerial e institucional.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Presenta al Distrito información requerida para cumplir con la normativa vigente.	1	2	3	4	5
Asiste a reuniones convocadas por el distrito para recibir información importante para el normal funcionamiento de la institución	1	2	3	4	5
Promueve la participación institucional de los estudiantes en los concursos convocados por el distrito u otras instituciones.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Analizar el desempeño académico de los estudiantes y de los docentes para tomar los correctivos inmediatos y adecuados.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Analiza las calificaciones por parcial de los estudiantes de básica superior y bachillerato con las distintas áreas del conocimiento	1	2	3	4	5
Coordina la evaluación de desempeño docente y analiza sus resultados	1	2	3	4	5
Sugiere mecanismos y alternativas de mejora para estudiantes con bajas calificaciones de básica superior y bachillerato	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Dirigir las reuniones de consejo académico para planificar, ejecutar y evaluar procesos pedagógicos con estudiantes y profesores.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Preside las reuniones de Consejo Académico	1	2	3	4	5
Elabora y lleva registro de las actas de Consejo Académico	1	2	3	4	5
Alinea las políticas académicas con la visión de la REI-E	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador EGB Preparatoria y Media
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Verificar la calidad educativa que imparte el docente para garantizar el aprendizaje de los estudiantes					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa todos los documentos curriculares del docente a su cargo sea digital o en físico	1	2	3	4	5
Coordina la evaluación de desempeño docente y analiza sus resultados	1	2	3	4	5
Revisa el rendimiento académico general de todos los estudiantes a través de las calificaciones pasadas por el docente	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Mantener reuniones frecuentes con docentes y padres de familia para estar comunicados y velar por la educación integral					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza semanalmente consejo de tutores y mensualmente reunión con los docentes de área	1	2	3	4	5
Realiza una reunión general por quimestre con padres de familia.	1	2	3	4	5
Envía correos y circulares a los padres de familia para mantenerlos informados y solucionar problemas de los estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Atender las necesidades de los estudiantes, docentes y padres para dar solución a los problemas que se presentan.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza entrevistas particulares con padres de familia para solucionar problemas con los estudiantes	1	2	3	4	5
Lleva un registro de los casos atendidos y soluciones aplicadas	1	2	3	4	5
Realiza reuniones personalizadas con estudiantes, docentes y padres de familia para dar solución a los problemas que se presentan	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Generar directrices curriculares para establecer las pautas de aprendizaje correspondientes en cada año de básica					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Genera instrumentos curriculares de acuerdo al contexto pedagógico de cada subnivel escolar.	1	2	3	4	5
Mantiene reuniones de consejo académico para realizar la organización curricular	1	2	3	4	5
Apoya al SCGE desde el ámbito curricular con planes de mejora para garantizar logros de aprendizaje	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de laboratorios y aulas especiales
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.						
2	Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.						
3	Disfruta del trabajo , generando empatía con los otros miembros de su área.						
4	Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.						
5	Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
2	Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
3	Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
4	Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
5	Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Adquirir los insumos para los laboratorios y aulas especiales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Elaborar lista de requisición de material necesarios para los laboratorios y aulas especiales	1	2	3	4	5
Reponer el material utilizado para mantener el stock .	1	2	3	4	5
Da seguimiento a la utilización de los insumos.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Buscar oportunidades de mejora del uso de los laboratorios y aulas especiales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Lleva un registro del uso del laboratorio	1	2	3	4	5
Optimiza espacios asignados para laboratorios y aulas especiales	1	2	3	4	5
Sugiere nuevos proveedores de insumos de materiales	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Dar mantenimiento de los laboratorios y aulas especiales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Da mantenimiento a los laboratorios y aulas especiales	1	2	3	4	5
Reponer los implementos u objetos de laboratorio	1	2	3	4	5
Informa a la Dirección Académica sobre compra o adquisición de recursos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Organizar calendario de reservaciones de laboratorios y aulas especiales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene un registro de uso de laboratorio	1	2	3	4	5
Asigna de forma adecuada los de laboratorios y aulas espaciales	1	2	3	4	5
Supervisa un correcto manejo de los laboratorios y aulas	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Jefe de área
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.						
2	Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.						
3	Disfruta del trabajo , generando empatía con los otros miembros de su área.						
4	Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.						
5	Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
2	Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
3	Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
4	Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
5	Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Revisar el folder del docente (Drive) que contiene las planificaciones anuales, de destrezas y de refuerzo con el fin de coordinar los recursos que se emplean con los estudiantes.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa que el folder de cada uno de los docentes del área de conocimiento, cumpla con el protocolo de gestión de documentos y contenga los archivos suficientes	1	2	3	4	5
Revisa la calidad de los documentos subidos al Drive	1	2	3	4	5
Realiza a tiempo la retroalimentación a los miembros de su área sobre el contenido de cada uno de sus folders	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Propiciar la reflexión de la práctica docente y sistematizar las buenas prácticas.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa las planificaciones de cada docente, para garantizar aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4	5
Acompaña al interior del equipo de trabajo, el diálogo sobre las fortalezas y dificultades que enfrentan los docentes al utilizar diferentes metodologías o desarrollar distintas actividades en el aula	1	2	3	4	5
Registra en el acta en el área correspondiente las buenas prácticas docentes y las estrategias del área para apoyar el trabajo en sus miembros	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Controlar y supervisar el mantenimiento de los recursos asignados para un eficiente manejo de material					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza un registro de entrega y recepción de recursos con la Dirección Académica, tanto al inicio como al fin del periodo	1	2	3	4	5
Informa a tiempo de cualquier novedad en el uso de equipos asignados a su área	1	2	3	4	5
Sugiere al inicio del periodo la adquisición de recursos en función de las necesidades pedagógicas del área, refiriendo especificaciones, presupuestos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Reportar al Consejo Académico el avance pedagógico de los docentes en la respectiva área, referida a la consecución de logro de aprendizaje de los estudiantes.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene al día las actas del área correspondiente y las lleva consigo a las reuniones del Consejo Académico	1	2	3	4	5
Comparte el logro de los aprendizajes de los estudiantes, la información de su área en el Consejo Académico, estableciendo posibles causas y vías de mejora.	1	2	3	4	5
Comunica a los docentes del área las decisiones tomadas por el Consejo Académico como sugerencias del proceso de enseñanza aprendizaje.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Docente
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

Nº	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

Nº	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.						
2	Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.						
3	Disfruta del trabajo , generando empatía con los otros miembros de su área.						
4	Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.						
5	Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.						

