

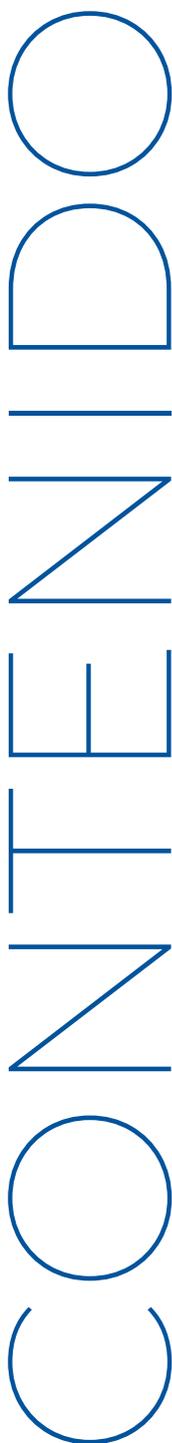


2021

Marco para la evaluación de funcionarios JAN

Documento de lineamientos principales

Índice



03 **Introducción**

04 **Marco para la Evaluación de Desempeño**

¿Qué aspectos del desempeño se deben evaluar?

MISIÓN, VISIÓN Y SELLOS INSTITUCIONALES
PERFIL

05 ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

06 ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

EVALUACIÓN FORMATIVA
EVALUACIÓN SUMATIVA

¿Cuáles deben ser los referentes de la evaluación de desempeño?

07 ¿Cómo se asegura que los sujetos de la evaluación de desempeño conozcan el proceso y sus criterios?

¿Cuáles deben ser los referentes de la evaluación de desempeño?

08 ¿Cuáles son las consecuencias que puede tener la evaluación de desempeño en un funcionario?

09 **Conclusiones y sugerencias**

Como Fundación Educacional, hemos asumido el compromiso de "proveer las condiciones necesarias para que las y los estudiantes alcancen aprendizajes de calidad"[1], y dentro de ellas están las competencias de las y los funcionarios que componen nuestras comunidades educativas, las cuales han sido definidas en los perfiles asociados a cada cargo.

Para cumplir con este compromiso, es fundamental que en cada uno de los establecimientos educativos de la red existan sistemas de evaluación de desempeño claros, justos, bien organizados y efectivos. Estos sistemas deben permitir identificar el desempeño real de cada funcionario y evaluar cómo este se compara con el ideal descrito en los perfiles asociados a su cargo, información que los líderes de la institución deben utilizar para gestionar sus recursos en base a la evidencia, entregando los apoyos y reconocimientos pertinentes, y tomando decisiones que permitan entregar las mejores condiciones de aprendizaje de nuestros estudiantes.

El presente documento contiene los lineamientos básicos que deben estructurar estos procesos de evaluación de desempeño en cada una de las comunidades educativas de la Fundación, los cuales fueron elaborados a partir de reuniones de trabajo con distintos representantes de la Fundación y se encontrarán vigentes desde el momento en que sean presentados.

Específicamente, los objetivos de este Marco son:

- Orientar el diseño, implementación y evaluación de los sistemas de evaluación del desempeño de los funcionarios en todas las instituciones educativas de la fundación JAN.
- Asegurar la comprensión, por parte de los actores sujetos de la evaluación de desempeño, respecto de las características del proceso, los criterios en base a los cuales se evaluará su desempeño y las consecuencias de ello.

Esperamos que, al establecer criterios de calidad mínimos para los sistemas de evaluación de desempeño, las competencias y el desempeño de todos los funcionarios de la red JAN mejoren progresivamente en el tiempo, incidiendo de ese modo en el bienestar y el aprendizaje de nuestras y nuestros estudiantes.

[1] FRAGMENTO EXTRAÍDO DE LA MISIÓN DE LA FUNDACIÓN JOSÉ ABELARDO NÚÑEZ.

MARCO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Marco se estructura en base a una serie de preguntas fundamentales, cuyas respuestas especifican los criterios mínimos que deben cumplir los sistemas de evaluación de desempeño de los establecimientos educativos miembros de la red JAN. Todo aquello que no se encuentra definido mediante este documento está abierto para ser definido y gestionado por los respectivos equipos directivos con acompañamiento del equipo sostenedor.

¿Qué aspectos del desempeño se deben evaluar?

