



FUNDACION INTEGRA

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CONTENIDO

Introducción.....	3
Competencias transversales	5
Comunicación Efectiva.....	5
Trabajo en equipo.....	6
Orientación al Servicio	7
Flexibilidad	8
Competencias directivas.....	9
Liderazgo.....	9
Competencias funcionales.....	10
Análisis y gestión de la información.....	10
Asesoría.....	11
Creatividad e innovación	12
Orientación a los resultados	13
Planificación y Organización	14
Trabajo bajo presión	15
Gestión Pedagógica.....	16
Gestión de Redes	17

INTRODUCCIÓN

En los últimos 15 años el debate sobre el tema de las competencias ha sido extraordinariamente amplio, involucrando fuertemente a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a las Naciones Unidas.

Kofi Annan (Ex Secretario General de la ONU) propuso que las competencias deben ser el eje de la formación de los trabajadores en el presente siglo, y las ha definido como “una combinación de aptitudes, atributos y comportamientos que están directamente relacionados con un desempeño exitoso en el trabajo” (Kofi Annan, 1999).

La Gestión del Recurso Humano por Competencias consiste, precisamente, en gestionar (diseñar, planificar, organizar, controlar, transformar) la totalidad de los sub-sistemas de personal en función de las capacidades competenciales que deben poseer las personas, los equipos de trabajo, y la organización en su conjunto.

Para esto se ha establecido que los procesos claves de dicha gestión son tres:

- a) la identificación de competencias, es decir, llegar a saber cuáles son exactamente las competencias claves que requiere un cargo (u ocupación), familia de cargos, unidad funcional, proceso, o la organización como un todo; a esto se agrega identificar cuáles son los estándares o criterios específicos de desempeño requeridos en la organización para tales competencias.
- b) la evaluación de las competencias, es decir, el medir cuál es el estado actual de cada una de las competencias identificadas, contrastándolas con el estado deseado y determinando brechas y necesidades a cubrir.
- c) el desarrollo de las competencias, es decir, el definir e implementar acciones para que el requerimiento competencial esté efectivamente disponible en la organización, esto, principalmente a través de un proceso de formación y desarrollo altamente focalizado en las especificaciones de las mismas.

Sin embargo, la Gestión por Competencias no se agota en estos 3 procesos claves. En tanto modelo integrador de la gestión de personal, incide en todos sus sub-sistemas:

- selección,
- evaluación del desempeño,
- capacitación y desarrollo
- compensaciones, entre otros.

Es precisamente la gestión integrada y coherente de todos estos subsistemas, articulados en torno a los ejes competenciales, lo que ha agregado un valor adicional a las organizaciones públicas y privadas y, de paso, validado este modelo.

Haciéndose cargo del desafío que implica el cumplimiento de las políticas gubernamentales en materia de protección de la infancia, Fundación Integra que se encuentra en pleno proceso de modernización, optimizando sus sistemas, procesos y recursos humanos para cumplir con calidad y eficacia los nuevos desafíos, presenta este Diccionario de Competencias.

El presente documento ha sido elaborado por la Dirección Nacional de Recursos Humanos, y en él se funden en un todo coherente, los aportes desarrollados durante el último año¹ en los distintos niveles de la institución adaptándolos a la cultura y el lenguaje propios de la Fundación e integrándolos en un único instrumento que permita identificar las principales competencias requeridas por los trabajadores y trabajadoras de Fundación Integra con el propósito de contribuir, desde su respectiva función y ámbito de responsabilidad a la consecución de la misión y los objetivos institucionales.

