

1er Informe de Avance

Consultoría Desarrollo Capacitación Organizacional Cuenca del Río Choapa

Consultoría en marco de proyecto Código BIP 30480241-0



EJECUTOR

**Centro de Estudios
de Sistemas Sociales**

REQUIRENTE

Instituto de Fomento Pesquero

Marzo 2019

1er Informe de Avance

Consultoría Desarrollo Capacitación Organizacional Cuenca del Río Choapa

Consultoría en marco de proyecto Código BIP 30480241-0



EQUIPO DE TRABAJO

Carlos Tapia Jopia

Jefe de Proyecto

Javier Chávez Vilches

Andrea Scheinost Cordero

Sergio Calderón Castillo

REQUIRENTE



INSTITUTO DE
FOMENTO
PESQUERO

Marzo 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| ÍNDICE DE FIGURAS | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | v |
| 1 Antecedentes | 1 |
| 2 Objetivos | 3 |
| 2.1 Objetivo general | 3 |
| 2.2 Objetivos específicos | 3 |
| 3 Metodología | 3 |
| 3.1 Marco conceptual | 3 |
| 3.2 Descripción metodológica por objetivo específico | 4 |
| 3.2.1 Diseñar un programa de capacitación para adultos, ad hoc a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa | 4 |
| 3.2.1.1 ETAPA 1. Identificación de Competencias Claves | 6 |
| 3.2.1.2 ETAPA 2. Definición de estándares de desempeño | 7 |
| 3.2.1.3 ETAPA 3. Evaluación de competencias (Condición inicial) | 8 |
| 3.2.1.4 ETAPA 4. Definición de brechas | 8 |
| 3.2.1.5 ETAPA 5. Diseño de estrategia de Enseñanza-Aprendizaje | 8 |
| 3.2.2 Ejecutar el programa de capacitación diseñado | 8 |
| 3.2.3 Evaluar el aprendizaje de cada uno de los módulos desarrollados | 9 |
| 4 Resultados | 10 |
| 4.1 Diseñar un programa de capacitación para adultos, <i>ad hoc</i> a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa | 10 |
| 4.1.1 Módulo 1: Fortalecimiento organizacional | 10 |
| 4.1.1.1 Identificación de Competencias Claves | 10 |
| 4.1.1.1.1 Dominio de Competencia: Procedimental | 13 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 4.1.1.1.2 | Dominio de competencia: Relacional | 17 |
| 4.1.1.1.3 | Dominio de competencia: intrapersonal | 22 |
| 4.1.1.2 | Construcción de rúbricas para la determinación de brechas..... | 48 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Árbol de objetivos definidos en la presentación del programa para la consolidación de la Estrategia Pesquero Acuícola (EPA) del camarón de río del norte (<i>Cryphiops caementarius</i>) en la cuenca hidrográfica del Río Choapa..... | 2 |
| Figura 2. Flujo del proceso de formación propuesto para el desarrollo de capacidades necesarias para el fortalecimiento organizacional y la generación de capacidades en los demás ámbitos definidos en el programa, el cual considera siete etapas, representadas por los rectángulos. | 6 |
| Figura 3. Esquema usado para la identificación de competencias claves en función de las necesidades que surgen de las acciones que se requiere ejecutar en un contexto determinado. | 7 |
| Figura 4. Matriz utilizada para la definición de estándares de desempeño para cada competencia identificada. | 7 |
| Figura 5. Esquema que muestra las competencias agrupadas por dominios procedimental, relacional o intrapersonal, identificando los grupos objetivo de dichas competencias. | 12 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Competencias claves para el funcionamiento organizacional de los camaroneros de la cuenca del Río Choapa, y los saberes específicos que considera la competencia clave identificada. | 11 |
|--|----|

1 Antecedentes

La presente consultoría es parte del “Programa para la consolidación de la Estrategia Pesquero Acuicola (EPA) del camarón de río del norte (*Cryphiops caementarius*) en la cuenca hidrográfica del Río Choapa”, proyecto código BIP 30480241-0, del Gobierno Regional de Coquimbo (GORE) y ejecutado por el Instituto de Fomento Pesquero (IFOP). En este contexto, IFOP contrató la consultoría especializada de CESSO para dar respuesta al Objetivo específico 5 que establece: “Desarrollar un programa de capacitación y fortalecimiento organizacional para los camaroneros del río Choapa” y se trabajará con las dos organizaciones comprometidas en este proyecto, que son: El Sindicato de Trabajadores Independientes Camaroneros del Choapa y la Asociación de Productores y Extractores de Recursos Dulceacuícolas del Choapa A. G.

Para dar cumplimiento con los productos comprometidos, CESSO elaborará un programa de capacitación que considere los tópicos establecidos en el programa, en función de la propuesta metodológica presentada.

En el presente informe se reportan los avances logrados durante el periodo comprendido entre el 24 de diciembre de 2018 y el 31 de marzo de 2019.

El fundamento de la presente consultoría surge del análisis realizado en la formulación del programa, donde a partir del árbol de problemas se construyó el árbol de objetivos que establece que el desarrollo de habilidades y competencias por parte de los camaroneros permitirá una mayor eficiencia en el funcionamiento de las organizaciones, logrando un mejor desempeño en las personas que se dedican a la extracción de camarones, contribuyendo finalmente a un mejoramiento de la sostenibilidad social y económica de los extractores (Figura 1).

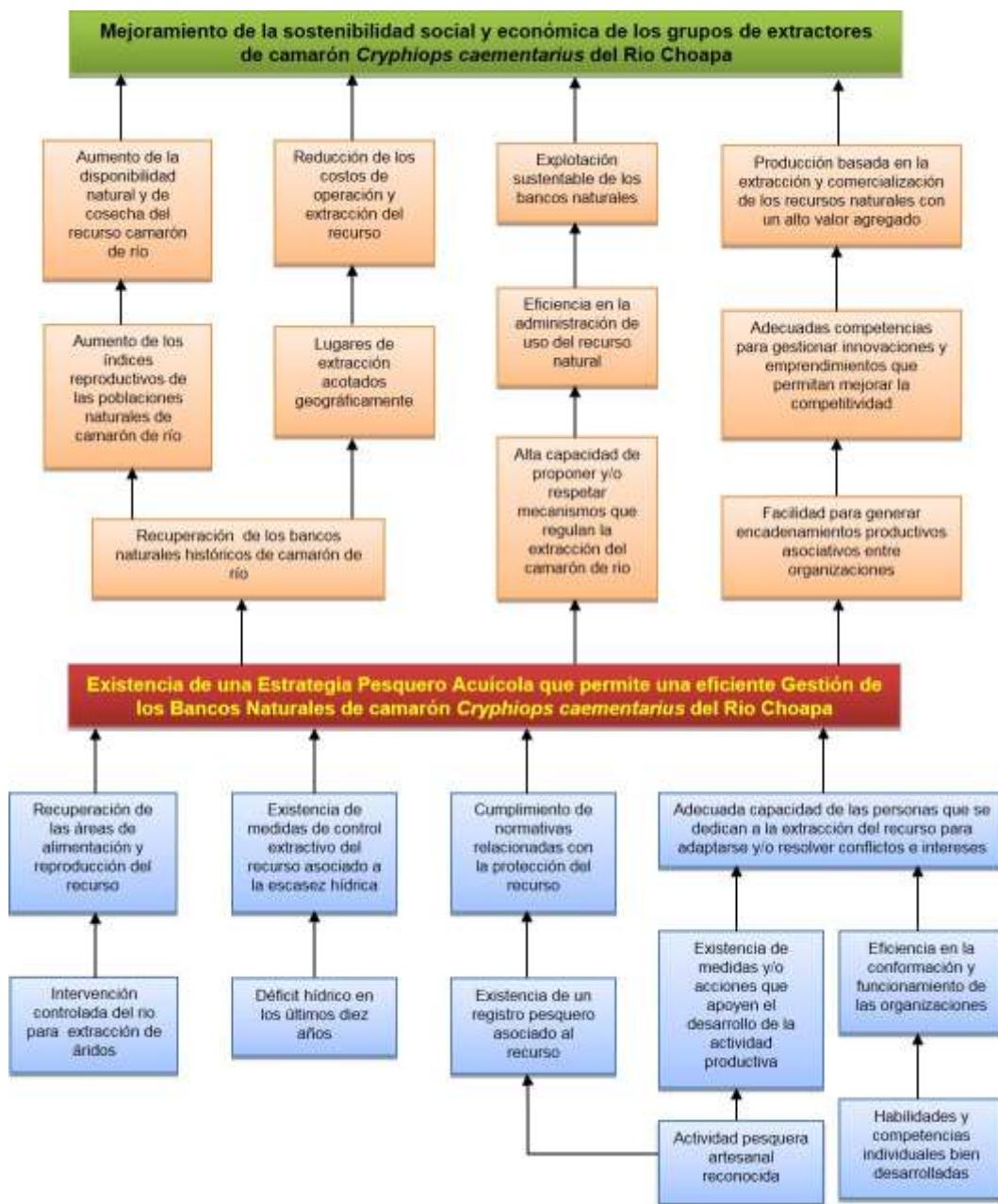


Figura 1. Árbol de objetivos definidos en la presentación del programa para la consolidación de la Estrategia Pesquero Acuicola (EPA) del camarón de río del norte (*Cryphiops caementarius*) en la cuenca hidrográfica del Río Choapa.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Generar capacidades en los camaroneros del Río Choapa que contribuyan al desarrollo de la actividad.

2.2 Objetivos específicos

1. Diseñar un programa de capacitación para adultos, *ad hoc* a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa.
2. Ejecutar el programa de capacitación diseñado.
3. Evaluar el aprendizaje de cada uno de los módulos desarrollados.