Los aspectos evaluados deben ir en directa relación con las declaraciones del Proyecto Educativo Institucional de la Fundación[2]. En ese sentido, se plantean dos grandes categorías en las que se debe evaluar el desempeño de todos los funcionarios: 1. Alineación con declaraciones institucionales, referente a la Misión, Visión y Sellos Institucionales; y 2. Competencias asociadas al Perfil del cargo.

MISIÓN, VISIÓN Y SELLOS INSTITUCIONALES:

- **Responsabilidad:** Aquí se evalúa el cumplimiento de las condiciones básicas especificadas en el contrato de trabajo, tales como asistencia, atrasos y cumplimiento de responsabilidades asociadas al cargo, así como del cumplimiento de otros compromisos que asume el trabajador con su equipo, su jefatura y la comunidad educativa.
- **Respeto:** Aquí se evalúa el tipo de vínculo que establece el trabajador con su equipo de trabajo, los funcionarios en general y toda la comunidad educativa. Se espera que este se caracterice por un trato acogedor, tolerante y amable.
- **Espíritu Janiano:** Aquí se evalúa cómo cada funcionario, desde su quehacer cotidiano, puede evidenciar que está comprometido con "formar de manera integral a niños, niñas y jóvenes para que se conviertan en buenos ciudadanos, informados, con valores y pensamiento crítico, autónomos, con las competencias necesarias para alcanzar sus propios proyectos de vida y que, a través de ellos, sean un motor de cambio, aportando a sus familias y comunidades"[3].

PERFIL

Este ámbito de la evaluación de desempeño aborda aquellos aspectos vinculados específicamente al cargo de la persona. En este sentido, los instrumentos utilizados en el proceso deben estar alineados con las declaraciones institucionales y el contrato que el trabajador ha suscrito con la Fundación.

[2] DISPONIBLE EN [HTTPS://WWW.FUNDACIONJAN.CL/PROYECTO-EDUCATIVO-INSTITUCIONAL-FUNDACION-JAN/](https://www.fundacionjan.cl/proyecto-educativo-institucional-fundacion-jan/)

[3] FRAGMENTO EXTRAÍDO DE LA MISIÓN DE LA FUNDACIÓN JOSÉ ABELARDO NÚÑEZ.

¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

El proceso de evaluación de desempeño también debe respetar los sellos institucionales, siendo caracterizado por un trato respetuoso hacia los funcionarios en cada momento y cumplir con lo comprometido.

El cumplimiento de estas características requiere el uso de herramientas bien diseñadas, en base a las cuales se pueda traducir el comportamiento de cada actor en un nivel de desempeño de manera justa y que esté alineada con las declaraciones institucionales.

Para asegurar dichas condiciones, la Fundación desarrollará un conjunto básico de instrumentos, los cuales deben ser utilizados en todos los procesos de evaluación de desempeño. Estos son:

- **Formularios de autoevaluación:** A partir del cual el trabajador puede analizar su propio trabajo e integrarlo como insumo para la evaluación.
- **Encuestas de satisfacción:** Mediante las cuales otros actores de la comunidad educativa pueden manifestar su opinión respecto del cumplimiento de los sellos y el perfil por parte del trabajador.
- **Pautas de observación:** Aplicable a todos los profesionales que trabajan en aula y que permite evaluar directamente sus prácticas pedagógicas.
- **Rúbrica integradora:** Que permite integrar todas estas fuentes de información y traducirlas en un nivel de logro asociado a cada aspectos evaluados. Los niveles de logro son los siguientes:
 - **Insuficiente:** El funcionario no demuestra alcanzar las condiciones mínimas requeridas en este ámbito.
 - **Básico:** El funcionario logra algunos de los aspectos requeridos por este ámbito, pero de manera poco consistente, identificándose claramente algunos aspectos por mejorar.
 - **Competente:** El funcionario cumple con todos los requisitos establecidos en esta categoría.
 - **Destacado:** El funcionario va más allá de lo que se espera de él en este ámbito, posicionándose como un ejemplo para sus compañeros de trabajo.