Nº	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
2	Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
3	Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
4	Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
5	Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de la planificación, anual y destrezas.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Define las destrezas a ser trabajas durante el año lectivo con cada grupo de estudiantes.	1	2	3	4	5
Diseña el plan anual para organizar las destrezas que debe alcanzar el estudiante a lo largo del año	1	2	3	4	5
Realiza el plan de destrezas de la materia para organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje con cada uno de los grupos (planifica las actividades que permitan alcanzar las destrezas)	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Acompañar el proceso de construcción del conocimiento de sus estudiantes para alcanzar los logros de aprendizaje definidos por la institución.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Entiende el contexto en el cual los estudiantes con los que trabaja se desarrollan	1	2	3	4	5
Diseña actividades didácticas para proponerlas a sus estudiantes, en función de sus características y nivel de logro de aprendizajes deseado.	1	2	3	4	5
Retroalimenta a estudiantes en función de bajos niveles de destrezas adquiridas	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Motivar a los estudiantes en cada una de las clases para generar un ambiente propicio para el aprendizaje.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Crea un ambiente adecuado de confianza y respeto con el grupo, acepta opiniones diversas de los estudiantes en las clases	1	2	3	4	5
Utiliza diversos recursos didácticos de tal manera que atiende la diversidad y heterogeneidad de sus estudiantes.	1	2	3	4	5
Evalúa objetiva y de manera justa el aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Implementar en el aula la pedagogía Ignaciana para propiciar aprendizaje significativo.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica sus clases en función del manual del aula	1	2	3	4	5
Aplica los pasos de prelección, contextualización, experiencia, reflexión y acción como forma de llevar la pedagogía ignaciana al aula	1	2	3	4	5
Utiliza métodos de evaluación diversos de manera permanente para medir el logro de aprendizajes de sus estudiantes	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Tutor 1EGB-4EGB
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
2	Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
3	Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
4	Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
5	Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Apoyar al estudiante de forma práctica para que encuentre conocimiento, apoyándose en la elaboración de material didáctico según la planificación.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica sus actividades aplicando métodos apropiados, utilizando material didáctico o recursos variados para generar un aprendizaje significativo.	1	2	3	4	5
Evalúa el desempeño de los estudiantes para identificar oportunidades de mejora	1	2	3	4	5
Retroalimenta y reforzar el conocimiento en los estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Realizar acompañamiento a todos los estudiantes a su cargo y priorizar especialmente en aquellos que tengan dificultades.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Registra en la carpeta de acompañamiento de cada estudiante cualquier incidencia que se presente.	1	2	3	4	5
Presenta informes del estado emocional y actitudinal del estudiante a su jefe directo.	1	2	3	4	5
Comunica a los padres de familia sobre el acompañamiento que se realiza con los estudiantes para presentar soluciones y compromisos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Reportar casos especiales de estudiantes para que reciban orientación.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Observa el desempeño del estudiante tanto académico como emocional y lo comunica al departamento de psicología, en caso de detectar alguna	1	2	3	4	5
Aplica sugerencias emitidas por el departamento de psicología	1	2	3	4	5
Informa periódicamente el avance del estudiante, tanto a padres de familia como al departamento de psicología	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Entrevistar a padres de familia para saber cómo están aprendiendo los estudiantes e implementar mejores estrategias de intervención					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Registra en el magis las entrevistas con padres de familia acerca de su desempeño académico	1	2	3	4	5
Entrega personalmente al representante del estudiante evaluaciones parciales para llegar a compromisos de mejora	1	2	3	4	5
Se comunica oportunamente mediante correos, al representante indicando cualquier novedad acerca de su desempeño académico	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Auxiliar Docente
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.						
2	Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.						
3	Disfruta del trabajo , generando empatía con los otros miembros de su área.						
4	Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.						
5	Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
2	Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
3	Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
4	Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
5	Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Escribir muestras de ejercicios psicomotrices a los estudiantes de cada paralelo de 1 ero y 2 do de educación básica con el fin de que refuercen sus conocimientos.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica las actividades a realizarse con los respectivos deberes de los estudiantes para escribir las muestras correspondientes en sus cuadernos	1	2	3	4	5
Coordina horarios con las tutoras para organizar el trabajo	1	2	3	4	5
Escribe las muestras en el cuaderno de los estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Preparar el material didáctico según la clase que se dicte tratando de optimizar los recursos					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica las actividades a realizarse para preparar el material didáctico a ser utilizado	1	2	3	4	5
Coordina con las tutoras las actividades para organizar la distribución del material didáctico	1	2	3	4	5
Elabora el material didáctico que la tutora necesita para el desarrollo de su clase	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Desarrollar actividades complementarias al trabajo de los tutores para mejorar para reforzar lo aprendido					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Establece un horario para acompañar a las tutoras en sus actividades	1	2	3	4	5
Acompaña a las tutoras en el horario correspondiente, controlando disciplina y ejecución de trabajo de los estudiantes	1	2	3	4	5
Registra cualquier situación prioritaria ocurrida con los estudiantes y comunica a su respectiva tutora	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Informar novedades a los tutores que se presentan a diario con los niños con el fin de no dejarlos solos y estar pendientes de ellos					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Registra y comunica a los tutores situaciones que se presentan para su seguimiento y control.	1	2	3	4	5
Coordina con las tutoras acciones que lleven a mejorar y dar apoyo a los estudiantes que lo necesiten.	1	2	3	4	5
Brinda soporte académico y emocional para todos los estudiantes a su cargo.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Bibliotecario
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.						
2	Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.						
3	Disfruta del trabajo , generando empatía con los otros miembros de su área.						
4	Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.						
5	Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
2	Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
3	Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
4	Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
5	Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Asegurar la organización, mantenimiento y adecuada utilización de los recursos documentales y de la biblioteca institucional.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Llevar un registro del material bibliográfico	1	2	3	4	5
Reponer libros y material que haya cumplido su vida útil	1	2	3	4	5
Informa sobre la perdida o mal uso del material bibliográfico de parte de los estudiantes o educadores ignacianos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Difundir, entre los maestros y los alumnos, materiales didácticos e información administrativa, pedagógica y cultural.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Promociona nuevo material adquirido por la Institución utilizando todos los recursos a su alcance	1	2	3	4	5
Actualiza la información sobre material didáctico de la institución	1	2	3	4	5
Gestiona ante editoriales listado de obras nuevas o material novedoso	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Colaborar en la planificación y el desarrollo del trabajo escolar, favoreciendo la utilización de diferentes recursos documentales.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Elabora horario de atención a alumnos o profesores	1	2	3	4	5
Coordina con las distintas Direcciones el uso del auditorio	1	2	3	4	5
Permite que los estudiantes o docentes utilicen las computadoras	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Atender a los alumnos que utilicen la biblioteca, facilitándoles el acceso a diferentes fuentes de información y orientándoles sobre su utilización.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Presta libros o material bibliográfico a estudiantes, docentes o administrativos	1	2	3	4	5
Reproduce material foto copiado a estudiantes o docentes	1	2	3	4	5
Lleva un registro de número de foto copias realizadas y libros prestados	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Secretaria General
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.						
2	Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.						
3	Disfruta del trabajo , generando empatía con los otros miembros de su área.						
4	Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.						
5	Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
2	Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
3	Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
4	Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
5	Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Elaborar mallas y matrices del distrito para legalizar documentos (pases de año y promociones)					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Llena matrices o documentos oficiales para entregarlos al Ministerio o al Distrito	1	2	3	4	5
Presenta documentos para legalizarlos ante la autoridad respectiva	1	2	3	4	5
Recibe documentación solicitada desde el distrito	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Comunicar y hacer seguimiento a las disposiciones del rectorado y vicerrectorado para que la institución se maneje correctamente.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Comunica y socializa disposiciones emitidas por Rectorado y Vicerrectorado	1	2	3	4	5
Lleva registro de comunicaciones y/o documentos entregados al personal	1	2	3	4	5
Lleva asistencia y registro del personal en diversas actividades	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Realizar la matricula de los estudiantes					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Recibe documentos de los estudiantes y/o padres de familia	1	2	3	4	5
Legalizar matrículas ante la autoridad del distrito	1	2	3	4	5
Emite certificado de matrícula a estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Entregar cuadros de notas parciales, quimestrales o anuales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Apoya en el ingreso de calificaciones a los docentes	1	2	3	4	5
Rectifica las calificaciones previa autorización de Dirección Académica	1	2	3	4	5
Emite las libretas de calificaciones	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Secretaria
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.					
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.					
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.					
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.					
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).					

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.					
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.					
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.					
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.					
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.					

N°	COMUNICACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más
1	Selecciona el momento, el lugar y el canal de comunicación adecuado para transmitir un mensaje.					
2	Facilita la comunicación interna y externa de manera clara y oportuna para la consecución de los objetivos organizacionales.					
3	Comunica los resultados obtenidos en su trabajo a su jefe inmediato.					
4	Motiva a las personas a comunicarse ayudando a mantener un buen clima laboral.					
5	Permite la interacción interpersonal dentro de los equipos de trabajo para coordinar nuevas tareas y tomar decisiones.					

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.					
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.					
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.					
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.					
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.					

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Dar información al cliente sobre el servicio educativo que presta la institución					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Atiende los requerimientos de los padres de familia de forma amable y oportuna	1	2	3	4	5
Entrega información física al publico en general	1	2	3	4	5
Recibe documentos o correo para la institución y los entrega las respectivas personas	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Administrar la información recibida por el distrito					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Recibe vía correo electrónico información del distrito	1	2	3	4	5
Socializa información recibida al personal	1	2	3	4	5
Envía información solicitada por el distrito	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Realizar el ingreso y retiro de los estudiantes de la institución					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Actualiza el listado de estudiantes	1	2	3	4	5
Elabora documentos solícitos por estudiantes y padres de familia	1	2	3	4	5
Registro el ingreso y salida de estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Llevar la agenda y apoyar la gestión del Rector o Vicerrector					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Genera citas con padres de familia y estudiantes	1	2	3	4	5
Ejecuta disposiciones o pedidos emitidos desde rectorado	1	2	3	4	5
Recibe a proveedores de servicios y los agenda con el Rector o Vicerrector	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre:
Grado/Curso:
Nombre del evaluado:
Cargo: Docente
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

Prioridad	N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
	1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
	2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
	3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
	4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
	5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

Prioridad	N°	VOCACIÓN PEDAGÓGICA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
	1	Colabora activamente en los equipos a los que pertenece.						
	2	Aprende de las experiencias de los otros, modificando así su propia práctica pedagógica.						
	3	Disfruta del trabajo , generando empatía con los otros miembros de su área.						
	4	Lleva adelante iniciativas de trabajo multidisciplinario.						
	5	Utiliza metodologías y herramientas tecnológicas que favorezcan el trabajo colaborativo.						

Prioridad	N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
	1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
	2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
	3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con Sus estudiantes						
	4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
	5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

Prioridad	N° LIDERAZGO EN EL AULA	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
	1 Es un referente para sus estudiantes dentro y fuera del espacio de clases.						
	2 Aplica periódicamente evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones.						
	3 Genera modelos pedagógicos según las características de los estudiantes y los recursos del colegio.						
	4 Prioriza el aprendizaje y el valor humano, antes que las calificaciones.						
	5 Valora y considera el acompañamiento personal y grupal como una actividad primordial en la formación integral de sus estudiantes.						