3 Metodología

3.1 Marco conceptual

El marco conceptual ocupado, se enmarca en un enfoque socioconstructivista, por lo tanto, el perfil de capacidades o competencias no es una plantilla pre-establecida que corresponde a la naturaleza del quehacer de los camaroneros, sino que es un perfil que se construye y ajusta en base a las particularidades de los participantes, el contexto, lo que se desea lograr y las condiciones iniciales en que se parte el programa. Al considerar las variables de contexto, se hace referencia al entorno en el cual se desarrolla la actividad camaronera por parte de los camaroneros en el Río Choapa; es decir, se incluye en forma explícita las condiciones de entorno al momento de diseñar cada módulo de capacitación, y se incorporan acciones tendientes a modificar dichas condiciones, principalmente en lo referido a la organización gremial a la cual pertenecen. En este sentido, el módulo de fortalecimiento organizacional no solo considera desarrollo de capacidades o competencias, sino que también acciones que instalen nuevas formas de estructurarse y de organizarse, promoviendo la instalación de nuevas prácticas relacionales.

En términos conceptuales del proceso de enseñanza-aprendizaje, la propuesta será ejecutada, tanto en su diseño como en su puesta en práctica, utilizando la metodología denominada androgogía, que corresponde a la metodología de enseñanza-aprendizaje dirigida a la educación de adultos, que contiene un conjunto de técnicas especialmente diseñadas para lograr el aprendizaje de personas adultas.

En este sentido, la metodología es preferentemente práctica, asociada a tareas propias de los participantes, generando instancias de aplicación en sus contextos reales en los periodos

intersesiones de capacitación, permitiendo ir *fijando* el aprendizaje durante el proceso de capacitación. Además, este modelo permite que los participantes traigan sus experiencias de aplicación, las dudas y dificultades que enfrentaron al aplicar lo trabajado en cada sesión, a las sesiones, donde los instructores darán respuesta o abordarán dichas situaciones, generando procesos reflexivos entre los propios participantes, utilizando estas situaciones como experiencias de aprendizaje.

3.2 Descripción metodológica por objetivo específico

3.2.1 Diseñar un programa de capacitación para adultos, ad hoc a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa

El programa de capacitación considerará los siguientes módulos pre-establecidos en el programa ingresado al Gobierno Regional de Coquimbo (GORE):

1. Módulo 1: Fortalecimiento Organizacional
2. Módulo 2: Liderazgo
3. Módulo 3: Administración (registros y archivo)
4. Módulo 4: Formalización empresarial
5. Módulo 5: Comercialización
6. Módulo 6: Contabilidad y finanzas
7. Módulo 7: Planificación de proyectos productivos
8. Módulo 8: Formulación de proyectos

Los contenidos serán trabajados y consensuados con el requirente y con los propios camaroneros, a partir de un diseño preliminar que harán los profesionales de CESSO, en base a la información levantada y la revisión documental de informes técnicos disponibles.

Lo anterior sin perjuicio de los ajustes que se incorporen al programa de capacitación a partir del estado en que se encuentren las organizaciones, al momento de hacer la evaluación inicial, y los requerimientos del proyecto. Todo cambio se hará en conjunto con profesionales de IFOP.

El módulo 1, considerará tres sesiones en días diferentes, de 5 horas efectivas de capacitación. Los demás módulos serán desarrollados en un día cada uno y una duración de al menos 3 horas efectivas de capacitación. Así, se consideran 10 días efectivos de capacitación.

El número de camaroneros capacitados será de al menos un 50% del universo total de camaroneros organizados (2 organizaciones), los que al menos deberán participar en un módulo, considerando que el enfoque de trabajo está basado en las funciones que desempeñan en la organización, así

algunos módulos estarán dirigidos a dirigentes, miembros de comisiones especializadas y/o socios en general.

El diseño considera el sistema de evaluación que será utilizado para medir el aprendizaje.

La definición de los días y horarios a ser considerados en la capacitación serán acordados con los propios camaroneros, procurando tener al menos dos sesiones por mes.

En el diseño de esta capacitación se considera apoyar a los camaroneros en su traslado, para lo cual se dispondrá de buses que harán el recorrido que permita traer a todos los participantes, y luego llevarlos de regreso a sus localidades. En casos en que corresponda, se reembolsará los gastos de traslado en que incurran los camaroneros, los cuales serán equivalentes al costo individual de pasajes o gasto de combustible, según corresponda. Además, en términos logísticos, se considera el arriendo del local, contar con servicios de cafetería (2, uno en la mañana, y otro en la tarde) y de almuerzo cuando sea necesario, y todo el equipamiento necesario para el correcto desarrollo de la capacitación.

La metodología ocupada para el diseño de la capacitación corresponde a la de Desarrollo Basado en Competencias, desde una perspectiva socioconstructivista. En esta perspectiva, la competencia es un constructo que se forma y construye en la interacción de las diversas personas en un contexto determinado. La competencia es una ATRIBUCIÓN y no un ATRIBUTO. Es decir, la competencia es un juicio que se emite sobre el actuar de una persona en relación con el resultado esperado de su actuar en un contexto determinado. En consecuencia, la competencia sólo es accesible a través de la acción. Además, es importante destacar que el desempeño de una persona varía en función de las variables intervinientes presentes en un contexto determinado, en consecuencia, el desarrollo de una competencia debe incluir necesariamente su práctica en contextos variados.

Lo antes señalado tiene importantes implicancias metodológicas y prácticas, tanto para la evaluación de las competencias como para su desarrollo.

Conforme a lo anterior, la evaluación y el desarrollo de competencias en esta consultoría estarán centradas en la acción. Donde la evaluación se realizará a partir de la observación del actuar del sujeto evaluado en un contexto y condiciones determinadas, ya sean estas reales o situaciones simuladas.

La estrategia de formación (desarrollo de competencias) se basará en la práctica, para lo cual se ocuparán enfoques basados en Aprender Haciendo (AH) y Aprender en la Acción (AA). El AH, corresponde a la aplicación práctica de las nuevas competencias en situaciones y condiciones simuladas, construidas lo más cercano a la realidad en las cuales se deberán ocupar. En cambio, el AA corresponde a la aplicación de las nuevas competencias en situaciones reales, propias de la función que cumple cada persona en el sistema en que interactúa.

El flujo del proceso de formación ocupado para el desarrollo de capacidades necesarias para el fortalecimiento organizacional del Sindicato de Trabajadores Independientes Camaroneros del Choapa y la Asociación de Productores y Extractores de Recursos Dulceacuícolas del Choapa A. G. considerará siete etapas que se esquematizan en la siguiente figura (Figura 2).

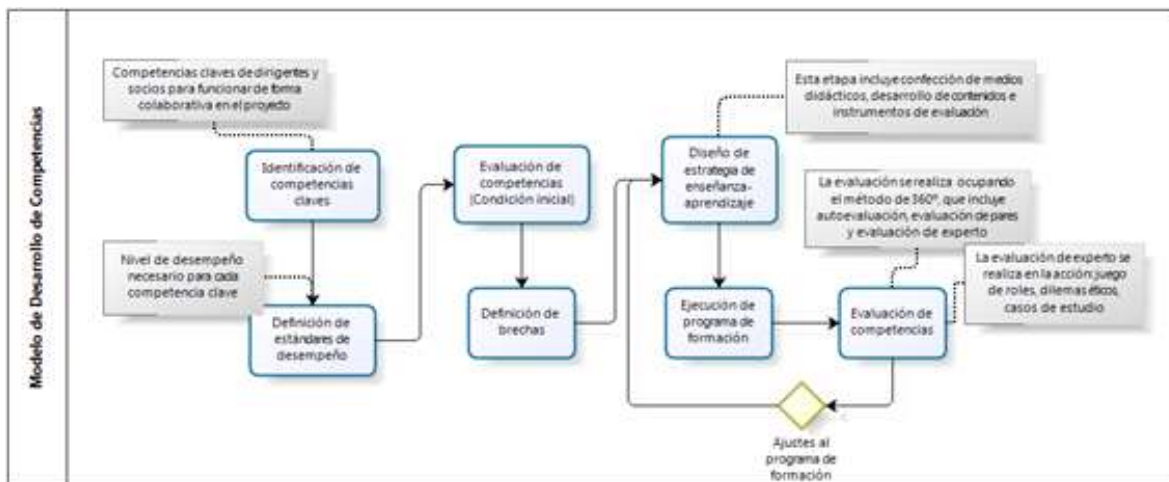


Figura 2. Flujo del proceso de formación propuesto para el desarrollo de capacidades necesarias para el fortalecimiento organizacional y la generación de capacidades en los demás ámbitos definidos en el programa, el cual considera siete etapas, representadas por los rectángulos.

El diseño del programa de capacitación considera 5 etapas, las etapas 6 y 7 corresponden a la ejecución del programa y a la evaluación.

A continuación, se describe la metodología ocupada para cada una de las etapas señaladas.

3.2.1.1 ETAPA 1. Identificación de Competencias Claves

La identificación de competencias claves se realizará para cada uno de los tópicos establecidos en este programa: Módulo 1: Fortalecimiento Organizacional; Módulo 2: Liderazgo; Módulo 3: Administración (registros y archivo); Módulo 4: Formalización empresarial; Módulo 5: Comercialización; Módulo 6: Contabilidad y finanzas; Módulo 7: Planificación de proyectos productivos; y Módulo 8: Formulación de proyectos.

Para la identificación de las competencias claves se ocupó un diseño metodológico centrado en las acciones, para lo cual se identificaron las acciones que realizan los camaroneros en el contexto del proyecto, para luego identificar las competencias asociadas a dichas acciones (Figura 3).