Si bien la Fundación desarrollará este conjunto de instrumentos, las comunidades educativas tienen la posibilidad de generar ajustes o sus propias versiones sobre alguna parte del instrumento, siempre al alero de lo que establezca la Fundación como modificable, pero también tomando en cuenta que existirán algunas partes inamovibles. Para ello se sugiere que los actores evaluados por los instrumentos tengan la oportunidad de participar en su diseño, y que las herramientas desarrolladas sean aprobadas por la Fundación.

¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

Tal como sucede en los procesos de evaluación de aprendizaje, en donde es posible identificar dos aspectos o momentos (evaluación formativa y evaluación sumativa), se espera que el sistema de evaluación de desempeño ofrezca una retroalimentación constante a los funcionarios, la cual se vea complementada por instancias formales que operen como hitos de la evaluación, en donde se comunique claramente los resultados de la misma.

EVALUACIÓN FORMATIVA

Este tipo de evaluación se espera que suceda constantemente entre un funcionario y su supervisor inmediato. No constituye un proceso estructurado, sino más bien la forma en que se le indica al trabajador qué aspectos de su trabajo está desarrollando de manera adecuada o destacada, y en qué otros podría mejorar y cómo. De todos modos, es importante contar con el registro escrito de esta evaluación.

EVALUACIÓN SUMATIVA

Es una instancia formal que debe suceder dos veces al año -en los meses de Junio y Noviembre-, en la que cada trabajador es citado por su supervisor directo para conocer la evaluación de su desempeño y la evidencia en la que se sustenta, reflexionar sobre los aspectos destacados y aquellos por mejorar, y establecer compromisos de mejora en caso de ser requeridos.

¿Qué actores están involucrados en la evaluación de desempeño? ¿Cómo?

Varios actores de la comunidad educativa están involucrados de distintas maneras en el proceso de evaluación de desempeño. A continuación, se ofrece un resumen del rol de cada uno de ellos:

- **Sostenedor:** Actúa fundamentalmente como el garante de que los procesos de cada establecimiento cumplan con los lineamientos establecidos en este Marco. En este sentido, tiene la libertad de participar de las distintas actividades involucradas, ya sea en relación a la evaluación de algún funcionario, su retroalimentación o instancias de gestión del proceso en general. También es el encargado de evaluar el desempeño del director del establecimiento y de promover el desarrollo de las competencias requeridas por los equipos directos para gestionar adecuadamente estos procesos.
- **Director:** Es el responsable de que los procesos de evaluación de desempeño en su establecimiento operen adecuadamente, entreguen información clara y fundamentada respecto del desempeño de los funcionarios y que cumplan con los criterios establecidos en este Marco. También es el encargado de evaluar el desempeño de los otros miembros del equipo directivo.

- **Equipo directivo:** Si bien el director es el responsable último de los procesos de evaluación de desempeño del establecimiento, el equipo directivo completo está a cargo de gestionarlos para que cada actividad se desarrolle de manera adecuada y cumpla con sus objetivos. Además, en tanto supervisores deben evaluar el desempeño de sus respectivos equipos.
- **Liderazgos intermedios:** Dependiendo de la organización de cada comunidad educativa, los miembros del equipo directivo pueden delegar algunos aspectos de la evaluación de desempeño en cargos de liderazgo intermedio (ej: jefes de departamento). Es importante destacar, sin embargo, que los miembros del equipo directivo siguen siendo responsables por la calidad del trabajo de evaluación desarrollado por los liderazgos intermedios.
- **Todos los funcionarios:** son sujetos del proceso de evaluación de desempeño, por lo cual todos deben participar de dos instancias formales de retroalimentación al año.

¿Cómo se asegura que los sujetos de la evaluación de desempeño conozcan el proceso y sus criterios?

Para que este proceso sea responsable y respetuoso con los funcionarios, se requiere que todos ellos estén en conocimiento de los criterios en base a los cuales su desempeño será evaluado, y cuáles son los componentes o momentos del proceso de evaluación.

Para ello, al comienzo de cada año académico el equipo directivo debe presentar el procesos y sus instrumentos a todos los funcionarios, asegurándose de responder a todas sus preguntas e inquietudes.

Si bien este es el mínimo requerido, se espera que cada establecimiento complemente esta medida con otras actividades o procesos, como puede ser el diseño propio de instrumentos de evaluación que cuente con la participación de los eventuales actores sujetos del mismo, con el diseño de manuales o afiches, entre otras iniciativas posibles.

¿Cuáles deben ser los referentes de la evaluación de desempeño?

