

Manual de Gestión del Desempeño de Personas Adultas de la AGSCh

Modelo de Gestión del Voluntariado
Dirección de Voluntariado



GUÍAS Y SCOUTS
DE CHILE



Manual de Gestión del Desempeño para Personas Adultas de la AGSCh

Texto aprobado el 16 de enero de 2024 en Comisión de Educación

Texto por: Julio Carmona, Silvia Carrasco, Scarlet Sáez, Adolfo Muñoz

Equipo de Gestión del Desempeño, Modelo de Gestión de Voluntariado, Dirección de Voluntariado

Diagramación: María Constanza Baeza

Fotografías: Enrique Silva

Primera edición digital: Octubre 2024

ÍNDICE

Introducción.....	5
1.Objetivo(s) de la Gestión del Desempeño.....	7
2.Concepto de Desempeño.....	7
3.Importancia de una adecuada Gestión del Desempeño.....	8
4.Beneficios de una adecuada Gestión del Desempeño.....	9
5.La Gestión del Desempeño bajo el Modelo de Competencias.....	10
6.Roles que intervienen en el proceso.....	10
a)Acompañante Personal.....	11
b)Asesor/a Personal de Formación.....	13
7. Inducción.....	13
8. Plan Personal de Formación (PPF).....	18
9. Etapas de la Gestión del Desempeño.....	21
9.1 Planificación del Desempeño.....	22
9.2 Seguimiento del Desempeño.....	25
9.3 Evaluación del Desempeño.....	29
10. Referencias Bibliográficas.....	46
11.Anexos.....	47

Índice de Tablas y Figuras

TABLAS

Tabla 1. Beneficios de una adecuada Gestión del Desempeño.....	9
Tabla 2. Posibles Acompañantes Personales según cargo.....	11
Tabla 3. Propuesta de contenidos según temática/ Inducción Nivel Grupo.....	15
Tabla 4. Propuesta de contenidos según temática/ Inducción Nivel Territorial.....	16
Tabla 5. Propuesta de temas de Inducción den cargo Nacional.....	17
Tabla 6. Etapas en la planificación del Desempeño.....	23
Tabla 7. Resultado encuesta Evaluación en Los Grupos.....	29
Tabla 8. Resultado Encuesta de Evaluación del Desempeño sobre instrumentos utilizados.....	30
Tabla 9. Ventajas y desventajas de los tipos de evaluación.....	34
Tabla 10. Ejemplo de quién evalúa a Responsable Directo, cuando está a cargo de cuerpo colegiado.....	36
Tabla 11. Participantes en Evaluación del Desempeño Nivel Grupo.....	37
Tabla 12. Participantes en Evaluación del Desempeño Nivel Distrital.....	39
Tabla 13. Participantes en Evaluación del Desempeño Nivel Zonal.....	40
Tabla 14. Participantes en Evaluación del Desempeño Nivel Nacional.....	41
Tabla 15. Responsable de Reporte del Resultado de la Evaluación (Grupal y Territorial).....	44
Tabla 16. Responsable del Reporte de la Evaluación (Nacional).....	44

FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Vida de Persona Adulta.Tomado de Política Nacional de Personas Adultas, AGSCh, 2022.....5

Figura 2. Concepto de Desempeño. Acuñaados de la Real Academia Española de la Lengua, elaboración propia, 2023.....7

Figura 3. Triángulo virtuoso. elaboración propia, 2023.....10

Figura 4. Características a considerar para orientar la Inducción. Elaboración propia, 2023.....14

Figura 5. Propuesta temática Inducción Nivel Grupo. Elaboración propia, 2023.....15

Figura 6. Propuesta temática Inducción Nivel Territorial. Elaboración propia, 2023.....16

Figura 7. Propuesta temática Inducción cargo a Nivel Nacional. Elaboración propia, 202317

Figura 8. Proceso de acompañamiento personal, plan personal y asesoría personal de formación. Elaboración propia, 2023.....19

Figura 9. Mirada transversal de la Gestión del Desempeño. Elaboración propia, adaptado de Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, Servicio Civil, 2011.....21

Figura 10. Planificación, Seguimiento y Evaluación. Elaboración propia, 2023.....21

Figura 11. Etapas en la Planificación del Desempeño. Elaboración propia, 2023.....22

Figura 12 Retroalimentación V/S Evaluación Final. Elaboración propia, 2023.....25

Figura 13 Características de la Retroalimentación. Elaboración propia, 2023.....26

Figura 14 Criterios a considerar en el seguimiento y Evaluación del Desempeño de un cargo. Elaboración propia, 2023.....27

Figura 15 Ruta de Aprendizaje. Elaboración propia, 2023.....28

Figura 16. Cómo evalúan los Grupos. Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a los Grupos, AGSCh, 2022.....29

Figura 17. Principales cargos que se evalúan en el Grupo Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a los Grupos, AGSCh, 2022....30

Figura 18. Porcentaje de Evalúan en los Territorios según uso de instrumentos. Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a Territorios, AGSCh, 2023.....30

Figura 19. Evaluación Final V/S Retroalimentación. Elaboración propia, 2023.....31

Figura 20. Consideraciones para una retroalimentación eficaz. Elaboración propia, 2023.....32

Figura 21. Enfoque por competencias. Elaboración propia, 2023.....32

Figura 22. Personas o instancias que participan en la Evaluación en Grupos y Territorios. Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a los Grupos y Territorios, AGSCh, 2022, 2023.....34

Figura 23. Modalidad de Evaluación. Elaboración propia, 2023.....36

Figura 24. Relación entre Evaluación del desempeño y las Decisiones para el Futuro Elaboración propia, 2023.....45

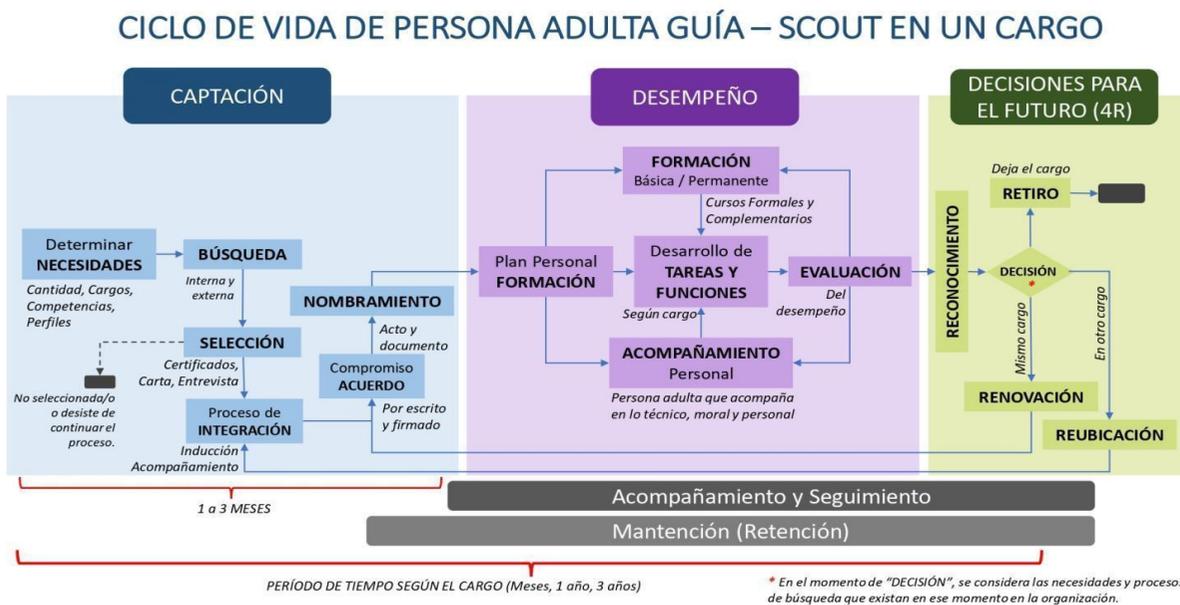
Introducción

En julio de 2022 se publica la Política Nacional de Personas Adultas de la Asociación de Guías y Scouts de Chile (AGSCH). Política donde se señala el **desempeño del cargo** como parte fundamental del Ciclo de Vida de una persona adulta, entendiendo este como “el ejercicio de las funciones y tareas para la cual la persona comprometió su servicio en la Institución, sea esta voluntaria o remunerada”¹.

En concordancia, el Plan Estratégico 2030 en la meta 2.1 para personas adultas en el Movimiento, orienta Consolidar un Modelo de Gestión de Voluntariado, donde el objetivo 2.1.3 es diseñar un sistema de Gestión del Desempeño para todas las personas adultas de la Institución, basado en sus cargos/roles, funciones y competencias.

Así mismo, en la normativa institucional se habla del desempeño de los cargos tanto para personas que fueran elegidas o designadas, señalando que, una vez aceptado el cargo, la persona debiese asumir aquellas funciones y tareas que las autoridades de la corporación les encomienden, en conformidad al Estatuto y su Reglamento.

Figura 1. Ciclo de Vida de Persona Adulta. Tomado de Política Nacional de Personas Adultas, AGSCH, 2022



Para ello, la AGSCH establece un sistema que agrega valor a la gestión y los procesos, los cuales deben estar claramente definidos y organizados de tal manera que permitan que el desempeño de la persona sea óptimo con base en las competencias desarrolladas o por desarrollar, propias del cargo o función asumidas. Estos procesos, además, buscan tener sustento sólido en los principios rectores de la Política de las Personas Adultas.

¹ Política Nacional de las Personas Adultas, AGSCH, pág 15, 2022



Es por esto, que la Gestión del Desempeño debe ser coherente con las demás etapas del Ciclo de Vida, utilizando como insumo fundamental los perfiles o descripciones de cargo, incluyendo ciertos estándares u orientaciones que permitan que este procedimiento sea una herramienta de gestión para mejorar el desempeño individual.

Gestión que busca alinear el desempeño individual a las necesidades estratégicas institucionales, con el fin de mejorar de manera sostenida el aporte de valor de las personas al logro de los propósitos organizacionales. Por lo tanto, la invitación es a superar la mirada restrictiva que prima en diversas organizaciones en torno a pensar la gestión del desempeño como únicamente a la evaluación de este, puesto que para mejorar el desempeño no basta solo con evaluarlo, se debe gestionar; encargándose de establecer y llevar a cabo la Formación, el Plan Personal de Formación, el Acompañamiento Personal y el desarrollo de tareas y funciones dentro del Ciclo de Vida de las Personas Adultas.

De acuerdo con las encuestas aplicadas, en 2022 a Grupos y en 2023 a Territorios, el 88,6% de los Grupos que realizan algún tipo de Evaluación de Desempeño, se basa en conversaciones dentro del Equipo de Unidad y/o en el Consejo de Grupo, sin la aplicación de instrumentos o pautas. A nivel Territorial, el 18,5% utiliza algún tipo de instrumento para Evaluación de Desempeño. Por lo que se hace necesario aunar criterios, ofreciendo un sistema más actualizado, basado en competencias y que permita mejorar el desempeño de las personas adultas de la Institución de forma íntegra, más allá del proceso de evaluación.

Para lo anterior, la AGSCh establece este sistema de Gestión del Desempeño para ser implementado en las diferentes áreas y niveles de la Institución (Grupal, Territorial o Nacional) y será este manual el instrumento de apoyo a la Gestión de las Personas Adultas en cualquier cargo o función que se ejerza.



1. Objetivo(s) de la Gestión del Desempeño

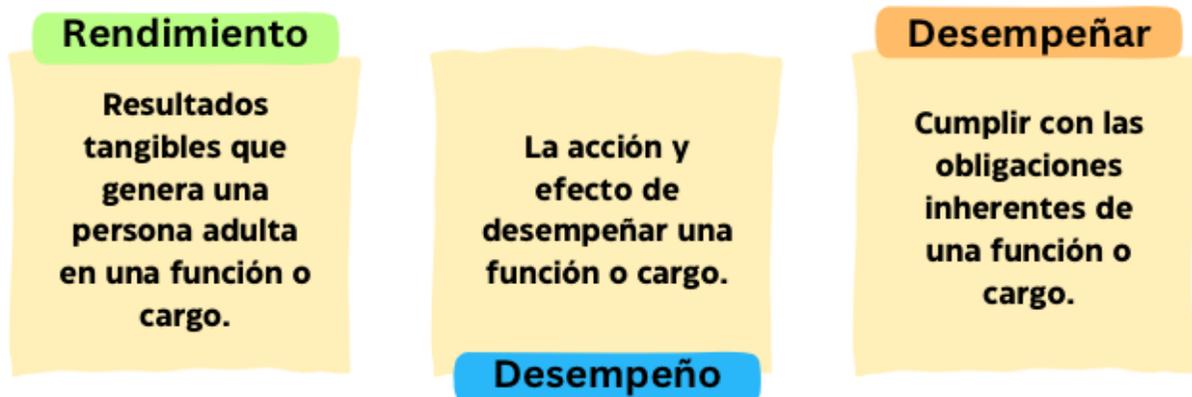
General		
Promover la mejora organizativa y funcional continua de la AGSCH, por medio de alineación de esfuerzos y actuaciones individuales para el logro de metas institucionales en cuanto al desempeño de las personas adultas		
Específicos		
Establecer un Sistema de apoyo único y actualizado para la Gestión del Desempeño de las Personas Adultas en las diferentes áreas y niveles de la Institución en el cargo o función que ejerza.	Aplicar el proceso de Gestión del Desempeño de las personas adultas en los diferentes niveles de la estructura a nivel nacional, mediante manual, instructivos y procedimientos.	Evaluar periódicamente la implementación y puesta en marcha para asesorar, acompañar y mejorar las estrategias utilizadas por las estructuras involucradas en el proceso.

2. Concepto de Desempeño

Rendimiento o desempeño ¿Cuál es el concepto adecuado para referirse al comportamiento de las personas en la organización, ya sea como trabajadores o voluntarias? ¿Qué debemos gestionar: desempeño o rendimiento? ¿Qué hemos evaluado en otras ocasiones, para quienes lo realizan o han realizado?

Desde el punto de vista de la gestión de personas, el desempeño individual es un factor crítico dada la complejidad para gestionarlo y su relevancia para el quehacer institucional.

Figura 2. Concepto de Desempeño. Acuñados de la Real Academia Española de la Lengua, elaboración propia, 2023



Estas definiciones parecen vincular el desempeño con la eficacia, es decir, con el logro de lo que se espera, y el rendimiento con la eficiencia, es decir, la combinación del resultado o logro con los medios utilizados.

Según otros autores el concepto de Desempeño lo definen como:

- Conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o de la unidad organizativa en la que la persona trabaja. (K.R. Murphy, 1990)
- Conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad. (J.P. Campbell, 1993)

Como se aprecia, son definiciones que permiten traspasar la simple descripción de las conductas laborales u organizacionales, las que corresponden a lo que una persona hace, sin incluir un componente evaluativo.

Por ello, para el presente manual, se entiende por desempeño al **“conjunto de conductas que un individuo realiza en un contexto de una tarea, función o desarrollo de un cargo”**. Comportamientos que podrán, en mayor o menor grado, ser un aporte al cumplimiento de los desafíos y metas organizacionales.

Es así entonces que se entenderá por ***Gestión del Desempeño*** como el proceso por el cual se buscará incidir en las conductas de las personas, con el fin de que estas se ajusten con los objetivos institucionales.

3. Importancia de una adecuada Gestión del Desempeño

Comúnmente el área de la gestión de personas se ha preocupado principalmente por evaluar el desempeño y no gestionarlo, pero esta forma de llevar a cabo estos procesos ha cambiado. Por ello, resulta importante para la AGSCh, el poder diseñar un modelo que permita gestionar adecuadamente el desempeño de las personas colaboradoras, a fin de que logre beneficios tanto para ellas como para la organización, basándose siempre en un planteamiento de objetivos, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora.

Para una adecuada gestión del desempeño es fundamental pensarla desde el proceso de captación y la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, así como posteriormente en las acciones de formación que se desarrollarán, los factores motivacionales e incluso los elementos propios de la cultura organizacional que conllevarán al compromiso de las personas adultas en Guías y Scouts de Chile, siendo un sistema que trabaja para mejorar la ejecución general de la organización por medio del cumplimiento de sus equipos y personas. De esta manera, asegurar el logro de los objetivos generales de la Institución.

¿Cómo hacerlo?:

- Asegurando que las personas entiendan la importancia de su contribución a los intereses y objetivos generales de la organización.
- Garantizando que cada persona entienda qué se espera de ella, así como determinar si estas poseen las habilidades y el apoyo requerido para satisfacer tales expectativas.
- Alineando adecuadamente los objetivos personales y organizacionales, facilitando la



comunicación efectiva en la Institución.

- Facilitando una relación cordial y armoniosa entre las distintas personas y nivel de la organización, basada en la confianza y fortalecimiento de estas.

4. Beneficios de una adecuada Gestión del Desempeño

Un sistema de gestión de desempeño implementado de manera efectiva puede beneficiar tanto a la organización como a las personas.

Tabla 1. Beneficios de una adecuada Gestión del Desempeño. Elaboración propia, 2023

PRINCIPALES BENEFICIOS	
Beneficios para la organización y estructura	<p>Mejor desempeño organizacional. Maximiza el talento. Lealtad y mantención de las personas. Productividad mejorada. Superación de los obstáculos de comunicación. Responsabilidades claras.</p>
Beneficios para la o el responsable	<p>Permite una organización y estructura. Retroalimentación continua en tiempo real. Reduce conflictos en relaciones interpersonales. Asegura un rendimiento y estabilidad del desempeño. Mejora en la toma de decisiones.</p>
Beneficios para la o el voluntario/a o trabajador/a	<p>Aclara las expectativas de las personas. Permite conocer y entender lo que se espera de ella o él. Las oportunidades de autoevaluación y evaluación de otros clarifican las responsabilidades del cargo. Contribuye a la mejora de actuaciones individuales en forma constante. Ayuda a definir las trayectorias del voluntariado y promueven la satisfacción en el cargo.</p>



5. La Gestión del Desempeño bajo el Modelo de Competencias

Para la AGSCH el sistema de gestión de las personas adultas se basa en la identificación y desarrollo de competencias, en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el buen desempeño del cargo, satisfacción y desarrollo personal.²

Es así como este modelo, indica que para que una conducta se realice con un determinado estándar, debe cumplirse el siguiente **Triángulo virtuoso**, como se indica en la figura 3.

Ello demanda no sólo la voluntad de hacer algo o querer ser, sino que las condiciones para poder realizarlo, entre las que están el conocimiento y las habilidades para ponerlos en práctica. Las competencias son, bajo este enfoque, las palancas centrales del desempeño, y sobre ellas deben gestionarse de modo de disminuir las posibles brechas.

El foco de este modelo apunta a generar procesos de fortalecimiento de las **competencias esenciales para la organización, así como las competencias específicas para el cargo**, y con ello propender a la mejora continua del desempeño y desarrollo de las personas. Esto mediante la observación de conductas o comportamientos que brindan información más orientada a la acción.

Por ende, resulta fundamental que las personas conozcan las competencias requeridas para su cargo para que, al llegar las instancias de evaluación del desempeño, no se encuentren con grandes sorpresas, puesto que estas deben ser de conocimiento general, así como las conductas o comportamientos solicitados, acorde a cada competencia esencial según nivel, descritas en el Diccionario de Competencias AGSCH y las competencias específicas desarrolladas en cada perfil de cargo. (Anexo 1 resumen de las competencias esenciales y específicas del nivel grupo)

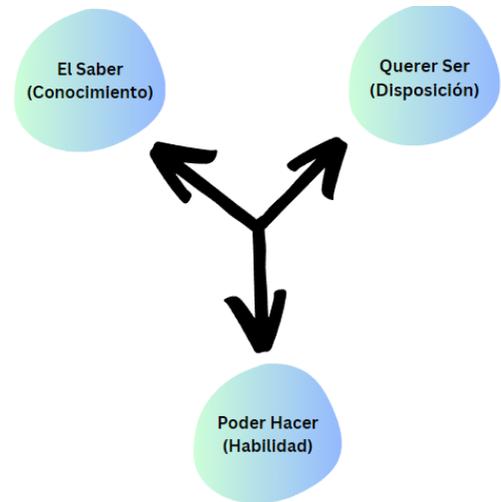


Figura 3. Triángulo virtuoso. elaboración propia, 2023

6. Roles que intervienen en el proceso

La Asociación se compromete a acoger y orientar a la persona adulta que inicia su Ciclo de Vida en un determinado cargo o función, de manera que se inserte adecuadamente como parte del equipo de trabajo, posibilitando una integración rápida y adecuada a la Institución, así como también es relevante apoyar y asesorar a la persona durante el desempeño de cargo y funciones en beneficio propio y de la estructura e Institución.