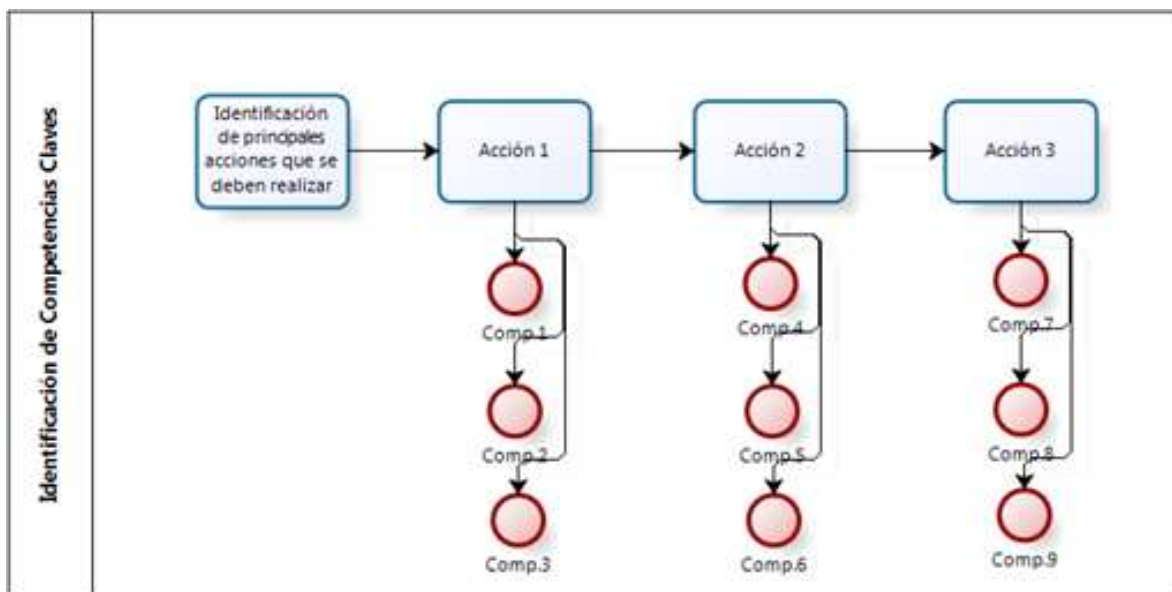


Figura 3. Esquema usado para la identificación de competencias claves en función de las necesidades que surgen de las acciones que se requiere ejecutar en un contexto determinado.

3.2.1.2 ETAPA 2. Definición de estándares de desempeño

La definición de estándares de desempeño para cada competencia identificada y seleccionada se realizó utilizando la siguiente matriz (Figura 4).

| COMPETENCIA A DESARROLLAR | Capacidades asociadas a las competencias según estándares | Niveles de Desarrollo | | | Indicadores asociados al logro de capacidades, según nivel de desarrollo | | |
|---------------------------|---|-----------------------|---|---|--|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | | | |
| | | | | | | | |

Figura 4. Matriz utilizada para la definición de estándares de desempeño para cada competencia identificada.

Esta matriz se completó para cada competencia clave identificada y seleccionada, haciendo distinciones en el nivel de desarrollo o dominio de la competencia, según el rol que cumple en la organización la directiva (Presidenta/e, Secretaria/o, Tesorera/o), Directoras/es, Comisiones y/o Socios.

3.2.1.3 ETAPA 3. Evaluación de competencias (Condición inicial)

Cada competencia identificada y seleccionada será evaluada a partir de pautas de observación del actuar de los participantes en los talleres y sesiones de capacitación, así como a través de procesos de reflexión grupal sobre situaciones específicas que afectan al Sindicato o a la AG, ocupando un proceso de evaluación denominado de 360°, el cual se describe con mayor detalle en el objetivo específico número 3 de esta consultoría.

3.2.1.4 ETAPA 4. Definición de brechas

La definición de brechas se determinará a partir de los resultados de la evaluación inicial (Etapa 3) y los niveles de desarrollo definidos para cada competencia (Etapa 2), lo cual entrega como resultante la distancia o brecha que es necesario acortar para alcanzar el objetivo de formación deseado.

3.2.1.5 ETAPA 5. Diseño de estrategia de Enseñanza-Aprendizaje

A partir de la brecha determinada, y de los niveles de desarrollo definidos para cada competencia, se construirán los medios necesarios para la formación con énfasis en las competencias identificadas.

La aplicación de los contenidos se realizará en situaciones reales (Aprender en la Acción), propias de las organizaciones de camaroneros, donde se aplicarán los diversos contenidos, contribuyendo así a un aprendizaje significativo.

Considerando el nivel de desarrollo de las organizaciones y el nivel de conflicto que exista al interior de ellas, se tendrá en consideración la opción de incorporar una estrategia de trabajo basada en coaching para facilitar el diálogo y la reflexión, de tal modo de hacer surgir los problemas y resolverlos en conjunto, a partir de la identificación de su origen y el establecimiento de compromisos, generando las competencias para resolver problemas y conflictos en contextos reales.

3.2.2 Ejecutar el programa de capacitación diseñado

El programa de capacitación se ejecutará de acuerdo con el diseño presentado, y la planificación de las sesiones, esto es días y horarios, serán acordados con el requirente (IFOP) y los propios camaroneros.

Este programa se ejecutará en la ciudad de Illapel u otra localidad que se acuerde con el requirente y los camaroneros, en un periodo que originalmente se definió en 6 meses, debiendo tener todo el programa diseñado; sin embargo, considerando la importancia de iniciar el proceso de fortalecimiento organizacional, se adelantará la ejecución de este módulo, mientras se continúa con el desarrollo de contenidos de los demás módulos.

Cada uno de los participantes recibirá material de apoyo a la capacitación, consistente en una carpeta de vinilo, tipo archivador, que contendrá toda la información que se trabaje en cada módulo. Este material (los documentos) se irán entregando a medida que se desarrolle la capacitación, el cual deberá ser archivado en las carpetas por cada participante.

Los asistentes a las sesiones deberán firmar las listas de asistencia de cada sesión, las que consideran firma al inicio y al final de la sesión.

Cada asistente recibirá un certificado de participación que contendrá los módulos en los que participó, así como el porcentaje de asistencia. La aprobación requerirá de al menos un 80% de asistencia, y será determinada en base a las evaluaciones realizadas, recibiendo un certificado adicional.

3.2.3 Evaluar el aprendizaje de cada uno de los módulos desarrollados

La evaluación considera un sistema basado en rúbricas, que incluirá autoevaluación (AE), evaluación por pares (EPP) y evaluación del instructor (EI) (Evaluación de 360°). A partir de estas evaluaciones, se obtendrá la evaluación final, en base a la siguiente expresión:

$$E_i = \left(\frac{AE_i + \overline{EPP}_i}{2} \right) * 0,4 + EI_i * 0,6$$

Donde,

E_i = evaluación del alumno i

AE_i = autoevaluación del alumno i

\overline{EPP}_i = promedio de evaluaciones por pares del alumno i

EI_i = evaluación por el instructor del alumno i

4 Resultados

4.1 Diseñar un programa de capacitación para adultos, *ad hoc* a las necesidades del sector camaronero del Río Choapa

En este reporte se incluye una descripción detallada del módulo 1:

Módulo 1: Fortalecimiento Organizacional

Los demás módulos serán reportados en el siguiente informe.

4.1.1 Módulo 1: Fortalecimiento organizacional

4.1.1.1 Identificación de Competencias Claves

La identificación de las competencias claves necesarias de desarrollar en los integrantes del Sindicato y Asociación Gremial, para su buen desempeño en el marco del proyecto, así como en su funcionamiento organizacional futuro, se realizó en base la revisión de documentos disponibles, incluyendo el proceso de fortalecimiento organizacional llevado a cabo anteriormente con el sindicato de camaroneros (Tapia, 2011). Las competencias identificadas corresponden a: Saber planificar, Saber comunicar efectivamente, Ser responsable, Ser perseverante, Saber trabajar colaborativamente, Saber generar confianza y Saber negociar y se resumen en la Tabla 1, incluyendo los aspectos claves de cada competencia.

Tabla 1. Competencias claves para el funcionamiento organizacional de los camaroneros de la cuenca del Río Choapa, y los saberes específicos que considera la competencia clave identificada.

| Competencia clave | Saberes específicos |
|---|--|
| SABER PLANIFICAR | Saber construir visión compartida Saber planificar reuniones Saber definir objetivos y metas Saber definir indicadores Saber hacer seguimiento de objetivos y metas Saber buscar y utilizar información |
| SABER COMUNICAR EFECTIVAMENTE | Saber distinguir los diversos elementos del lenguaje Saber preguntar (indagar) Saber entregar información en forma clara Saber seleccionar qué mecanismo de comunicación utilizar |
| SER RESPONSABLE | Saber establecer compromisos y cumplirlos Saber actuar éticamente Saber aplicar sanciones cuando no se cumplen compromisos |
| SER PERSEVERANTE | Saber controlar la frustración Ser constante, a pesar de obstáculos y/o dificultades |
| SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE | Ser empático Ser respetuoso Saber conformar equipos Saber reconocer capacidades distintas en mí y en otros |
| SABER GENERAR CONFIANZA | Ser sincero Ser transparente Ser ordenado Ser disciplinado |
| SABER NEGOCIAR | Saber distinguir tipos de negociación y de negociadores Saber planificar una negociación Saber hacer peticiones y ofertas en forma eficiente Saber buscar y utilizar información Saber distinguir emociones y estados de ánimo |

Las competencias fueron agrupadas en los dominios Procedimental, Relacional e Intrapersonal (Figura 5).

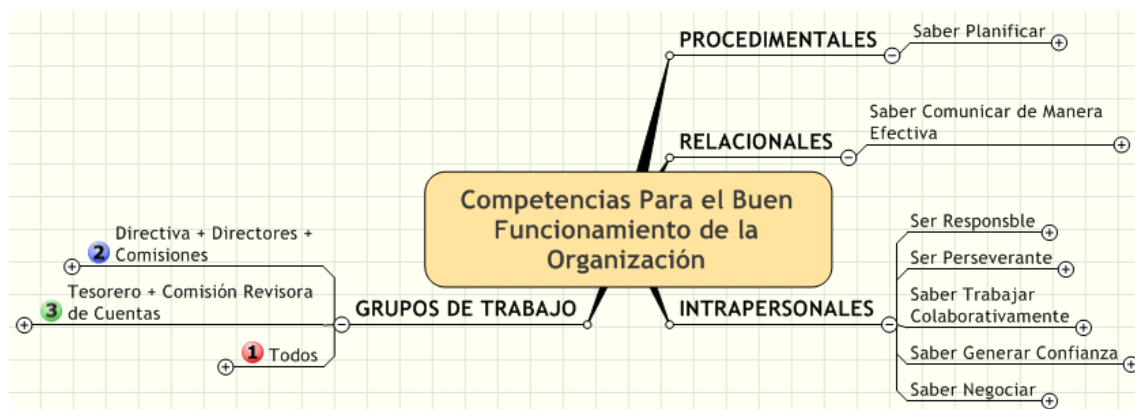


Figura 5. Esquema que muestra las competencias agrupadas por dominios procedimental, relacional o intrapersonal, identificando los grupos objetivo de dichas competencias.