Conductas claves	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje a partir de la planificación, anual y destrezas.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Define los objetivos a ser trabajas durante el año lectivo con el grupo de estudiantes.	1	2	3	4	5
El docente presenta los contenidos de la materia, al inicio de cada unidad	1	2	3	4	5
Las clases tienen un orden lógico, que permite alcanzar el aprendizaje	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Acompañar el proceso de construcción del conocimiento de sus estudiantes para alcanzar los logros de aprendizaje definidos por la institución.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Entiende el contexto en el cual los estudiantes con los que trabaja se desarrollan	1	2	3	4	5
Diseña actividades didácticas para proponerlas a sus estudiantes	1	2	3	4	5
Refuerza a los estudiantes que poseen bajas calificaciones	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Motivar a los estudiantes en cada una de las clases para generar un ambiente propicio para el aprendizaje.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Crea un ambiente adecuado de confianza y respeto con el grupo, acepta opiniones diversas de los estudiantes en las clases	1	2	3	4	5
Utiliza diversos recursos didácticos de tal manera que atiende la diversidad de sus estudiantes.	1	2	3	4	5
Evalúa objetiva y de manera justa el aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Implementar en el aula la pedagogía Ignaciana para propiciar aprendizaje significativo.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica sus clases en función de los contenidos e individualidades de los estudiantes	1	2	3	4	5
Ayuda a los estudiantes a discernir y reflexionar los temas trabajados	1	2	3	4	5
Utiliza métodos de evaluación diversos	1	2	3	4	5

DIRECCIÓN DE BIENESTAR ESTUDIANTIL

FORMATOS

- Director de Bienestar Estudiantil
- Asistente de Bienestar Estudiantil
- Tutor
- Coordinador de Comportamiento EGB-BGU
- Coordinador de Consejería Estudiantil
- Psicólogo
- Coordinador de servicos médicos
- Odontólogo
- Coordinador de Extracurriculares
- Trabajador Social
- Tutor de club

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Director de Bienestar estudiantil
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Proponer políticas, programas y proyectos de consolidación de la formación integral de los estudiantes, para así atender problemáticas específicas					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Asesora al Consejo de Gestión en lo relativo a admisión de estudiantes y otorgamiento de becas y reconocimientos.	1	2	3	4	5
Implementa el Programa de Actividades Extracurriculares.	1	2	3	4	5
Acompaña la realización de proyectos en beneficio del estudiantado.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Gestionar programas y proyectos que lleva adelante la Coordinación de Consejería Estudiantil, sobre todo en lo relativo al acompañamiento de estudiantes con (NEE)					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Requiere iniciativas estructuradas de parte de la Coordinación de Consejería Estudiantil según las problemáticas detectas.	1	2	3	4	5
Implementa con otros miembros de la Comunidad Educativa, especialmente tutores, las iniciativas generadas.	1	2	3	4	5
Introduce mejoras en las iniciativas en función de las evaluaciones realizadas.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 #REF!					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Participa de reuniones con diversos actores de la comunidad educativa, en las cuales conoce la convivencia escolar de los estudiantes.	1	2	3	4	5
Aplica los procedimientos previstos en el Código de Convivencia y otros documentos normativos, para la resolución de conflictos.	1	2	3	4	5
Realiza mediciones de clima escolar para la toma de decisiones en busca de su mejora continua.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Monitorear la interacción entre los distintos miembros de la comunidad Educativa de tal manera, que exista una sana convivencia entre ellos					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Monitorea los servicios de: transporte, bares, médico, seguro estudiantil y psicológico, con el fin de tener datos que faciliten la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Propone acciones de mejora y metas a alcanzar por parte de los servicios estudiantiles.	1	2	3	4	5
Informa periódicamente al Consejo de Gestión, sobre lo relacionado al funcionamiento de los servicios estudiantiles.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Asistente de Bienestar Estudiantil
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Mantener informado al Director de Bienestar Estudiantil sobre las actividades y novedades que reportan los Tutores de curso, y apoya a los tutores con sus requerimientos.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Reporta al Director de Bienestar Estudiantil novedades de los tutores de manera oportuna.	1	2	3	4	5
Resuelve los requerimientos de los tutores de manera oportuna.	1	2	3	4	5
Da seguimiento a las tareas y requerimientos de los tutores y del Director de Bienestar Estudiantil	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Coordinar la logística con los Tutores de Clubes, selecciones, transportistas y bares siguiendo los lineamientos del Director del área.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Comunica de manera oportuna las actividades a los tutores de clubes	1	2	3	4	5
Coordina la logística del transporte.	1	2	3	4	5
Supervisa el funcionamiento de los bares escolares	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Organizar y proporcionar la asignación de material audiovisual e insumos de apoyo para las actividades de la Dirección y áreas relacionadas					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Lleva el control de los insumos que se necesitan dentro de la Dirección	1	2	3	4	5
Organiza los materiales e insumos para el desarrollo de las actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Presenta de manera oportuna listas de estudiantes, leccionarios y documentación requerida	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Comunicar a la Comunidad Educativa las resoluciones de la Dirección de Bienestar Estudiantil					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Elabora documentos adecuados para transmitir los mensajes a tiempo.	1	2	3	4	5
Comunica a la comunidad educativa las resoluciones de la Dirección oportunamente.	1	2	3	4	5
Da seguimiento a los comunicados emitidos.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Comportamiento
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Hacer cumplir tanto el código de convivencia como los demás reglamentos de la institución a la comunidad educativa, para que haya un correcto desempeño en las labores diarias.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Aplica el código de convivencia de manera pertinente para una sana convivencia escolar	1	2	3	4	5
Hace cumplir la normativa legal educativa: loei, código de la niñez y adolescencia para la sana convivencia en la institución	1	2	3	4	5
Da seguimiento a los casos especiales.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Brindar apoyo en la movilización interna de la institución para que exista organización que permita evitar condiciones de peligro para la comunidad educativa					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Garantiza la movilidad de los estudiantes dentro de la institución	1	2	3	4	5
Organiza y controla a los estudiantes en la salida	1	2	3	4	5
Prevé situaciones de peligro de los estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Evaluar y constatar el normal desenvolvimiento de las jornadas de trabajo y/o actividades especiales, tanto de docentes como de estudiantes.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Controla el normal desenvolvimiento de las actividades en la jornada de trabajo.	1	2	3	4	5
Informa de manera oportuna de cualquier novedad en la jornada de trabajo	1	2	3	4	5
Supervisa el cumplimiento de las tareas asignadas a los docentes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Brindar el apoyo a todos los tutores en las organizaciones internas con los estudiantes para garantizar la disciplina y seguridad.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Conoce el cronograma institucional	1	2	3	4	5
Verifica el correcto desempeño de las actividades.	1	2	3	4	5
Informas las actividades a su cargo al consejo de turares y al Director	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Consejería Estudiantil
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Monitorear los avances de casos reportados al Departamento de Consejería Estudiantil.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Presenta informes de los casos reportados al Director de Bienestar Estudiantil	1	2	3	4	5
Apoya desde la psicología con información clara para la resolución de casos reportados	1	2	3	4	5
Diseña estrategias para mejorar el proceso de reporte de casos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Ejecutar, evaluar y aplicar nuevas actividades que permitan desarrollar los programas que maneja consejería estudiantil.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica programas acorde a las necesidades de los estudiantes	1	2	3	4	5
Ejecuta los programas en los tiempos establecidos	1	2	3	4	5
Evalúa y presenta informes de los programas ejecutados	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Mantener y promover un buen clima laboral dentro del equipo de consejería estudiantil.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Conoce las habilidades de su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
Brinda apoyo a su equipo de trabajo de forma oportuna	1	2	3	4	5
Mantiene canales de comunicación fluidos con su equipo	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Actualizar test psicométricos que se aplican cada año electivo en os procesos de admisión, orientación vocacional y casos individuales.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene claridad en las necesidades de evaluación que presentan los estudiantes	1	2	3	4	5
Busca los test psicométricos que más se adecuen a las necesidades de los estudiantes	1	2	3	4	5
Aplica los test psicométricos y presenta resultados de forma oportuna	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Psicólogo
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Cuidar el bienestar de los estudiantes en el área educativa, familiar y social					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Participar de manera activa de los eventos que realiza la Institución en el área educativa.	1	2	3	4	5
Proponer proyectos innovadores con temáticas en las áreas educativo y social, que correspondan a los cursos o grados asignada.	1	2	3	4	5
Dar seguimiento a los padres de familia en actividades propuestas por Consejería Estudiantil.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Asesorar en la orientación vocacional y profesional de los estudiantes y apoyar al docente con estrategias metodológicas en el área de psicopedagógica para mejorar la calidad de la enseñanza					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Aplicar baterías de pruebas psicológicas designadas para cada población	1	2	3	4	5