El diccionario propuesto identifica tres tipos de competencias:

- a) Competencias transversales: Son aquellas que se han definido como necesarias para todos los trabajadores y trabajadoras de la institución, independientemente del cargo o función que desempeñan.(Comunicación Efectiva; Trabajo en equipo; Orientación al servicio y Flexibilidad)
- b) Competencias Directivas: Son aquellas que se han definido como propias de quienes ejercen roles de jefatura (Liderazgo)
- c) Competencias Conductuales Funcionales: Son aquellas que más directamente se relacionan con la función específica del trabajador o trabajadora el interior de la Fundación por lo que no necesariamente se encontrarán todas presentes en cada uno de los cargos definidos.(Análisis y gestión de la información; Asesoría; Creatividad e innovación; Orientación a los resultados; Planificación y Organización; Trabajo bajo presión; Gestión Pedagógica y Gestión de Redes)

Cada una de las competencias admite cinco niveles en su desarrollo, desde el nivel más básico (1) al máximo nivel de desarrollo de la competencia (5).

Cada competencia contiene una serie de conductas observables y medibles.

De este modo cada perfil de cargo se asociará a determinados niveles de desarrollo de las competencias requeridas.

¹ Esto incluye el trabajo desarrollado por el Comité Ejecutivo para identificar las competencias transversales de la institución (Abril 2009); el relevamiento desarrollado por un equipo de consultores externos de las competencias de Jardines Infantiles (Septiembre 2009) y las competencias identificadas por PriceWaterHouse Coopers para los trabajadores y trabajadoras que se desempeñan en casa Central y las oficinas Regionales (junio 2010).

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Se comunica promoviendo el diálogo y favoreciendo el trabajo con diferentes actores. Transmite sus ideas con claridad y precisión, en forma verbal y escrita, verificando la comprensión de sus mensajes y utilizando un lenguaje que se ajusta a sus interlocutores. Identifica, mantiene y utiliza redes de contacto que promuevan y/o contribuyan al logro de objetivos y metas de la Fundación.

5	Es capaz de persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás, empleando argumentos sólidos de su ámbito de competencia para lograr los objetivos estratégicos de la Fundación. Negocia de manera efectiva con diferentes tipos de interlocutores, acercando posiciones para obtener consenso y resultados favorables. Transmite las políticas y procedimientos de la Fundación, para asegurar su comprensión y alineamiento de parte de su equipo, pares y jefaturas.
4	Coordina y mantiene contacto permanente con sus clientes internos y externos, colaboradores y diferentes unidades al interior de la Fundación, según corresponda, potenciando y desarrollando su actividad con una visión integral y de equipo. Maneja las expectativas de sus interlocutores, empleando tacto y pertinencia al transmitir sus ideas. Es capaz de comunicar temas técnicos complejos, a diferentes personas y distintos contextos. Genera y utiliza redes de contacto con personas y entidades relevantes para su gestión, de manera sistemática y planificada.
3	Adapta sus mensajes al tipo de interlocutor y contexto en que se encuentra. Considera las perspectivas y opiniones de otros al comunicarse o negociar. Establece y mantiene comunicación formal o informal con redes de contacto claves para su trabajo.
2	Escucha de manera activa a sus interlocutores, asegurando la comprensión de los mensajes recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales. Entrega información de forma precisa, clara y oportuna cuando se le solicita, siendo capaz de establecer contacto con otros para solicitar datos o apoyo.
1	Se expresa de forma clara, tanto oralmente como por escrito. Muestra preocupación por entender los mensajes y entregar la información correcta a las necesidades de sus interlocutores.

TRABAJO EN EQUIPO

Fomenta las relaciones de colaboración y un clima armónico de trabajo en el cumplimiento de un objetivo común, considerando los aportes de las personas que se desempeñan tanto en su equipo, como en otros al interior de la Fundación. Alinea los propios objetivos a los del equipo para contribuir al cumplimiento de metas.