Una vez definidas las competencias se definieron los estándares de desempeño para cada competencia y cada saber específico identificado, construyendo una Matriz Curricular para el desarrollo de competencias claves para el desempeño organizacional del Sindicato y la Asociación Gremial de camaroneros del Choapa.

El dominio procedimental, considera competencias de tipo técnico, basadas en procedimientos pre-establecidos. En este dominio se identificó la competencia Saber Planificar.

El dominio Relacional, se refiere a competencias necesarias para interactuar con otras personas. En este dominio se identificó la competencia Saber comunicar de manera efectiva.

El dominio intrapersonal, se refiere a características propias de la persona, que forman parte de su identidad y que inciden fuertemente en la forma en que se relacionan con otros. En este dominio se identificaron las siguientes competencias: Ser responsable, Ser perseverante, Saber trabajar colaborativamente, Saber generar confianza y Saber negociar.

A continuación, se hace una descripción de cada competencia, definiendo los niveles de desarrollo para cada una de ellas, para los diversos roles que existen en una organización gremial.

4.1.1.1.1 Dominio de Competencia: Procedimental

A. Competencia Asociada: Saber Planificar

I. Rol que cumple en la organización: Presidente

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER PLANIFICAR del Presidente, incluye el Saber construir visión compartida, Saber planificar reuniones, Saber definir objetivos y metas, Saber definir indicadores, Saber hacer seguimiento de objetivos y metas, y Saber buscar y utilizar información. Proponer y elaborar planes de acción en forma efectiva, en atención a la determinación de objetivos, métodos, recursos requeridos según contextos específicos, para el diseño eficaz de fases, etapas, actividades y metas. Generando instancias de monitoreo y evaluación que aporten en la redefinición, adecuación, incorporación o eliminación de acciones en pos del logro de las metas definidas.

a) Niveles de desarrollo

- i. Planifica actividades de diversa complejidad, con un horizonte anual. Utiliza métodos para planificar acciones recurrentes (tales como reuniones)
- ii. Planifica actividades de diversa complejidad, con un horizonte anual. Define metas, objetivos y mecanismos de seguimiento y evaluación.
- iii. Planifica con una mirada estratégica el desarrollo de su organización, considerando el contexto, los recursos disponibles y variables del entorno.

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Planifica actividades con un horizonte anual, Planifica reuniones (externas y de la organización).
- ii. Define metas y objetivos, Construye indicadores y establece mecanismos de seguimiento y evaluación.
- iii. Planifica a mediano y largo plazo, Utiliza métodos de planificación adecuados a lo planificado.

II. Rol que cumple en la organización: Secretario

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER PLANIFICAR del Secretario, incluye el Saber construir visión compartida, Saber planificar reuniones, Saber definir objetivos y metas, Saber definir indicadores, Saber hacer seguimiento de objetivos y metas, y Saber buscar y utilizar información. El Secretario debe apoyar el trabajo del Presidente, por lo tanto debe dominar aspectos técnicos para proponer y elaborar planes de acción, definir objetivos, metas e indicadores.

a) Niveles de desarrollo

- i. Planifica actividades de diversa complejidad, con un horizonte anual. Utiliza métodos para planificar acciones recurrentes (tales como reuniones)
- ii. Planifica actividades de diversa complejidad, con un horizonte anual. Define metas, objetivos y mecanismos de seguimiento y evaluación.
- iii. Planifica con una mirada estratégica el desarrollo de su organización, considerando el contexto, los recursos disponibles y variables del entorno.

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Planifica actividades con un horizonte anual, Planifica reuniones (externas y de la organización) (APOYO A LABOR DE PRESIDENTE)
- ii. Define metas y objetivos, Construye indicadores y establece mecanismos de seguimiento y evaluación (APOYO A LABOR DE PRESIDENTE)
- iii. Planifica a mediano y largo plazo, Utiliza métodos de planificación adecuados a lo planificado (APOYO A LABOR DE PRESIDENTE)

III. Rol que cumple en la organización: Tesorero

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER PLANIFICAR del Tesorero, incluye el Saber construir presupuestos, Saber definir objetivos y metas, Saber definir indicadores, Saber hacer seguimiento de objetivos y metas, y Saber buscar y utilizar información, en el ámbito presupuestario y contable. Debe ser capaz de proponer y elaborar presupuestos, identificar recursos propios y recursos adicionales, generando instancias de monitoreo y evaluación que permitan hacer seguimiento a lo planificado.

a) Niveles de desarrollo

- i. Planifica presupuestos, con un horizonte anual, en concordancia con la planificación anual establecida por la organización (a través de su Presidente)
- ii. Planifica presupuestos, con un horizonte anual. Definiendo metas, objetivos y mecanismos de seguimiento y evaluación, utilizando sistemas administrativos-contables.
- iii. Planifica los presupuestos con una mirada estratégica, considerando el contexto, los recursos disponibles y variables del entorno.

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Planifica presupuestos con un horizonte anual, Utiliza métodos de planificación
- ii. Define metas y objetivos, Construye indicadores y establece mecanismos de seguimiento y evaluación

- iii. Planifica a mediano y largo plazo, Utiliza métodos de planificación adecuados a lo planificado

IV. Rol que cumple en la organización: Directores

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER PLANIFICAR de los Directores, incluye el Saber construir visión compartida, Saber planificar reuniones, Saber definir objetivos y metas, Saber definir indicadores, Saber hacer seguimiento de objetivos y metas, y Saber buscar y utilizar información. Los Directores deben apoyar el trabajo del Presidente, por lo tanto deben dominar aspectos técnicos para proponer y elaborar planes de acción, definir objetivos, metas e indicadores.

a) Niveles de desarrollo

- i. Planifica actividades de diversa complejidad, con un horizonte anual. Utiliza métodos para planificar acciones recurrentes (tales como reuniones)
- ii. Planifica actividades de diversa complejidad, con un horizonte anual. Define metas, objetivos y mecanismos de seguimiento y evaluación.
- iii. Planifica con una mirada estratégica el desarrollo de su organización, considerando el contexto, los recursos disponibles y variables del entorno.

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Planifica actividades con un horizonte anual, Planifica reuniones (externas y de la organización) (APOYO A LABOR DE PRESIDENTE)
- ii. Define metas y objetivos, Construye indicadores y establece mecanismos de seguimiento y evaluación (APOYO A LABOR DE PRESIDENTE)
- iii. Planifica a mediano y largo plazo, Utiliza métodos de planificación adecuados a lo planificado (APOYO A LABOR DE PRESIDENTE)

V. Rol que cumple en la organización: Comisión revisora de cuentas

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER PLANIFICAR de los miembros de la Comisión Revisora de Cuentas, incluye el Saber construir presupuestos, Saber definir objetivos y metas, Saber definir indicadores, Saber hacer seguimiento de objetivos y metas, en el ámbito presupuestario y contable; de tal forma de poder cumplir con rol fiscalizador y dar garantías a los socios del correcto uso de los recursos de la organización, y del cumplimiento del presupuesto anual definido por el Tesorero. Debe ser capaz de realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación del presupuesto planificado.

a) Niveles de desarrollo

- i. Planifica la revisión de la ejecución del presupuesto, en concordancia con la planificación anual establecida por el tesorero
- ii. Planifica la revisión de la ejecución del presupuesto, estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación, utilizando sistemas administrativos-contables.
- iii. Planifica la revisión del presupuesto, utilizando métodos y sistemas de auditoría contable, capaces de detectar problemas en forma oportuna.

b) INDICADORES ASOCIADOS AL LOGRO DE CAPACIDADES

- i. Planifica revisión de presupuestos con un horizonte anual, Utiliza métodos de evaluación
- ii. Utiliza métodos administrativos y contables para la revisión de la ejecución del presupuesto, Emite informes de revisión realizada
- iii. Utiliza métodos de evaluación de auditoría contable, Elabora informes con resultados y recomendaciones

VI. Rol que cumple en la organización: Otras comisiones

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER PLANIFICAR de los miembros de otras comisiones, incluye el Saber planificar reuniones, Saber definir objetivos y metas, Saber definir indicadores, Saber hacer seguimiento de objetivos y metas, y Saber buscar y utilizar información. Los miembros de estas comisiones deben dominar aspectos técnicos para proponer y elaborar planes de acción, definir objetivos, metas e indicadores. Además, deberán dominar aspectos técnicos específicos en función de la temática que tenga la comisión.

a) Niveles de desarrollo

- i. Planifica actividades de diversa complejidad, con un horizonte anual.
- ii. Planifica actividades de diversa complejidad, con un horizonte anual. Define metas, objetivos y mecanismos de seguimiento y evaluación.
- iii. Planifica con una mirada estratégica el desarrollo de su organización, considerando el contexto, los recursos disponibles y variables del entorno.