Participar de eventos grupales que impulsen la asesoría y orientación vocacional y profesional.	1	2	3	4	5
Apoyar desde su población designada el avance de necesidades educativas a través de informes de avance y retroalimentación a los profesores.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Apoyar a los padres de familia con técnicas en el aprendizaje y normas en el hogar para mejorar la vida familiar.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Desarrollar tareas designadas dentro del proceso de talleres grupales para padres.	1	2	3	4	5
Apoyar a los tutores con charlas, convivencias u otras actividades que desean impulsar con los padres de familia.	1	2	3	4	5
Dar seguimiento a las recomendaciones enviadas a los padres de familia por parte de consejería estudiantil, con padres, profesores y coordinadores.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Atender y asesorar a los padres de familia con el fin de comunicar los avances que tienen sus hijos en temas académicos, comportamentales y familiares.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Atender a los padres de familia de manera oportuna frente a cualquier situación.	1	2	3	4	5
Acompañar a los estudiantes asignados con novedades o sin novedades.	1	2	3	4	5
Involucrarse en actividades que permitan conocer a los estudiantes en la parte social y otros ámbitos de su vida (FAS, campamentos, etc.)	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Servicios Médicos
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Atender patologías médicas a estudiantes y Educadores Ignacianos en la institución.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica planes de prevención y cuidado de la salud	1	2	3	4	5
ejecuta planes de prevención y cuidado de la salud	1	2	3	4	5
Evalúa los planes ejecutados de prevención y cuidado de la salud	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Atender emergencias médicas a estudiantes y personal que labora en la institución.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Ingresa en el sistema Academium las novedades médicas de los estudiantes y educadores ignacianos	1	2	3	4	5
Atiende a los estudiantes y educadores ignacianos de forma adecuada	1	2	3	4	5
Diagnostica y registra su tratamiento en el sistema.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Realizar controles quimestrales médicos de toda la Unidad Educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica los controles médicos quimestrales	1	2	3	4	5
Ejecuta la planificación de los controles médicos quimestrales	1	2	3	4	5
Evalúa el proceso y propone mejores a la planificación de los controles médicos quimestrales	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Coordinar con el Ministerio de Salud Pública las campañas de vacunación y charlas de salud que realiza el mismo.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Conoce y aplica los requerimientos que el ministerio de salud emite	1	2	3	4	5
Coordina las campañas, actividades para el cuidado de la salud	1	2	3	4	5
Propone planes de mejora para el cuidado de la salud	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Odontólogo
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Atender patologías odontológicas a estudiantes y Educadores Ignacianos.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica planes de prevención y cuidado de la salud odontológica	1	2	3	4	5
ejecuta planes de prevención y cuidado de la salud odontológica	1	2	3	4	5
Evalúa los planes ejecutados de prevención y cuidado de la salud odontológica	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Atender de emergencias odontológicas a estudiantes y Educadores Ignacianos.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Ingresa en el sistema Academium las novedades medico-odontológicas de los estudiantes y educadores ignacianos	1	2	3	4	5
Atiende a los estudiantes y educadores ignacianos de forma adecuada	1	2	3	4	5
Diagnostica y registra su tratamiento en el sistema.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Realizar controles quimestrales odontológicos de toda la institución educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica los controles odontológicos quimestrales	1	2	3	4	5
Ejecuta la planificación de los controles odontológicos quimestrales	1	2	3	4	5
Evalúa el proceso y propone mejores a la planificación de los controles odontológicos quimestrales	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Coordinar con el Ministerio de Salud Pública las campañas de vacunación y charlas de salud que realiza el mismo.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Conoce y aplica los requerimientos que el ministerio de salud emite	1	2	3	4	5
Coordina las campañas, actividades para el cuidado de la salud	1	2	3	4	5
Propone planes de mejora para el cuidado de la salud	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Extracurriculares
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Gestionar el programa y proyecto de extracurriculares y mostrar sus resultados en indicadores.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica el programa de actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Ejecuta el programa y los proyectos de actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Evalúa y emite un informe del programa y proyecto de extracurriculares	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Ejecutar y monitorear los programas y proyectos de actividades extracurriculares.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Emite informes de las novedades que se presentan en las actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Da apoyo y soporte a los tutores de actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Evaluar y retroalimentar a los tutores de extracurriculares	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Realizar el seguimiento de los cronogramas, tutores de las actividades extracurriculares.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene un inventario de los materiales que se emplean para las actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Distribuye a los diferentes tutores de extracurriculares el material necesario.	1	2	3	4	5
Organiza las salida de clubes y selecciones, e informa al Director de cualquier novedad	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Organizar la logística y control del equipamiento e implementos deportivos de todos los clubes y selecciones.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Registra e inscribe a los estudiantes en las actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Emite listas de los clubes con los estudiantes inscritos	1	2	3	4	5
Revisa los informes de notas y asistencias de los clubes y selecciones	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Trabajador Social
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Elaborar informes sociales sobre la situación socio-económica de todos los miembros de la comunidad educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Construye una base de datos socio-económica de toda la población educativa (estudiantes y educadores ignacianos)	1	2	3	4	5
Crea informes sociales de manera digital y física toda la población educativa (estudiantes y educadores ignacianos)	1	2	3	4	5
Gestiona de manera integral un proceso de becas formal	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Orientar y asesorar a los colaboradores ignacianos de la comunidad educativa que requieran información sobre los servicios sociales: médicos, asistencia, préstamos de la UESLG y del IESS.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantener actualizados a todos los educadores ignacianos sobre los servicios que prestan los estamentos públicos (IESS, etc.)	1	2	3	4	5
Gestionar un programa de servicios sociales para los educadores Ignacianos.	1	2	3	4	5
Acompañar el proceso de servicio social a los colaboradores ignacianos que lo requieran.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Investigar, estudiar y proponer programas que busquen mejorar las condiciones de vivienda, culturales y de esparcimiento de la comunidad educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Levantar un diagnostico situacional de la parte socio-económica de la población estudiantil.	1	2	3	4	5
Crear un proyecto de esparcimiento para la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
Realizar visitas domiciliarias a los miembros de la comunidad educativa en situación vulnerable.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Investigar, estudiar y solucionar los problemas que se presenten con situaciones conflictivas entre compañeros presentes en la Unidad Educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Capacitar a los colaboradores ignacianos en torno a los problemas que puedan estar afectando el clima escolar.	1	2	3	4	5
Aplicar estrategias de mediación en conflictos a los actores de la comunidad educativa.	1	2	3	4	5
Ejecutar planes de mejora que apunten a solucionar situaciones conflictivas.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Tutor
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Presidir las juntas de curso para conocer las novedades académicas y/o disciplinarias.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica las juntas de curso	1	2	3	4	5
Presenta novedades académicas y disciplinarias	1	2	3	4	5
Conoce a sus estudiantes y su contexto familiar	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Fomentar una adecuada relación entre docente estudiante y viceversa, para favorecer una mejor comunicación.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Maneja una adecuada relación con los estudiante para mejorar la comunicación y resolver conflictos de forma oportuna	1	2	3	4	5
Maneja una adecuada relación con los docentes para mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes	1	2	3	4	5
Maneja una adecuada relación con los padres de familia para resolver novedades de forma oportuna	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Asignar la evaluación de comportamiento.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Registra en el sistema Academium las novedades de los estudiantes	1	2	3	4	5
Presenta un informe detallado del comportamiento de los estudiantes por parcial	1	2	3	4	5
Reporta novedades de comportamiento de manera oportuna al Coordinador de Disciplina y al Director de Bienestar Estudiantil	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Cooperar con las acciones de las Coordinaciones académicas, Dirección de Pastoral, Dirección de Bienestar Estudiantil para fomentar el trabajo en equipo.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Envía comunicados e información de las distintas direcciones de manera oportuna a los estudiantes y padres de familia	1	2	3	4	5
Conoce los cronogramas y actividades de las distintas direcciones y hace observaciones si hay algún cambio de programación	1	2	3	4	5
Colabora de forma activa las actividades que las otras direcciones propones	1	2	3	4	5