Es por esto, que la AGSCH ha pensado en la implementación de dos figuras de apoyo durante este proceso de desempeño: Acompañante Personal y Asesor Personal de Formación.

² Diccionario de Competencias, AGSCH 2022

a) Acompañante Personal

Persona adulta que cuenta con el conocimiento, las habilidades y/o experiencia necesaria para asumir el rol de “Acompañante Personal”, el cual se le es asignado por parte de la autoridad o responsable de la estructura a nivel grupal, territorial o nacional según corresponda, de acuerdo a la Tabla N°2 que se presenta más adelante, cuya función principal es brindar apoyo y acompañamiento directo a otra persona en el proceso de incorporación en un cargo o función, además de orientar en el desarrollo personal de quien se acompaña, las veces que la persona o estructura lo sienta requerido. Rol que puede ser desempeñado por la o el Responsable Directo.

Para esto, es fundamental que la persona que sea designada o elegida para este rol idealmente debe encontrarse desempeñando o haber desempeñado el cargo de manera adecuada, a fin de poder orientar apropiadamente a la persona en este nuevo desafío, contando con las competencias necesarias y lo más actualizadas posibles a las funciones y tareas que la persona deberá asumir de acuerdo con el perfil de cargo existente en la AGSCH.

Objetivo del Rol: Acompañar a la persona adulta que asume o ingresa a un cargo en su proceso de incorporación y desarrollo de sus funciones; prestando apoyo, asistencia y orientación para una mejor comprensión de sus tareas y en el diseño de su Plan Personal de Formación, estrategias formativas o rutas de aprendizaje que requiera.

En el caso de Acompañante en el nivel Grupo, deberá introducir a la persona en la vida de Grupo y Movimiento, acogiéndola en el equipo de Unidad o de trabajo, guiándola en hitos relevantes para la persona, como es la participación en algún curso o formación, implementando lo aprendido en la realidad, complementando la tarea de la Asesora o Asesor Personal si es que se requiere, etc.

Para el caso de Acompañante a nivel Distrital, Zonal o Nacional, este deberá introducir a la persona en las funciones y tareas propias del cargo, así como también en la estructura y equipo correspondiente, apoyando su crecimiento personal hasta que esta logre la independencia y la adquisición de competencias necesarias para su desempeño.

¿Quiénes pueden ser Acompañante Personal?

A continuación, se presenta una tabla con ejemplos de posibles acompañantes para diversos cargos a nivel de Grupo, Distrito, Zona y Nacional.

Tabla 2. Posibles Acompañantes Personales según cargo. Elaboración propia, 2023

NIVEL	PARA EL CARGO	EJEMPLOS DE POSIBLES ACOMPAÑANTES
GRUPAL	Responsable de Grupo	Ex Responsable de Grupo, Guidora o Dirigente con experiencia anterior en este cargo, Director/a de Distrito.
	Asistente de Grupo	Guidora o Dirigente con experiencia anterior en el cargo, Responsable de Grupo.
	Responsable de Unidad	Responsable de otra Unidad en especial de rama paralela, Asistente de la Unidad que tenga la experiencia de haber sido Responsable de Unidad anteriormente, Responsable de Grupo, Asistente de Grupo.



NIVEL	PARA EL CARGO	EJEMPLOS DE POSIBLES ACOMPAÑANTES
GRUPAL	Asistente de Unidad	Responsable de Unidad, Asistente de la misma Unidad con experiencia en el desempeño de ese cargo.
	Directiva Comité de Grupo	Ex Integrante de la Directiva, u Otro Miembro de la Directiva con mayor antigüedad en la estructura, Asistente de Grupo o Responsable de Grupo.
	Asesor/a Religioso	Persona que anteriormente haya desempeñado el cargo o Responsable de Grupo.
	Representante Institución Patrocinante	Otro miembro de la Institución Patrocinante que haya desempeñado el cargo anteriormente o Responsable de Grupo.
DISTRITAL	Directora o Director de Distrito	Ex Directora o Ex Director de Distrito, miembro del Comité Ejecutivo de Distrito que tenga experiencia anterior en el cargo, Directora o Director de Zona, otro Director/a de Distrito de un territorio cercano. También puede ser la o el Director de Desarrollo Institucional en caso de no contar con ninguna de las figuras anteriores.
	Coordinadora o Coordinador Distrital	Directora o Director de Distrito, Ex Coordinadora o Ex Coordinador Distrital correspondiente, miembro del Comité Ejecutivo de Distrito que tenga mayor experiencia. También puede ser la o el Coordinador Zonal respectivo.
ZONAL	Directora o Director de Zona	Ex Directora o ex Director de Zona, Directora o Director de Distrito con más experiencia, miembros del Equipo de Zona con experiencia anterior u otro Director/a de Zona de un territorio cercano. También puede ser la o el Director de Desarrollo Institucional.
	Coordinadora o Coordinador Zonal	Directora o Director de Zona, Ex Coordinadora o Ex Coordinador Zonal correspondiente, miembro del Equipo de Zona que tenga experiencia anterior en el cargo, también puede ser la o el Coordinador o Comisionado Nacional del área correspondiente.
	Miembro de Corte de Honor Territorial	Ex miembro de la Corte de Honor Territorial, Directora o Director de Distrito o Zona con mayor experiencia, Miembro Activo del territorio y con experiencia, Miembro de otra Corte de Honor Territorial o de la Corte de Honor Nacional.
NACIONAL	Consejera o Consejero Nacional	Miembro del Consejo Nacional con más experiencia designado en consenso por el órgano de gobernanza.
	Directora o Director Ejecutivo Nacional	Miembro del Consejo Nacional con experiencia y asignado por la entidad. Exdirectora o Exdirector Ejecutivo Nacional si los hubiere dentro del equipo, Directora o Director de Área.



NIVEL	PARA EL CARGO	EJEMPLOS DE POSIBLES ACOMPAÑANTES
NACIONAL	Integrante Comité Ejecutivo Nacional	Directora o Director Ejecutivo Nacional, Miembro del CEN con más experiencia en el cargo.
	Coordinadoras y Coordinadores de Áreas	Directora o Director de Área, Ex Coordinadora o Ex Coordinador de Área, miembro del Equipo que tenga más experiencia.
	Líderes de Equipos de Trabajo	Coordinadora o Coordinador de Área, Ex líder de Equipo, miembro del Equipo que tenga más experiencia.
	Miembros de Equipos	Líder de Equipo de Trabajo, miembro del Equipo con más experiencia.
	Miembro de la Corte de Honor Nacional	Presidente de la Corte de Honor Nacional, miembro de la Corte de Honor Nacional con más experiencia

Nota 1: Se debe definir un solo Acompañante Personal para cada cargo, quien se sugiere sea como primera opción la o el Responsable Directo u otra persona con experiencia en dicho cargo, siendo requisito que posea su registro institucional vigente, procurando que estén actualizadas/os.

Duración del proceso de Acompañamiento

Dependerá de distintos aspectos, como la experiencia de la persona que asume un nuevo cargo o función o de las características y competencias personales. De esta manera, puede contemplar un período aproximado de 2 a 3 meses al inicio de un cargo y con lapsos más breves durante el año o lo que dure el cargo, cuando estos sean necesarios y solicitados, pudiendo ser diferente en cada hito dependiendo de las necesidades y requerimientos de quien desempeñe el cargo o de la persona encargada de evaluar el desempeño, a través de una adecuada coordinación. Por ende, en la medida que la persona vaya teniendo mayor autonomía y conocimiento de su cargo esta figura será menos requerida.

b) Asesor/a Personal de Formación

Persona adulta designada para acompañar, orientar y guiar los procesos de desarrollo formativos más formales de manera de colaborar en la fase de poner en práctica lo aprendido en un curso o instancia de aprendizaje, potenciando el desempeño y principalmente las competencias específicas asociadas al cargo y que son parte fundamental del Plan Personal de Formación (PPF).

Para este caso, la persona designada será definida, ya sea por el nivel territorial o nacional según corresponda y se especifique con orientaciones técnicas en el **sistema de formación** que se encuentre vigente, el cual deberá contemplar los requisitos que debe tener la persona que se desempeñe como Asesor/a Personal de Formación, así como el procedimiento, práctica y duración que se solicitará o exigirá para esta asesoría.



7. Inducción

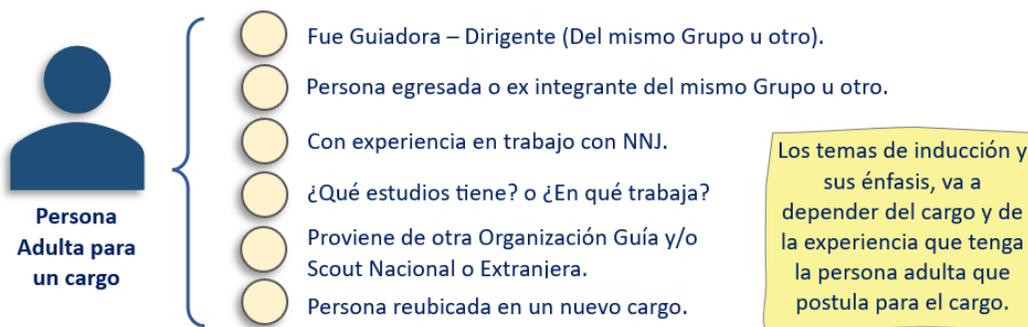
El proceso de inducción trasciende durante el período de Integración de una persona adulta en el desempeño de un nuevo cargo o función, siendo esta una etapa muy relevante donde se le prestará apoyo, asistencia y orientación por parte del o la “Acompañante Personal”, como se vio en el apartado anterior.

Muchas veces esta etapa parte con temas operativos y generales como lo es la presentación del equipo, nombres de las unidades o áreas, incorporación a los grupos de Comunicación y Redes Sociales, llenado de la ficha de inscripción, entre otros; por lo que se debe procurar evitar el bombardeo de información, avanzando acorde a los tiempos, necesidades e intereses que tenga la persona.

Para esta etapa es importante tener presente las particularidades, prioridades y énfasis que van a existir en su implementación, pues será diferente si la persona que se incorpora ya fue Guiadora o Dirigente del mismo Grupo, si lo fue hace tiempo o no, si proviene de otro Grupo o país, o si nunca perteneció al Movimiento. Misma situación y consideración aplica para los cargos territoriales y nacionales.

Figura 4. Características a considerar para orientar la Inducción. Elaboración propia, 2023

LA INDUCCIÓN DEPENDERÁ DE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA Y DEL CARGO



La inducción debe ser vista como un proceso permanente, generalmente por un período de 2 a 3 meses, en instancias de reuniones, en conversaciones informales o en el desarrollo de actividades con la Unidad o Equipo, donde la o el responsable directo o quién asuma la función de “Acompañante Personal”, debe ir explicando los nombres, las instancias, método, estructura, etc. Tal vez entregar algún folleto o material propio del Grupo, Unidad o estructura en caso de no haber recibido dicha información durante el período de captación, lo que, además, permitirá conocer más a la persona y que ella pueda conocer al resto de las y los integrantes del equipo o estructura, sin embargo, considerando lo antes señalado, es conveniente darle cierta formalidad a esta etapa. Por ende, se sugiere destinar una reunión oficial, de 1 a 2 horas, con temas que le permitan conocer y comprender aquellos aspectos más importantes del Movimiento, o lo que necesite incorporar para iniciar su cargo a modo de introducción general, evitando convertirlas en extensas charlas.

En caso de la integración de más de una persona, tal vez, como Grupo o estructura, se puede hacer una primera parte común y luego, en otra instancia, ver detalles específicos de la Rama, Equipo y tareas. Lo más probable, que para quienes tienen una base del Movimiento, este proceso sea más rápido o que se pueda profundizar algunas temáticas más que otras. Misma situación para personas que egresaron hace pocos años del Movimiento en comparación a aquellas que llevan un período más prolongado fuera de este. Todas estas acciones y consideraciones serán definidas por cada Grupo, equipo o estructura.

A continuación, se presenta una propuesta de temas, tiempos y contenidos a considerar en una inducción a nivel Grupal, para los cuales la AGSCh contará con materiales de apoyo que estarán a disposición, temáticas que serán profundizadas posteriormente de acuerdo con la formación básica ofrecida por la Institución:

Figura 5. Propuesta temática Inducción Nivel Grupo. Elaboración propia, 2023



Tabla 3. Propuesta de contenidos según temática/ Inducción Nivel Grupo. Elaboración propia, 2023

MIN	TEMA	DESCRIPCIÓN
05	Bienvenida y Presentación	Dinámica de integración o de presentación
15	Breve historia del Movimiento	Reseña de Baden Powell, Mafeking, Brownsea, Escultismo para muchachos y llegada a Chile, historia de las Guías en el Mundo y en Chile.
10	Fundamentos del Movimiento	Misión, Visión, Principios, Ley, Promesa
15	Funcionamiento de un Grupo	Organigrama en general y algunos aspectos del propio Grupo
10	Método	Los elementos principales y Clima Educativo
15	Programa	Ciclo Programa en general y Progresión Personal
15	Funciones de la Persona Adulta	Aspectos generales del perfil y descripción de cargo
20	La Unidad	Estructura, Manual de rama, Instancias en general, organización, etc.



A continuación, se presenta una propuesta de temas, tiempos y contenidos a considerar en una inducción a nivel Territorial para los cuales la AGSCh contará con materiales de apoyo que estarán a disposición, temáticas que serán profundizadas posteriormente de acuerdo con la formación ofrecida por la Institución para este nivel:

Figura 6. Propuesta temática Inducción Nivel Territorial. Elaboración propia, 2023

PROPUESTA DE INDUCCIÓN PARA CARGO TERRITORIAL (2 horas)



Tabla 4. Propuesta de contenidos según temática/ Inducción Nivel Territorial. Elaboración propia, 2023

MIN	TEMA	DESCRIPCIÓN
05	Bienvenida y Presentación	Dinámica de integración o de presentación
25	El Distrito / La Zona	Brevemente dar a conocer los principales aspectos, de acuerdo al Reglamento como Consejo de Distrito, Asamblea de Distrito, Consejo de Zona, entre otros.
10	Funciones del Cargo	Dar a conocer el perfil y funciones del cargo y comentar brevemente.
20	Plan Estratégico y Territorial	Conocer en general lo que es el Plan Estratégico, Plan de Grupo y Territorial
10	Vinculación con Estructura Nacional	En base a un organigrama nacional, señalar la estructura general y con énfasis a la vinculación con área o comisión respectiva
20	Aspectos propios del Territorio	Límites territoriales, Organigrama y cargos existentes, estrategias o estilos de funcionamiento, etc.

A continuación, se presenta una propuesta de temas, tiempos y contenidos a considerar en una inducción a nivel Nacional para los cuales la AGSCh contará con materiales de apoyo que estarán a disposición, temáticas que serán profundizadas posteriormente de acuerdo con la formación ofrecida por la Institución para este nivel, Jornadas del Equipo Nacional o de Estructura Internacional:

Figura 7. Propuesta temática Inducción cargo a Nivel Nacional. Elaboración propia, 2023

PROPUESTA DE INDUCCIÓN PARA CARGO NACIONAL (2 horas)



Tabla 5. Propuesta de temas de Inducción den cargo Nacional. Elaboración propia, 2023

MIN	TEMA	DESCRIPCIÓN
05	Bienvenida y Presentación	Dinámica de integración o de presentación.
15	Estructura Nacional y del Área	En base al organigrama nacional, explicar en general las distintas Áreas, detallando aquella a la cual pertenece.
10	Funciones del Cargo	Dar a conocer el perfil y funciones del cargo y comentar brevemente.
20	Plan Estratégico	Conocer en general lo que es el Plan Estratégico y las acciones que se desprenden de este, que involucran al cargo.
10	Símil Internacional	Por lo general, la mayoría de los cargos tienen vinculación con áreas que son parte de una estructura internacional.
20	El Área o Comisión	Explicar cómo está construida el Área y Comisión respectiva, lo ya realizado, las metas u objetivos, los desafíos.
10	Vinculación con realidad Nacional	Cómo el cargo se traduce en crear o impulsar estrategias que aporten a Territorios, Grupos o Unidades del país.

8. Plan Personal de Formación (PPF)

¿Qué es el PPF?

Es un instrumento que define, establece y ordena el paso que la propia persona adulta se propone, a través de módulos, actividades y experiencias necesarias, a fin de adquirir competencias que esta requiere para el buen desempeño del cargo.

Es una estrategia que ofrece a las personas adultas el apoyo para formar metas de desarrollo realistas y las oportunidades para realizarlas; buscando así satisfacer las propias necesidades de aprendizaje y crecimiento, así como el satisfacer las necesidades y metas de la Institución (Grupo o estructura).

¿Cómo y cuándo se utiliza?

Se realiza al momento de la incorporación de una persona nueva en el Movimiento, cuando se asume un nuevo cargo o rol o cuando una persona es renovada en su cargo y debe replantearse su PPF para el nuevo período. De igual modo, este se puede complementar o modificar durante el desarrollo del cargo.

Esta persona debe proponerse un plan personal de formación, en base a los propios intereses, necesidades del cargo y posibles brechas detectadas entre las propias competencias y las requeridas.

El PPF, idealmente debe comenzar una vez finalizada la etapa de Integración y tras el nombramiento de la persona en un cargo o función, aunque probablemente, en ese momento, ya ha identificado algunas temáticas para considerar e incorporar en su plan. Se puede destinar un tiempo de dos semanas para esto y luego enviarlo a quienes corresponda (Acompañante Personal, Responsable Directo) para su conocimiento, colaboración y respaldo; teniendo una duración de aproximadamente un año de plazo para el general de los cargos, aunque en el transcurso del período, e identificado en el proceso de seguimiento, pueden surgir algunas modificaciones.

¿Quiénes participan del PPF?

La Persona Adulta que inicia un cargo: Aporta desde la autoevaluación de sus competencias, expectativas e intereses.

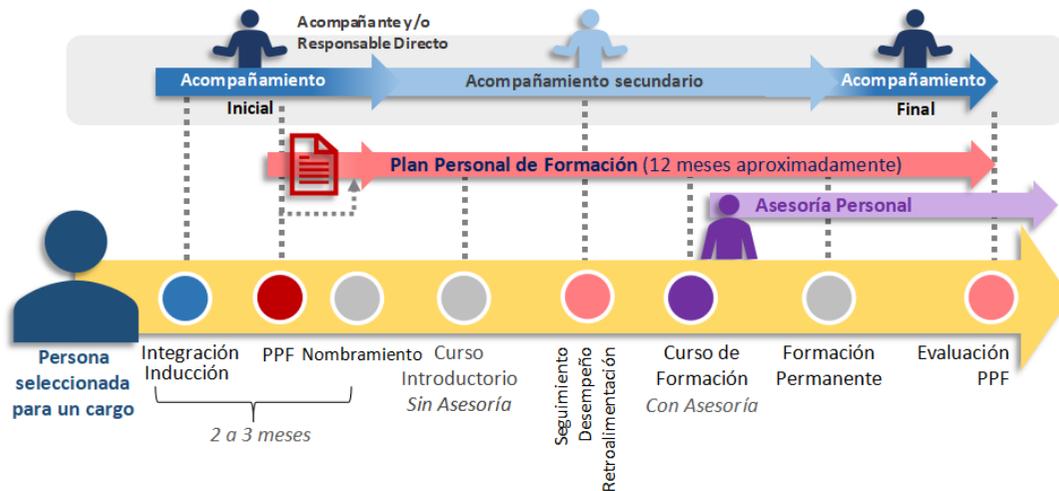
La o el **Responsable Directo** de la Persona Adulta: Aporta desde las observaciones y retroalimentación basado en diagnóstico y proceso de integración al cargo, así como también podría hacerlo durante el desarrollo y evaluación de este.

Acompañante Personal: Contribuye en orientar, sugerir y acompañar el proceso de desempeño, desde el proceso de integración, la etapa de inducción y formación inicial, inclusive en otros procesos formativos durante el transcurso del cargo, si el sistema de formación o cursos así lo indican. Esta persona puede ser en ocasiones la o el Responsable Directo. A medida que la persona vaya teniendo mayor autonomía y conocimiento de su cargo, esta figura de acompañante será menos requerida.



Asesor Personal de Formación: será quien oriente y guíe los procesos de desarrollo formativos formales de la persona, de manera de colaborar con el PPF en la fase de práctica de un curso o instancia de aprendizaje, a fin de dar credibilidad de la incorporación de conocimientos, habilidades y actitudes por parte de la o el cursante, elevando la información requerida para ser certificada e incorporada formalmente en el PPF.

Figura 8. Proceso de acompañamiento personal, plan personal y asesoría personal de formación. Elaboración propia, 2023



¿Qué criterios son fundamentales en la confección del PPF?