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Planifica actividades con un horizonte anual
- ii. Define metas y objetivos, Construye indicadores y establece mecanismos de seguimiento y evaluación
- iii. Planifica a mediano y largo plazo, Utiliza métodos de planificación adecuados a lo planificado

VII. Rol que cumple en la organización: Socios

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER PLANIFICAR de los socios incluye dos aspectos centrales, tener consciencia de la importancia de planificar, y el compromiso de responder con los compromisos que a cada socio le corresponde en la planificación realizada.

a) Niveles de desarrollo

- i. Reconocen importancia de la planificación
- ii. Poseen plena consciencia de la importancia de la planificación
- iii. Se involucran activamente en lo planificado asumiendo con responsabilidad compromisos asumidos

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Participan en las diversas etapas de la planificación
- ii. Exigen ser considerados en la planificación, Solicitan información de las acciones de planificación realizadas
- iii. Establecen compromisos durante la planificación

4.1.1.1.2 Dominio de competencia: Relacional**B. Competencia asociada: Saber comunicar de manera efectiva****I. Rol que cumple en la organización: Presidente**

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA del Presidente, incluye Saber distinguir los diversos elementos del lenguaje (distinciones del lenguaje), Saber preguntar (indagar), Saber entregar información en forma clara, Saber seleccionar qué mecanismo de comunicación es más apropiado utilizar. Debe ser capaz de comunicar claramente un mensaje a otra persona, considerando los diversos puntos de vista y el contexto específico en que esta comunicación ocurre, siendo capaz de transmitir en forma clara, coherente, con respeto, con argumentos y con firmeza, cerciorándose siempre de que lo comunicado fue comprendido. Debe dominar la comunicación oral y escrita.

a) Niveles de desarrollo

- i. Expresa opiniones y realiza comunicaciones en forma clara y efectiva, tanto de manera oral o escrita
- ii. Ocupa el lenguaje oral y escrito de manera efectiva, siendo capaz de integrar los diversos puntos de vista

- iii. Ocupa el lenguaje como un instrumento para generar nuevos espacios y posibilidades de acción. El lenguaje es preferentemente generativo

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Comunica en forma efectiva, haciendo un correcto uso del lenguaje oral y escrito, siendo cuidadoso de que los elementos del lenguaje sean ocupados apropiadamente
- ii. Integra diferentes puntos de vista en sus comunicaciones, Considera las emociones y estados de ánimo
- iii. Utiliza el lenguaje para generar nuevos espacios de posibilidades, realizando declaraciones motivantes y apropiadas para el desarrollo de la organización

II. Rol que cumple en la organización: Secretario

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA del Secretario, incluye Saber distinguir los diversos elementos del lenguaje (distinciones del lenguaje), Saber preguntar (indagar), Saber entregar información en forma clara, Saber seleccionar qué mecanismo de comunicación es más apropiado utilizar. Debe ser capaz de comunicar claramente un mensaje a otra persona, considerando los diversos puntos de vista y el contexto específico en que esta comunicación ocurre, siendo capaz de transmitir en forma clara, coherente, con respeto, con argumentos y con firmeza, cerciorándose siempre de que lo comunicado fue comprendido. Debe dominar con mayor énfasis la comunicación escrita.

a) Niveles de desarrollo

- i. Ocupa el lenguaje escrito para registrar en forma clara las actividades de la organización. Transmite claramente los mensajes, en forma escrita y oral
- ii. Ocupa el lenguaje escrito, para integrar la información disponible. Genera nuevos documentos, que contribuyen al desarrollo de la organización
- iii. Ocupa el lenguaje preferentemente escrito para generar propuestas de desarrollo, con énfasis en el lenguaje como un instrumento generativo

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Registra en forma clara reuniones y sesiones de la organización, Genera informes con resultados de actividades realizadas, que son informados a todos los socios
- ii. Genera propuestas a partir de información disponible
- iii. Genera propuestas para ser presentadas como proyectos para la organización, Crea documentos internos de trabajo, basado en lenguaje generativo

III. Rol que cumple en la organización: Tesorero

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA del Tesorero, incluye Saber distinguir los diversos elementos del lenguaje (distinciones del lenguaje), Saber preguntar (indagar), Saber entregar información en forma clara, Saber seleccionar qué mecanismo de comunicación es más apropiado utilizar. Debe ser capaz de comunicar claramente un mensaje a otra persona, considerando los diversos puntos de vista y el contexto específico en que esta comunicación ocurre, siendo capaz de transmitir en forma clara, coherente, con respeto, con argumentos y con firmeza, cerciorándose siempre de que lo comunicado fue comprendido. Debe dominar con mayor énfasis la comunicación en el dominio del lenguaje contable.

a) Niveles de desarrollo

- i. Ocupa el lenguaje oral y escrito para informar el estado financiero contable de la organización, utilizando además un lenguaje contable apropiado
- ii. Comunica estados financieros ocupando métodos contables, utilizando un lenguaje claro, incluyendo análisis de la información disponible
- iii. Comunica resultados, explica los resultados y hace proyecciones a partir de los mismos

a) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Elabora informes contables y financieros, Se generan síntesis con lenguaje claro y simple para informar resultados a todos los socios
- ii. Elabora informes en formato contable, Elabora informe con análisis de resultados del período
- iii. Elabora informes de resultados y proyecciones para siguientes períodos

IV. Rol que cumple en la organización: Directores

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA de los Directores, incluye Saber distinguir los diversos elementos del lenguaje (distinciones del lenguaje), Saber preguntar (indagar), Saber entregar información en forma clara, Saber seleccionar qué mecanismo de comunicación es más apropiado utilizar. Deben ser capaces de comunicar claramente un mensaje a otra persona, considerando los diversos puntos de vista y el contexto específico en que esta comunicación ocurre, siendo capaces de transmitir en forma clara, coherente, con respeto, con argumentos y con firmeza, cerciorándose siempre de que lo comunicado fue comprendido. Deben dominar la comunicación oral y escrita.

a) Niveles de desarrollo

- i. Ocupa el lenguaje escrito para registrar en forma clara las actividades de la organización. Transmite claramente los mensajes, en forma escrita y oral
- ii. Ocupa el lenguaje escrito, para integrar la información disponible. Genera nuevos documentos, que contribuyen al desarrollo de la organización
- iii. Ocupa el lenguaje preferentemente escrito para generar propuestas de desarrollo, con énfasis en el lenguaje como un instrumento generativo

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Elabora informes de gestión, Elabora documentos de trabajo
- ii. Elabora documentos de trabajo, en base a la integración de la información disponible, Elabora informes de resultados de análisis que se realizan periódicamente
- iii. Genera propuestas de desarrollo para la organización

V. Rol que cumple en la organización: Comisión revisora de cuentas

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA de los miembros de la Comisión Revisora de Cuentas, incluye Saber distinguir los diversos elementos del lenguaje (distinciones del lenguaje), Saber preguntar (indagar), Saber entregar información en forma clara, Saber seleccionar qué mecanismo de comunicación es más apropiado utilizar. Deben ser capaces de comunicar claramente un mensaje a otra persona, considerando los diversos puntos de vista y el contexto específico en que esta comunicación ocurre, siendo capaces de transmitir en forma clara, coherente, con respeto, con argumentos y con firmeza, cerciorándose siempre de que lo comunicado fue comprendido. Deben dominar con mayor énfasis la comunicación en el dominio del lenguaje contable.

a) Niveles de desarrollo

- i. Comunica resultados de revisiones realizadas, utilizando un lenguaje contable apropiado, entregado en forma clara y precisa
- ii. Elabora informe que incluye análisis de resultados de la revisión realizada, y explicaciones de las situaciones halladas
- iii. Comunican mejoras sugeridas a partir de los análisis realizados

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Elabora informes con resultados contables y financieros de la revisión, Se generan informes de síntesis con lenguaje claro y simple para informar resultados a todos los socios
- ii. Elabora informe con análisis de resultados del período y hallazgos encontrados
- iii. Elabora informes con recomendaciones y mejoras sugeridas

VI. Rol que cumple en la organización: Otras comisiones

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA de los miembros de otras comisiones, incluye Saber distinguir los diversos elementos del lenguaje (distinciones del lenguaje), Saber preguntar (indagar), Saber entregar información en forma clara, Saber seleccionar qué mecanismo de comunicación es más apropiado utilizar. Deben ser capaces de comunicar claramente un mensaje a otra persona, considerando los diversos puntos de vista y el contexto específico en que esta comunicación ocurre, siendo capaces de transmitir en forma clara, coherente, con respeto, con argumentos y con firmeza, cerciorándose siempre de que lo comunicado fue comprendido. Deben dominar la comunicación oral y escrita.

a) Niveles de desarrollo

- i. Comunica resultados de revisiones realizadas, utilizando un lenguaje apropiado, entregado en forma clara y precisa
- ii. Elabora informe que incluye análisis de resultados de la revisión realizada, y explicaciones de las situaciones halladas
- iii. Comunican mejoras sugeridas a partir de los análisis realizados

a) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Elabora informes de resultados de acciones realizadas
- ii. Elabora informes que incluyen análisis de información disponible
- iii. Elabora informes que incluyen propuestas, recomendaciones, mejoras o sugerencias

VII. Rol que cumple en la organización: Socios

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA de los Socios incluye Saber distinguir los diversos elementos del lenguaje (distinciones del lenguaje) y tener consciencia de los diversos puntos de vista que cada persona tiene respecto de una situación dada.

a) Niveles de desarrollo

- i. Utilizan un lenguaje apropiado para comunicarse, distinguen los elementos del lenguaje y comunican de forma eficiente
- ii. Ocupan el lenguaje para construir ideas en forma colaborativa
- iii. Proponen ideas novedosas, a partir de interacción dada en el lenguaje

a) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se generan instancias de discusión y debate en la organización, se ocupa un lenguaje apropiado

- ii. Se generan instancias de discusión que favorecen la construcción colaborativa entre los socios
- iii. Surgen ideas novedosas a partir del proceso reflexivo propiciado por la interacción en el lenguaje

4.1.1.1.3 Dominio de competencia: intrapersonal

C. Competencia asociada: ser responsable

I. Rol que cumple en la organización: presidente

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER RESPONSABLE, incluye Saber establecer compromisos y cumplirlos, Saber actuar éticamente, y Saber aplicar sanciones cuando no se cumplen compromisos.

Es la capacidad para adquirir compromisos con un alto sentido del deber, dar cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide o de lo que se espera de ellos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Adquiere compromisos con un alto sentido del deber
- ii. Cumple compromisos con un alto sentido del deber
- iii. Responde más allá de los compromisos, asumiendo las consecuencias de sus actos

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Adquiere compromisos con criterio de realidad, Los compromisos adquiridos dan cuenta de un alto sentido del deber
- ii. Busca formas efectivas y eficientes para cumplir los compromisos adquiridos, En su accionar se evidencia un alto sentido del deber
- iii. Responde en forma proactiva al cumplimiento de los compromisos adquiridos, Responde más allá de los compromisos adquiridos

II. Rol que cumple en la organización: secretario

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER RESPONSABLE, incluye Saber establecer compromisos y cumplirlos, Saber actuar éticamente, y Saber aplicar sanciones cuando no se cumplen compromisos.