DIRECCIÓN DE PASTORSAL

FORMATOS

- Director de Pastoral
- Coordinador de Formación Académica (Pastoral)
- Coordinador de Formación Espiritual
- Coordinador de Formación en Acción Social
- Coordinador de Familias
- Coordinador de Grupos Infantiles y Juveniles

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Director de Pastoral
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Desarrollar la dimensión espiritual de los miembros de la Comunidad Educativa a través de espacios de formación y celebración de la fe					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Monitorea las celebraciones litúrgicas y sacramentales junto a la Coordinación de Formación Espiritual.	1	2	3	4	5
Coordina espacios de formación espiritual para estudiantes, educadores ignacianos y padres de familia.	1	2	3	4	5
Acompaña las tandas de Ejercicios Espirituales de los miembros de la Comunidad Educativa.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Coordinar las diversas propuestas formativas de la Pastoral en relación al Curricular de formación cristiana y a las características del desarrollo evolutivo de los estudiantes					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Establece logros de aprendizaje de acuerdo a la etapa formativa de los estudiantes, para todos los estudiantes y en todas las dimensiones que atiende el área de pastoral.	1	2	3	4	5
Monitorea a la Coordinación del FAS en la ejecución de los proyectos en Formación en Acción Social	1	2	3	4	5
Monitorea a la Coordinación de Familias en la ejecución de los proyectos de acompañamiento y formación de familias.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Coordinar el Programa de Acompañamiento Integral Ignaciano					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica el proceso de acompañamiento que incluye: la conformación del equipo, el cronograma de reuniones del equipo, la distribución de	1	2	3	4	5
Hace seguimiento y supervisión de la gestión de los tutores de cada uno de los grados y cursos	1	2	3	4	5
Implementa mejoras en el proceso en función de la evaluación realizada	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Animar la conformación de diversas comunidades cristianas en las que participen los miembros de la Institución					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Acompaña a las diversas comunidades existentes.	1	2	3	4	5
Vincula a Educadores Ignacianos como asesores formados para que acompañen las diversas comunidades establecidas.	1	2	3	4	5
Cuida del proceso formativo de todos quienes participan en las distintas comunidades	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador Académico Pastoral
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Planificar y coordinar los procesos académicos para la ejecución de las experiencias pastorales (FAS, Campamentos, etc.) con el fin de integrar la experiencia en la vida de los estudiantes.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica los procesos académicos con las experiencias pastorales (FAS, Campamentos, etc.) para que se integre la experiencia en la vida de los estudiantes.	1	2	3	4	5
Hace seguimiento de los procesos académicos con las experiencias pastorales (FAS, Campamentos, etc.) para que se integre la experiencia en la vida de los estudiantes.	1	2	3	4	5
Evalúa los procesos académicos con las experiencias pastorales (FAS, Campamentos, etc.) para que se integre la experiencia en la vida de los estudiantes.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Participar de las reuniones académicas tanto en consejo académico como en el área de Formación Cristiana.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Participa de las reuniones con el Consejo Académico	1	2	3	4	5
Informa de las actividades de su área en la reunión de Consejo Académico.	1	2	3	4	5
Participa en reuniones con el área de Formación Cristiana y hace seguimiento de las actividades.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Control y revisión de las planificaciones anuales de bloque, aula y evaluaciones para que se lleve una adecuada coherencia entre lo planificado las y destrezas planteadas.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa la planificación de aula, bloque y anual de los profesores del área de formación Cristiana	1	2	3	4	5
Hace seguimiento de los logros de aprendizaje de los estudiantes por curso.	1	2	3	4	5
Evalúa el trabajo realizado por los docentes de formación cristiana, mediante las visitas áulicas.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Asegurar que la docentes de formación cristiana se capaciten					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Investiga cursos de actualización que sirvan para que los docentes de su área se capaciten	1	2	3	4	5
Propone formalmente cursos de actualización para los docentes	1	2	3	4	5
Coordina la capacitación a los docentes	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Formación Espiritual
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Se anticipa a las situaciones que se presentan para resolver las posibles dificultades.						
2	Modifica hábitos para buscar alternativas diferentes de hacer cosas.						
3	Integra nuevas herramientas o recursos en las actividades cotidianas.						
4	Desarrolla nuevas ideas partiendo completamente de cero, para obtener resultados distintos.						
5	Busca oportunidades de mejora frente a las dificultades en su trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Acompañar procesos integrales de manera personalizada a lo largo del año lectivo, a toda la comunidad educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica los procesos de acompañamiento a realizarse con la comunidad educativa	1	2	3	4	5
Planificar, ejecutar y evalúa ejercicios espirituales para estudiantes y educadores Ignacianos	1	2	3	4	5
Evalúa los procesos de acompañamiento que se dan en la comunidad educativa	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Planificar, ejecutar y evalúa ejercicios espirituales para estudiantes y educadores Ignacianos.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica los ejercicios espirituales para estudiantes y educadores Ignacianos.	1	2	3	4	5
Ejecuta los ejercicios espirituales para estudiantes y educadores Ignacianos.	1	2	3	4	5
Evalúa los ejercicios espirituales para estudiantes y educadores Ignacianos.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Dictar el curso de Cardoner con todo el personal para inducir la espiritualidad Ignaciana, fomentando un solo cuerpo apostólico.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica la experiencia de Cardoner con todo el personal.	1	2	3	4	5
Ejecuta la experiencia de Cardoner con todo el personal.	1	2	3	4	5
Evalúa la experiencia de Cardoner con todo el personal.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Agendar y coordinar la organización de las eucaristías semanales y mensuales para vivirlas desde los valores institucionales.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planificar la organización de las eucarísticas semanales y mensuales	1	2	3	4	5
Hacer seguimiento de las Eucaristías semanales y mensuales	1	2	3	4	5
Evalúa la ejecución de las Eucarísticas semanales y mensuales.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Formación en Acción Social
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Se anticipa a las situaciones que se presentan para resolver las posibles dificultades.						
2	Modifica hábitos para buscar alternativas diferentes de hacer cosas.						
3	Integra nuevas herramientas o recursos en las actividades cotidianas.						
4	Desarrolla nuevas ideas partiendo completamente de cero, para obtener resultados distintos.						
5	Busca oportunidades de mejora frente a las dificultades en su trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Diseñar el programa general y proyectos del FAS con su respectiva justificación con el fin de asegurar la formación integral de los estudiantes					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Diseñar el programa general y proyectos del FAS con su respectiva justificación.	1	2	3	4	5
Revisar con el Director de Pastoral el programa general y proyectos del FAS para su aprobación	1	2	3	4	5
Ejecuta el programa general y proyectos del FAS	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Realizar informes finales que contengan objetivos logrados y presupuesto ocupado					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Evalúa el programa general y proyecto del FAS	1	2	3	4	5
Realiza informes sobre la ejecución de los proyectos de FAS que contengan objetivos logrados y presupuesto ocupado	1	2	3	4	5
Hace recomendaciones sobre los proyectos que sirvan como insumo para la planificación del próximo año	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Elaborar el presupuesto anual de destinación de recursos para los proyectos de acción social para su aprobación					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Elabora el presupuesto anual de todos los proyectos del FAS	1	2	3	4	5
Revisa el presupuesto anual con el Director de pastoral	1	2	3	4	5
Presenta informe de la utilización del presupuesto al finalizar el año lectivo	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Realizar el contacto con las fundaciones beneficiarias para la firma de convenios, coordinación y toma de decisiones para el mutuo beneficio					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realizar el contacto con las fundaciones beneficiarias para los proyectos del FAS	1	2	3	4	5
Establece el convenio con las autoridades de las fundaciones beneficiarias y las autoridades de la Institución	1	2	3	4	5
Evalúa con las fundaciones beneficiarias los logros alcanzados en cada proyecto	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Familias
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Se anticipa a las situaciones que se presentan para resolver las posibles dificultades.						
2	Modifica hábitos para buscar alternativas diferentes de hacer cosas.						
3	Integra nuevas herramientas o recursos en las actividades cotidianas.						
4	Desarrolla nuevas ideas partiendo completamente de cero, para obtener resultados distintos.						
5	Busca oportunidades de mejora frente a las dificultades en su trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Investigar las necesidades y realidades de la comunidad educativa para plantear las actividades y proyectos.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Investiga las necesidades y realidades de la comunidad educativa en relación a la dinámica familiar.	1	2	3	4	5
Plantea actividades y proyectos correspondientes a la coordinación de familias	1	2	3	4	5
Revisa las actividades y proyectos de la coordinación de familias con el Director de Pastoral	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Acompañar a padres, estudiantes y familias en temas relacionados a la dinámica familiar.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica junto con cada tutor y psicólogo de curso el acompañamiento a realizarse con padres, estudiantes y familias en temas relacionados a la dinámica familiar.	1	2	3	4	5
Acompaña a padres, estudiantes y familias para mejorar la dinámica familiar en sus hogares.	1	2	3	4	5
Retroalimenta sobre el proceso de acompañamiento a las tutores y psicólogos de curso	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Diseñar y ejecutar actividades de formación a docentes en la línea de educación familiar.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Diseñar actividades de formación a docentes en la línea de educación familiar.	1	2	3	4	5
Revisa con el Director de Pastoral las actividades de formación a docentes en la línea de educación familiar.	1	2	3	4	5
Ejecuta actividades de formación a docentes en la línea de educación familiar.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Diseñar y ejecutar el programas de educación y acompañamiento familiar para darles a los padres herramientas autoritativa de educación familiar.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Diseñar el programas de educación y acompañamiento familiar para darles a los padres herramientas autoritativa de educación familiar.	1	2	3	4	5
Revisa con el Director el programas de educación y acompañamiento familiar para darles a los padres herramientas autoritativa de educación familiar.	1	2	3	4	5
Ejecutar el programas de educación y acompañamiento familiar para darles a los padres herramientas autoritativa de educación familiar.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Grupos Infantiles y Juveniles
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Se anticipa a las situaciones que se presentan para resolver las posibles dificultades.						
2	Modifica hábitos para buscar alternativas diferentes de hacer cosas.						
3	Integra nuevas herramientas o recursos en las actividades cotidianas.						
4	Desarrolla nuevas ideas partiendo completamente de cero, para obtener resultados distintos.						
5	Busca oportunidades de mejora frente a las dificultades en su trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Gestiona los programas y proyectos de la coordinación de grupos infantiles y juveniles.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica los programas y proyectos de la Coordinación de grupos juveniles e infantiles.	1	2	3	4	5
Revisa los programas y proyectos de la Coordinación de grupos juveniles e infantiles.	1	2	3	4	5
Ejecuta los programas y proyectos de la Coordinación de grupos juveniles e infantiles.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Garantizar el proceso formativo de las comunidades (etapas) del CEL.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Organizar la distribución de los Asesores en cada etapa del CEL	1	2	3	4	5
Hace seguimiento del proceso formativo de la comunidad del CEL	1	2	3	4	5
Evaluar con el Consejo del CEL el proceso formativo de las comunidades.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Gestionar los campamentos y actividades extracurriculares realizados por la coordinación.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica los campamentos y actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Ejecuta los campamentos y actividades extracurriculares	1	2	3	4	5
Evalúa los campamentos y actividades extracurriculares	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Hacer un seguimiento constante de la formación integral de quienes conforman el CEL Gonzaga.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Conversar con las asesores y tutores de cada celista para revisar su crecimiento integral	1	2	3	4	5
Atender a los casos especiales que necesitan de un acompañamiento prioritario	1	2	3	4	5
Informar al consejo del CEL de los casos acompañados.	1	2	3	4	5