5	Orienta los esfuerzos de su equipo de trabajo en pos del cumplimiento de sus propios objetivos alineándolos con las metas y objetivos de la Fundación. Mantiene una retroalimentación permanente sobre las conductas y resultados observados. Reconoce las competencias y conocimientos de los miembros de su equipo, considerándolos para generar planes de acción y tomar decisiones específicas. Alienta a los integrantes de su equipo para que expresen sus ideas, opiniones y desacuerdos, generando espacios de trabajos constructivos y de confianza.
4	Es proactivo (a) en la solicitud y entrega de retroalimentación, integrándola para el cumplimiento de sus objetivos y los del equipo. Identifica problemas y propone alternativas de solución para lograr un óptimo desempeño de su trabajo y el de los demás, siendo un aporte para su equipo. Comparte información relevante para el logro de los objetivos. Reconoce la interdependencia e impacto de su trabajo en el quehacer general de la Fundación, facilitando y contribuyendo al logro de objetivos más allá de su ámbito de competencia.
3	Colabora en las tareas de los demás, según corresponda, aún cuando esto implique esfuerzos adicionales. Recibe y acepta retroalimentación de pares y jefaturas, modificando su comportamiento para la mejora de su desempeño.
2	Trabaja para el logro de los objetivos del equipo, apoyando el desarrollo de sus tareas en la medida de sus posibilidades. Asume su responsabilidad personal en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con el equipo. Contribuye a la generación de un ambiente de colaboración, dentro de sus posibilidades y ámbito de competencia.
1	Trabaja para el logro de los objetivos del equipo, desarrollando las tareas que le son propias. Mantiene relaciones laborales basadas en el respeto y la confianza, expresando sus opiniones en forma clara y directa a su equipo de trabajo.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes, tanto internos como externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.

5	Lidera el equipo a su cargo, asegurando que la calidad de servicio supera ampliamente las expectativas de quienes lo reciben. Genera propuestas de carácter estratégico y a largo plazo para dar solución a las necesidades de los clientes y usuarios tanto internos como externos. Fomenta una cultura orientada a entregar un servicio de calidad y que satisfaga las expectativas de de sus clientes.
4	Establece indicadores y estándares de calidad para su equipo, supervisando su cumplimiento y motivando a los demás para desempeñarse dentro de ellos. Enfoca la gestión de sus subordinados hacia la entrega de soluciones que satisfacen continuamente los requerimientos de sus contrapartes, mediante acciones concretas de control y seguimiento. Utiliza medios formales para obtener la retroalimentación de sus clientes e integrarla en la mejora del servicio entregado.
3	Mantiene una comunicación fluida y continua con sus clientes, basada en la confianza de la calidad del servicio entregado. Motiva a sus pares y equipo para lograr un alto nivel de servicio y desempeño para clientes. Propone alternativas y mejoras para optimizar la calidad de los servicios entregados.
2	Realiza seguimiento al servicio o respuestas entregadas a los clientes, de forma de garantizar la satisfacción continua. Ajusta y corrige su trabajo para adecuarse a las necesidades de sus contrapartes, buscando retroalimentación para comprender claramente las expectativas y necesidades reales de los clientes.
1	Identifica a sus clientes y se preocupa por confirmar la satisfacción de éstos con el servicio entregado. Responde a los requerimientos de servicio en forma oportuna y efectiva, demostrando interés por comprender adecuadamente las necesidades de su interlocutor.

FLEXIBILIDAD

Responde oportunamente a las condiciones cambiantes del entorno adaptando las propias conductas y formas de trabajo, en sintonía con los objetivos de Fundación Integra.

5	Promueve la flexibilidad al interior de Fundación Integra, facilitando la comprensión y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Adapta las propias ideas ante nueva información, comprendiendo los puntos de vista de los otros e incorporándolos a los propios. Maneja y controla situaciones de incertidumbre y cambio siendo capaz de proponer, impulsar y exponer nuevos lineamientos y formas de hacer las cosas.
4	Se adapta a situaciones cambiantes y promueve las acciones necesarias en su equipo de trabajo y en los procesos a su cargo, de acuerdo al marco de los lineamientos definidos por la Fundación. Introduce cambios en la forma de trabajar para mejorar la respuesta a los requerimientos de la organización y su entorno.
3	Adecua su conducta demostrando interés por incorporar diferentes enfoques y asumir nuevos desafíos que le permitan responder a los requerimientos de la Fundación y su entorno de manera oportuna y eficaz.
2	Adecua sus acciones a situaciones cambiantes para alcanzar los objetivos, respetando las orientaciones que se le entreguen, como también las normas y procedimientos definidos en Fundación Integra.
1	Adapta sus conductas al desarrollo de las tareas según instrucciones entregadas, que le permitan responder frente a los requerimientos de los clientes internos y externos de la Fundación.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

LIDERAZGO

Transmite una visión de la estrategia de Fundación Integra, entregando lineamientos claros y precisos para su consecución. Conduce y apoya a su equipo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Logra generar compromiso y motivación en los trabajadores y trabajadoras, orientando su desempeño hacia el logro de altos estándares de servicio.