Además de contemplar las tareas y requerimientos propios del cargo o función, las competencias solicitadas, muchas veces definidas en el perfil de cargo; debe considerar también la evaluación de desempeño anterior si es que corresponde a alguien que ya es parte de la organización, la retroalimentación y sugerencias que hayan surgido desde la entrevista y proceso de integración e inducción. Con estos insumos, es posible definir un Plan Personal de Formación, que contemple los comportamientos identificados que requerirán para la mejora y/o desarrollo, además de las posibles estrategias formativas y rutas de aprendizaje para ello.

Información que debe ser contemplada en el PPF

Un Plan Personal de Formación debe contemplar algunos elementos claves en su contenido, dependiendo el formato o instrumento de cada Grupo o Estructura (Propuesta Anexo 2).

- **Identificación:** de la Persona Adulta que asume un cargo, identificación de la o el Responsable directo e identificación de la o el Acompañante Personal. (Nombre, Grupo, Territorio, Cargo, Email, Fono).
- **Diagnóstico:** Este debe realizarse en relación a las Competencias propias del cargo (esenciales y específicas) con el respectivo nivel desarrollo que corresponda, que contemple Conocimientos, Habilidades y Actitudes manifestadas por medio de acciones y/o conductas plasmadas en el diccionario de competencias de la AGSCH, así como en los perfiles de cargos de la AGSCH, procurando que la identificación de brechas y aspectos a mejorar sean lo más específicas y concretas posible, realizando una priorización de estas.

- **Resultado Esperado o Deseado:** De acuerdo con el diagnóstico de las competencias del cargo, en aquellas que la persona considera estar más disminuidas o desea potenciar, se establece el posible resultado que se espera al finalizar el PPF, los cuales pueden ir desde pequeños retos a grandes desafíos, que sean viables, medibles y desarrollables. Resultados que son posibles de alcanzar a través de las experiencias de aprendizaje, además de establecer los plazos.
- **Experiencias de Aprendizaje:** Esto responde a cada una de las necesidades del diagnóstico, las cuales se deben traducir en un conjunto de actividades concretas, en lo posible evaluables, que conducen a las personas adultas a resolver una situación, desafío o un problema a fin de obtener los resultados esperados propuestos en el PPF. Acciones que van desde:
 - Cursos de formación de la AGSCh (Capacitaciones o especializaciones de Formación básica o continua).
 - Instancias de capacitación internas o externas al Movimiento gestionadas por la estructura correspondiente (pasantías, prácticas, etc.).
 - Talleres o cursos que la persona puede autogestionar y realizar.
 - Instancias de autoformación, autoayuda, autocuidado.
 - Acciones de Acompañamiento o Asesoría.
 - Involucramiento activo en los estamentos correspondientes.
 - Revisión bibliográfica.
 - Otros.
- **Registro de participación:** de las Experiencias de aprendizaje, donde se señale el nombre de la actividad o capacitación, fecha, entidad que lo brinda o realiza, certificado o medio de verificación según corresponda a la actividad, comentarios (tanto de la persona adulta, del acompañante y/o de la asesoría).
- **Seguimiento del PPF (revisión):** En acuerdo con la o el Acompañante Personal, se define la forma de realizar el seguimiento (presencial u online, planilla compartida, etc.) y la periodicidad (mensual, bimensual, trimestral, etc.). Es importante llevar registro del seguimiento del PPF, por medio de “observaciones” o “comentarios” que van quedando en el documento. Es posible que se realicen ajustes o modificaciones, de acuerdo con la evaluación y al seguimiento periódico, donde pueden surgir nuevas necesidades u otras instancias formativas.
- **Evaluación PPF:** Una vez finalizado el período o la totalidad de las Experiencias de Aprendizaje, se procede a realizar la evaluación final incluyendo:
 - Participación y asimilación de contenidos de las capacitaciones o instancias de aprendizaje.
 - Revisión y autoevaluación de cada uno de los Resultados Esperados (por competencias).
 - Evaluación y/o comentarios del o la Acompañante Personal.
 - Evaluación y retroalimentación de la o el Responsable Directo, en especial en el proceso de evaluación de desempeño.
 - Considerar posibles temas para desarrollar, profundizar o fortalecer en un próximo PPF.

PPF parte del quehacer de la organización

El PPF es y debe ser parte importante de una planificación mayor de la propia organización, que contribuya a potenciar el trabajo ordenado, con diagnóstico y acciones claras, optimizando recursos y energías, compartiendo experiencias, entrelazando estrategias. Es decir, por ejemplo, dentro de un Grupo puede haber varias personas que requieran la capacitación en uno o más temas comunes, por lo que se puede gestionar una misma instancia e incluir en el presupuesto si es que se requiere.

9. Etapas de la Gestión del Desempeño

Con el fin de introducir cambios significativos en la forma de ver el desempeño, es que se propone una mirada transversal de las acciones que se pretenden llevar a cabo para la ejecución de este modelo.

Dicho proceso busca ser simple, de modo de facilitar la implementación, factible de adaptar y aplicar en cada estructura y nivel, buscando alinear el desempeño individual a las necesidades estratégicas institucionales. Esto, con el fin de mejorar de manera sostenida el aporte de las personas al logro de los propósitos organizacionales, teniendo siempre presente la Misión, Visión, Metas institucionales y Política de las Personas Adultas.

Para ello, se han tomado ideas desde el Modelo de Gestión del Desempeño propuesto por el Servicio Civil³, adaptado a nuestra realidad, presentando así, el ciclo completo del desempeño individual:

Figura 10. Planificación, Seguimiento y Evaluación. Elaboración propia, 2023



Figura 9. Mirada transversal de la Gestión del Desempeño. Elaboración propia, adaptado de Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, Servicio Civil, 2011

³ Gestión del Desempeño en Servicios Públicos, Servicio Civil, 2011



9.1 Planificación del Desempeño

Imaginemos que un entrenador envía a sus 11 jugadores de fútbol a la cancha, sin dar instrucciones respecto de la posición en la que cada uno jugará; no determina la estrategia de juego; no define jugadas tácticas; no designa quienes tendrán posiciones delanteras, de defensa, medio campo, etc. Supongamos que ese equipo entra a jugar así un partido.

¿Cuál será el probable resultado? ¿Es posible esperar un buen desempeño de cada uno de los jugadores? Puede que alguno tenga un desempeño aceptable, tal vez hasta uno destacado, producto de sus habilidades naturales, tal vez surjan liderazgos que permitan orientar el trabajo del equipo, pero ciertamente hay muchas menos probabilidades de que a este equipo le vaya bien sin que existan definiciones de roles, estrategias, preparación e instrucciones individuales.

Lo mismo ocurre con las personas de la AGSCH. Si no se planifica el desempeño, ¿cómo pretender que este sea satisfactorio? Si solo se toman las decisiones, a partir de las mayores o menores habilidades individuales, es poco probable que los resultados sean satisfactorios. Más aún, es posible caer en distorsiones, como, por ejemplo, que a la persona de buen desempeño se le otorgue más trabajo y a las personas que presentan más bajos rendimientos se le otorgue menos responsabilidades.

Contar con descripciones formales de los cargos o roles para que la persona sepa lo que se espera de ella, designar Acompañante Personal, tener una etapa de inducción, conocer los desafíos institucionales, establecer las prioridades y compromisos Individuales, los recursos necesarios para llevarlas a cabo, definir el PPF y realizar el Acuerdo Mutuo, son aspectos fundamentales para tener en consideración al momento de planificar el desempeño individual.

Figura 11. Etapas en la Planificación del Desempeño. Elaboración propia, 2023



Tabla 6. Etapas en la planificación del Desempeño. Elaboración propia, 2023

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Conocer y considerar el Perfil de Cargo y funciones	Instrumento que describe en forma ordenada y sistemática, la información que debe de poseer una persona adulta para desempeñar su cargo y que esta conozca lo que se espera de ella.
Designación del Acompañante Personal	Para cada cargo, sobre todo en el caso de personas más nuevas, se requiere la designación de la o el Acompañante Personal, quien tendrá un rol más presente al inicio del cargo, apoyando y orientando en la inducción, animando posteriormente las veces que sea requerido. Designación que la hace la persona u organismo que lidera la estructura.
Etapa de Integración (Inducción)	Es fundamental considerar una etapa de integración y participar del proceso de inducción en el cargo e institución, cuyo período de tiempo variará según la experiencia y/o competencias de la persona, teniendo el apoyo de la o el Acompañante Personal.
Conocer los Desafíos Institucionales (Planificación Estratégica)	Son aquellos que están presentes en el Plan de Grupo, de Distrito, de Zona o Nacional, el cual debería darse a conocer en el proceso de integración al cargo. Por ende, es necesario conocer los desafíos de la institución, según el nivel, para poder alinear estos al propio desempeño. Plan que puede dar a conocer el Responsable Directo del cargo o Acompañante Personal.
Establecer Prioridades y Compromisos Individuales del período	Al ingreso de una persona en un cargo, durante el periodo de integración, o al inicio de la renovación del cargo. La persona adulta debe definir las prioridades individuales a cumplir durante el período. Prioridades que deberán surgir, principalmente, de la interacción entre los desafíos institucionales, los del Área o Unidad y las funciones y competencias establecidas en el perfil del cargo. Es responsabilidad de la o el Responsable Directo programar esta instancia de diálogo, donde en conjunto con la persona que desempeñe el cargo, deberán definirse los indicadores de medición, medios de verificación, tiempos y recursos vinculados a cada prioridad, los que se estiman no sean demasiados. Se sugiere que esta instancia sea presencial, para lograr una cabal comprensión mutua y una comunicación efectiva entre las partes involucradas, donde la persona debe mantener una participación activa, realizando propuestas, estableciendo compromisos y entregando su opinión.
Precisar los Recursos necesarios	Identificar y gestionar los recursos tanto materiales, económicos, tecnológicos, de personas, antes y/o en paralelo a la formulación del PPF. Recursos que sean necesarios para contribuir en el desempeño del cargo y en las acciones que se van a establecer, los cuales debe proveer y gestionar principalmente la Estructura o Área.



ETAPA	DESCRIPCIÓN
Definir PPF	Si bien desde el momento que la persona postula o acepta a un cargo, se inicia un proceso de reflexión y autoevaluación de las Competencias, las que se van a decretar durante la elaboración del Plan Personal de Formación durante el proceso de integración, con el fin que la persona establezca aquellos aspectos que desee mejorar o fortalecer, los cuales tendrán directa relación con las prioridades y compromisos individuales para lograr un buen desempeño en el cargo. No obstante, si es necesario, este puede ser definido después del Acuerdo Mutuo, dependiendo de la situación individual.
Realización del Acuerdo Mutuo (Propuesta Formato Anexo 3)	Una vez finalizado el proceso de integración, etapa de inducción y tras la respectiva retroalimentación dada por la o el Acompañante Personal y/o la o el Responsable Directo, si es que no es la misma persona, se requiere establecer los acuerdos que deben idealmente quedar por escrito, firmados y validados por ambas partes, quedando copias en poder de ambas personas y como registro de la estructura o área. Documento que debe contener los desafíos, prioridades y compromisos tanto individuales como de la estructura institucional, así como los recursos disponibles, entre otros. Compromisos que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo, inclusive en algunos casos parcializados, esto es, divididas en acciones que permitan observar el avance gradual, y definir las fechas de entrega o de logro de estas metas parciales, en términos cuantitativos y/o cualitativos. Acuerdo que además se recomienda tenga una duración de un año o que abarque la totalidad del período. El formato escrito puede ser confección propia de la estructura.

Es importante señalar que el establecer desafíos y prioridades, el Acuerdo Mutuo o el PPF de forma unilateral puede implicar un menor compromiso e involucramiento en el cargo, lo que podría desfavorecer el logro de un desempeño de excelencia. Es por ello, que se recomienda buscar acuerdos comunes que satisfagan a ambas partes.

La relevancia de esta instancia de planificación es central, dado que es el punto de partida y organización de todo desempeño, y sin esta información, será imposible lograr una mayor coherencia y objetividad en la evaluación posteriormente.

El conocimiento previo que posea la o el responsable directo de la persona que desempeñará el cargo o rol también será de gran utilidad para evaluar qué tareas entregarle, teniendo en cuenta tanto sus habilidades como sus motivaciones. A su vez, al conformar equipos de acuerdo con las metas del Área o Unidad, podrá visualizar potenciales sinergias entre las habilidades de unas y otras personas. En el caso que no posea este conocimiento previo, podrá consultar con la o el anterior responsable de cómo fue su desempeño en caso de ser una persona con experiencia en la AGSCH, de caso contrario, deberá confiar en los acuerdos que se logren establecer hasta alcanzar un mayor conocimiento de la persona.



9.2 Seguimiento del Desempeño

Contempla un conjunto de acciones destinadas a comprender y valorar el desempeño de la persona en la ejecución del cargo y en el cual influyen varios factores: como el estado emocional de las personas, lo cómodas que se sienten en su rol, si disponen de los medios suficientes y adecuados para desarrollarlo, si existe buena comunicación con sus pares y responsables directos, etc.

Retroalimentación

Es una acción que dirige la o el Responsable Directo del cargo, donde debe ejercer su rol de liderazgo para reforzar positivamente los logros parciales, orientar respecto de cambio de prioridades; en definitiva, dar el apoyo necesario y permanente en el proceso de ejecución del cargo.

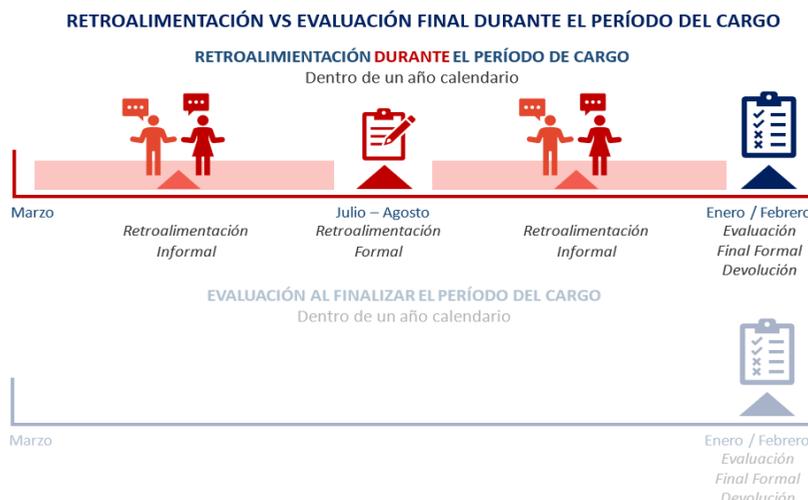
Tanto las metas individuales como colectivas marcarán la ruta por la cual deberán transitar los actos y conductas esperadas de cada integrante de los equipos. Las tareas que involucran deberán ser observadas de acuerdo con la frecuencia y profundidad necesaria en cada caso.

Por ende, será tarea de la o el Responsable Directo el conducir, orientar y motivar el desempeño, realizando seguimiento de los desafíos individuales definidos. Esto a través de **diálogos formales o informales**, cada vez que sea necesario para analizar el desempeño observado por ambas partes, donde **se entregará la opinión sobre este de manera consensuada, con el fin de evaluar las acciones a seguir, y si fuera necesario, realizar mejoras y/o ajustes**. Es aquí cuando cobra sentido la flexibilidad de la planificación del desempeño.

Algunas técnicas de retroalimentación aparecen en el anexo 4.

A su vez, la claridad con que se realice la tarea de dar retroalimentación del desempeño será indispensable para lograr la coherencia con la evaluación final. Sea esta conducción y orientación mediante un pre-informe de desempeño o una conversación. Así la persona adulta no debería sorprenderse con la evaluación de cierre. De caso contrario, la sorpresa podría deberse a que la persona no comprendió la retroalimentación recibida o porque no la recibió. A continuación, se presenta una gráfica del proceso de retroalimentación v/s evaluación final.

Figura 12 Retroalimentación V/S Evaluación Final. Elaboración propia, 2023



Lo anterior, implica un proceso de retroalimentación que es continuo, a través de diálogos cada vez que sea necesario para analizar el desempeño observado, tanto de retroalimentación informal como de retroalimentación formal.

Por su parte, la persona que desempeña el cargo deberá mostrar o informar el estado de avance de sus desafíos propuestos, y realizar también un análisis crítico de su desempeño, entregando la propia visión de su trabajo. Es necesario, que se contemplen acciones de refuerzo positivo, cuando el desempeño es de acuerdo con lo esperado o por sobre los estándares establecidos.

Una fuente importante de motivación es recibir reconocimiento por los logros de parte de los demás, ya que ello refuerza la seguridad personal, evidencia el valor de los aportes y mejora el compromiso con la tarea, con el equipo y la Institución.

Características de la Retroalimentación:

Precisa: plantear las cosas de manera exacta, completa y específica, centrada en el comportamiento, para que exista mayor probabilidad de lograr cambios en la dirección requerida.

Descriptiva: debe ser explicativa, de comparación respecto a los desafío y metas o con relación al desempeño pasado, evitando juicios de valor. El tenor con que se entrega la información debe ser de una manera que no dañe o provoque sentimiento negativo en la persona.

Oportuna: que suceda en un momento o circunstancia favorable, ni antes ni después. Que le permitan a la persona tomar opciones.

Participativa: la persona que desempeña el cargo toma parte activa del proceso, donde quien ejerce el liderazgo debe propiciar la participación.

Directa: retroalimentar directamente a la persona implicada a fin de evitar rumores o malentendidos.

Frecuente: En la retroalimentación formal cada nivel o estructura pudiese establecer una periodicidad de acuerdo con su realidad, sugiriendo un mínimo de 1 a mediados de año. En la retroalimentación informal, mientras más habitual sea el proceso y más rápida esté disponible la información sobre el desempeño, más fácil será que la persona observe la conexión entre sus esfuerzos y su resultado.

Positiva: una retroalimentación constructiva y no crítica, que impulse la motivación y pueda tener un efecto favorable para el logro de los desafíos, que produzca actitudes favorables y estímulos para mejorar y/o modificar.

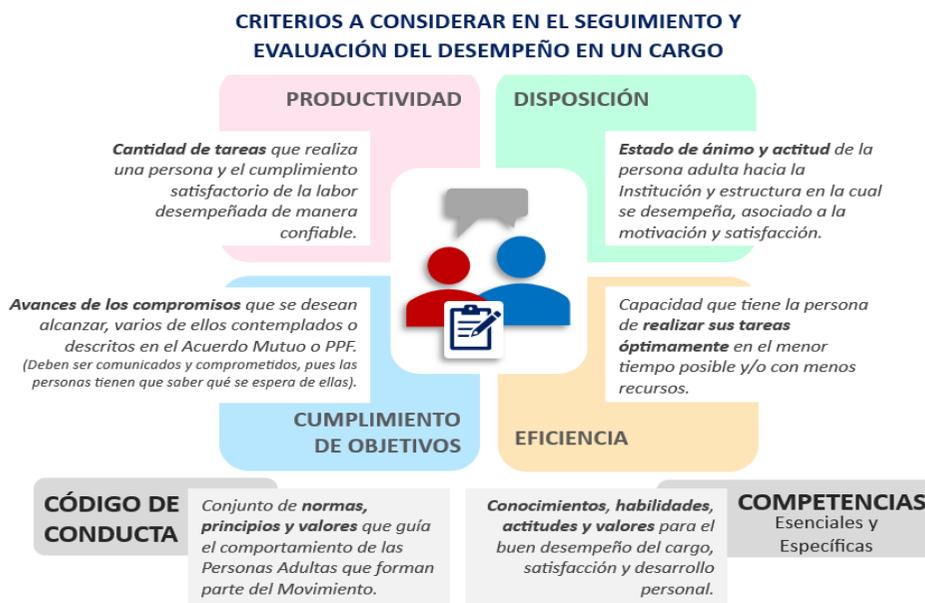


Figura 13 Características de la Retroalimentación. Elaboración propia, 2023

Crterios a contemplar en el seguimiento del cargo

Existen asuntos sobre los cuales se debe prestar atención y observar a las personas adultas durante la ejecución de su cargo, todos manifestados a través del comportamiento, siendo alguno de ellos fáciles de visualizar en las relaciones cotidianas y otros que requieren de un mayor desarrollo u organización para evidenciar las conductas. Lo importante es que cada estructura de la AGSCH determine si considerará todos estos aspectos sugeridos o cuáles de estos les resultan más significativos de contemplar durante el periodo de seguimiento y evaluación del cargo.

Figura 14 *Crterios a considerar en el seguimiento y Evaluación del Desempeño de un cargo. Elaboración propia, 2023*



Métodos para llevar a cabo registro del seguimiento formal

Existen diversas formas y formatos para estimar el avance del desempeño, y como estructura (Grupal, Territorial o Nacional) pueden elegir el que más les acomode y ayude progresar durante el desarrollo del cargo, ya sea para potenciar o ajustar.