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

FORMATOS

- Director Administrativo Financiero
- Coordinador del Campus
- Encargado de Adquisiciones
- Encargado de Nómina
- Contador
- Colector
- Asistente de Contabilidad
- Personal de Mantenimiento

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Director Administrativo Financiero
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

2.-En la columna llamada prioridad, marque UN comportamiento por competencia que considera es importante para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER"

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Coordinar y evaluar la ejecución de los POAS institucionales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa el cumplimiento de la elaboración del POA del área y el POA	1	2	3	4	5
Verifica el cumplimiento de la ejecución presupuestaria/consolidado de todas las Direcciones	1	2	3	4	5
Realiza el informe de liquidación presupuestaria anualmente	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Diseñar y aplicar estrategias financieras en la institución para manejar un adecuado liquidez en flujo económico.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Verifica que se realice un control de los presupuestos de cada dirección	1	2	3	4	5
Elabora el estado de flujo efectivo	1	2	3	4	5
Realiza control interno de las actividades económicas y financieras de la institución	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Elaborar el presupuesto de gestión educativos y servicios de acuerdo a la normativa establecida por el ME.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Elabora anualmente el reporte del presupuesto de aplicativo de costos	1	2	3	4	5
Procura obtener el incremento de pensión con el ministerio de educación cada año lectivo.	1	2	3	4	5
Dar cumplimiento a las disposiciones legales del ME con respecto al ámbito económico y financiero	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Cumplir con la normativa legal vigente de las entidades controladoras; MEC, SRI, MRL, IESS /Realizar las actividades					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Cumplir con las obligaciones tributarias	1	2	3	4	5
Cumplir con las obligaciones con el IESS	1	2	3	4	5
Cumplir con las obligaciones con el MRL	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Campus
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

2.-En la columna llamada prioridad, marque UN comportamiento por competencia que considera es importante para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER"

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Controla y supervisa el buen uso, mantenimiento y reparación de los vehículos de la institución					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene los vehículos mecánicamente operativos	1	2	3	4	5
Realizar la matriculación y revisión vehicular	1	2	3	4	5
Da un uso optimo acorde a las necesidades los vehículos de la Institución	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Controla y supervisa la asistencia, permisos y vacaciones del personal a su cargo					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Ingresa formularios de permisos del personal de logística	1	2	3	4	5
Planifica las vacaciones del personal de logística	1	2	3	4	5
Cubre las ausencias del personal de logística	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Gestionar las compras de insumos, materiales y repuestos requeridos para la ejecución de las tareas asignadas					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza compras de insumos de limpieza y materiales para el mantenimiento adecuado d ellas instalaciones	1	2	3	4	5
Cumple con un mantenimiento adecuado del campus y de las instalaciones de la institución	1	2	3	4	5
Provisiona contingencias físicas de las instalaciones para mantener operativa la institución	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Controlar y supervisar el sistema de seguridad de la institución: guardias y alarmas					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Controla la gestión de los guardias y la programación de alarmas	1	2	3	4	5
informa a la compañía de seguridad sobre actividades extracurriculares para su respectivo control	1	2	3	4	5
Procura que las alarmas funcionen adecuadamente en la institución	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Encargado de Adquisiciones
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

2.-En la columna llamada prioridad, marque UN comportamiento por competencia que considera es importante para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER"

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Seleccionar de forma adecuada y oportuna los proveedores de compras.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Califica a proveedores idóneos de adquisiciones	1	2	3	4	5
Solicita al menos 3 proformas en cada compra	1	2	3	4	5
Cubre las necesidades a los requerimientos de suministros y bienes materiales de la Institución	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Recibir requisiciones de compra aprobada por los directores de área.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Recopila requisiciones de compra solicitadas por las áreas	1	2	3	4	5
Consolida requisiciones de compras previas a las adquisiciones	1	2	3	4	5
Realiza compras de insumos y materiales conforme a lo solicitado en requisiciones	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Elaborar procesamiento de compras y control de activos fijos					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza el inventario físico a los bienes de la institución	1	2	3	4	5
Lleva un control anual al inventario de la institución	1	2	3	4	5
Codifica el inventario de los activos físicos de la institución	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Entregar actas de responsabilidad a custodios de activos fijos.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Responsabiliza a los miembros de la comunidad educativa sobre los bienes a su cargo mediante actas de entrega recepción	1	2	3	4	5
Determina custodios de los activos fijos	1	2	3	4	5
Realizar el control de activos fijos pertinentes	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Encargado de Nómina
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

2.-En la columna llamada prioridad, marque UN comportamiento por competencia que considera es importante para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER"

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Pagar la nómina de la institución de forma mensual					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza el registro de ingresos y descuentos del personal	1	2	3	4	5
Emite rol de pagos mensual	1	2	3	4	5
Cuadra rol de pagos con su contabilización	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Elaborar y subir del RDEP del personal que trabaja en relación en dependencia					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza los tramites legales del ministerio de relaciones laborales	1	2	3	4	5
Obtiene el documento RDEP que justifica el envío de documentación al SRI	1	2	3	4	5
Verifica el cuadre del RDEP con la contabilidad y con información del IESS	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Resolver inquietudes del personal en temas laborales (aportaciones al IESS, rol de pagos, etc.)					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Cubre las necesidades en temas laborales del personal	1	2	3	4	5
Entrega el rol de pagos al personal certifica su aceptación por medio de la firma.	1	2	3	4	5
Responde a los requerimientos del personal en solicitudes de préstamo y anticipos.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Elaborar y legalizar contratos y finiquitos para cumplir con las normas legales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza actas de finiquito de forma oportuna	1	2	3	4	5
Legaliza debidamente contratos en los tiempos establecidos	1	2	3	4	5
Registra los contratos y actas de finiquito en los sistemas del IESS y MRL	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Contador
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

2.-En la columna llamada prioridad, marque UN comportamiento por competencia que considera es importante para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER"

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Emitir estados financieros trimestralmente, balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, cambios en el patrimonio y notas explicativas para generar información útil en la toma de decisiones					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Emite estado financiero razonables trimestrales	1	2	3	4	5
Emite notas explicativas a los estados financieros anualmente	1	2	3	4	5
Presenta estados financieros al Director Financiero	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Remitir información financiera en formato específico para las autoridades de la UESLG y organismos de control					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Consolidar la información emitida de cada trabajador del área financiera	1	2	3	4	5
Presentar estados financieros al Consejo de Gestión cuando sea requerido	1	2	3	4	5
Realizar declaración del formulario 101 al SRI	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Establecer saldos reales con ajustes y reclasificaciones en cada cuenta contable de acuerdo principios NEC, y NIIFS					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Concilia cuentas contables y realizar ajustes y reclasificaciones pertinentes	1	2	3	4	5
Cumple con la normativa legal de NEC y NIIFS de acuerdo a la realidad económica y financiera de la Institución	1	2	3	4	5
Analiza todas las cuentas contables aptas al cierre del año fiscal	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Emite reportes contables de forma constante cuando se requiera.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Ingresa la información contable al Academium	1	2	3	4	5
Genera reportes contables de acuerdo a las necesidades de la institución	1	2	3	4	5
Tener información contable al día	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Colector
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

2.-En la columna llamada prioridad, marque UN comportamiento por competencia que considera es importante para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER"

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Ingresar los dineros recaudados a las cuentas bancarias de la institución sin retrasos ni demora alguna					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza un cuadre diario de caja	1	2	3	4	5
realiza semanalmente los depósitos de las recaudaciones	1	2	3	4	5
Emite comprobantes a los ingresos respectivos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Mantener al día las recaudaciones realizadas para poder emitir, informes mensuales sin ningún retraso a la persona que lo					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene el control de recaudaciones realizadas en el banco	1	2	3	4	5
Actualiza diariamente las recaudaciones de pensiones	1	2	3	4	5
Emite reporte de cartera vencida quincenalmente	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Ingresar correctamente los aranceles del sistema contable del módulo pensiones para una recaudación eficaz de todos los					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Ingresa de la recaudación al sistema Academium tanto los de caja como bancarios	1	2	3	4	5
Factura los rubros de matriculas y pensiones	1	2	3	4	5
Emite de comprobantes RV de manera mensual cuadrados	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Realizar los comprobantes de ingreso a caja y/o cobros de distintos tipos de ingresos					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Ingresa al sistema Academium las recaudaciones realizadas a caja mediante comprobantes de ingreso	1	2	3	4	5
Realiza cobros en caja de las diferentes actividades realizadas en la institución	1	2	3	4	5
Deposita los dineros recaudados e ingresarlos contablemente	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Auxiliar Contable
Área: Fecha:

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

2.-En la columna llamada prioridad, marque UN comportamiento por competencia que considera es importante para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER"

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Emitir cheques, comprobantes de retención y comprobantes de egreso para pago: proveedores, cheques del personal, etc. de acuerdo a las políticas y procedimientos de contabilidad.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Recepta solicitudes de pago y respaldos diariamente	1	2	3	4	5
Controla que los documentos de proveedores receptados estén aprobados y cumplan con los requisitos de comprobante de venta	1	2	3	4	5
Emite comprobantes de egreso RC y comprobantes de retención el sistema Academium y físicos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Realiza pagos de cheques de proveedores, y por pagos en general					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Emite cheques y/o ingreso de transferencias bancarias de cash malajemente	1	2	3	4	5
Realiza la confirmación de pago con los proveedores sea este con cheque o transferencia	1	2	3	4	5
Solicita aprobación de pagos al Rector y Director Financiero	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Elaborar y enviar las declaraciones mensuales al SRI: F-104 y F-103					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Consolida información de IVA y retenciones en la fuente de impuesto a la renta de manera mensual	1	2	3	4	5
Verifica que la información de declaraciones cuadre con contabilidad	1	2	3	4	5
Envía al SRI de manera mensual, declaración de IVA y de retenciones en la fuente de impuesto a la renta	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Archivar toda la documentación contable por 7 años como lo establece la LRTI					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene actualizado el archivo de comprobantes de egreso	1	2	3	4	5
Mantiene actualizado el archivo de comprobantes de retenciones en la fuente	1	2	3	4	5
Mantiene en archivo los comprobantes de pago al menos 7 años	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Personal Logístico
Área: Fecha:

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

2.-En la columna llamada prioridad, marque UN comportamiento por competencia que considera es importante para la persona que está evaluando, excepto los que ha marcado como "MANTENER"

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	COMUNICACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Selecciona el momento, el lugar y el canal de comunicación adecuado para transmitir un mensaje.						
2	Facilita la comunicación interna y externa de manera clara y oportuna para la consecución de los objetivos organizacionales.						
3	Comunica los resultados obtenidos en su trabajo a su jefe inmediato.						
4	Motiva a las personas a comunicarse ayudando a mantener un buen clima laboral.						
5	Permite la interacción interpersonal dentro de los equipos de trabajo para coordinar nuevas tareas y tomar decisiones.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Mantener operativas las áreas de la institución, red hídrica, red eléctrica E infraestructura					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa y repara periódicamente la red hídrica del colegio	1	2	3	4	5
Revisa y repara periódicamente la red eléctrica del colegio	1	2	3	4	5
Revisa y repara periódicamente la infraestructura de la institución	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Mantener en buen estado jardines y áreas verdes de la institución					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa periódicamente el buen funcionamiento de las podadoras y moto guadañas	1	2	3	4	5
Poda las áreas verdes del colegio según el plan semanal	1	2	3	4	5
Riega, abona y limpia los jardines institucionales.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Mantener limpias y aseadas las descendencias del colegio: oficinas, cursos, tutorías, baños y lugares comunes.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Limpia los cursos, oficinas y tutorías de la institución	1	2	3	4	5
Limpia los baños de la institución	1	2	3	4	5
Limpia las áreas comunes y de circulación	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Mantener en buen estado los vehículos para garantizar su buen funcionamiento					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Revisa semanalmente el estado de los vehículos	1	2	3	4	5
Limpia interna y externamente los vehículos	1	2	3	4	5
Envía al mantenimiento periódico de acuerdo al kilometraje	1	2	3	4	5

DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

FORMATOS

- Director de Desarrollo Institucional
- Asistente de Desarrollo Institucional
- Coordinador del Sistema de Calidad en la Gestión Escolar
- Coordinador de Sistemas
- Encargado de Help Desk
- Coordinador de Comunicación
- Coordinador de Talento Humano

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Director de Desarrollo Institucional
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Eliecer						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	COMPROMISO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Es responsable de la formación integral de los estudiantes y de los miembros de la comunidad educativa a su cargo.						
2	Es una persona de confiar, que guarda confidencialidad de la información que recibe.						
3	Es una persona respetuosa en el trato a los demás.						
4	Es una persona que promueve valores éticos de la institución a través de la práctica en su trabajo diario						
5	Es una persona que sabe escuchar y toma decisiones justas.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Anticipa dificultades ante las diferentes situaciones, y si es necesario da respaldo a los involucrados.						
2	Analizar las situaciones más prioritarias, que les afectan a los miembros de la comunidad educativa con los que se relaciona.						
3	Identifica relaciones básicas causa efecto o los pros y contras de las acciones.						
4	Informa a los órganos regulares sobre las dificultades, buscando el cuidado y bienestar de la persona.						
5	Brinda apoyo y seguimiento hasta que la situación termine						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique, con un circulo, el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Gestionar el direccionamiento estratégico institucional para volver operativa la gestión educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene actualizada la documentación del plan estratégico y los indicadores institucionales organizados en el drive y al alcance del Consejo de Gestión.	1	2	3	4	5
Coordina la ejecución de los programas institucionales con los responsables respectivos.	1	2	3	4	5
Evalúa la planificación operativa institucional en función de los informes de ejecución de los proyectos realizados.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Coordinar las actividades de comunicación para mantener informada a la comunidad educativa sobre la gestión					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Informa a la comunidad educativa sobre la gestión institucional a través de carteleras, la web, o informes.	1	2	3	4	5
Asegura, al finalizar el año lectivo, la rendición de cuentas a la comunidad educativa	1	2	3	4	5
Revisa el cumplimiento del programa de comunicación	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Coordinar las actividades de sistemas como instrumentos de soporte para la gestión educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Garantiza la operatividad tecnológica de la infraestructura de la UESLG	1	2	3	4	5
Implementa aplicaciones informáticas de soporte para la gestión institucional en las distintas áreas funcionales	1	2	3	4	5
Coordina el soporte oportuno al ERP (Academium)	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Coordinar las actividades de talento humano para asegurar la gestión del Talento Humano					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Asegura el cumplimiento de las normas legales que involucran a los educadores ignacianos de la UESLG	1	2	3	4	5
Asesora al consejo de gestión en temas relativos al talento humano	1	2	3	4	5
Apoya a las diferentes áreas funcionales para cumplir con los indicadores de clima escolar del SCGE	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Asistente de Desarrollo Institucional
Área: Fecha:
Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor indique con un visto, el nivel de desarrollo de las competencias que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Apoyar a los coordinadores del SCGE, Sistemas, Comunicación y Talento Humano en los proyectos y/o actividades que le fueren encomendadas.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza las tareas encomendadas por los coordinadores de la DDI	1	2	3	4	5
Realiza las tareas en los tiempos asignados	1	2	3	4	5
Tiene iniciativa al realizar las tareas	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Colabora en la ejecución y monitoreo de la planificación estratégica, programática y operativa de la Unidad Educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Apoya a los responsables de proyectos y programas institucionales en su sistematización	1	2	3	4	5
Monitorea y actualiza con los responsables los indicadores institucionales	1	2	3	4	5
Responde de forma oportuna ante los requerimientos en torno a los programas y proyectos	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Actualiza y ordena el archivo tanto físico como electrónico de la DDI.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene ordenado el Drive de la DDI según el protocolo institucional de gestión de documentos	1	2	3	4	5
Mantiene actualizado y organizado el archivo físico de documentos de la DDI	1	2	3	4	5
Prepara los documentos institucionales requeridos ante una auditoría educativa	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Colabora en la gestión de documentos de la Unidad Educativa					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Colabora con la estructura de los respaldos de la información más importante de la Unidad Educativa	1	2	3	4	5
Solicitar a los directores de áreas funcionales sobre la actualización de los archivos electrónicos	1	2	3	4	5
Revisa que la documentación respaldada sea pertinente y este a disposición de las personas pertinentes	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador del SCGE

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor indique con un visto, el nivel de desarrollo de las competencias que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Coordinar los equipos de autoevaluación, mejora, auditoría y acreditación institucionales.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene la documentación completa de los equipos de autoevaluación mejora auditoría y acreditación institucionales (actas, informes, planes, cronogramas, documentos generados, etc.)	1	2	3	4	5
Conoce la metodología y la reglamentación de los procesos de autoevaluación, mejora auditoría y acreditación	1	2	3	4	5
Mantiene comunicación permanente con los equipos, facilitadores externos y el consejo de gestión.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Medir periódicamente la consecución de logros de aprendizaje de los estudiantes para tomar correctivos pedagógicos					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza con periodicidad informes de consecución de logros de aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
Comunica al área académica sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4	5
Sugiere modificaciones curriculares para alcanzar las metas de resultados de aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Asesorar en las modificaciones del Plan Estratégico para asegurar la calidad educativa					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Comunica al Consejo de Gestión sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4	5
Sugiere modificaciones al plan estratégico para alcanzar las metas de resultados de aprendizaje de los estudiantes	1	2	3	4	5
Es oportuno en la comunicación y sugerencias al Consejo de Gestión	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Diseñar y ejecutar un sistema de evaluación de los procesos de la Unidad Educativa para mejorar la gestión institucional					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Capacita al personal en el levantamiento de procesos	1	2	3	4	5
Documenta los procesos levantados por los educadores ignacianos	1	2	3	4	5
Implementa mejoras en los procesos establecidos	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Sistemas