Es la capacidad para adquirir compromisos con un alto sentido del deber, dar cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide o de lo que se espera de ellos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Adquiere compromisos con un alto sentido del deber
- ii. Cumple compromisos con un alto sentido del deber
- iii. Responde más allá de los compromisos, asumiendo las consecuencias de sus actos

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Adquiere compromisos con criterio de realidad, Los compromisos adquiridos dan cuenta de un alto sentido del deber
- ii. Busca formas efectivas y eficientes para cumplir los compromisos adquiridos, En su accionar se evidencia un alto sentido del deber
- iii. Responde en forma proactiva al cumplimiento de los compromisos adquiridos, Responde más allá de los compromisos adquiridos

III. Rol que cumple en la organización: tesorero

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER RESPONSABLE, incluye Saber establecer compromisos y cumplirlos, Saber actuar éticamente, y Saber aplicar sanciones cuando no se cumplen compromisos.

Es la capacidad para adquirir compromisos con un alto sentido del deber, dar cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.

- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide o de lo que se espera de ellos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Adquiere compromisos con un alto sentido del deber
- ii. Cumple compromisos con un alto sentido del deber
- iii. Responde más allá de los compromisos, asumiendo las consecuencias de sus actos

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Adquiere compromisos con criterio de realidad, Los compromisos adquiridos dan cuenta de un alto sentido del deber
- ii. Busca formas efectivas y eficientes para cumplir los compromisos adquiridos, En su accionar se evidencia un alto sentido del deber
- iii. Responde en forma proactiva al cumplimiento de los compromisos adquiridos, Responde más allá de los compromisos adquiridos

IV. Rol que cumple en la organización: directores

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER RESPONSABLE, incluye Saber establecer compromisos y cumplirlos, Saber actuar éticamente, y Saber aplicar sanciones cuando no se cumplen compromisos.

Es la capacidad para adquirir compromisos con un alto sentido del deber, dar cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide o de lo que se espera de ellos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Adquiere compromisos con un alto sentido del deber
- ii. Cumple compromisos con un alto sentido del deber
- iii. Responde más allá de los compromisos, asumiendo las consecuencias de sus actos

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Adquiere compromisos con criterio de realidad, Los compromisos adquiridos dan cuenta de un alto sentido del deber

- ii. Busca formas efectivas y eficientes para cumplir los compromisos adquiridos, En su accionar se evidencia un alto sentido del deber
- iii. Responde en forma proactiva al cumplimiento de los compromisos adquiridos, Responde más allá de los compromisos adquiridos

V. Rol que cumple en la organización: comisión revisora de cuentas

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER RESPONSABLE, incluye Saber establecer compromisos y cumplirlos, Saber actuar éticamente, y Saber aplicar sanciones cuando no se cumplen compromisos.

Es la capacidad para adquirir compromisos con un alto sentido del deber, dar cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide o de lo que se espera de ellos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Adquiere compromisos con un alto sentido del deber
- ii. Cumple compromisos con un alto sentido del deber
- iii. Responde más allá de los compromisos, asumiendo las consecuencias de sus actos

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Adquiere compromisos con criterio de realidad, Los compromisos adquiridos dan cuenta de un alto sentido del deber
- ii. Busca formas efectivas y eficientes para cumplir los compromisos adquiridos, En su accionar se evidencia un alto sentido del deber
- iii. Responde en forma proactiva al cumplimiento de los compromisos adquiridos, Responde más allá de los compromisos adquiridos

VI. Rol que cumple en la organización: otras comisiones

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER RESPONSABLE, incluye Saber establecer compromisos y cumplirlos, Saber actuar éticamente, y Saber aplicar sanciones cuando no se cumplen compromisos.

Es la capacidad para adquirir compromisos con un alto sentido del deber, dar cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.
- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide o de lo que se espera de ellos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Adquiere compromisos con un alto sentido del deber
- ii. Cumple compromisos con un alto sentido del deber
- iii. Responde más allá de los compromisos, asumiendo las consecuencias de sus actos

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Adquiere compromisos con criterio de realidad, Los compromisos adquiridos dan cuenta de un alto sentido del deber
- ii. Busca formas efectivas y eficientes para cumplir los compromisos adquiridos, En su accionar se evidencia un alto sentido del deber
- iii. Responde en forma proactiva al cumplimiento de los compromisos adquiridos, Responde más allá de los compromisos adquiridos

VII. Rol que cumple en la organización: socios

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER RESPONSABLE, incluye Saber establecer compromisos y cumplirlos, Saber actuar éticamente, y Saber aplicar sanciones cuando no se cumplen compromisos.

Es la capacidad para adquirir compromisos con un alto sentido del deber, dar cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque:

- Cumplen los compromisos que adquieren.

- Asumen las posibles consecuencias de sus actos.
- Se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide o de lo que se espera de ellos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Adquiere compromisos con un alto sentido del deber
- ii. Cumple compromisos con un alto sentido del deber
- iii. Responde más allá de los compromisos, asumiendo las consecuencias de sus actos

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Adquiere compromisos con criterio de realidad, Los compromisos adquiridos dan cuenta de un alto sentido del deber
- ii. Busca formas efectivas y eficientes para cumplir los compromisos adquiridos, En su accionar se evidencia un alto sentido del deber
- iii. Responde en forma proactiva al cumplimiento de los compromisos adquiridos, Responde más allá de los compromisos adquiridos

D. Competencia asociada: ser perseverante**I. Rol que cumple en la organización: presidente**

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER PERSEVERANTE incluye Saber controlar la frustración, y Ser constante, a pesar de obstáculos y/o dificultades. La perseverancia es la capacidad para alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir en el camino, y alcanzar las metas a pesar de los obstáculos y dificultades que surjan, manteniéndose firme y constante en la realización de un objetivo. Lo que implica proseguir con decisión, no detenerse desalentado ante la adversidad ni darse por vencido cuando se se está en situación de fracasar. Por el contrario, frente a las contrariedades emergen fuerzas renovadas que impulsan a buscar alternativas para resolver problemas o para recuperarse del desaliento. Quien posee esta competencia, comienza un trabajo y es capaz de concluirlo, ya que los objetivos definidos son claros y accesibles; sólo cuando se encuentra un fin que los justifique descubrimos la manera y la fuerza para sostenerlos. También implica prudencia al analizar cómo proceder para alcanzar la meta atendiendo a la factibilidad de medios y recursos en relación con las posibilidades (la moderación y la regularidad harán el resto de la tarea). El SABER SER PERSEVERANTE del Presidente deberá incluir el ser capaz de motivar y mantener el apoyo y la energía de quienes lo siguen (de los socios).

a) Niveles de desarrollo

- i. Persevera hasta alcanzar objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos accesibles ambiciosos, con claridad y motiva su concreción

- iii. Integra en su análisis de factibilidad, la disponibilidad de recursos y el contexto, a partir de una mirada sistémica

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se planifica acciones para su consecución, Se insiste a pesar de dificultades
- ii. Se definen metas ambiciosas, pero posibles, y se planifica para su consecución, Se motiva a todos los socios para apoyar el logro de los objetivos
- iii. Se realiza análisis de factibilidad, en base a un análisis sistémico

II. Rol que cumple en la organización: secretario

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER PERSEVERANTE incluye Saber controlar la frustración, y Ser constante, a pesar de obstáculos y/o dificultades. La perseverancia es la capacidad para alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir en el camino, y alcanzar las metas a pesar de los obstáculos y dificultades que surjan, manteniéndose firme y constante en la realización de un objetivo. Lo que implica proseguir con decisión, no detenerse desalentado ante la adversidad ni darse por vencido cuando se se está en situación de fracasar. Por el contrario, frente a las contrariedades emergen fuerzas renovadas que impulsan a buscar alternativas para resolver problemas o para recuperarse del desaliento. Quien posee esta competencia, comienza un trabajo y es capaz de concluirlo, ya que los objetivos definidos son claros y accesibles; sólo cuando se encuentra un fin que los justifique descubrimos la manera y la fuerza para sostenerlos. También implica prudencia al analizar cómo proceder para alcanzar la meta atendiendo a la factibilidad de medios y recursos en relación con las posibilidades (la moderación y la regularidad harán el resto de la tarea). El SABER SER PERSEVERANTE del Secretario deberá incluir el ser capaz apoyar al Presidente, y motivar y mantener el apoyo y la energía de los socios.

a) Niveles de desarrollo

- i. Persevera hasta alcanzar objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos accesibles ambiciosos, con claridad y motiva su concreción
- iii. Integra en su análisis de factibilidad, la disponibilidad de recursos y el contexto, a partir de una mirada sistémica

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se planifica acciones para su consecución, Se insiste a pesar de dificultades
- ii. Se definen metas ambiciosas, pero posibles, y se planifica para su consecución, Se motiva a todos los socios para apoyar el logro de los objetivos
- iii. Se realiza análisis de factibilidad, en base a un análisis sistémico

III. Rol que cumple en la organización: tesorero

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER PERSEVERANTE incluye Saber controlar la frustración, y Ser constante, a pesar de obstáculos y/o dificultades. La perseverancia es la capacidad para alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir en el camino, y alcanzar las metas a pesar de los obstáculos y dificultades que surjan, manteniéndose firme y constante en la realización de un objetivo. Lo que implica proseguir con decisión, no detenerse desalentado ante la adversidad ni darse por vencido cuando se se está en situación de fracasar. Por el contrario, frente a las contrariedades emergen fuerzas renovadas que impulsan a buscar alternativas para resolver problemas o para recuperarse del desaliento. Quien posee esta competencia, comienza un trabajo y es capaz de concluirlo, ya que los objetivos definidos son claros y accesibles; sólo cuando se encuentra un fin que los justifique descubrimos la manera y la fuerza para sostenerlos. También implica prudencia al analizar cómo proceder para alcanzar la meta atendiendo a la factibilidad de medios y recursos en relación con las posibilidades (la moderación y la regularidad harán el resto de la tarea). El SABER SER PERSEVERANTE del Tesorero deberá incluir el ser capaz de apoyar al Presidente, no decaer ante la dificultad de obtener los recursos necesarios y motivar y mantener el apoyo y la energía de los socios.