La idea es que sea una instancia idealmente llevada a cabo por la o el Responsable Directo, o si la estructura así lo considera puede ser igualmente efectuado por el grupo de pares, inclusive pedir al Acompañante Personal como apoyo secundario, siempre teniendo la susceptibilidad y empatía para escuchar y comprender las necesidades de la persona que desempeña el cargo.

Herramientas que se sugieren sean utilizadas cuando se realice una retroalimentación formal, las que deben ser compartidas y dialogadas con la persona que desempeña el cargo.

Algunos ejemplos posibles de utilizar:

Escalas de puntuación (Anexo 5): se asigna un valor dentro de una escala de puntos, que va de menos a más, de acuerdo con el desenvolvimiento y conducta de la persona que desempeña el cargo.

Registro de acontecimientos relevantes (Anexo 6): anotación frecuentemente, en un cuaderno o similar, las acciones y conductas más significativas que ha realizado la persona que desempeña el cargo, las cuales son conversadas posteriormente durante la instancia de retroalimentación.

Calificación conductual (Anexo 7): sistema basado en establecer criterios conductuales comparados con el comportamiento presentado por la persona que desempeña el cargo mediante una valoración de escala Likert.

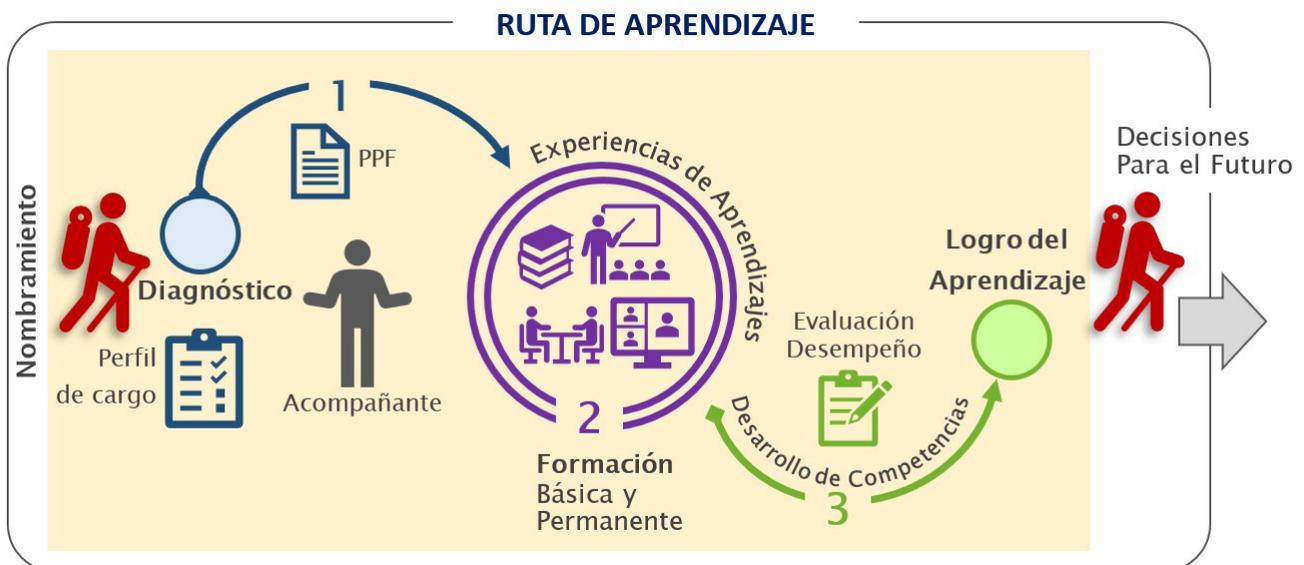
Entrevista STAR (Anexo 8): consiste en responder a las preguntas de forma concreta en base a las experiencias y conductas tenidas hasta ese momento en el desempeño del cargo. La “S” significa Situación, la “T” significa Tarea, la “A” significa Acción y la “R” significa Resultados.

Formación

Durante esta etapa de seguimiento del desempeño, es necesario valorar si la persona dispone de formación para desarrollar su cargo o rol. Si no es así y se considera que existe brecha, será necesario asistir a actividades formativas y de experiencias de aprendizaje. Misma situación sucede cuando exista interés personal por la autoformación. En este sentido, el esquema de formación de las personas adultas debe ser flexible y adaptable de acuerdo con el perfil de cada cargo, acorde con el nivel de competencia requerido y a la disponibilidad de tiempo de cada persona. Proceso de formación que no solo se debe limitar a los cursos que realiza dentro de la organización, sino a todas las experiencias de aprendizaje permanente que tiene la persona adulta dentro del Movimiento o fuera de este que le sirva para el desempeño del cargo, de forma presencial, a distancia o híbrida.

La AGSCh provee un Sistema de Formación que entrega oportunidades para que la persona adulta adquiera, perfeccione o actualice las competencias esenciales y/o específicas y logre desempeñar sus funciones y tareas de forma adecuada. Este Sistema está compuesto de una Formación Básica y una Formación Permanente. De ahí la importancia de que cada persona adulta al hacer la revisión de su PPF identifique sus necesidades de formación y pueda ubicarse en la ruta de aprendizaje que necesita para el desarrollo de sus competencias.

Figura 15 Ruta de Aprendizaje. Elaboración propia, 2023



La **Formación Básica** es una respuesta directa a las necesidades de formación derivadas de las competencias esenciales y específicas asociadas con un determinado cargo o función, y que tiene como propósito favorecer el buen desempeño de todas las personas adultas de la Institución con temáticas comunes y en diferentes grados de profundización.

La **Formación Permanente** tiene como propósito actualizar, perfeccionar y/o complementar las competencias tanto esenciales como específicas que exige un determinado cargo, en concordancia al Plan Personal de Formación y los resultados de las diferentes evaluaciones que se realicen durante el período de desempeño de la persona.

Para que esto se concrete la AGSCh, en forma anual, pondrá a disposición de las personas adultas una serie de actividades formativas que permitirán ofrecer oportunidades de aprendizaje que favorezcan un buen desarrollo de las funciones o tareas del cargo. Adicionalmente, la idea es que la persona participe de actividades formativas externas que estén relacionadas con su PPF: eventos, congresos, charlas, seminarios, cursos, con el objetivo de que adquiera la formación adecuada. Todos estos aspectos que ya están considerados en la Política de Personas Adultas de la AGSCh.

9.3 Evaluación del Desempeño

En diciembre de 2022, el equipo de Gestión del Desempeño realizó la 1ª Encuesta sobre Evaluación de Desempeño aplicada a los Grupos del país, donde participaron 119 de 543 Grupos registrados, lo que representa un 21,91% de participación.

De los 119 que respondieron, 106 señalan que tienen algún tipo de Evaluación del Desempeño, lo que representa el 89,07%, de los cuales el 21,69% utiliza Instrumentos Propios de evaluación.

Tabla 7. Resultado encuesta Evaluación en Los Grupos. Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a los Grupos, AGSCh, 2022

Nº	¿CÓMO EVALÚA?
13	Instrumento AGSCh
23	Instrumento Propio del Grupo
70	Conversación en el Consejo de Grupo
64	Conversación Equipo Unidad y luego CG
31	Conversación Direct RG y AG
4	Otros
2	En Blanco

Figura 16. Cómo evalúan los Grupos. Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a los Grupos, AGSCh, 2022



En relación con la frecuencia de Evaluación, el 72,63% de los Grupos, lo realiza entre 1 y 2 veces al año.

Finalmente, los principales cargos que se evalúan en el Grupo son:

Figura 17. Principales cargos que se evalúan en el Grupo Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a los Grupos, AGSCh, 2022.



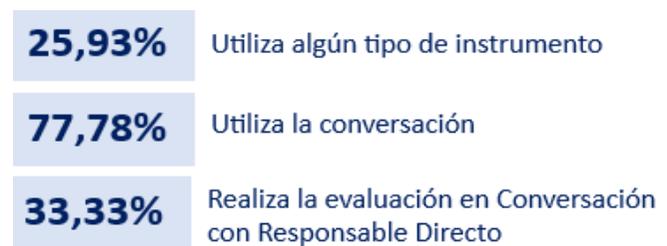
En mayo de 2023 se realizó la 1ra consulta sobre la Evaluación de Desempeño de los Equipos Territoriales. En relación a los resultados, de los 46 territorios participantes (que representan al 54,8% del total Territorial), 27 señalan que sí realizan Evaluación del Desempeño, es decir un 56,2% de la muestra, siendo la Autoevaluación la práctica más recurrente, seguida por la evaluación entre pares, sin embargo, no se cuenta con información sobre formatos tangibles que ocupen en los territorios como para hacer un análisis más acabado.

En cuanto a la forma de evaluación, los territorios señalan que:

Tabla 8. Resultado Encuesta de Evaluación del Desempeño sobre instrumentos utilizados. Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a Territorios, AGSCh, 2023

CARGO	DD	DZU	DZ
Instrumento AGSCh	3	-	-
Instrumento Propio	2	-	-
Conversación en Equipo	19	2	-
Conversación con Responsable Directo	9	-	-
Otros ¿Cuáles?	Formulario Google (ramas) Consejo Distrito		Consejo de Zona

Figura 18. Porcentaje de Evalúan en los Territorios según uso de instrumentos. Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a Territorios, AGSCh, 2023



La frecuencia de Evaluación señala que el 44,44% se evalúa una vez al año.

Tomando en cuenta ambos procesos, se puede decir que en el Nivel Grupal se evidencia una mayor respuesta en evaluaciones de desempeño que en el Nivel Territorial, además, la gran mayoría realiza evaluaciones de 90° (Autoevaluación y Evaluación de Responsable Directo). En ambos casos las evaluaciones se hacen mayoritariamente por medio de una conversación, sin dejar registro o evidencia formal del proceso.



Evaluación

Etapa final del período, en la cual se efectúa una apreciación global del desempeño efectivo de la persona adulta que ejerce el cargo, el que para muchos casos se establecerá en una periodicidad anual, realizando la evaluación para final de año o principio del otro, momento que estará dado en función a las metas individuales acordadas, tanto en el acuerdo mutuo como en el PPF, y los demás factores de evaluación establecidos por la estructura. Evaluación que para Guías y Scouts de Chile ha definido establecer en base a las competencias del cargo, es decir, centrada en las conductas y orientadas a la acción.

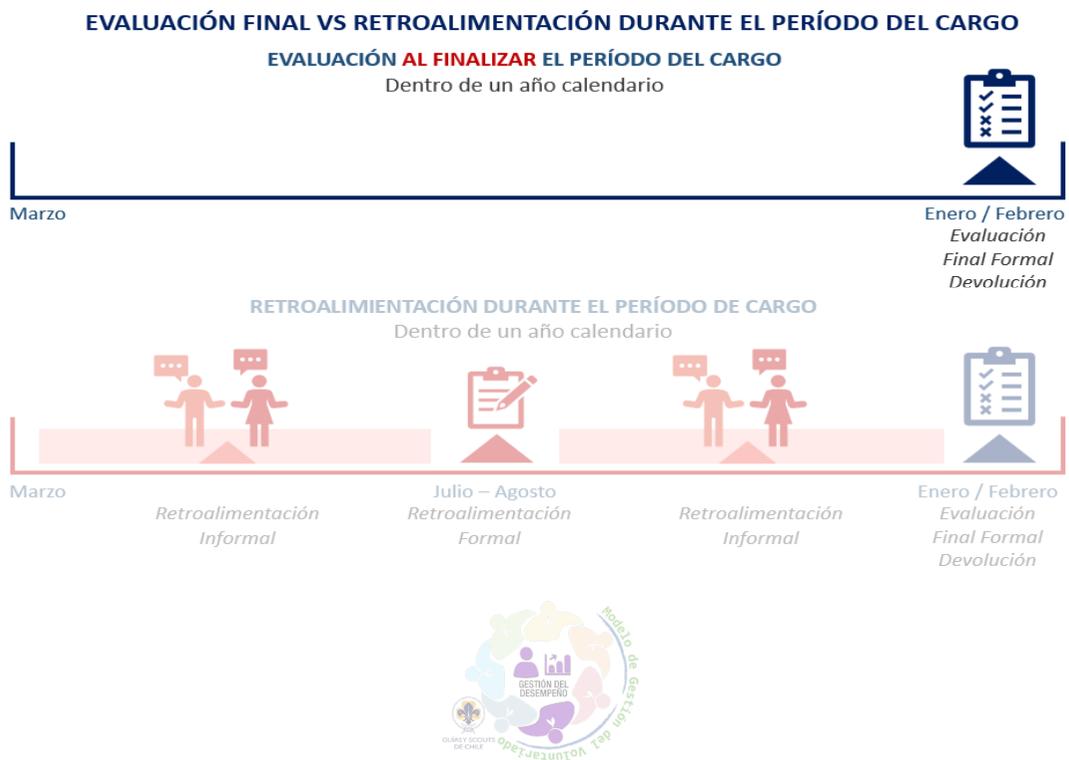
Esta instancia de evaluación no debe verse como un momento de rendir una prueba, si no como una **oportunidad de diálogo, crecimiento y mejora**. Si las distintas estructuras de la AGSCh trabajan la evaluación en base a esta perspectiva podrán progresar en aspectos como: las relaciones interpersonales, los índices de mantención y la calidad de vida de las personas adultas en el desempeño del cargo y con ello alcanzar el logro de los objetivos propuestos como Institución.

Hay que recordar que la evaluación final se debe realizar siempre en base al perfil del cargo, por ende, esta relación entre perfil y desempeño de la persona es lo que entenderemos como adecuación persona-cargo. A partir de esto será posible, establecer el potencial, definir nuevas estrategias de formación y en algunos casos servirá de insumo para tomar “decisiones para el futuro”.

Basándonos entonces en la descripción del perfil de cargo y en las conductas observadas, es factible realizar la evaluación final del desempeño, instancia en la cual es muy importante **planificar, establecer una adecuada comunicación, así como el registro y resultado de esta en un documento**. Además, es productivo considerar como insumo la información recopilada durante la etapa de seguimiento y retroalimentación del cargo, la que viene a ser una evaluación de proceso o de avance.

A continuación, se presenta una gráfica del proceso de evaluación final v/s retroalimentación.

Figura 19. Evaluación Final V/S Retroalimentación. Elaboración propia, 2023



Retroalimentación final

Es una parte integral de la evaluación final. Durante la cual se brindan comentarios y se comparten observaciones sobre el desempeño de la persona adulta. Estos comentarios pueden destacar tanto los aspectos positivos como las áreas de mejora que podrían considerarse a futuro. Una devolución efectiva permitirá a la persona adulta comprender su rendimiento desde otra perspectiva y obtener información valiosa para su desarrollo personal

Esta instancia no se limita a medir resultados, sino que se enfoca en identificar y reconocer las fortalezas y debilidades en el desempeño, proporcionando oportunidades de mejora y posibilidades de desarrollo, a través de espacios de diálogo abierto.

Figura 20. Consideraciones para una retroalimentación eficaz. Elaboración propia, 2023



Se evalúa el cumplimiento de las tareas y responsabilidades adquiridas como parte de las competencias específicas del cargo, así como también, se evalúan habilidades interpersonales, trabajo en equipo, compromiso, entre otras competencias esenciales en el contexto institucional, permitiendo a cada persona adulta diseñar y formular planes de mejoramiento continuo, brindando la oportunidad de desarrollar y fortalecer sus habilidades y competencias en beneficio tanto de su PPF, como también de su aporte como persona adulta en el Movimiento.

Tipos de evaluación

Como ya se ha señalado, la AGSCH, ha optado por un enfoque de evaluación basado en competencias, el cual se concentra en los conocimientos, habilidades, actitudes y valores observables en el actuar de la persona para el correcto desempeño del cargo, rol y función. De esta manera, se evalúa de forma cuantitativa y cualitativa el nivel de desarrollo de cada competencia, lo que permite identificar áreas de mejora y tomar acciones concretas para ello.

Figura 21. Enfoque por competencias. Elaboración propia, 2023



A continuación, se presentan distintos modelos de Evaluación del Desempeño, cada una con sus respectivas ventajas y desventajas, las cuales son importantes de considerar al momento de determinar cuál o cuáles de estas implementar, en el Grupo, área, equipo o estructura:

Autoevaluación (Anexo 9):

Permite a la persona evaluar su propio desempeño y competencias, lo que fomenta la autorreflexión y ayudan a tener una visión más profunda y cercana respecto a las propias vivencias, y a entender su desempeño cualitativo y no solo cuantitativo.

Evaluación que realiza la o el Responsable Directo (Anexo 10):

Brinda una visión desde la perspectiva de la persona encargada del equipo o estructura, quien debería tener mayor conocimiento y experiencia en el área, ser capaz de conocer en detalle las responsabilidades y exigencias del cargo, además de haber acompañado a la persona en el proceso, pudiendo evaluar cuantitativamente el desempeño e incorporar factores cualitativos, como la buena actitud, la motivación o el deseo de aprender.

Evaluación del Equipo (Anexo 11):

Consiste en una evaluación entre quienes integran un equipo; esto promueve la retroalimentación entre pares y una visión más objetiva del desempeño puesto que se experimenta una similitud en la carga de labores y desafíos, siendo importante asegurar la imparcialidad y la objetividad en la evaluación, en especial evitando prejuicios.

Evaluación entre pares de otras áreas:

Se refiere a la evaluación que puedan aportar aquellas personas que poseen el mismo cargo dentro de la estructura y donde hay conocimiento entre sí de la persona evaluada. Esto sólo se podría aplicar en algunos casos como, por ejemplo, Responsable de Unidad, donde sus pares de otras áreas serían los demás Responsables de Unidad del mismo Grupo.

Evaluación de NNJ (Niñas, Niños y Jóvenes):

Se recopilan las percepciones de las niñas, niños y jóvenes respecto de sus guidoras y/o dirigentes de la Unidad. Esto permite evaluar el impacto que la persona adulta ha tenido sobre las NNJ con especial énfasis en el cuidado de la niñez y juventud. Sin embargo, es importante considerar que el formato de la evaluación debe estar diseñado en un lenguaje adecuado acorde con la edad.

Evaluación de Apoderadas/os:

En el caso de cargos vinculados al Grupo, puede considerarse la percepción y evaluación que tienen Apoderadas y Apoderados en relación al desempeño de la o el Responsable y Asistentes de Unidad e incluso Responsable y Asistente de Grupo. Para este tipo de evaluación es importante tener en consideración que el formato e ítems a evaluar serán en relación con aspectos relevantes como la comunicación de los dirigentes y guidoras hacia las familias, entre otros aspectos.

Hay que señalar que de los anexos propuestos existen varias opciones, solo para que las personas, equipos o áreas tengan la posibilidad de escoger el formato que más les acomode, debiendo escoger solamente uno de ellos. Como sugerencia en el caso de que la evaluación sea realizada por más de una persona, se recomienda que las partes lleguen a consenso de utilización del mismo formato de toda la diversidad que se presenta, para así poder ser factible la evaluación en base a los mismos criterios de medición.



Figura 22. Personas o instancias que participan en la Evaluación en Grupos y Territorios. Elaboración propia, basados en resultado de la 1ra Encuesta sobre Evaluación de Desempeños a los Grupos y Territorios, AGSCh, 2022, 2023



Ventajas y Desventajas de los Tipos de Evaluación

A continuación, se presentan diferentes ventajas y desventajas desde el punto de vista de quiénes participan en el proceso de evaluación

Tabla 9. Ventajas y desventajas de los tipos de evaluación. Elaboración propia, 2023

EVALUACIÓN	QUIÉNES EVALÚAN	VENTAJAS	DESVENTAJAS A CONSIDERAR
Evaluación de Responsable Directo	La evaluación la realiza la o el Responsable del equipo o área para con la persona que ejecuta el cargo o rol.	Existe evaluación continua por parte de la persona responsable directamente del cargo. Incorpora tanto elementos cuantitativos como factores cualitativos.	Pudiese haber influencia subjetiva o parcial en la evaluación, presentándose sesgos debido a las relaciones personales y la convivencia cotidiana. Es unidireccional y no contempla opinión de otros agentes.
Autoevaluación	Evaluación personal, siendo la propia persona quien debe desarrollar ese autoanálisis.	Ayuda a ampliar un panorama de la evaluación del desempeño. Ayuda a contrastar las demás evaluaciones existentes, pudiendo llegar a puntos comunes, promoviendo la autocrítica y la reflexión.	Puede existir un sesgo positivo o negativo dependiendo de la percepción individual, por ende, este tipo de evaluación puede ser subjetiva y otorgar respuestas por deseabilidad social. Puede traer conflictos si las demás personas no reconocen como válida la opinión brindada.