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor indique con un visto, el nivel de desarrollo de las competencias que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Gestionar el uso del sistema Academium para asegurar la operatividad de los procesos de la Institución.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Soluciona oportunamente los requerimientos realizados por Secretaría General, respecto al sistema Academium.	1	2	3	4	5
Soluciona oportunamente los requerimientos realizados por Dirección Financiera, respecto al sistema Academium.	1	2	3	4	5
Mantiene actualizado el sistema Academium (interfaces gráficas, gestión con usuarios y necesidades de procesos internos.)	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Adquirir, instalar, mantener y distribuir la conectividad de la red de datos en la Institución					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene el servicio de internet funcionando sin interrupciones al menos el 95% del tiempo.	1	2	3	4	5
Asegura la cobertura de la red en todo el campus.	1	2	3	4	5
Asegura que la velocidad de la red de datos permite trabajar sin dificultades a los educadores ignacianos.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Administrar software de la Institución (licenciamiento, uso y soporte) para mantener un correcto funcionamiento de las					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene al día las licencias del software de la Institución.	1	2	3	4	5
Satisface los requerimientos de software de los educadores ignacianos, previa autorización.	1	2	3	4	5
Mantiene operativo el software (libre de virus) de los equipos y la red	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Implementar aplicativos informáticos para procesos institucionales.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Se anticipa a las necesidades de aplicativos para ayudar en la gestión educativa.	1	2	3	4	5
Implementa aplicaciones informáticas de soporte a la gestión educativa.	1	2	3	4	5
Garantiza que las aplicaciones desarrolladas respondan a las necesidades de los usuarios	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Encargado de Help Desk

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor indique con un visto, el nivel de desarrollo de las competencias que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Realizar respaldos informáticos de los equipos clave y de todos los sistemas informáticos de la institución.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Realiza respaldos quimestrales de la información de: DAF, Secretaría General.	1	2	3	4	5
Realiza respaldos anuales de la información de: REC, coordinaciones académicas, DBE, DPA, DDI.	1	2	3	4	5
Mantiene la información de los respaldos actualizada, ordenada y al alcance de las personas autorizadas.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Colaborar con la instalación, configuración y mantenimiento de la red de datos.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Trabaja en equipo e inmediatamente con el Coordinador de Sistemas para asegurar la operación de la red de datos.	1	2	3	4	5
Posee los conocimientos necesarios para configurar una red informática.	1	2	3	4	5
Realiza mantenimiento preventivo de la red.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Mantener operativo el hardware y software de los equipos tecnológicos de las dependencias de la UESLG.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Acude inmediatamente ante el llamando de un educador ignaciano frente a un requerimiento con su equipo	1	2	3	4	5
Soluciona el requerimiento en un tiempo adecuado para el usuario, en concordancia al tipo de requerimiento.	1	2	3	4	5
Prevé tipos de daños comunes y mantiene en stock de equipos o accesorios necesarios.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Mantener el inventario de equipos de computación y dispositivos adicionales					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Gestiona en línea el inventario de equipos informáticos de la UESLG (usuario, descripción del equipo, fecha de adquisición, software, ip, Mac)	1	2	3	4	5
Mantiene en línea un mapa de red informática.	1	2	3	4	5
Asesora oportunamente en la adquisición de equipos basándose en el inventario y su tiempo de vida.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Comunicación

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor indique con un visto, el nivel de desarrollo de las competencias que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.

Segunda Parte: Evaluación del desempeño

1.- Por favor califique el desempeño del colaborador en la ejecución de las funciones más importantes del cargo, utilizando la siguiente escala

5	Supera ampliamente las expectativas
4	Supera las expectativas
3	Cumple las expectativas
2	Cumple parcialmente las expctativas
1	Insatisfactorio

Actividad esencial 1 Coordinar la gestión de documentos institucional para fortalecer el sistema de comunicación.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Mantiene ordenados y disponibles en la red sus propios documentos.	1	2	3	4	5
Mantiene un registro en línea de aplicaciones web institucionales utilizadas en la Institución	1	2	3	4	5
Asesora a los educadores ignacianos, especialmente a los directivos, en la gestión de documentos (organización del Drive)	1	2	3	4	5

Actividad esencial 2 Diseñar publicaciones para medios impresos y digitales con información sobre la unidad educativa.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Solicita oportunamente a las personas responsables información para realizar las publicaciones.	1	2	3	4	5
Realiza diseños consistentes con la imagen institucional para publicaciones impresas y digitales	1	2	3	4	5
Cumple con las publicaciones en el tiempo requerido, considerando los tiempos de impresión y distribución.	1	2	3	4	5

Actividad esencial 3 Enviar información de interés general al público a través de la página web, redes sociales e informativos institucionales.					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica las publicaciones a través de la página web y redes sociales	1	2	3	4	5
Publica lo planificado, considerando los imprevistos.	1	2	3	4	5
Prevé eventos o actividades que necesitan difusión	1	2	3	4	5

Actividad esencial 4 Registrar en audio, video e imagen los eventos y programas de la Unidad educativa					
El ocupante es competente cuando...	califique				
Planifica las actividades que requieren registro para realizar su cobertura.	1	2	3	4	5
Realiza la cobertura de eventos previendo los recursos necesarios	1	2	3	4	5
Organiza el material de registro gráfico de manera ordenada en línea.	1	2	3	4	5

Evaluación del Desempeño

Nombre del evaluador:
Cargo:
Nombre del evaluado:
Cargo: Coordinador de Talento Humano

Primera parte: Evaluación de Competencias

1.- Por favor indique con un visto, el nivel de desarrollo de las competencias que se muestran a continuación, utilizando la siguiente escala.

Hacer mucho menos	muestra demasiado la conducta, debe disminuir sustancialmente su aparición
Hacer menos	posee la conducta, debe reducir su aparición en varios aspectos
Mantener	No tiene necesidad de mejorar la conducta, es una fortaleza
Hacer más	muestra la conducta, debe aumentar bastante su aparición
Hacer mucho más	muestra poco la conducta, debe aumentar sustancialmente su aparición

1.- Por favor califique con un visto, los comportamientos correspondientes a cada competencia, utilizando la siguiente escala.

N°	MAGIS IGNACIANO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Utiliza las políticas institucionales como elemento de discernimiento en la toma de decisiones.						
2	Discierne la respuesta más adecuada al contexto, confirmándola con un superior.						
3	Se siente comprometido con la mejora continua en relación a procesos, metodologías y prácticas.						
4	Se muestra disponible a las necesidades que se presentan en la Unidad Educativa, aún cuando no correspondan a sus funciones.						
5	Su actuar privilegia el desarrollo de los más vulnerables (miembros de la comunidad educativa en situaciones de necesidad, crisis, etc).						

N°	TRABAJO EN EQUIPO	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Comparte sus habilidades y talentos con su equipo de trabajo.						
2	Mantiene la confianza en el equipo de trabajo para alcanzar metas.						
3	Se apoya en el equipo para transformar sus debilidades en fortalezas.						
4	Acepta aportes de los demás que permiten incrementar la efectividad en su trabajo.						
5	Participa de reuniones constantes con su equipo de trabajo.						

N°	PLANIFICACIÓN Y ORGANIACIÓN	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Sigue pasos de forma secuenciada para cumplir con objetivos.						
2	Organiza y establece prioridades en su planificación.						
3	Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados con su jefe inmediato.						
4	Asigna períodos apropiados de tiempo para completar su trabajo y requerimientos de los demás.						
5	Optimiza recursos para conseguir resultados.						

N°	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Hacer mucho menos	Hacer menos	Mantener	Hacer más	Hacer mucho más	Prioridad
1	Cumple metas, intentando sobrepasarlas, para lograr objetivos institucionales.						
2	Propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras.						
3	Estimula la reflexión y búsqueda constante de alternativas para mejorar los métodos de trabajo.						
4	Realiza análisis costo-beneficio; evalúa opciones, considerando las implicaciones y consecuencias.						
5	Toma ventaja de los recursos disponibles para completar el trabajo de manera eficiente.						

2. escriba el número de cada conducta y las sugerencias de mejora para cada comportamiento. Estas sugerencias deben responder a la pregunta ¿qué debe hacer la persona para mejorar en esta conducta?

Conductas claves seleccionadas	Sugerencias de mejora

3. Si tiene sugerencias adicionales que le permitan a la persona mejorar sus competencias, Favor detállelas a continuación.