a) Niveles de desarrollo

- i. Persevera hasta alcanzar objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos accesibles ambiciosos, con claridad y motiva su concreción
- iii. Integra en su análisis de factibilidad, la disponibilidad de recursos y el contexto, a partir de una mirada sistémica

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se planifica acciones para su consecución, Se insiste a pesar de dificultades
- ii. Se definen metas ambiciosas, pero posibles, y se planifica para su consecución, Se motiva a todos los socios para apoyar el logro de los objetivos
- iii. Se realiza análisis de factibilidad, en base a un análisis sistémico

IV. Rol que cumple en la organización: directores

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER PERSEVERANTE incluye Saber controlar la frustración, y Ser constante, a pesar de obstáculos y/o dificultades. La perseverancia es la capacidad para alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir en el camino, y alcanzar las metas a pesar de los obstáculos y dificultades que surjan, manteniéndose firme y constante en la realización de un objetivo. Lo que implica proseguir con decisión, no detenerse desalentado ante la adversidad ni darse por vencido cuando se se está en situación de

fracasar. Por el contrario, frente a las contrariedades emergen fuerzas renovadas que impulsan a buscar alternativas para resolver problemas o para recuperarse del desaliento. Quien posee esta competencia, comienza un trabajo y es capaz de concluirlo, ya que los objetivos definidos son claros y accesibles; sólo cuando se encuentra un fin que los justifique descubrimos la manera y la fuerza para sostenerlos. También implica prudencia al analizar cómo proceder para alcanzar la meta atendiendo a la factibilidad de medios y recursos en relación con las posibilidades (la moderación y la regularidad harán el resto de la tarea). El SABER SER PERSEVERANTE de los Directores deberá incluir el ser capaz de apoyar al Presidente y motivar y mantener el apoyo y la energía de los socios.

a) Niveles de desarrollo

- i. Persevera hasta alcanzar objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos accesibles ambiciosos, con claridad y motiva su concreción
- iii. Integra en su análisis de factibilidad, la disponibilidad de recursos y el contexto, a partir de una mirada sistémica

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se planifica acciones para su consecución, Se insiste a pesar de dificultades
- ii. Se definen metas ambiciosas, pero posibles, y se planifica para su consecución, Se motiva a todos los socios para apoyar el logro de los objetivos
- iii. Se realiza análisis de factibilidad, en base a un análisis sistémico

V. Rol que cumple en la organización: comisión revisora de cuentas

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER PERSEVERANTE incluye Saber controlar la frustración, y Ser constante, a pesar de obstáculos y/o dificultades. La perseverancia es la capacidad para alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir en el camino, y alcanzar las metas a pesar de los obstáculos y dificultades que surjan, manteniéndose firme y constante en la realización de un objetivo. Lo que implica proseguir con decisión, no detenerse desalentado ante la adversidad ni darse por vencido cuando se se está en situación de fracasar. Por el contrario, frente a las contrariedades emergen fuerzas renovadas que impulsan a buscar alternativas para resolver problemas o para recuperarse del desaliento. Quien posee esta competencia, comienza un trabajo y es capaz de concluirlo, ya que los objetivos definidos son claros y accesibles; sólo cuando se encuentra un fin que los justifique descubrimos la manera y la fuerza para sostenerlos. También implica prudencia al analizar cómo proceder para alcanzar la meta atendiendo a la factibilidad de medios y recursos en relación con las posibilidades (la moderación y la regularidad harán el resto de la tarea). El SABER SER PERSEVERANTE de los miembros de la Comisión Revisora de Cuentas deberá incluir el ser capaces de apoyar al Presidente y motivar y mantener el apoyo y la energía de los socios.

a) Niveles de desarrollo

- i. Persevera hasta alcanzar objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos accesibles ambiciosos, con claridad y motiva su concreción
- iii. Integra en su análisis de factibilidad, la disponibilidad de recursos y el contexto, a partir de una mirada sistémica

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se planifica acciones para su consecución, Se insiste a pesar de dificultades
- ii. Se definen metas ambiciosas, pero posibles, y se planifica para su consecución, Se motiva a todos los socios para apoyar el logro de los objetivos
- iii. Se realiza análisis de factibilidad, en base a un análisis sistémico

VI. Rol que cumple en la organización: otras comisiones

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER PERSEVERANTE incluye Saber controlar la frustración, y Ser constante, a pesar de obstáculos y/o dificultades. La perseverancia es la capacidad para alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir en el camino, y alcanzar las metas a pesar de los obstáculos y dificultades que surjan, manteniéndose firme y constante en la realización de un objetivo. Lo que implica proseguir con decisión, no detenerse desalentado ante la adversidad ni darse por vencido cuando se se está en situación de fracasar. Por el contrario, frente a las contrariedades emergen fuerzas renovadas que impulsan a buscar alternativas para resolver problemas o para recuperarse del desaliento. Quien posee esta competencia, comienza un trabajo y es capaz de concluirlo, ya que los objetivos definidos son claros y accesibles; sólo cuando se encuentra un fin que los justifique descubrimos la manera y la fuerza para sostenerlos. También implica prudencia al analizar cómo proceder para alcanzar la meta atendiendo a la factibilidad de medios y recursos en relación con las posibilidades (la moderación y la regularidad harán el resto de la tarea). El SABER SER PERSEVERANTE de los miembros de las demás comisiones deberá incluir el ser capaces de apoyar al Presidente y motivar y mantener el apoyo y la energía de los socios.

a) Niveles de desarrollo

- i. Persevera hasta alcanzar objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos accesibles ambiciosos, con claridad y motiva su concreción
- iii. Integra en su análisis de factibilidad, la disponibilidad de recursos y el contexto, a partir de una mirada sistémica

a) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se planifica acciones para su consecución, Se insiste a pesar de dificultades

- ii. Se definen metas ambiciosas, pero posibles, y se planifica para su consecución, e motiva a todos los socios para apoyar el logro de los objetivos
- iii. Se realiza análisis de factibilidad, en base a un análisis sistémico

VII. Rol que cumple en la organización: socios

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER SER PERSEVERANTE incluye Saber controlar la frustración, y Ser constante, a pesar de obstáculos y/o dificultades. La perseverancia es la capacidad para alcanzar la meta propuesta y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir en el camino, y alcanzar las metas a pesar de los obstáculos y dificultades que surjan, manteniéndose firme y constante en la realización de un objetivo. Lo que implica proseguir con decisión, no detenerse desalentado ante la adversidad ni darse por vencido cuando se se está en situación de fracasar. Por el contrario, frente a las contrariedades emergen fuerzas renovadas que impulsan a buscar alternativas para resolver problemas o para recuperarse del desaliento. Quien posee esta competencia, comienza un trabajo y es capaz de concluirlo, ya que los objetivos definidos son claros y accesibles; sólo cuando se encuentra un fin que los justifique descubrimos la manera y la fuerza para sostenerlos. También implica prudencia al analizar cómo proceder para alcanzar la meta atendiendo a la factibilidad de medios y recursos en relación con las posibilidades (la moderación y la regularidad harán el resto de la tarea). El SABER SER PERSEVERANTE de los socios deberá incluir el ser capaces de mantener el apoyo y la energía necesarias para apoyar las iniciativas que emprende la organización.

a) Niveles de desarrollo

- i. Persevera hasta alcanzar objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos accesibles ambiciosos, con claridad y motiva su concreción
- iii. Integra en su análisis de factibilidad, la disponibilidad de recursos y el contexto, a partir de una mirada sistémica

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se planifica acciones para su consecución, Se insiste a pesar de dificultades
- ii. Se definen metas ambiciosas, pero posibles, y se planifica para su consecución, Se motiva a todos los socios para apoyar el logro de los objetivos
- iii. Se realiza análisis de factibilidad, en base a un análisis sistémico

E. Competencia asociada: saber trabajar colaborativamente**I. Rol que cumple en la organización: presidente**

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE, incluye Ser empático, Ser respetuoso, Saber conformar equipos, y Saber reconocer capacidades distintas en mí y en otros.

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, y anteponen los intereses colectivos a los personales. Es la capacidad de coordinar acciones para la optimización de capacidades individuales en base a un trabajo colaborativo a fin de conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque creen en la sinergia generada a partir de la suma de acciones, identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros. El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE del Presidente, se expresa con énfasis en su liderazgo para propiciar el trabajo colaborativo entre los socios de la organización.

a) Niveles de desarrollo

- i. Participa colaborativamente en acciones de la organización, sumando capacidades. Reconoce las capacidades propias y de los demás, y las complementa para alcanzar los objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos de la organización y planifica su ejecución integrando las diversas capacidades y recursos que existen en la organización
- iii. Motiva y genera las condiciones propicias para que el trabajo colaborativo sea posible

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se forman equipos de trabajo en la organización
- ii. Se identifican objetivos de la organización, Se planifica para su concreción, Se integran capacidades disponibles entre los socios
- iii. Se motiva el trabajo colaborativo, generando incentivos para su ocurrencia

II. Rol que cumple en la organización: secretario

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE, incluye Ser empático, Ser respetuoso, Saber conformar equipos, y Saber reconocer capacidades distintas en mí y en otros.

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, y anteponen los intereses colectivos a los personales. Es la capacidad de coordinar acciones para la optimización de capacidades individuales en base a un trabajo colaborativo a fin de conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque creen en la sinergia generada a partir de la suma de acciones, identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros. El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE del Secretario, se expresa con énfasis en su capacidad para trabajar colaborativamente con la directiva y comisiones de la organización.

a) Niveles de desarrollo

- i. Participa colaborativamente en acciones de la organización, sumando capacidades. Reconoce las capacidades propias y de los demás, y las complementa para alcanzar los objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos de la organización y planifica su ejecución integrando las diversas capacidades y recursos que existen en la organización
- iii. Motiva y genera las condiciones propicias para que el trabajo colaborativo sea posible

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se forman equipos de trabajo en la organización
- ii. Se identifican objetivos de la organización, Se planifica para su concreción, Se integran capacidades disponibles entre los socios
- iii. Se motiva el trabajo colaborativo, generando incentivos para su ocurrencia

III. Rol que cumple en la organización: tesorero

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE, incluye Ser empático, Ser respetuoso, Saber conformar equipos, y Saber reconocer capacidades distintas en mí y en otros.