EVALUACIÓN	QUIÉNES EVALÚAN	VENTAJAS	DESVENTAJAS A CONSIDERAR
Evaluación del equipo	Evaluación que pueden realizar las y los integrantes de la Unidad o área, las cuales se perciban como un par en el equipo, incluyendo inclusive como parte de este, a la o el responsable directo.	Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de cada integrante del equipo. Permitiendo reconocer aspectos que otros tipos de evaluaciones pudiesen pasar por alto como: hábitos, personalidad, valores. Se da en un ambiente de confianza y paridad que puede fortalecer al equipo.	Pudiese generarse la imparcialidad y la falta de objetividad en la evaluación, existiendo prejuicios y discordancias entre quienes evalúan y quienes son evaluados. Esto pudiese afectar las relaciones entre pares. Algunas personas podrían disfrazar sus opiniones por cercanía o evitar el conflicto interpersonal.
Evaluación entre pares de otras áreas	Evaluación que puede ser realizada por personas que tienen el mismo o muy similar el cargo o rol en un equipo paralelo, por ejemplo, los Responsables de Unidad.	Un par del mismo cargo o rol tiene conocimiento de las funciones y tareas asociadas al desempeño requerido. Además de poseer una mirada externa y comparativa con respecto a la ejecución del cargo y cumplimiento de metas comunes que muchas veces pudieran ser compartidas.	En base a la estructura organizacional de cargos, existirán algunos en los cuales, a pesar de ser pares de área, no existe relación entre sí y conocimiento del desempeño, como por ejemplo: DZ, DD, CH y DEN, por nombrar algunos, no siendo posible evaluar a alguien que no se conoce. Es importante procurar la imparcialidad y la objetividad en la evaluación.
Evaluación de Niñas, Niños y Jóvenes	Evaluación realizada por niñas, niños y jóvenes partícipes del programa, hacia sus guadoras y dirigentes de Unidad.	Contar con una visión complementaria de la labor realizada en aspectos importantes de la vinculación y protección de las y los protagonistas del programa.	Conlleva diseñar un nuevo formato, considerando en este un lenguaje adecuado acorde con la edad de los NNJ que van a evaluar al dirigente y/o guadora.



EVALUACIÓN	QUIÉNES EVALÚAN	VENTAJAS	DESVENTAJAS A CONSIDERAR
Evaluación de Apoderadas y Apoderados	Evaluación hacia las guidoras y dirigentes del equipo de Unidad y/o de Grupo desde la percepción de las y los apoderados.	Percepción del trabajo y trato que tiene la guidora y/o dirigente para con la familia del NNJ.	Hay que asegurar que la persona que está evaluando conozca a quién se evalúa.

Modalidad de evaluación

Figura 23. Modalidad de Evaluación. Elaboración propia, 2023



Para realizar una evaluación de desempeño existen diversas modalidades dependiendo de las instancias y/o personas que participan en esta, teniendo como base la Autoevaluación, considerando que cuando se evalúa a quien dirige un cuerpo colegiado, debe hacerlo quien lo subroga. Por ejemplo:

Tabla 10. Ejemplo de quién evalúa a Responsable Directo, cuando está a cargo de cuerpo colegiado. Elaboración propia, 2023

NIVEL	CUERPO COLEGIADO	CARGO A EVALUAR	QUIEN SUBROGA
GRUPO	Consejo de Grupo	Responsable de Grupo	Asistente de Grupo

Las modalidades de evaluación son:

- **Evaluación en 90°:** Aquella en que además de la Autoevaluación de la persona, participa su Responsable Directo.



- **Evaluación en 180° (Anexo 12):** En esta modalidad, además de Autoevaluación y la de su Responsable Directo, se suma la de integrantes de su propio Equipo de Trabajo.
- **Evaluación 270°:** En este otro tipo de evaluación, sumado a los anteriores (Autoevaluación de la persona, la de su Responsable Directo y la de su Equipo de Trabajo), se agrega la evaluación de un 4° actor o actores acorde con el cargo (Por ejemplo la opinión de NNJ, de Apoderados o Personas que tienen el mismo cargo y que no son parte del Equipo, entre otras).
- **Evaluación 360°:** Finalmente, esta modalidad, además de las y los actores antes mencionados, se incorpora una 5a evaluación de personas o instancias que puedan aportar o complementar la evaluación.

Contar con la evaluación de solo una o dos personas o instancias, puede carecer de objetividad y, sin duda tiene una mirada parcial del desempeño, por lo que lo recomendable es que al menos sea en modalidad 180°. No obstante, esta decisión debe ser adoptada por el organismo que hará uso de estas herramientas, es decir el Grupo, Territorios o Área del nivel nacional, implementando el o los instrumentos que más le acomode de acuerdo con su realidad y necesidades, la cual se sugiere debe de aplicarse de manera paulatina, progresiva y constructiva.

Por otra parte, cabe destacar que ninguno de estos dispositivos debe ser asumido como “la herramienta ideal”. Por el contrario, la adopción de alguna de ellas debe estar relacionada a los objetivos del proceso evaluativo y a las condiciones o características del cargo. Por ejemplo, no tendrá mucha relevancia incorporar evaluación de personas externas, cuando el tipo de función a desempeñar no contempla una relación entre las partes; o en el caso de responsables directos cuando son estructuras o cuerpos colegiados como, por ejemplo: Consejo de Grupo, Comité de Grupo, Consejo de Distrito, entre otros.

Tabla 11. Participantes en Evaluación del Desempeño Nivel Grupo. Elaboración propia, 2023

NIVEL GRUPAL				
CARGO	90°	180°	270°	360°
Responsable de Grupo.	Autoevaluación, Asistente de Grupo.	Autoevaluación, Asistente de Grupo. Responsables de Unidad.	Autoevaluación, Asistente de Grupo, Responsables de Unidad. Directiva del Comité de Grupo.	Autoevaluación, Asistente de Grupo, Responsables de Unidad, Directiva Comité de Grupo, Representante Institución Patrocinante.
Asistente de Grupo	Autoevaluación, Responsable de Grupo	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Responsable de Unidad.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Responsables de Unidad, Directiva Comité de Grupo.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Responsables de Unidad, Directiva Comité de Grupo, Representante de la Institución Patrocinante.



NIVEL GRUPAL				
CARGO	90°	180°	270°	360°
Responsable de Unidad	Autoevaluación, Responsable de Grupo.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Equipo de Unidad.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Equipo de Unidad, Responsables de las otras Unidades.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Equipo de Unidad, Responsables de las otras Unidades, Apoderados de la Unidad, NNJ pertenecientes a la Unidad.
Asistente de Unidad	Autoevaluación, Responsable de Unidad.	Autoevaluación, Responsable de Unidad, Equipo de Unidad.	Autoevaluación, Responsables de Unidad, Equipo de Unidad, NNJ de la Unidad.	Autoevaluación, Responsables de Unidad, Equipo de Unidad, NNJ de la Unidad, Apoderados de la Unidad.
Presidente Comité de Grupo	Autoevaluación, Tesorero/a o Secretario/a Comité de Grupo	Autoevaluación, Tesorero/a o Secretario/a Comité de Grupo, Otros integrantes de la directiva.	Autoevaluación, Tesorero/a o Secretario/a Comité de Grupo, Otros integrantes de la directiva, apoderados de la Unidad a la que representan.	Autoevaluación, Tesorero/a o Secretario/a Comité de Grupo, Otros integrantes de la directiva, Apoderados de la Unidad a la que representan, Responsable de Grupo.
Integrantes Directiva Comité de Grupo	Autoevaluación, Presidente Comité de Grupo	Autoevaluación, Presidente Comité de Grupo, Otros integrantes de la directiva.	Autoevaluación, Presidente Comité de Grupo, Otros integrantes de la directiva, apoderados de la Unidad a la que representan.	Autoevaluación, Presidente Comité de Grupo, Otros integrantes de la directiva, Apoderados de la Unidad a la que representan, Responsable de Grupo.



NIVEL GRUPAL				
CARGO	90°	180°	270°	360°
Asesor/a Religioso	Autoevaluación, Responsable de Grupo.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Responsables o Asistentes de Unidad que coordinen acciones.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Responsables o Asistentes de Unidad que coordinen acciones. Presidente Comité de Grupo.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Responsables o Asistentes de Unidad que coordinen acciones. Presidente Comité de Grupo, Representante Institución Patrocinante.
Representante Institución Patrocinante	Autoevaluación, Responsable de Grupo.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Presidente Comité de Grupo.	Autoevaluación, Responsable de Grupo, Presidente Comité de Grupo, Responsables o Asistentes de Unidad.	

Tabla 12. Participantes en Evaluación del Desempeño Nivel Distrital. Elaboración propia, 2023

NIVEL DISTRITAL				
CARGO	90°	180°	270°	360°
Directora o Director de Distrito	Autoevaluación, Coordinadora o Coordinador de Administración	Autoevaluación, Coordinadora o Coordinador de Administración, Integrantes del Comité Ejecutivo Distrital.	Autoevaluación, Coordinadora o Coordinador de Administración, Integrantes del Comité Ejecutivo Distrital, Integrantes del Consejo y/o Asamblea de Distrito.	Autoevaluación, Coordinadora o Coordinador de Administración, Integrantes del Comité Ejecutivo Distrital, Integrantes del Consejo y/o Asamblea de Distrito, Directora o Director de Zona.



NIVEL DISTRITAL				
CARGO	90°	180°	270°	360°
Delegada o Delegado a las Asamblea Nacional	Autoevaluación, Miembros de la Asamblea Distrital	Autoevaluación, Miembros de la Asamblea Distrital Directora o Director de Distrito u Otros Delegados.		
Coordinadora o Coordinador Distrital	Autoevaluación, Directora o Director de Distrito.	Autoevaluación, Directora o Director de Distrito, Equipo al que coordina.	Autoevaluación, Directora o Director de Distrito, Equipo al que coordina, Comité Ejecutivo Distrital	Autoevaluación, Directora o Director de Distrito, Equipo al que coordina, Comité Ejecutivo Distrital, Coordinadora o Coordinador Zonal, Miembros del Consejo Distrital.

Tabla 13. Participantes en Evaluación del Desempeño Nivel Zonal. Elaboración propia, 2023

NIVEL ZONAL				
CARGO	90°	180°	270°	360°
Directora o Director de Zona	Autoevaluación, Coordinadora o Coordinador Zonal de Administración.	Autoevaluación, Coordinadora o Coordinador Zonal de Administración, Integrantes del Comité Ejecutivo Zonal.	Autoevaluación, Coordinadora o Coordinador Zonal de Administración, Integrantes del Comité Ejecutivo Zonal, Directoras o Directores de Distrito.	Autoevaluación, Coordinadora o Coordinador Zonal de Administración, Integrantes del Comité Ejecutivo Zonal, Directoras o Directores de Distrito, DDI.
Coordinadora o Coordinador Zonal	Autoevaluación, Directora o Director de Zona	Autoevaluación, Directora o Director de Zona, Integrantes del Comité Ejecutivo Zonal.	Autoevaluación, Directora o Director de Zona, Integrantes del Comité Ejecutivo Zonal. Equipo de Coordinación Distrital de la misma área.	Autoevaluación, Directora o Director de Zona, Integrantes del Comité Ejecutivo Zonal. Equipo de Coordinación Distrital de la misma área. Responsable de la Comisión Nacional respectiva.



NIVEL ZONAL				
CARGO	90°	180°	270°	360°
Presidente de Corte de Honor Territorial	Autoevaluación, Secretaria o Secretario de la Corte de Honor Territorial.	Autoevaluación Secretaria o Secretario de la Corte de Honor Territorial, Otros integrantes de la Corte de Honor Territorial.	Autoevaluación, Secretaria o Secretario de la Corte de Honor Territorial, Otros integrantes de la Corte de Honor Territorial, Integrantes del Consejo de Zona.	
Miembro de Corte de Honor Territorial	Autoevaluación, Presidente de la Corte de Honor.	Autoevaluación, Presidente de la Corte de Honor, Integrantes de la Corte de Honor Territorial.	Autoevaluación, Presidente de la Corte de Honor Territorial, Otros integrantes de la Corte de Honor Territorial, Integrantes del Consejo de Zona.	

Tabla 14. Participantes en Evaluación del Desempeño Nivel Nacional. Elaboración propia, 2023

NIVEL NACIONAL**			
CARGO	90°	180°	270°
Presidente o Presidenta Nacional	Autoevaluación, Secretaria o Secretario Nacional.	Autoevaluación, Secretaria o Secretario Nacional, Miembros del Consejo Nacional.	Autoevaluación, Secretaria o Secretario Nacional, Miembros del Consejo Nacional. Delegadas o delegados a la Asamblea Nacional (por medio de encuesta).
Consejera o Consejero Nacional	Autoevaluación, Presidente Nacional	Autoevaluación, Presidente Nacional, Miembros del Consejo Nacional.	Autoevaluación, Presidente Nacional, Miembros del Consejo Nacional. Delegadas o delegados a la Asamblea Nacional (por medio de encuesta)



NIVEL NACIONAL**			
CARGO	90°	180°	270°
Directora o Director Ejecutivo Nacional	Autoevaluación, Presidente Nacional.	Autoevaluación, Presidente Nacional, Integrantes del Comité Ejecutivo Nacional.	Autoevaluación, Presidente Nacional, Integrantes del Comité Ejecutivo Nacional. Integrantes del Consejo Nacional.
Integrante Comité Ejecutivo Nacional	Autoevaluación, Director/a Ejecutivo/a Nacional.	Autoevaluación, Director/a Ejecutivo/a Nacional, Comisionado/a o coordinadores del equipo que lidera.	Autoevaluación, Director/a Ejecutivo/a Nacional, Comisionado/a o coordinadores del equipo que lidera, Miembros del CEN.
Coordinadoras y Coordinadores de Áreas/ Comisionadas y comisionados	Autoevaluación Responsable Directo.	Autoevaluación Responsable Directo Equipo de Trabajo (Comisión).	Autoevaluación Responsable Directo Equipo de Trabajo (Comisión) Otros Coordinadores de Área o Comisionados de la misma Dirección.
Líderes de Equipos de Trabajo	Autoevaluación Responsable Directo.	Autoevaluación Responsable Directo Equipo de Trabajo.	Autoevaluación Responsable Directo Equipo de Trabajo. Otros Líderes de Equipos del Área.
Miembros de Equipos de trabajo	Autoevaluación Líder del equipo.	Autoevaluación Líder del equipo, Pares del equipo.	Autoevaluación Líder del equipo, Pares del equipo. Otro (dependiendo con quiénes se vincula)
Presidente de Corte de Honor Nacional	Autoevaluación, Secretaria o secretario de la Corte de Honor.	Autoevaluación, Secretaria o secretario, Integrantes de la Corte de Honor Nacional.	Autoevaluación, Secretaria o secretario, Integrantes de la Corte de Honor Nacional, Delegadas o delegados a la Asamblea Nacional por medio de encuesta.



NIVEL NACIONAL**			
CARGO	90°	180°	270°
Miembro de la Corte de Honor Nacional	Autoevaluación, Presidente de la Corte de Honor.	Autoevaluación, Presidente, Integrantes de la Corte de Honor Nacional.	Autoevaluación, Presidente, Integrantes de la Corte de Honor Nacional, Delegadas o delegados a la Asamblea Nacional por medio de encuesta.
Capellán Nacional	Autoevaluación, Comisionado Nacional de Pastoral.	Autoevaluación, Comisionado Nacional de Pastoral, Dirección de Métodos Educativos.	Autoevaluación, Comisionado Nacional de Pastoral, Director de Métodos Educativos, Presidente Consejo Nacional.

* Tabla referencial la cual puede ser adaptada a las necesidades del Grupo, estructura o área.

** En el Nivel Nacional, recomendamos la Evaluación hasta 270°, sin embargo, queda a criterio de la propia estructura.

Criterios que considerar en la Evaluación

Los aspectos que se deben considerar en la Evaluación son los ya señalados en la etapa de Seguimiento (figura 14) y están relacionados con las competencias requeridas para el cargo.

Para esto, la evaluación del desempeño utilizará la medición y la observación del comportamiento:

* La **medición** se aplicará fundamentalmente a hechos concretos y a resultados cuantitativos, tales como la asistencia a reuniones, la participación en sus módulos de formación convenidos en el Plan Personal de Formación, el cumplimiento de tareas y metas dentro de los plazos convenidos en el Acuerdo Mutuo.

* La **observación** se aplicará a conceptos abstractos y percepción de situaciones cualitativas tales como el logro de los resultados comprometidos en el Acuerdo Mutuo, las actitudes y las aptitudes personales para el cargo; las condiciones en que la persona se ha desempeñado; el crecimiento personal logrado en función de la calidad del apoyo recibido.

Registro de Resultados

En base a los instrumentos utilizados, ya sea de la evaluación final como del proceso de desempeño, es que se obtiene información y resultados acerca del accionar de la persona que ejerce el cargo.



Por ello, es de relevancia el llevar idealmente un **respaldo**, donde se guarden todas las evaluaciones de esa persona, así como la de todas y todos los integrantes que componen la estructura, área o Grupo; ya sea en un soporte digital como un drive o de soporte en papel como un archivador, etc., donde, además, la figura de una persona responsable del resguardo de esta información resulta significativa. En su mayoría tal responsabilidad debería recaer en la o el encargado de Grupo, área o estructura según corresponda, a menos que la propia entidad determine otra cosa de común acuerdo.

Tabla 15. Responsable de Reporte del Resultado de la Evaluación (Grupal y Territorial). Elaboración propia, 2023

NIVEL O ESTRUCTURA	GRUPO	DISTRITO	ZONA
REPORTA A	Consejo de Grupo	Consejo de Distrito	Consejo de Zona
RESPONSABLE	Responsable de Grupo – Asistente de Grupo	Director/a de Distrito – Coord. Distrital de Voluntariado	Director/a de Zona – Coord. Zonal de Voluntariado

Tabla 16. Responsable del Reporte de la Evaluación (Nacional). Elaboración propia, 2023

NIVEL O ESTRUCTURA	CONSEJO NACIONAL	COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL	EQUIPOS NACIONALES	CORTE HONOR NACIONAL
REPORTA A	Asamblea Nacional	Consejo Nacional*	Dirección de Área	Asamblea Nacional
RESPONSABLE	Presidente/a Consejo Nacional	Director/a Ejecutivo Nacional	Comisionadas/os Líderes de Equipos	Presidente/a Corte de Honor Nacional

*En este nivel encontraremos en su mayoría al personal remunerado. Por ende, a quien se le reportan las acciones y decisiones tomadas por el DEN deberá ser al CN, según normativa.

El registro final será el informe integral donde se resume los resultados obtenidos durante la gestión del desempeño y que dicho proceso será vaciado en el instrumento de Evaluación de desempeño final, la cual debe brindar una visión completa del rendimiento de la persona adulta. Donde dicho documento debe estar descrito los resultados de manera clara y objetiva, utilizando los datos recopilados durante todo el proceso de evaluación, ofreciendo una visión detallada de los resultados, los logros, las áreas de mejora y las recomendaciones para el desarrollo personal.

Es de suma importancia que el registro final destaque por su claridad, precisión y objetividad al evaluar el desempeño basado en competencias de la persona adulta. El informe debe ser redactado de manera comprensible y accesible, de modo que la persona pueda utilizarlo como herramienta para su propio desarrollo y crecimiento dentro del Movimiento. Asimismo, es esencial mantener la confidencialidad de la evaluación y compartirla únicamente con aquellas personas que requieren conocer los resultados, garantizando la privacidad y la confianza en el proceso evaluativo. De esta manera, el informe final se convierte en una valiosa herramienta de retroalimentación y orientación para la persona adulta, impulsando hacia un constante progreso en el Movimiento Guía Scout.



Por tal motivo es importante que el registro de evaluación final contenga conclusiones, donde se presentan los resultados de la evaluación, incluyendo los indicadores de desempeño evaluados, destacando las fortalezas y debilidades del desempeño en la función de la persona adulta. Idealmente deberán ser de forma clara y breve, incluyendo recomendaciones para el desarrollo, acuerdos tomados, entre otros, ayudando al crecimiento y a la toma de decisiones de la persona adulta en su cargo.

Plan de Mejora - Reanudar el Ciclo

Basándose en los resultados de la evaluación final obtenidos de los instrumentos y modalidades utilizadas y la devolución recibida, se puede desarrollar un plan de mejora.

Comprenderemos como plan de mejora a la definición formal o establecimiento de nuevos desafíos, generalmente entre la o el responsable directo y la propia persona, a partir de los resultados de un proceso completo de gestión del desempeño. Plan que busca establecer objetivos, acciones y plazos donde se puedan generar acuerdos y abordar esas áreas en las cuales se detectan brechas y se plantean las mejoras. Así, servirá como guía para que la persona adulta desarrolle de mejor manera las competencias en el desempeño de su cargo o sirva de insumo para las decisiones a futuro en caso de renovación o reubicación de este.