5	Dirige la consecución de las metas de la Fundación y del equipo de trabajo a su cargo, siendo un referente en su capacidad de influencia y visión estratégica. Involucra a sus colaboradores y trabajadores de Integra en el desarrollo y entendimiento de las estrategias de la Fundación.. Considera y se anticipa a los posibles riesgos en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, velando por el cumplimiento de los objetivos de la Fundación. Identifica y fomenta prácticas para desarrollar equipos altamente motivados.
4	Lidera el logro de los objetivos del departamento a su cargo, estableciendo directrices generales y estándares de desempeño. Gestiona los procesos de cambio, evaluando las posibles resistencias y retroalimentando a su equipo constantemente hacia la mejora. Supervisa periódicamente las labores críticas, delegando efectivamente la operación en sus subordinados. Incentiva y reconoce los altos desempeños, motivando al equipo hacia la mejora continua.
3	Dirige a su equipo y lo guía en el cumplimiento de sus objetivos, modificando la forma de hacer las cosas, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la Fundación. Delega tareas considerando las habilidades y potencial identificado de las personas que conforman su equipo, empoderándolos en su desarrollo profesional. Utiliza distintos estilos de liderazgo, de acuerdo a la situación, competencias y madurez de su equipo. Utiliza medios e instancias individuales y grupales para motivar al equipo en el cumplimiento de las metas establecidas y desafíos profesionales.
2	Asigna responsabilidades de manera clara y equitativa, asegurando su comprensión y oportuno cumplimiento. Establece mecanismos de control efectivos, a través del uso de herramientas concretas, para verificar el estado de avance de las tareas y realizar ajustes de ser necesario. Entrega retroalimentación en instancias formales y cuando el equipo lo solicita. Reconoce fuentes de motivación y establece con claridad los criterios de compensación al interior del equipo.
1	Delega tareas, conforme a prioridades de su ámbito de competencia. Entrega directrices claras y oportunas, para que su equipo desempeñe sus labores adecuadamente. Se preocupa por conocer los intereses profesionales de sus subordinados y facilitar oportunidades para su desarrollo.

COMPETENCIAS FUNCIONALES

ANÁLISIS Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Analiza, relaciona e interpreta información de manera de comprender diferentes situaciones o eventos. Evalúa oportunidades y resuelve problemas mediante un enfoque lógico y sistemático. Es capaz de interpretar información de diversa complejidad para generar opciones o propuestas que permitan la toma de decisiones individuales o de su equipo.

5	Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional. Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas. Incorpora elementos externos a la Fundación (como el interés social, impacto en el medio y contexto sociopolítico) para proyectar soluciones o generar conclusiones. Considera el mediano y largo plazo en su evaluación de los impactos y consecuencias de las decisiones.
4	Integra información de diferentes fuentes, considerando análisis previos de su equipo de trabajo o áreas relacionadas. Considera los objetivos y prioridades definidos por la Fundación al tomar decisiones o analizar los impactos, riesgos y beneficios de diferentes alternativas de solución. Es capaz de realizar análisis de alta complejidad que impliquen múltiples variables, relaciones y volúmenes de datos para la toma de decisiones a nivel de Departamento o Dirección.
3	Es capaz de analizar situaciones complejas que incluyan múltiples variables o relaciones de causa - efecto. Considera diferentes interpretaciones o soluciones para los temas de su ámbito de competencia. Recurre a fuentes de información relevantes cuando no tiene un dominio técnico de una materia, obteniendo la información necesaria para analizar un tema o entregar soluciones.
2	Genera conclusiones lógicas a partir de la información de la que dispone, entregando opciones y recomendaciones de acción. Puede apreciar conexiones o tendencias en la información disponible. Identifica la información o datos claves para la solución de los problemas a los que se enfrenta.
1	Analiza y sintetiza información, descomponiendo datos concretos en sus partes. Identifica discrepancias o inconsistencias en los datos que revisa. Es capaz de reunir y consolidar información de una variedad de fuentes a las que recurre periódicamente.