Los procesos de evaluación de desempeño de los establecimientos educativos de la red JAN no existen en el vacío, sino que se integran en un entramado institucional y normativo al cual es importante alinearse para asegurar su validez y pertinencia. En este sentido, aquí se destacan algunos documentos de este marco institucional, los cuales deben ser explícitamente respetados y tomados en consideración en el diseño de los sistemas de evaluación de desempeño en cada establecimiento educativo de la red:

- **Marcos de referencia educativos:** El Marco para la Buena Enseñanza, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar y los Estándares Indicativos de Desempeño.
- **Evaluación docente:** Para aumentar la validez de nuestros sistemas de evaluación de desempeño, y para ayudar a que nuestros funcionarios que ingresan a la Carrera Docente salgan bien evaluados, la estructura de esta evaluación nacional debe ser tomada en consideración como un referente.
- **Marcos legales y normativos:** Los procesos de evaluación de desempeño no deben contravenir el Estatuto Docente ni el Código del Trabajo.
- **Marco institucional JAN:** Proyecto Educativo Institucional Fundación JAN, PEI Establecimiento, Reglamento Interno del Establecimiento.
- **Contrato de trabajo y anexos.**

¿Cuáles son las consecuencias que puede tener la evaluación de desempeño en un funcionario?

Como se mencionó en la introducción, el propósito de los procesos evaluación de desempeño es generar las condiciones óptimas que nuestros estudiantes necesitan para aprender y desarrollarse sanamente. Ello se logra ofreciendo incentivos al buen desempeño, apoyando los desempeños que se encuentran bajo lo esperado y, eventualmente, tomando decisiones respecto de las personas que en determinadas ocasiones no han logrado estar a la altura de lo que el cargo requiere.

En este sentido, existen cuatro resultados posibles a la evaluación de desempeño, los cuales son descritos junto a sus consecuencias:

- Los funcionarios que alcanzan un desempeño **DESTACADO** deben ser reconocidos públicamente frente a la comunidad después de cada hito de evaluación sumativa. Adicionalmente, la Fundación pondrá a disposición de los directores una serie de opciones para premiar a estos actores destacados, los cuales pueden ir desde incentivos monetarios directos, hasta regalos, experiencias o cursos. Los funcionarios nuevos que al completar su segundo año se encuentren en categoría destacado se les renovará el contrato a indefinido.
- Los funcionarios que alcanzan un desempeño nivel **COMPETENTE** son reconocidos por el supervisor directo, quien les indica qué aspecto de su trabajo puede mejorar para alcanzar un desempeño destacado. Los funcionarios nuevos que al completar su segundo año se encuentren en competente se les renovará el contrato a indefinido. En el caso de funcionarios que retroceden de “competente” a “básico” y no logra subir nuevamente de categoría, sus contratos no serán renovados como indefinidos, salvo situaciones puntuales a discreción del director y conversadas con la Fundación.
- Los funcionarios que quedan ubicados en la categoría **BÁSICO** serán acompañados para la mejora de su desempeño en la próxima evaluación. En el caso que un funcionario no logre alcanzar el nivel competente transcurridos dos años desde la evaluación de su desempeño, no se le renovará el contrato a indefinido.
- Los funcionarios que cuyo desempeño sea evaluado como **INSATISFACTORIO** también serán acompañados para lograr una mejora. Si estos no logran transitar hasta el siguiente nivel en su próxima evaluación, no se les renovará el contrato.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Este documento constituye un hito hacia la formalización de los procesos institucionales de la Fundación, todo ello con la intención de mejorar las condiciones para el aprendizaje y desarrollo de nuestros estudiantes y sus familias.

Sin duda que, como primer paso hacia la estandarización transversal de los sistemas de evaluación de desempeño en toda la Fundación, no esperamos que sea la versión definitiva para el futuro. Todo lo contrario, como consecuencia de la experiencia de haber organizado nuestras evaluaciones de desempeño a partir de los lineamientos establecidos en este Marco, esperamos que al finalizar cada año podamos hacer ajustes que nos permitan ser cada vez más claros, eficientes y efectivos en el despliegue de estos procesos.

Fundación Educacional
José Abelardo Núñez

San Antonio 378, of. 206,
Santiago, Chile

 www.fundacionjan.cl