Figura 24. Relación entre Evaluación del desempeño y las Decisiones para el Futuro Elaboración propia, 2023



De esta manera, el Plan de Mejora complementa este proceso que da continuidad a la gestión del desempeño y al ciclo de vida, a través del cual la persona adulta profundiza e invita a la mejora en aquellos aspectos que dificultan o favorecen el éxito de su cargo, revisando los resultados obtenidos, los logros, los no cumplimientos, sus posibles causas y los mecanismos de refuerzo necesario, intentando vincular los resultados con las necesidades de fortalecimiento de las competencias, lo que se puede asociar a distintas estrategias de experiencias de aprendizaje, permitiendo actualizar el Acuerdo Mutuo y el Plan Personal de Formación (PPF) para el siguiente período incorporando nuevas metas y compromisos de ambas partes.

Es importante que la o el Responsable de Grupo o de la Estructura, tenga registro y seguimiento de los procesos e hitos de las personas adultas que lidera, mediante algún sistema como el sugerido en el anexo N° 13.

10. Referencias Bibliográficas

AGSCH (2022). Diccionario de Competencias, Dirección de Voluntariado. Disponible en <https://guiasyscoutsdechile.org/download/diccionario-de-competencias/>

AGSCH (2022). Política de las Personas Adultas, Dirección de Voluntariado. Disponible en <https://guiasyscoutsdechile.org/download/politica-de-las-personas-adultas/>

AGSCH (2022).. Proyecto Educativo Institucional 2021 – 2030. Disponible en <https://guiasyscoutsdechile.org/download/proyecto-educativo-institucional/>

AGSCH (2023). Primera consulta evaluación de desempeño nivel Grupo 2022-2023. Disponible en <https://guiasyscoutsdechile.org/download/resultados-1era-consulta-evaluacion-de-desempeno-nivel-grupo-2022-2023/>

AGSCH (2023). Primera consulta evaluación de desempeño nivel Territorial 2023. Disponible en <https://guiasyscoutsdechile.org/download/primera-consulta-evaluacion-de-desempeno-nivel-territorial-2023/>

Asociación Scouts de Bolivia (2009). Procedimiento de Evaluación de Desempeño de dirigentes de la ASB. Disponible en <https://scoutsdebolivia.org/index.php/schedule/send/33-seguimiento/188-procedimiento-evaluacion-dirigentes-asb>

Dirección Nacional del Servicio Civil (2011). Gestión del Desempeño en Servicios Públicos. Disponible en <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=0ab6e90e-0bf0-418d-8502-e71d2db4d153>

Guías y Scouts de Costa Rica (2019). Sistema de Gestión del Adulto. Jefe o Subjefe de Grupo. Disponible en: <https://siemprelistos.com/downloads/>

Movimiento Scouts del Uruguay (2019). Sistema de Gestión de Adultos. Disponible en <https://msu.edu.uy/biblioteca/wp-content/uploads/2019/08/Sistema-de-gesti%C3%B3n-de-adultos-Versi%C3%B3n-1.2.pdf>

OMMS (2016), Manual para la función del Asesor Personal de Formación. Disponible en https://jefepiolo.files.wordpress.com/2016/06/manual_para_la_funcion_de_asesor_personal_de_formacic3b3n_2016.pdf

Scouts de Argentina, Evaluación de desempeño (Instructivo). Disponible en <https://es.scribd.com/document/374870426/Evaluacion-de-Desempeno-Instructivo>

União dos Escoteiros do Brasil (2019). Competencias e Rotas de Aprendizagem Dirigente. Disponible en <https://www.escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Competencias-e-Rotas-de-Aprendizagem-Dirigente.pdf>



11. Anexos

Anexo 1, **Competencias Esenciales y Específicas nivel Grupo**

Anexo 2, **Propuesta PPF**

Anexo 3, **Propuesta Formato Acuerdo Mutuo**

Anexo 4, **Propuestas de Retroalimentación**

Anexo 5, **Propuesta Seguimiento de Desempeño - Acontecimientos Relevantes**

Anexo 6, **Propuesta Seguimiento de Desempeño - Calificación Conductual**

Anexo 7, **Propuesta Seguimiento de Desempeño - Entrevista STAR**

Anexo 8, **Propuestas de Autoevaluación**

Anexo 09, **Propuestas de Evaluación Responsable Directo.**

Anexo 10, **Propuestas de Evaluación del Equipo**

Anexo 11, **Propuesta Evaluación 180° (o de recopilación)**

Anexo 12, **Propuesta Registro del seguimiento de una persona adulta en el Grupo o Territorio**



Anexo 01

COMPETENCIAS ESENCIALES EN CARGOS DEL GRUPO

Para el caso de las competencias esenciales se presenta en tres niveles de desarrollo, cada uno evidenciado en conductas observables, las cuales es posible obtener en el Diccionario de Competencias de la AGSCh descargable en el siguiente QR.

Competencias AGSCh



NIVEL 1

Comprensión y Aplicación: Buen nivel de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran ejecución, comprensión y establecimiento de relaciones entre elementos en términos de causa-efecto.

Nivel 2

Análisis y Resultado: Nivel alto de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran análisis, reconocimiento de los elementos y los resultados de su aplicación y facilidad para encontrar soluciones a las situaciones.

Nivel 3

Evaluación y Diseño: Grado máximo de desarrollo de la competencia. Se evidencia en comportamientos que demuestran capacidad de proposición de nuevos elementos, mejora continua y evaluación autocrítica de la aplicación de los elementos.

Es importante tener en cuenta, que **los niveles de una competencia** se establecen con el único fin de determinar el nivel de desarrollo o dominio de la competencia que se requiere para cada cargo que la persona desempeña.

COMPETENCIAS ESENCIALES	CARGOS GGDD					ROLES		COMITÉ GRUPO				OTROS	
	RG	AG	RU	AU	DAD	SecC	AP	Pre	Tes	Sec	DR	RIP	AR
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
APRENDIZAJE Y DESARROLLO PERSONAL	2	2	2	1	2	-	1	1	1	1	1	1	1
COMPROMISO	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	2	2	2	1	2	-	1	1	1	1	1	1	1
CUIDADO DE LAS PERSONAS	2	2	1	1	2	-	1	1	1	1	1	1	1
HABILIDADES INTERPERSONALES	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
TRABAJO EN EQUIPO	2	2	2	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1

Elaboración propia (2023)

RG: Responsable de Grupo
AG: Asistente de Grupo
Pre: Presidenta/e
Tes: Tesorera/o

RU: Responsable de Unidad
AU: Asistente de Unidad
Sec: Secretaria/o
DAD: Delegada/o Asamblea Distrital
DR: Delegada/o de Rama

SecC: Secretaria/o Consejo de Grupo
RIP: Representante Institución Patrocinante
AP: Acompañante Personal
AR: Asesor/a Religioso

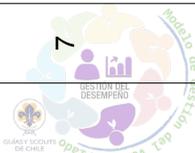
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA CARGOS DEL GRUPO

A continuación, se presentan las competencias específicas designadas para cada cargo, las cuales se encuentran marcadas con X

N°	Competencia Específica	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	CARGOS GGDD				ROLES GGDD			COMITÉ GRUPO				OTROS			
			RG	AG	RU	AU	DAD	SecC	AP	Pre	Tes	Sec	DR	RIP	AR		
1	Animación de actividades educativas	Capacidad de planificar y desarrollar de manera didáctica actividades educativas y recreativas para niñas, niños y jóvenes, tanto en interiores como al aire libre, tendientes a la adquisición de conocimientos, valores y actitudes; implementando las acciones, acompañando y proporcionando orientaciones para que se propicie el aprendizaje de las personas destinatarias, en condiciones de seguridad adecuadas.			X	X											
2	Aplicación del Método	Conocimiento del Método Guía Scout, su correcta y plena aplicación articulada y equilibrada de los componentes, comprendiendo estos elementos en su conjunto, apreciando las interconexiones y procesos que operan entre ellos, apropiándolos a la Unidad respectiva de desempeño.	X	X	X	X											
3	Conocimiento de características NNJ	Capacidad para comprender las características generales propias de la edad y del desarrollo evolutivo de las NNJ en todos los aspectos, pudiendo así conocer la forma de ser de cada NNJ que integra la Unidad y apoyar su desarrollo.			X	X											
4	Conocimiento normativo	Capacidad de recopilación de las normas que se encuentran vigentes en la AGSCH y otras significativas, a fin de mantener actualización de todos aquellos conocimientos de la normativa necesaria que se requiera para el ejercicio del cargo, avivando de manera constante el interés por aprender y compartir con otros dichos conocimientos y experiencia.	X														



N°	Competencia Específica	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	CARGOS GGDD				ROLES GGDD		COMITÉ GRUPO				OTROS			
			RG	AG	RU	AU	DAD	SecC	AP	Pre	Tes	Sec	DR	RIP	AR	
5	Conocimiento técnico	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.					X									
6	Espiritualidad	Faculta para tener aspiraciones profundas y reflexivas, anhelando una visión de la vida y de la realidad que integre, conecte, trascienda y dé sentido a la existencia.														X
7	Expresión oral y escrita	Capacidad para usar el lenguaje de manera correcta y adecuada de forma oral y escrita, para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes ámbitos institucionales y los entornos de la sociedad en la que se desenvuelve					X			X	X	X	X			X
8	Gestión del tiempo	Capacidad para organizar y distribuir correctamente el tiempo del que se dispone y distribuirlo en función de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo	X	X										X		
9	Iniciativa	Capacidad para actuar de forma proactiva, marcando el rumbo por medio de acciones concretas, generando y promoviendo proyectos o propuestas. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.														X



N°	Competencia Específica	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	CARGOS GGDD				ROLES GGDD		COMITÉ GRUPO				OTROS				
			RG	AG	RU	AU	DAD	SecC	AP	Pre	Tes	Sec	DR	RIP	AR		
10	Integridad	Capacidad de actuar en conformidad con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, estando dispuesto/a a actuar con honestidad, respeto y transparencia.									X						X
11	Liderazgo	Capacidad de coordinar eficazmente el equipo de trabajo, propiciando un adecuado ambiente, orientando y motivando a las demás personas para inducirles a que lleguen a las metas y objetivos planteados tanto grupales como individuales.	X	X	X	X			X								
12	Manejo de herramientas y software contable	Habilidad para emplear diferentes herramientas tecnológicas, en específico manejo de Excel, plataformas bancarias, realización de transferencias y software contables.												X			
13	Manejo de número y cifras	Capacidad para analizar y realizar cálculos numéricos y manejo de cifras, a fin de rendir cuentas contables de manera adecuada.												X			
14	Prolijidad	Capacidad de realizar funciones con esmero, asegurando precisión y cuidando los detalles que pudieran afectar el resultado final del trabajo. Actuando de manera metódica y organizada en la realización de las tareas asignadas y cumplir el procedimiento establecido.													X		



N°	Competencia Específica	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	CARGOS GGDD				ROLES GGDD		COMITÉ GRUPO				OTROS			
			RG	AG	RU	AU	DAD	SecC	AP	Pre	Tes	Sec	DR	RIP	AR	
15	Uso de las TICS	Habilidad para desenvolverse en el mundo tecnológico, empleando las capacidades de sus diferentes herramientas como navegar en la web, uso de redes sociales y manejo de programas computacionales, a fin de hacer frente a los nuevos retos de la sociedad	X	X				X		X					X	
16	Vocación de Servicio	Capacidad para generar un cambio que beneficie la vida de otras personas, es decir, un compromiso por atender las necesidades de las y los demás incluso antes que las propias, mediante un contacto gentil, cercano y optimista.													X	X

Elaboración propia (2023)



Anexo 02

PROPUESTA PLAN PERSONAL DE FORMACIÓN (PPF)

01) IDENTIFICACIÓN GENERAL

NOMBRE (Persona Adulta en un cargo)	CARGO	GRUPO/ TERRITORIO/ ÁREA	INICIA	FINALIZA
NOMBRE ACOMPañANTE	CARGO		GRUPO/TERRITORIO/ÁREA	
NOMBRE RESPONSABLE DIRECTO (Si es distinto al Acompañante)	CARGO		GRUPO/TERRITORIO/ÁREA	

02) RUTA DE APRENDIZAJE

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y/O ESENCIALES	DIAGNÓSTICO	RESULTADOS ESPERADOS	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE EN LA QUE PARTICIPARÉ	PLAZO (mes - año)



03) SEGUIMIENTO DE LAS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJES DEFINIDAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y/O ESENCIALES	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	PLAZO	TALLER O ACTIVIDAD REALIZADA	ENTIDAD A CARGO	FECHA PARTICIPACIÓN	COMENTARIOS PERSONALES

04) EVALUACIÓN Y/O COMENTARIOS

PERSONA EN EL CARGO:	
ACOMPAÑANTE PERSONAL:	
RESPONSABLE DIRECTO:	

05) TEMAS A DESARROLLAR, PROFUNDIZAR, FORTALECER O MEJORAR EN UN PRÓXIMO PPF

NUEVAS NECESIDADES, INTERESES O BRECHAS:	
------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2023)



EJEMPLOS ANEXO 2

RUTA DE APRENDIZAJE SEGÚN CARGOS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y/O ESENCIALES	DIAGNÓSTICO	RESULTADOS ESPERADOS	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE EN LA QUE PARTICIPARÉ	PLAZO (mes y año)
Aplicación del Método (Cargo Asistente Unidad)	<i>Sólo conozco lo general del Método (Inducción) y creo que me falta bastante por aprender y aplicar</i>	<i>Conocer el Método Guía Scout y aplicarlo en la Unidad</i>	<i>-Realizar el Curso Inicial (cuando el territorio lo gestione, o ver en otro territorio cercano). -Leer Manual de la Rama, específicamente el capítulo de Método</i>	<i>Junio 2023 Mayo 2023</i>
Gestión del Tiempo (Cargo: Responsable de Grupo)	<i>En realidad, entre estudios, trabajo part time, familia y amigos, el tiempo no me alcanza para preparar cosas del Grupo durante la semana</i>	<i>Organizar mejor mi tiempo en la semana y fin de semana, para preparar con anticipación el material y cumplir las tareas comprometidas en el Grupo</i>	<i>-Hacer un calendario y horario de actividades, día a día, definiendo tiempos disponibles (ventanas) entre clase y clase, para destinar a revisar y adelantar tareas propias del Grupo.</i>	<i>Mayo 2023</i>
Manejo de números y cifras (Cargo: Tesorero de Comité de Grupo)	<i>No tengo manejo de sistemas contables, y para mi cargo de tesorero del Comité es relevante saber</i>	<i>Tener manejo nivel básico y en lo posible intermedio de planillas Excel y cálculos</i>	<i>Realizar curso de Excel básico e intermedio</i>	<i>Mayo 2023 nivel básico Julio 2023 nivel Intermedio</i>

EJEMPLO DE SEGUIMIENTO DE LAS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJES

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y/O ESENCIALES	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	PLAZO	TALLER O ACTIVIDAD REALIZADA	ENTIDAD A CARGO	FECHA PARTICIPACIÓN	COMENTARIOS PERSONALES
Aplicación del Método	Leer Manual de la Rama	Mayo 2023	<i>Revisión del Manual Rama</i>	<i>AGSch</i>	<i>Mayo 2023</i>	<i>Muy Interesante, y ahora me queda más claro</i>
	Realizar el Curso Inicial	Junio 2023	<i>Curso Inicial (certificado)</i>	<i>Zona del Maule</i>	<i>17 y 18 Junio '23</i>	<i>Aprobé y aprendí mucho.</i>



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y/O ESENCIALES	EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE	PLAZO	TALLER O ACTIVIDAD REALIZADA	ENTIDAD A CARGO	FECHA PARTICIPACIÓN	COMENTARIOS PERSONALES
Gestión del Tiempo	Hacer horario de actividades	Mayo 2023	<i>Horario de Actividades</i>	<i>Personal</i>	<i>18 mayo 2023</i>	<i>Si me sirvió para ordenarme</i>
Manejo de Números y cifras	Realizar curso de Excel básico	Mayo 2023	<i>Curso Excel básico</i>	<i>Mi hijo que está en la Universidad</i>	<i>Mayo 2023</i>	<i>Me sirvió mucho para saber lo básico y llevar un orden del grupo en cuanto al registro y pago</i>
	Realizar curso de Excel intermedio	Julio 2023	<i>Curso Excel intermedio</i>	<i>Dirección de Administración y finanzas de la AGSCh</i>	<i>Agosto 2023 (se atrasó)</i>	<i>Muy provechoso pues ahora puedo hacer diversos cálculos operacionales y matemáticos</i>

Elaboración propia (2023)



Anexo 03

EJEMPLO PROPUESTA DE ACUERDO MUTUO – CARGO ASISTENTE DE UNIDAD

INTRODUCCIÓN – IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES	
Yo _____ RUT _____ me comprometo con el Grupo --- perteneciente a la AGSCH a desempeñar las funciones como voluntaria o voluntario para el cargo de ASISTENTE DE UNIDAD durante el período comprendido entre el _____ de 202_ y el _____ de 202_.	
FUNCIONES DEL CARGO	
Cumplir con la correcta aplicación del Método.	Conocer y comprender el Método Guía Scout como una totalidad y como sus diferentes competentes son articulados entre sí para generar el Clima Educativo.
	Adaptar e integrar el Método a la vida cotidiana de la Unidad, atendiendo a las particularidades del entorno y de las personas que la conforman.
	Colaborar en el seguimiento y evaluación de la progresión personal de las niñas, niños y jóvenes; manteniendo además una relación fluida con las y los apoderados responsables de las y los jóvenes, y con otros adultos que participan de su desarrollo de ser necesario. Asumiendo así directamente estos procesos respecto de determinados/as integrantes de la Unidad previamente acordado con el equipo.
	Apoyar las iniciativas de las y los jóvenes, promoviendo su participación en las actividades educativas, animando el programa y propiciando el aprendizaje por la acción.
	Acompañar en la organización, diseño, preparación, ejecución y evaluación de las actividades educativas desarrolladas por las niñas, niños y jóvenes.
	Procurar que las niñas, niños y jóvenes trasciendan desde la motivación al compromiso con los principios y valores que representan al Movimiento, dando posteriormente testimonio de aquello.
Proteger la plena integridad de las niñas, niños y jóvenes en todos los ámbitos de participación.	Gestionar los riesgos, lo que comprende la planeación, implementación, seguimiento y evaluación de procedimientos y acciones encaminadas a reconocer riesgos, promover mayor conciencia sobre estos, evitar que se produzcan, reducirlos cuando existen y atenderlos.
	Atender a las necesidades de las niñas, niños y jóvenes en las relaciones con sus pares y los adultos/as cuidadores en los entornos en que se desenvuelve, para garantizar su derecho a la vida, al desarrollo y a la protección de su integridad física, psicológica y sexual; comprometido/a con la generación de condiciones protectoras para los niños, niñas y jóvenes.



<p>Proteger la plena integridad de las niñas, niños y jóvenes en todos los ámbitos de participación.</p>	<p>Cumplir con el código de conducta establecido por AGSCh, siendo fiel a los principios y valores del Movimiento, dando testimonio conductual de ello.</p>
<p>Representar a la Unidad en las instancias convocadas y contribuir en la organización de reuniones.</p>	<p>Asistir de los Consejos de Grupo citados y a reuniones a las cuales ha sido convocada/o por el ejercicio de su cargo ya sea por la o el Responsable de Grupo, Comité de Apoderados, entre otros. Brindando opinión y voto ante las temáticas presentadas, velando por el interés de la Unidad y el bienestar superior de las niñas, niños y jóvenes.</p> <p>Concurrir y participar de las distintas convocatorias o actividades territoriales de coordinación de interés de la Rama a la cual representa (distrital o zonal).</p> <p>Colaborar y participar de reuniones de Unidad con el propósito de tratar temáticas de interés de sus integrantes (NNJ y animadores adultos).</p> <p>Colaborar en la organización y ejecución de reuniones de apoderados de la rama, tratando temáticas propias de la vida e interés de la Unidad y sus integrantes.</p>
<p>Desempeñar tareas acordadas junto al equipo de guadoras y dirigentes que componen la Unidad, con el fin de cumplir con responsabilidades adquiridas, tanto administrativas como operativas propias del programa.</p>	<p>Apoyar en la planificación de actividades, tales como: salidas de fin de semana, excursiones, campamentos de la Unidad o Grupo, actividades de servicio, especialidades, entre otras.</p> <p>Colaborar en mantener registro actualizado, con los respectivos antecedentes (ficha médica), de las y los integrantes de la Unidad.</p> <p>Manejar un registro permanente y vigente de la progresión personal de las niñas, niños y joven perteneciente a la Unidad con los cuales se acompañará directamente.</p> <p>Comprometerse con la formación personal necesaria para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Apoyar en el proceso de elaboración del presupuesto de la Unidad.</p> <p>Asumir el resguardo de inventario y bienes de la Unidad si se le es delegado</p> <p>Apoyar al tesorero/a de Grupo con temas financieros relativos a la Unidad, si se le es delegado</p> <p>Colaborar en las campañas económicas que realice el Comité de Grupo.</p> <p>Participar en la aprobación, elaboración, seguimiento y evaluación del plan de Grupo, velando por la participación e intereses de las y los jóvenes.</p> <p>Representar al Grupo y participar de la Asamblea de Distrito cuando sea elegida/o por el Consejo de Grupo para ello.</p>



DEBERES – MI COMPROMISO ES:

Adherir a los principios y valores presentes en la Ley y Promesa del Movimiento Guía Scout, consciente de que educamos con el ejemplo (Cumplimiento de Código de Conducta)
 Conocer y cumplir la normativa vigente de la AGSCH (Estatuto y Reglamento)
 Capacitarse constantemente en instancias de formación formal (básica) y permanente.
 Formular su Plan Personal de Formación, desarrollar y perfeccionar las competencias requeridas para el cargo o función, para obtener la correspondiente certificación para ser habilitado en el cargo o función.
 Aceptar la asesoría personal y supervisión en el cargo o función.