ASESORÍA

Transmite conocimientos técnicos y experiencia adquirida, haciéndolos comprensibles y prácticos a sus clientes internos y externos. Apoya la toma de decisiones mediante un rol de referencia técnica y asistencia experta en las materias de su competencia.

5	Posee un amplio y actualizado conocimiento respecto de materias técnicas atinentes a su campo de acción, de Fundación Integra y entidades externas relacionadas. Cuenta con experiencia y habilidades para transmitir estos conocimientos con efectividad, tanto a miembros de la Fundación como a externos a ella. Orienta el desarrollo de los proyectos/programas de gran envergadura en la Fundación, siendo un referente en cuanto a materias técnicas, legales y/o gubernamentales involucradas en la gestión.
4	Comprende el entorno organizacional y las materias de otras direcciones relevantes para su gestión, siendo un aporte en equipos de trabajo multidisciplinarios y generando soluciones integrales para la toma de decisiones. Se mantiene actualizado sobre los cambios en su campo profesional y la estrategia institucional, siendo un referente técnico de su materia en el marco de la actividad de la Fundación.
3	Posee un dominio técnico de los temas de su competencia, adecuando los contenidos a los requerimientos de diferentes contextos en los que debe transmitirlos. Desarrolla y emplea herramientas para compartir sus conocimientos, utilizando un lenguaje compatible con sus interlocutores. Actualiza permanentemente sus conocimientos, investigando y profundizando en las materias relevantes de su quehacer profesional.
2	Transmite información técnica de mediana complejidad, entregando recomendaciones o aplicaciones prácticas a la necesidad del cliente. Vela por la entrega oportuna y útil de la información a quienes la solicitan, realizando un seguimiento a los resultados obtenidos.
1	Apoya la comprensión de procesos y procedimientos establecidos, facilitando la información relevante del tema solicitado. Reconoce requerimientos de complejidad mayor a sus conocimientos, derivándolos a las personas con la experticia necesaria para entregar soluciones.

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Establece soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de Fundación Integra, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo.

5	Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la Fundación. Demuestra estar actualizado en temas referentes a su quehacer profesional, buscando perfeccionamiento de manera permanente para la generación de estrategias, procedimientos y/o políticas a nivel institucional. Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.
4	Muestra una actitud permanente hacia la mejora continua, planteando soluciones novedosas ante problemas de alto impacto y envergadura para el equipo a su cargo. Desarrolla proyectos/programas mediante un análisis integral de la realidad de la Fundación, su entorno y las principales tendencias educativas y/o de gestión. Potencia sus ideas y las de otros, estableciendo redes de colaboración con distintos miembros de la organización, para generar soluciones integrales y respuestas oportunas.
3	Propone y concreta ideas, evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la Fundación. Fomenta el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones con pares y actores relevantes para su actividad. Participa activamente en la evaluación de los proyectos/programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.
2	Identifica mejoras a las herramientas ya establecidas y participa activamente en la elaboración de proyectos/programas, a fin de optimizar los tiempos y capacidad de respuesta de su área de desempeño. Se preocupa por ampliar sus conocimientos, buscando tanto información disponible en su trabajo, como la retroalimentación de sus pares para enfocar y traducir sus ideas.
1	Contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Trabaja para alcanzar los objetivos y metas establecidas, ya sean organizacionales como de desarrollo profesional individual. Enfoca sus esfuerzos hacia un trabajo de calidad, manteniendo un desempeño que supera consistentemente las expectativas.

5	Demuestra una capacidad constante para establecer prioridades y enfocar esfuerzos hacia el logro de las metas y los resultados esperados a nivel de Dirección. Es capaz de realizar cambios en la planeación o cursos de acción que aseguren el logro de los objetivos de la Fundación. Es reconocido por su capacidad para reformular e implementar estrategias, socializando su metodología de trabajo.
4	Establece y trabaja hacia el cumplimiento de metas que constituyen un desafío, ya sean personales como para su equipo. Identifica e implementa medios para evaluar el desempeño respecto a objetivos o metas. Entrega retroalimentación para la mejora del desempeño y apoya a otros para su desarrollo profesional. Emprende iniciativas y propone soluciones frente a problemas inesperados que impiden el logro de objetivos. Plantea soluciones para corregir errores en conjunto con sus colaboradores.
3	Genera cambios en sus formas o métodos de trabajo para optimizar los tiempos de respuesta y calidad de su trabajo y el de su equipo. Fija sus propios estándares y establece métodos para medir sus resultados. Mantiene un compromiso hacia el logro de las metas frente a frustraciones u obstáculos. Establece objetivos desafiantes y realistas, emprendiendo acciones sostenidas en el tiempo.
2	Solicita retroalimentación para aumentar su autoconocimiento, utilizando los recursos con los que cuenta para el logro de sus objetivos y los de su área de desempeño. Asume responsabilidad personal por el cumplimiento de los compromisos que adquiere. Comprende el impacto que su trabajo tiene sobre los objetivos de su equipo y áreas relacionadas.
1	Conoce y comprende los objetivos y metas fijadas para su cargo, demostrando iniciativa para mejorar continuamente su desempeño. Identifica sus fortalezas y debilidades, esforzándose por superar estas últimas. Reconoce sus errores y/o fracasos, aprendiendo de ellos.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la Fundación. Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.

5	Proporciona las directrices y lineamientos para la planificación, considerando procedimientos, metas y objetivos de la Fundación. Administra los proyectos/programas, asignando recursos y estimando plazos para su cumplimiento. Considera los cambios del entorno y visualiza como éstos pueden impactar en la planificación institucional, definiendo estrategias y mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de las metas.
4	Elabora una planificación conforme a los recursos y alcance de las actividades del área a su cargo. Utiliza herramientas e instancias formales de trabajo para realizar seguimiento y definir acciones correctivas a los proyectos/programas, de ser necesario. Mantiene una coordinación efectiva con los clientes internos y externos involucrados en su gestión, favoreciendo el cumplimiento transversal de las planificaciones establecidas
3	Organiza su trabajo, priorizando las actividades de acuerdo a la programación establecida. Considera experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento de sus labores, utilizando las herramientas disponibles. Mantiene un registro actualizado del cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.
2	Considera los requerimientos inmediatos presentados en su área de trabajo para organizar el desarrollo de sus tareas. Mantiene un registro ordenado y actualizado de la información procesada, verificando su correspondencia con los procedimientos establecidos.
1	Organiza el desarrollo de sus tareas, de acuerdo a las instrucciones entregadas y procedimientos establecidos. Mantiene ordenado su espacio de trabajo, accediendo fácilmente a la información requerida en el ejercicio de sus labores.

TRABAJO BAJO PRESIÓN

Demuestra capacidad para mantener el desempeño esperado frente a situaciones de alta demanda, tensión o conflicto.