Participar de la Evaluación de Desempeño que se realiza semestral y/o anualmente
 Participar con al menos 3 horas semanales con NNJ los sábados de 15:00 a 18:00 hrs principalmente en el _____ o _____ (adicional) según se determine previamente y 2 horas semanales de reuniones y/o preparación de actividades, además de las salidas por el día y campamentos.

Realizar el registro institucional anual y oportunamente, pagando lo que corresponda, de acuerdo con lo establecido en el respectivo Consejo de Grupo.

(Espacio para que el Grupo puedan incorporar algo puntual, por ejemplo, basado en algún punto débil de la evaluación de desempeño del período anterior, por ejemplo, si tuvo baja asistencia, el compromiso de la evaluación debería incorporarse en este acuerdo)

Las y los **Miembros Activos** estarán obligados a las prestaciones y servicios a los que voluntariamente se hubieran ofrecido; y se les aplicará las disposiciones contenidas en la normativa vigente

Las y los **Miembros Colaboradores** estarán **obligados** al cumplimiento de lo establecido en el Estatuto y a las prestaciones y servicios que ellos voluntariamente hubiesen ofrecido; y se les aplicará las disposiciones según establezca la normativa vigente.

DERECHOS

A recibir inducción y herramientas necesarias para realizar de buena manera las funciones.
 A recibir un buen trato en todo ámbito, (convivir en un ambiente de respeto mutuo)
 A recibir apoyo económico para el financiamiento de algunas actividades como:
 Registro Institucional, Participación en Campamentos de Grupo y Eventos, Cursos de Formación, entre otros.
 (Seguro de accidentes)

Y los derechos que señala el reglamento vigente:

- a) Usar el uniforme institucional y sus insignias conforme a la normativa complementaria de uso del uniforme guía y scout.
- b) Participar en las actividades del Grupo al que pertenezcan y a las distritales, zonales y nacionales.
- c) Formar parte de delegaciones y contingentes internacionales que representen a la Asociación.
- d) Acceder a descuentos que tenga la Asociación por convenios.
- e) Acceder al seguro de accidentes



- f) Utilizar el material educativo de la Asociación y aplicar el Método.
- g) Participar de las actividades de capacitación y formación, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Comisión de Educación.
- h) Elegir, ser elegidas o elegidos o designados para los cargos que el Método o las Normas Institucionales señalan.
- i) Ser miembro, a través de la Institución, de la Asociación Mundial de las Guías Scouts o de la Organización Mundial del Movimiento Scout, según corresponda.

OBLIGACIONES DEL GRUPO

- Posibilitar el acceso a información y materiales para llevar a cabo la tarea.
- Realizar inducción y acompañamiento
- Brindar la oportunidad de participar en actividades de formación y de AGSCh destinadas para adultas y adultos.
- Reconocer los reembolsos de gastos y/o pago de actividades formativas que organice la AGSCh para el correcto desempeño de sus funciones. Cada grupo podrá poner un % de aporte o de reembolso, de acuerdo con sus presupuestos y acuerdos del Consejo de Grupo

ACOMPañAMIENTO

Durante este período, la Guidora / Dirigente _____ la / lo acompañará y brindará el apoyo en la incorporación, formación y desarrollo personal...

CIERRE

Nombre y firma de la nueva persona que asume el cargo y de la o el Responsable de Grupo.
 Ciudad y fecha
 Con copia: Una para la persona voluntaria que asume el cargo, y una copia para respaldo y registro del grupo

Fuente: Manual de Captación de Personas Adultas. AGSCh (2022)



PROPUESTA ACUERDO MUTUO

INTRODUCCIÓN – IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES	
Yo _____ RUT _____ me comprometo con el Grupo, Territorio o Área _____ perteneciente a la AGSCH a desempeñar las funciones como voluntaria o voluntario para el cargo de _____ durante el período comprendido entre _____ y _____.	
FUNCIONES DEL CARGO Y TAREAS	
Función 1:	Tarea:
	Tarea:
Función 2:	
DEBERES – MI COMPROMISO ES:	
<p>Adherir a los principios y valores presentes en la Ley y Promesa del movimiento Guía Scout, consciente de que educamos con el ejemplo (Cumplimiento de Código de Conducta) Conocer y cumplir la normativa vigente de la AGSCH (Estatuto y Reglamento) Capacitarse constantemente en instancias de formación formal (Básico) y permanente. Formular el Plan Personal de Formación, desarrollar y perfeccionar las competencias requeridas para el cargo o función, para obtener la correspondiente certificación para ser habilitado en el cargo o función. Aceptar el Acompañamiento Personal y supervisión en el cargo o función.</p> <p>Participar de la <u>Evaluación de Desempeño</u> que se realiza semestral y/o anualmente Participar con al <u>menos X horas semanales</u> _____ Realizar el <u>registro institucional</u> anual y oportunamente, realizando pago según corresponda o se acuerde.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><i>Las y los Miembros Activos estarán obligados a las prestaciones y servicios a los que voluntariamente se hubieran ofrecido; y se les aplicará las disposiciones contenidas en la normativa vigente</i> <i>Las y los Miembros Colaboradores estarán obligados al cumplimiento de lo establecido en el Estatuto y a las prestaciones y servicios que ellos voluntariamente hubiesen ofrecido; y se les aplicará las disposiciones que se desprendan de la normativa vigente.</i></p>	
DERECHOS	
<p>A recibir inducción y herramientas necesarias para realizar de buena manera las funciones. A recibir un buen trato en todo ámbito, (convivir en un ambiente de respeto mutuo)</p>	



A recibir apoyo para el financiamiento de algunas actividades o funciones como: _____
 _____ (Seguro de accidentes)

Y los derechos que señala el reglamento vigente:

- a) Usar el uniforme institucional y sus insignias conforme a la normativa complementaria de uso del uniforme guía y scout.
- b) Participar en las actividades del Grupo al que pertenezcan y a las distritales, zonales y nacionales.
- c) Formar parte de delegaciones y contingentes internacionales que representen a la Asociación.
- d) Acceder a descuentos que tenga la Asociación por convenios.
- e) Acceder al seguro de accidentes
- f) Utilizar el material educativo de la Asociación y aplicar el Método.
- g) Participar de las actividades de capacitación y formación, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Comisión de Educación.
- h) Elegir, ser elegidas o elegidos o designados para los cargos que el Método o las Normas Institucionales señalan.
- i) Ser miembro, a través de la Institución, de la Asociación Mundial de las Guías Scouts o de la Organización Mundial del Movimiento Scout, según corresponda.

OBLIGACIONES DEL GRUPO, TERRITORIO O ÁREA

- Posibilitar el acceso a información y materiales para llevar a cabo la tarea.
- Realizar inducción y acompañamiento
- Brindar la oportunidad de participar en actividades de formación y de AGSCh destinadas para adultas y adultos.
- Reconocer los reembolsos de gastos y/o pago de actividades formativas que organice la AGSCh para el correcto desempeño de sus funciones. Cada Grupo, Territorio o Área, podrá poner un % de aporte o de reembolso, de acuerdo con sus presupuestos y acuerdos del Consejo de Grupo. __

ACOMPañAMIENTO

Durante este período, la Guiadora o Dirigente _____
 acompañará y brindará el apoyo en la incorporación, inducción, formación y desarrollo personal.

 Firma Persona que Asume un Cargo

 Responsable de Grupo – Territorio – Área



Anexo 04

ALGUNAS TÉCNICAS PARA LA RETROALIMENTACIÓN

• ACUERDOS VS DESACUERDOS

El objetivo de toda retroalimentación es generar una reflexión y aprendizaje que permita mejorar el desempeño. Por lo general, se aborda desde las Fortalezas y Debilidades y frente a esto, la persona “evaluada” puede estar de acuerdo o en desacuerdo, por lo que la recepción del mensaje es vital para producir ese cambio. Los posibles resultados son:



Nota: Adaptación Manual de Gestión de Desempeño en el Servio Público, Servicio Civil 2011

• CUADRO CAUSAS Y ACCIONES DE MEJORAS EN EL DESEMPEÑO

En este cuadro se identifican posibles causas que influyen en algunas debilidades en el desempeño del cargo de la persona, y a la vez, frente a cada una, se plantean posibles acciones que propicien la mejora.

CAUSAS				
Falta de conocimientos	Falta de información	Falta de desarrollo en habilidades	Personalidad incongruente con las exigencias del trabajo	Valores o criterios incongruentes con el trabajo
↕	↕	TIPOS DE ACCIONES DE MEJORAS		↕
Capacitación Formación Acompañamiento Personal PPF	Inducción Formación Acompañamiento Personal Autoformación	Mejorar proceso Captación Entrenamiento Acompañamiento Personal PPF	Mejorar proceso Captación Acompañamiento Personal PPF 3 R	Inducción Mejorar liderazgo Comunicaciones de la Institución Formación 3 R

Nota: Adaptación Manual de Gestión de Desempeño en el Servio Público, Servicio Civil 2011



• **LA VENTANA DE JOHARI**

La ventana de Johari es una herramienta de psicología, creada por Joseph Luft y Harrington Ingham en 1955, utilizada para conocer en profundidad la relación entre uno mismo y quienes le rodean. Es una de las técnicas más eficaces de autoanálisis al incorporar la perspectiva del otro para entenderse uno mismo.

La ventana representa a la persona en función del conocimiento que posee sobre sí misma y que los demás perciben de ella.

Es un modelo de análisis que facilita el proceso de comunicación y la dinámica de las relaciones personales, lo que cobra especial valor en el contexto de la retroalimentación.



Nota: Adaptación Manual de Gestión de Desempeño en el Servicio Público, Servicio Civil 2011

→ Al ampliar la **ZONA OCULTA** hacia la **ZONA PÚBLICA**, mejorará las comunicaciones y los demás tendrán mayor **APERTURA** hacia la persona evaluada:

→ Al ampliar la **ZONA CIEGA** hacia la **ZONA PÚBLICA**, por medio de esta conversación, aumentará el autoconocimiento de la persona evaluada.

La ventana de Johari es un buen instrumento para trabajar en estos procesos, sobre todo cuando el equipo cuenta con la confianza para manifestarse en los aspectos que requieren ser reforzados o aquellos que definitivamente están generando brechas. Hay que tener en cuenta y entregar algunas orientaciones cuando la retroalimentación se centra en el "ser", intentando que esta se transmita desde un mensaje constructivo, además de conocer a la persona para que esta tenga la apertura para recibirlos comentarios y que estos no generen desencuentros entre los miembros del equipo. Cuando se centra en el ser es fundamental que se aclaren las acciones que se deben mantener o corregir.

VENTANA DE JOHARI

En instancia de diálogo y retroalimentación en relación con el desempeño de una persona en el cargo, además de conversarlo, hay que escribir aquellos aspectos o características de la persona a evaluar. La idea es que la propia persona anote o comente las cosas que siente conoce de sí y la o las personas evaluadoras deben anotar o comentar las cosas que consideren conocer de esa persona a evaluar. Luego de ello comparar.

ZONA PÚBLICA

Conocida por mí y por los otros
(las características en las cuales
estamos de acuerdo)

Nota: Opinan y escriben todas las personas

ZONA CIEGA

Desconocida por mí y conocida
por los demás (las características
que los demás consideran de mí,
pero yo no las tenía considerada)

Nota: Opinan y escriben las personas
evaluadoras

ZONA OCULTA

Conocida por mí y desconocida
por otros (las características que
solo yo visualizo y los demás no
las tenían contempladas)

Nota: Opina y escribe la persona evaluada

ZONA DESCONOCIDA

Desconocida por mí y desconocida
por otros (características que son
desconocidas por ambas partes
y que no es posible contemplar
durante el ejercicio hasta que
emerjan nuevas situaciones y
surjan nuevas características no
previstas anteriormente)

Nota: Como no se conocen, no se pueden
escribir

Nota: Adaptación Manual de Gestión de Desempeño en el Servio Público, Servicio Civil 2011



Accede a este
documento en
línea a través
de este código
QR

Anexo 05

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO			
ESCALA DE PUNTUACIÓN			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
En una escala de puntuación de 1 a 7 asigna en cada criterio un valor, que va de menos a más, de acuerdo con el desenvolvimiento y conducta de la persona que desempeña el cargo, donde 1 es un bajo desempeño y un 7 es un alto desempeño.			
CRITERIOS DE SEGUIMIENTO A EVALUAR	PUNTAJE	OBSERVACIONES	
PRODUCTIVIDAD			
Cantidad de tareas realizadas y el cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable			
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES			
Avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.			



Accede a este documento en línea a través de este código QR

CRITERIOS DE SEGUIMIENTO A EVALUAR		PUNTAJE	OBSERVACIONES
EFICIENCIA			
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.			
DISPOSICIÓN			
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción			
CODIGO DE CONDUCTA			
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
1.Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
COMPETENCIAS ESENCIALES		PUNTAJE	OBSERVACIONES
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.		
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.		
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.		



COMPETENCIAS ESENCIALES		PUNTAJE	OBSERVACIONES
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.		
5. Cuidado de las Personas	Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.		
6. Habilidades Inter-personales	Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.		
7. Planeamiento Estratégico	Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		
8. Trabajo en Equipo	Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.		



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA EVALUADA/O	FIRMA EVALUADOR/A



Anexo 06

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO			
REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS RELEVANTES			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
Anotación de las acciones y conductas más significativas que ha realizado la persona que desempeña el cargo, las cuales se sugiere sean registradas lo más cercano a la realización de la acción o conducta, las cuales son conversadas durante las instancias de retroalimentación.			
CRITERIOS DE SEGUIMIENTO A EVALUAR		ACCIONES Y/O CONDUCTAS OBSERVADAS	
PRODUCTIVIDAD			
Cantidad de tareas realizadas y el cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable.			
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES			
Avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.			



Accede a este documento en línea a través de este código QR

EFICIENCIA		
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.		
DISPOSICIÓN		
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción		
CODIGO DE CONDUCTA		
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
COMPETENCIAS ESENCIALES		
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.	
2. Aprendizaje y D° Persona	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.	



<p>3. Compromiso</p>	<p>Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.</p>	
<p>4. Conciencia Organizacional</p>	<p>Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.</p>	
<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>	
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>	
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	

<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>	
<p>Comentarios y/o Resultados:</p>		
<p>FIRMA EVALUADA/O</p>	<p>FIRMA EVALUADOR/A</p>	



Anexo 07

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO			
CALIFICACIÓN CONDUCTUAL			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
Lea atentamente cada Criterio y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento de la persona que desempeña el cargo durante el presente periodo. Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:			
Nunca: No cumple las expectativas, ni requerimientos o no se evidencia en su conducta			
Casi nunca: Reiteradamente no cumple las expectativas, ni requerimientos y estas se evidencian en su conducta			
A veces: Ocasionalmente, cumple las expectativas, requerimientos y se evidencia en la conducta			
Casi siempre: La mayoría de veces cumple con las expectativas, requerimientos y se evidencia en su conducta			
Siempre: Todas las veces cumple con las expectativas, requerimientos y se evidencia en la conducta			



CRITERIOS DE SEGUIMIENTO A EVALUAR		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	OBSERVACIONES
PRODUCTIVIDAD							
Cantidad de tareas realizadas y cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable.							
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES							
Avances de los compromisos contemplados y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.							
EFICIENCIA							
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.							
DISPOSICIÓN							
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción.							
CODIGO DE CONDUCTA							
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						



COMPETENCIAS ESENCIALES						
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.					
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.					
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.					
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.					



<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>							
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>							
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>							



<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>						
<p>Comentarios y /o Resultados:</p>							
<p>FIRMA EVALUADO/A</p>				<p>FIRMA EVALUADOR/A</p>			



Anexo 08

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO			
ENTREVISTA STAR			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
Responder a las preguntas de forma concreta en base a las experiencias y conductas tenidas hasta ese momento en el desempeño del cargo			
Situación: Describir las circunstancias, contexto, escenas o hecho.			
Tarea: Describir la tarea que se debió realizar.			
Acción: Describir la acción o las medidas tomadas para alcanzar el objetivo de la tarea o requerimiento.			
Resultado: Explicar cuáles fueron los resultados obtenidos.			
CRITERIOS DE SEGUIMIENTO A EVALUAR	Situación/Tarea	Acción	Resultado
PRODUCTIVIDAD			
¿Cómo y cuántas tareas has realizado en este último tiempo y en cuáles los cumplimientos han sido satisfactorios?			



Accede a este documento en línea a través de este código QR

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES				
¿Cuáles han sido los avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF?				
EFICIENCIA				
¿Cuáles han sido las tareas realizadas de manera óptima, en menos tiempo y/o con menos recursos?				
DISPOSICIÓN				
¿Ante qué situaciones, hechos o tareas se ha desempeñado con un estado de ánimo motivador y actitud satisfactoria?				
CODIGO DE CONDUCTA				
¿En cuáles ocasiones ha actuado bajo las normas, principio y valores que guían el comportamiento en el Movimiento?				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
COMPETENCIAS ESENCIALES				
1. Adaptabilidad al cambio	¿Alguna vez en el último tiempo ha tenido la capacidad de modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones? Comente			



<p>2. Aprendizaje y D° Personal</p>	<p>¿Alguna vez en el último tiempo ha tenido la capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales? Comente</p>			
<p>3. Compromiso</p>	<p>¿En el último periodo ha tenido la capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales? Comente</p>			
<p>4. Conciencia organizacional</p>	<p>¿En el último tiempo se ha enfrentado a situaciones donde ha debido desarrollar o utilizar la capacidad de comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo? Comente</p>			
<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>¿En el último periodo se ha visto enfrentado/a a atender responsablemente a lo que acontece a su alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás? Comente</p>			



<p>6. Habilidades Inter-Personales</p>	<p>¿En este periodo se ha visto enfrentado/a a establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación? Comente</p>			
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>¿En el último tiempo ha podido establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información? Comente</p>			
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>¿Se ha visto enfrentado recientemente a situaciones donde ha debido trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales? Comente</p>			



Comentarios y/o Resultados:

--	--

FIRMA EVALUADO/A

FIRMA EVALUADOR/A



Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción.			
CODIGO DE CONDUCTA			
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
COMPETENCIAS ESENCIALES		PUNTAJE	OBSERVACIONES
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.		
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.		
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.		
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.		



<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>		
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>		
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>		
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>		



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA



AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS RELEVANTES			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeñas, debes considerar detallar de común acuerdo con tu o tus evaluadores las funciones de este cargo y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
Anota las acciones y conductas más significativas que has realizado durante el desempeño del cargo, las cuales se sugiere sean registradas lo más cercano a la realización de la acción o conducta, conversando posteriormente durante las instancias de retroalimentación y evaluación.			
CRITERIOS A EVALUAR		ACCIONES Y/O CONDUCTAS OBSERVADAS	
PRODUCTIVIDAD			
Cantidad de tareas realizadas y el cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable.			
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES			
Avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.			
EFICIENCIA			
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.			



DISPOSICIÓN		
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción		
CODIGO DE CONDUCTA		
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
COMPETENCIAS ESENCIALES		
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.	
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.	
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.	
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.	