5	Administra exitosamente múltiples situaciones de presión, manteniendo un alto nivel de efectividad personal y de su equipo. Ante situaciones de alta exigencia, presión o conflicto, desarrolla estrategias de acción y recurre a sus redes de colaboración para lograr a cabalidad los objetivos asignados.
4	Comprende las necesidades de otras Direcciones/Departamentos de la Fundación, evaluando diversas alternativas para resolver situaciones conflictivas o contingencias. Demuestra una actitud resolutiva ante situaciones adversas, generando planes de acción para reenfocar sus esfuerzos y el de su equipo de trabajo.
3	Frente a situaciones de presión, es capaz de establecer prioridades que le permitan ajustar los tiempos a las necesidades de su área de trabajo. Demuestra flexibilidad de criterio ante situaciones de tensión, planteando alternativas de acción y cumpliendo con las expectativas de su trabajo.
2	En eventos de alta demanda, comprende y responde oportunamente a los requerimientos de su equipo y de otras áreas relacionadas. Requiere de guía para establecer prioridades o tomar decisiones en situaciones con mayor presión a lo común, manteniendo una actitud y disposición positiva frente a trabajos o esfuerzos adicionales.
1	Frente a situaciones de presión o sobrecarga, es capaz de mantener el foco en las actividades y prioridades asignadas por su jefatura. Mantiene la calma, facilitando la cooperación de otros frente a restricciones de tiempo o recursos.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

Orienta sus esfuerzos a la generación de aprendizajes significativos y de calidad

5	Dirige los esfuerzos institucionales para definir el marco en que se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje al interior de la Fundación. Orienta los énfasis de la gestión pedagógica desarrollando los instrumentos que permitan a la Fundación apuntar al logro de los objetivos de desarrollo integral de los niños y niñas evaluando la pertinencia de las experiencias y actividades contenidas en el Programa Educativo de la Fundación así como las distintas estrategias institucionales.
4	Diseña, en el marco de las orientaciones institucionales, los materiales, procedimientos e instrumentos de apoyo a los procesos de enseñanza aprendizaje. Evalúa el impacto de las distintas estrategias y propone mejoras en su implementación. Prepara y orienta en forma sistemática y permanente a los responsables de la implementación de los procesos de enseñanza aprendizaje.
3	Dirige la implementación de los procesos de enseñanza aprendizaje, en el marco del Programa Educativo de la Fundación, adecuándolos a las necesidades propias de los niños y niñas del establecimiento e incorporando activamente a los demás agentes educativos a su cargo. Asegura las condiciones para la ejecución de las experiencias y actividades educativas, promoviendo y manteniendo una relación afectiva, cálida y permanente con cada uno de los niños y niñas, en los distintos momentos de la jornada diaria.
2	Planifica, apoya la implementación y evalúa el desarrollo de las experiencias y actividades contenidas en el Programa Educativo Institucional, considerando los requerimientos técnicos del establecimiento e incorporando activamente a las demás agentes educativas. Retroalimenta la planificación de las actividades diarias, tendientes al desarrollo intelectual y socioemocional de los niños y niñas.
1	Ejecuta las experiencias educativas contenidas en la planificación en base a los lineamientos institucionales, y con la flexibilidad que se requiera.

GESTIÓN DE REDES

Es capaz de fomentar relaciones de colaboración con personas e instituciones para crear y consolidar redes de apoyo al desarrollo del quehacer de la Fundación, en los ámbitos de su responsabilidad.

5	Diseña estrategias diferenciadas orientadas a visibilizar la gestión de la Fundación en los niveles de su responsabilidad, propiciando un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad, el desarrollo de un marco de convivencia democrático y la ejecución de proyectos institucionales estableciendo alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades y otros, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.
4	Tiene un amplio conocimiento de redes y contactos clave en los niveles de su responsabilidad. Establece alianzas formales de colaboración mutua orientadas a fortalecer el impacto del quehacer de la Fundación en su entorno.
3	De manera planificada y sistemática divulga los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales entre los actores que integran las redes articuladas en su nivel de responsabilidad.
2	Identifica la necesidad de establecer relaciones con nuevos actores, cuando su trabajo se lo exija. Demuestra capacidad para iniciar relaciones de trabajo con nuevos actores. Mantiene contactos formales e informales con personas o instituciones clave para el desarrollo de sus funciones.
1	Conoce las relaciones básicas para el adecuado desarrollo de las tareas que le son propias. Se relaciona con las personas correspondientes de manera respetuosa y amable. Mantiene comunicación formal con los contactos claves de su trabajo.