<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>	
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>	
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>	



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA



AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CALIFICACIÓN CONDUCTUAL			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeñas, debes considerar detallar de común acuerdo con tu o tus evaluadores las funciones de este cargo y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
<p>Lea atentamente cada Criterio y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento que ha presentado en el desempeño de su cargo durante este periodo.. Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:</p> <p>Nunca: No cumple las expectativas, ni requerimientos o no se evidencia en su conducta Casi nunca: Reiteradamente no cumple las expectativas, ni requerimientos y estas se evidencian en su conducta A veces: Ocasionalmente, cumple las expectativas, requerimientos y se evidencia en la conducta Casi siempre: La mayoría de veces cumple con las expectativas, requerimientos y se evidencia en su conducta Siempre: Todas las veces cumple con las expectativas, requerimientos y se evidencia en la conducta</p>			



CRITERIOS A EVALUAR		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	OBSERVACIONES
PRODUCTIVIDAD							
Cantidad de tareas realizadas y cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable.							
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES							
Avances de los compromisos contemplados y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.							
EFICIENCIA							
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.							
DISPOSICIÓN							
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción.							
CODIGO DE CONDUCTA							
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						



COMPETENCIAS ESENCIALES						
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.					
2 . Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.					
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.					
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.					



<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>						
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>						
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>						



<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>						
<p>Comentarios y /o Resultados:</p>							
<p style="text-align: center;">FIRMA</p>							



AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
ENTREVISTA STAR			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeñas, debes considerar detallar de común acuerdo con tu o tus evaluadores las funciones de este cargo y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
Responder a las preguntas de forma concreta en base a las experiencias y conductas tenidas hasta ese momento en el desempeño del cargo			
Situación: Describir las circunstancias, contexto, escenas o hecho.			
Tarea: Describir la tarea que se debió realizar.			
Acción: Describir la acción o las medidas tomadas para alcanzar el objetivo de la tarea o requerimiento.			
Resultado: Explicar cuáles fueron los resultados obtenidos.			
CRITERIOS A EVALUAR	Situación/Tarea	Acción	Resultado
PRODUCTIVIDAD			
¿Cómo y cuántas tareas has realizado en este último tiempo y en cuáles los cumplimientos han sido satisfactorios?			



CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES				
¿Cuáles han sido los avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF?				
EFICIENCIA				
¿Cuáles han sido las tareas realizadas de manera óptima, en menos tiempo y/o con menos recursos?				
DISPOSICIÓN				
¿Ante qué situaciones, hechos o tareas se ha desempeñado con un estado de ánimo motivador y actitud satisfactoria?				
CODIGO DE CONDUCTA				
¿En cuáles ocasiones ha actuado bajo las normas, principio y valores que guían el comportamiento en el Movimiento?				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
COMPETENCIAS ESENCIALES				
1. Adaptabilidad al cambio	¿Alguna vez en el último tiempo ha tenido la capacidad de modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones? Comente			



<p>2. Aprendizaje y D° Personal</p>	<p>¿Alguna vez en el último tiempo ha tenido la capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales? Comente</p>			
<p>3. Compromiso</p>	<p>¿En el último periodo ha tenido la capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales? Comente</p>			
<p>4. Conciencia orga- nizacional</p>	<p>¿En el último tiempo se ha enfrentado a situaciones donde ha debido desarrollar o utilizar la capacidad de comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo? Comente</p>			
<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>¿En el último periodo se ha visto enfrentado/a a atender responsablemente a lo que acontece a su alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás? Comente</p>			



<p>6. Habilidades Inter-Personales</p>	<p>¿En este periodo se ha visto enfrentado/a a establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación? Comente</p>			
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>¿En el último tiempo ha podido establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información? Comente</p>			
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>¿Se ha visto enfrentado recientemente a situaciones donde ha debido trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales? Comente</p>			



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA



Anexo 10

FORMATOS DE EVALUACIÓN RESPONSABLE DIRECTO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – RESPONSABLE DIRECTO			
ESCALA DE PUNTUACIÓN			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar de común acuerdo detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
En una escala de puntuación de 1 a 7 asigna en cada criterio un valor, que va de menos a más, de acuerdo con el desenvolvimiento y conducta de la persona que desempeña el cargo, donde 1 es un bajo desempeño y un 7 es un alto desempeño.			
CRITERIOS A EVALUAR		PUNTAJE	OBSERVACIONES
PRODUCTIVIDAD			
Cantidad de tareas realizadas y el cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable			
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES			
Avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.			
EFICIENCIA			
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.			



Accede a este documento en línea a través de este código QR

DISPOSICIÓN			
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción.			
CODIGO DE CONDUCTA			
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
COMPETENCIAS ESENCIALES		PUNTAJE	OBSERVACIONES
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.		
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.		
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.		
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.		



<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>		
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>		
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>		
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>		



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA RESPONSABLE DIRECTO



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – RESPONSABLE DIRECTO			
REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS RELEVANTES			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que ha realizado la persona que desempeña el cargo, considerar detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
Anota las acciones y conductas más significativas que has realizado durante el desempeño del cargo, las cuales se sugiere sean registradas lo más cercano a la realización de la acción o conducta, conversando posteriormente durante las instancias de retroalimentación y evaluación.			
CRITERIOS A EVALUAR		ACCIONES Y/O CONDUCTAS OBSERVADAS	
PRODUCTIVIDAD			
Cantidad de tareas realizadas y el cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable.			
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES			
Avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.			
EFICIENCIA			
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.			



DISPOSICIÓN		
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción		
CODIGO DE CONDUCTA		
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
COMPETENCIAS ESENCIALES		
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.	
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.	
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.	



<p>4. Conciencia Organizacional</p>	<p>Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.</p>	
<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>	
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>	
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>	



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA RESPONSABLE DIRECTO



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – RESPONSABLE DIRECTO			
CALIFICACIÓN CONDUCTUAL			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar de común acuerdo detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
<p>Lea atentamente cada Criterio y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento de la persona que desempeña el cargo durante el presente periodo. Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:</p> <p>Nunca: No cumple las expectativas, ni requerimientos o no se evidencia en su conducta Casi nunca: Reiteradamente no cumple las expectativas, ni requerimientos y estas se evidencian en su conducta A veces: Ocasionalmente, cumple las expectativas, requerimientos y se evidencia en la conducta Casi siempre: La mayoría de veces cumple con las expectativas, requerimientos y se evidencia en su conducta Siempre: Todas las veces cumple con las expectativas, requerimientos y se evidencia en la conducta</p>			



CRITERIOS A EVALUAR		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	OBSERVACIONES
PRODUCTIVIDAD							
Cantidad de tareas realizadas y cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable.							
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES							
Avances de los compromisos contemplados y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.							
EFICIENCIA							
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.							
DISPOSICIÓN							
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción.							
CODIGO DE CONDUCTA							
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						



COMPETENCIAS ESENCIALES						
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.					
2 . Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.					
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.					
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.					



<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>						
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>						
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>						



<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>						
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Comentarios y /o Resultados:

Empty space for comments and results.

Empty space for signature.

FIRMA RESPONSABLE DIRECTO



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – RESPONSABLE DIRECTO			
ENTREVISTA STAR			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar de común acuerdo detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
Responder a las preguntas de forma concreta en base a las a las conductas observadas, hasta ese momento, de la persona que desempeña el cargo.			
Situación: Describir las circunstancias, contexto, escenas o hecho.			
Tarea: Describir la tarea que se debió realizar.			
Acción: Describir la acción o las medidas tomadas para alcanzar el objetivo de la tarea o requerimiento.			
Resultado: Explicar cuáles fueron los resultados obtenidos.			
CRITERIOS A EVALUAR	Situación/Tarea	Acción	Resultado
PRODUCTIVIDAD			
¿Cómo y cuántas tareas ha realizado la persona en este último tiempo y en cuáles los cumplimientos han sido satisfactorios?			



CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES				
¿Cuáles han sido los avances de la persona en cuanto a los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF?				
EFICIENCIA				
¿Cuáles han sido las tareas realizadas de manera óptima, en menos tiempo y/o con menos recursos?				
DISPOSICIÓN				
¿Ante qué situaciones, hechos o tareas la persona se ha desempeñado con un estado de ánimo motivador y actitud satisfactoria?				
CODIGO DE CONDUCTA				
¿En cuáles ocasiones la persona ha actuado bajo las normas, principio y valores que guían el comportamiento en el Movimiento?				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
COMPETENCIAS ESENCIALES				
1. Adaptabilidad al cambio	¿Alguna vez en el último tiempo ha tenido la persona la capacidad de modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones? Comente			



<p>2. Aprendizaje y D° Personal</p>	<p>¿Alguna vez en el último tiempo ha tenido la persona la capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales? Comente</p>			
<p>3. Compromiso</p>	<p>¿En el último periodo ha tenido la persona la capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales? Comente</p>			
<p>4. Conciencia orga- nizacional</p>	<p>¿En el último tiempo la personase ha enfrentado a situaciones donde ha debido desarrollar o utilizar la capacidad de comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo? Comente</p>			
<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>¿En el último periodo se ha visto la persona enfrentada a atender responsablemente a lo que acontece a su alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás? Comente</p>			

<p>6. Habilidades Inter-personales</p>	<p>¿En este periodo se ha visto la persona enfrentada a establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación? Comente</p>			
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>¿En el último tiempo la persona ha podido establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información? Comente</p>			
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>¿Se ha visto enfrentada la persona recientemente a situaciones donde ha debido trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales? Comente</p>			



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA RESPONSANBLE DIRECTO



Anexo 11

FORMATOS DE EVALUACIÓN EQUIPO DE PARES

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – EQUIPO DE PARES			
ESCALA DE PUNTUACIÓN			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE(S) EVALUADOR/A (S)		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar de común acuerdo detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
En una escala de puntuación de 1 a 7 asigna en cada criterio un valor, que va de menos a más, de acuerdo con el desenvolvimiento y conducta de la persona que desempeña el cargo, donde 1 es un bajo desempeño y un 7 es un alto desempeño.			
CRITERIOS A EVALUAR		PUNTAJE	OBSERVACIONES
PRODUCTIVIDAD			
Cantidad de tareas realizadas y el cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable			
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES			
Avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.			
EFICIENCIA			
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.			



Accede a este documento en línea a través de este código QR

DISPOSICIÓN			
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción.			
CODIGO DE CONDUCTA			
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia		
COMPETENCIAS ESENCIALES		PUNTAJE	OBSERVACIONES
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.		
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.		
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.		
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.		



<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>		
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>		
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>		
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>		



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA EQUIPO PARES



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – EQUIPO DE PARES			
REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS RELEVANTES			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A(S)		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar de común acuerdo detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
Anota las acciones y conductas más significativas que ha realizado la persona que desempeña el cargo, las cuales se sugiere sean registradas lo más cercano a la realización de la acción o conducta, conversando posteriormente durante las instancias de retroalimentación y evaluación.			
CRITERIOS A EVALUAR		ACCIONES Y/O CONDUCTAS OBSERVADAS	
PRODUCTIVIDAD			
Cantidad de tareas realizadas y el cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable.			
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES			
Avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.			
EFICIENCIA			
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.			



DISPOSICIÓN		
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción		
CODIGO DE CONDUCTA		
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia	
COMPETENCIAS ESENCIALES		
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.	
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.	
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.	



<p>4. Conciencia Organizacional</p>	<p>Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.</p>	
<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>	
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>	
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>	



Comentarios y/o Resultados:

FIRMA EQUIPO PARES



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – EQUIPO DE PARES			
CALIFICACIÓN CONDUCTUAL			
IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO	
NOMBRE EVALUADOR/A(S)		FECHA	
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO			
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar de común acuerdo detallar las funciones de este y sus principales tareas.			
Funciones		Tareas	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función	
INSTRUCCIÓN			
<p>Lea atentamente cada Criterio y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento de la persona que desempeña el cargo durante el presente periodo. Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:</p> <p>Nunca: No cumple las expectativas, ni requerimientos o no se evidencia en su conducta Casi nunca: Reiteradamente no cumple las expectativas, ni requerimientos y estas se evidencian en su conducta A veces: Ocasionalmente, cumple las expectativas, requerimientos y se evidencia en la conducta Casi siempre: La mayoría de veces cumple con las expectativas, requerimientos y se evidencia en su conducta Siempre: Todas las veces cumple con las expectativas, requerimientos y se evidencia en la conducta</p>			



CRITERIOS A EVALUAR		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	OBSERVACIONES
PRODUCTIVIDAD							
Cantidad de tareas realizadas y cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable.							
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES							
Avances de los compromisos contemplados y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.							
EFICIENCIA							
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.							
DISPOSICIÓN							
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción.							
CODIGO DE CONDUCTA							
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.							
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS							
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia						



COMPETENCIAS ESENCIALES						
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.					
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.					
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.					
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.					

130



<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>						
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>						
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>						



<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>						
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Comentarios y /o Resultados:

FIRMA EQUIPO DE PARES



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – EQUIPO DE PARES				
ENTREVISTA STAR				
IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO		
NOMBRE EVALUADOR/A(S)		FECHA		
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO				
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar de común acuerdo detallar las funciones de este y sus principales tareas.				
Funciones		Tareas		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
INSTRUCCIÓN				
Responder a las preguntas de forma concreta en base a las conductas observadas, hasta ese momento, de la persona que desempeña el cargo.				
Situación: Describir las circunstancias, contexto, escenas o hecho.				
Tarea: Describir la tarea que se debió realizar.				
Acción: Describir la acción o las medidas tomadas para alcanzar el objetivo de la tarea o requerimiento.				
Resultado: Explicar cuáles fueron los resultados obtenidos.				
CRITERIOS A EVALUAR		Situación/Tarea	Acción	Resultado
PRODUCTIVIDAD				
¿Cómo y cuántas tareas ha realizado la persona en este último tiempo y en cuáles los cumplimientos han sido satisfactorios?				



CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES				
¿Cuáles han sido los avances de la persona en cuanto a los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF?				
EFICIENCIA				
¿Cuáles han sido las tareas realizadas de manera óptima, en menos tiempo y/o con menos recursos?				
DISPOSICIÓN				
¿Ante qué situaciones, hechos o tareas la persona se ha desempeñado con un estado de ánimo motivador y actitud satisfactoria?				
CODIGO DE CONDUCTA				
¿En cuáles ocasiones la persona ha actuado bajo las normas, principio y valores que guían el comportamiento en el Movimiento?				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia en forma de pregunta			
COMPETENCIAS ESENCIALES				
1. Adaptabilidad al cambio	¿Alguna vez en el último tiempo ha tenido la persona la capacidad de modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones? Comente			



<p>2. Aprendizaje y D° Personal</p>	<p>¿Alguna vez en el último tiempo ha tenido la persona la capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales? Comente</p>			
<p>3. Compromiso</p>	<p>¿En el último periodo ha tenido la persona la capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales? Comente</p>			
<p>4. Conciencia orga- nizational</p>	<p>¿En el último tiempo la persona se ha enfrentado a situaciones donde ha debido desarrollar o utilizar la capacidad de comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo? Comente</p>			
<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>¿En el último periodo se ha visto la persona enfrentada a atender responsablemente a lo que acontece a su alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás? Comente</p>			



<p>6. Habilidades Inter-personales</p>	<p>¿En este periodo se ha visto la persona enfrentada a establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación? Comente</p>			
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>¿En el último tiempo la persona ha podido establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información? Comente</p>			
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>¿Se ha visto enfrentada la persona recientemente a situaciones donde ha debido trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales? Comente</p>			



Comentarios y/o Resultados:

Empty space for comments and results.

FIRMA EQUIPO DE PARES



Anexo 12

FORMATO RECOPIACIÓN				
EVALUACIÓN 180°				
IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE EVALUADA/O		CARGO		
NOMBRE EVALUADOR/A(S)		FECHA		
FUNCIONES Y TAREAS DEL CARGO				
En base al Perfil de cargo que desempeña la persona a evaluar, considerar de común acuerdo entre los diferentes evaluadores, detallar las funciones de este y sus principales tareas.				
Funciones		Tareas		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
Señalar función establecida en el perfil de cargo		Principal(es) tarea(s) del cargo según la función		
INSTRUCCIÓN				
<p>1. De común acuerdo entre las partes evaluadoras, acordar forma de traspaso de los datos: ya sea valor, comentario u otra alternativa, según forma que les parezca más conveniente.</p> <p>2. Lea atentamente cada Criterio y asigne cada persona el valor o comentario en base a lo previamente acordado. Acto que debe ser por turno.</p> <p>3. En reunión previamente acordada, genere acuerdos en base a cada Criterio o en su defecto asigne un promedio, inclusive ambas si así lo desean.</p> <p>4. Dejen los comentarios, resultados y acciones de mejora según corresponda.</p> <p>5. Firmar la evaluación por todas las partes.</p>				
CRITERIOS A EVALUAR	Auto-evaluación	Evaluación Responsable Directo	Evaluación del Equipo	ACUERDOS Y/O PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD				
Cantidad de tareas realizadas y el cumplimiento satisfactorio de la labor desempeñada de manera confiable				
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES				
Avances de los compromisos contemplados en y/o descritos en el acuerdo mutuo y PPF.				
EFICIENCIA				
Capacidad de realizar las tareas de manera óptima, en menos tiempo y/o menos recursos.				

DISPOSICIÓN					
Estado de ánimo y actitud hacia la Institución y estructura en la cual se desempeña, asociado a la motivación y satisfacción.					
CODIGO DE CONDUCTA					
Normas, principios y valores que guían el comportamiento en el Movimiento.					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
1. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia				
2. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia				
3. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia				
4. Nombre de la competencia	Descripción de la competencia				
COMPETENCIAS ESENCIALES		Auto-evaluación	Evaluación Responsable Directo	Evaluación del Equipo	ACUERDOS Y/O PROMEDIO
1. Adaptabilidad al cambio	Capacidad para modificar puntos de vista, prácticas y comportamientos en respuesta a cambios en contextos, condiciones y situaciones.				
2. Aprendizaje y D° Personal	Capacidad para adquirir, perfeccionar o modificar sus competencias, de manera voluntaria y permanente, como respuesta a necesidades individuales y organizacionales.				
3. Compromiso	Capacidad para hacer propios el propósito, los principios y valores, expresados en la Misión del Movimiento, asumir voluntariamente responsabilidades y apoyar e instrumentar decisiones para el logro de los objetivos organizacionales.				
4. Conciencia Organizacional	Capacidad para comprender el funcionamiento, estructura, cultura de la Asociación y forma en que es afectada por las situaciones del entorno interno y/o externo.				

<p>5. Cuidado de las Personas</p>	<p>Capacidad de atender responsablemente a lo que acontece a nuestro alrededor, velando por el bienestar e integridad física, psicológica, moral y sexual de las personas, procurando entornos seguros para sí y para las y los demás.</p>				
<p>6. Habilidades Interpersonales</p>	<p>Capacidades y destrezas sociales con las que se pueden establecer vínculos y relaciones estables, respetuosas, empáticas y efectivas con las personas, buscando la sinergia a través de la interacción, la integración y la comunicación.</p>				
<p>7. Planeamiento Estratégico</p>	<p>Capacidad para establecer objetivos, metas, prioridades y planes respectivos al área de desempeño, estipulando las acciones, plazos y los recursos requeridos, analizando previamente el entorno, escenarios futuros y tendencias, integrando conocimientos y experiencias de la Organización. Incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>				
<p>8. Trabajo en Equipo</p>	<p>Capacidad para trabajar de manera colaborativa y efectiva con los demás, para integrar esfuerzos comunes y lograr los objetivos organizacionales.</p>				



Comentarios y/o Resultados:

Acciones de mejora:

FIRMA EVALUADA/O	FIRMA RESPONSABLE DIRECTO	FIRMA(S) EQUIPO



Anexo 13

Registro seguimiento de una persona adulta en el Grupo/Territorio

GRUPO										MITAD PERÍODO	FINAL PERÍODO		
Nº	NOMBRE	APELLIDO	RAMA	CARGO	ACOMPañANTE	CARGO	INTEGRACIÓN	ACUERDO MUTUO	PPF	RETROALIMENTACIÓN	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	FIN CARGO	DECISIÓN
1	Juan	Pérez	Lobatos	Asistente Unidad	Francisco González	RU	03-05-2024	25/04/2024	25/04/2024	JULIO DE 2024	FEBRERO 2025	31/01/2024	RENOVAR
2	Valentina	Toro	Golondrina	Responsable de Unida	Mónica Vargas	RG	03-01-2024	25/04/2024	20/04/2024	JULIO DE 2024	FEBRERO 2025	31/01/2024	RENOVAR
3	José	Orrego	Scout	Asistente de Unidad	Carlos Valdéz	RU	23/06/2024	23/08/2024	25/08/2024	OCTUBRE DE 2024	FEBRERO 2025	31/01/2024	REUBICAR