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, y anteponen los intereses colectivos a los personales. Es la capacidad de coordinar acciones para la optimización de capacidades individuales en base a un trabajo colaborativo a fin de conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque creen en la sinergia generada a partir de la suma de acciones, identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros. El SABER TRABAJAR

COLABORATIVAMENTE del Tesorero se expresa con énfasis en su capacidad de trabajar colaborativamente con la directiva y la Comisión Revisora de Cuentas.

a) Niveles de desarrollo

- i. Participa colaborativamente en acciones de la organización, sumando capacidades. Reconoce las capacidades propias y de los demás, y las complementa para alcanzar los objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos de la organización y planifica su ejecución integrando las diversas capacidades y recursos que existen en la organización
- iii. Motiva y genera las condiciones propicias para que el trabajo colaborativo sea posible

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se forman equipos de trabajo en la organización
- ii. Se identifican objetivos de la organización, Se planifica para su concreción, Se integran capacidades disponibles entre los socios
- iii. Se motiva el trabajo colaborativo, generando incentivos para su ocurrencia

IV. Rol que cumple en la organización: directores

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE, incluye Ser empático, Ser respetuoso, Saber conformar equipos, y Saber reconocer capacidades distintas en mí y en otros.

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, y anteponen los intereses colectivos a los personales. Es la capacidad de coordinar acciones para la optimización de capacidades individuales en base a un trabajo colaborativo a fin de conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque creen en la sinergia generada a partir de la suma de acciones, identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros. El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE de los Directores, se expresa con énfasis en su capacidad de trabajar colaborativamente con la directiva y comisiones.

a) Niveles de desarrollo

- i. Participa colaborativamente en acciones de la organización, sumando capacidades. Reconoce las capacidades propias y de los demás, y las complementa para alcanzar los objetivos propuestos

- ii. Identifica objetivos de la organización y planifica su ejecución integrando las diversas capacidades y recursos que existen en la organización
- iii. Motiva y genera las condiciones propicias para que el trabajo colaborativo sea posible

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se forman equipos de trabajo en la organización
- ii. Se identifican objetivos de la organización, Se planifica para su concreción, Se integran capacidades disponibles entre los socios
- iii. Se motiva el trabajo colaborativo, generando incentivos para su ocurrencia

V. Rol que cumple en la organización: comision revisora de cuentas

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE, incluye Ser empático, Ser respetuoso, Saber conformar equipos, y Saber reconocer capacidades distintas en mí y en otros.

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, y anteponen los intereses colectivos a los personales. Es la capacidad de coordinar acciones para la optimización de capacidades individuales en base a un trabajo colaborativo a fin de conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque creen en la sinergia generada a partir de la suma de acciones, identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros. El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE de los miembros de la Comisión Revisora de Cuentas, se expresa con énfasis en su capacidad de trabajar colaborativamente entre sus propios miembros, con el Tesorero y la directiva.

a) Niveles de desarrollo

- i. Participa colaborativamente en acciones de la organización, sumando capacidades. Reconoce las capacidades propias y de los demás, y las complementa para alcanzar los objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos de la organización y planifica su ejecución integrando las diversas capacidades y recursos que existen en la organización
- iii. Motiva y genera las condiciones propicias para que el trabajo colaborativo sea posible

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se forman equipos de trabajo en la organización

- ii. Se identifican objetivos de la organización, Se planifica para su concreción, Se integran capacidades disponibles entre los socios
- iii. Se motiva el trabajo colaborativo, generando incentivos para su ocurrencia

VI. Rol que cumple en la organización: otras comisiones

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE, incluye Ser empático, Ser respetuoso, Saber conformar equipos, y Saber reconocer capacidades distintas en mí y en otros.

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, y anteponen los intereses colectivos a los personales. Es la capacidad de coordinar acciones para la optimización de capacidades individuales en base a un trabajo colaborativo a fin de conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque creen en la sinergia generada a partir de la suma de acciones, identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros. El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE de los miembros de las demás comisiones, se expresa con énfasis en su capacidad para trabajar colaborativamente con los propios miembros de la comisión, otras comisiones y la directiva.

a) Niveles de desarrollo

- i. Participa colaborativamente en acciones de la organización, sumando capacidades. Reconoce las capacidades propias y de los demás, y las complementa para alcanzar los objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos de la organización y planifica su ejecución integrando las diversas capacidades y recursos que existen en la organización
- iii. Motiva y genera las condiciones propicias para que el trabajo colaborativo sea posible

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se forman equipos de trabajo en la organización
- ii. Se identifican objetivos de la organización, Se planifica para su concreción, Se integran capacidades disponibles entre los socios
- iii. Se motiva el trabajo colaborativo, generando incentivos para su ocurrencia

VII. Rol que cumple en la organización: socios

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE, incluye Ser empático, Ser respetuoso, Saber conformar equipos, y Saber reconocer capacidades distintas en mí y en otros.

Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros, y anteponen los intereses colectivos a los personales. Es la capacidad de coordinar acciones para la optimización de capacidades individuales en base a un trabajo colaborativo a fin de conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque creen en la sinergia generada a partir de la suma de acciones, identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos, tienen disposición a colaborar con otros. El SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE de los socios, se expresa en su disposición a trabajar colaborativamente en las diversas iniciativas que emprende la organización.

a) Niveles de desarrollo

- i. Participa colaborativamente en acciones de la organización, sumando capacidades. Reconoce las capacidades propias y de los demás, y las complementa para alcanzar los objetivos propuestos
- ii. Identifica objetivos de la organización y planifica su ejecución integrando las diversas capacidades y recursos que existen en la organización
- iii. Motiva y genera las condiciones propicias para que el trabajo colaborativo sea posible

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Participan en las diversas iniciativas de la organización, de acuerdo a sus habilidades, conocimientos, y experiencia
- ii. Identifican objetivos y se ponen a disposición de la organización, de acuerdo a sus capacidades
- iii. Generan instancias que motivan el trabajo colaborativo entre los socios

F. Competencia asociada: saber generar confianza**I. Rol que cumple en la organización: presidente**

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER GENERAR CONFIANZA del Presidente incluye Ser sincero, Ser transparente, Ser ordenado y Ser disciplinado. Debe poseer un gran respeto por la verdad, un gran respeto por el otro, y un compromiso serio con la palabra dada. Además, se hace

cargo de la historia asociada a experiencias previas que influyen en la generación de confianzas, establece normas y procedimientos que den garantías de transparencia, sinceridad, respeto e igualdad. Reconoce las capacidades y debilidades propias y de los demás, estableciendo relaciones de afecto, basadas en el respeto y el reconocimiento de los otros como legítimos otros.

a) Niveles de desarrollo

- i. Actúa de manera coherente, con respeto, sinceridad y transparencia
- ii. Implementa sistemas que favorecen la generación de confianza, basado en sistemas que contribuyen a la transparencia, y el acceso expedito a la información
- iii. Genera ambientes de confianza en base al respeto y la sinceridad, y se hace cargo de solucionar situaciones que la afectan

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Actúa en forma transparente, con respeto y sinceridad
- ii. Se aplica con justicia sistemas de administración definidos, así como estatutos, reglamentos y decisiones establecidas en asamblea, Se entrega información constantemente en forma clara y transparente, Los registros de la organización están disponibles
- iii. Se propicia un ambiente de confianza para favorecer la convivencia entre los socios

II. Rol que cumple en la organización: secretario

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER GENERAR CONFIANZA del Secretario incluye Ser sincero, Ser transparente, Ser ordenado y Ser disciplinado. Debe poseer un gran respeto por la verdad, un gran respeto por el otro, y un compromiso serio con la palabra dada. Además, se hace cargo de la historia asociada a experiencias previas que influyen en la generación de confianzas. Reconoce las capacidades y debilidades propias y de los demás, estableciendo relaciones de afecto, basadas en el respeto y el reconocimiento de los otros como legítimos otros. Mantiene registros veraces y los informa a todos en forma oportuna, clara y completa.

a) Niveles de desarrollo

- i. Actúa de manera coherente, con respeto, sinceridad y transparencia
- ii. Implementa sistemas que favorecen la generación de confianza, basado en sistemas que contribuyen a la transparencia, y el acceso expedito a la información
- iii. Genera ambientes de confianza en base al respeto y la sinceridad, y se hace cargo de solucionar situaciones que la afectan

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Actúa en forma transparente, con respeto y sinceridad

- ii. Se aplica con justicia sistemas de administración definidos, así como estatutos, reglamentos y decisiones establecidas en asamblea, Se entrega información constantemente en forma clara y transparente, Los registros de la organización están disponibles
- iii. Se propicia un ambiente de confianza para favorecer la convivencia entre los socios

III. Rol que cumple en la organización: tesorero

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER GENERAR CONFIANZA del Tesorero incluye Ser sincero, Ser transparente, Ser ordenado y Ser disciplinado. Debe poseer un gran respeto por la verdad, un gran respeto por el otro, y un compromiso serio con la palabra dada. Además, se hace cargo de la historia asociada a experiencias previas que influyen en la generación de confianzas. Reconoce las capacidades y debilidades propias y de los demás, estableciendo relaciones de afecto, basadas en el respeto y el reconocimiento de los otros como legítimos otros. Mantiene registros financieros de todo ingreso y egreso, utilizando sistemas administrativos apropiados, conocidos por todos los socios, con información con respaldo y veraz, e informa periódicamente en forma oportuna, clara y completa.

a) Niveles de desarrollo

- i. Actúa de manera coherente, con respeto, sinceridad y transparencia
- ii. Implementa sistemas que favorecen la generación de confianza, basado en sistemas que contribuyen a la transparencia, y el acceso expedito a la información
- iii. Genera ambientes de confianza en base al respeto y la sinceridad, y se hace cargo de solucionar situaciones que la afectan

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Actúa en forma transparente, con respeto y sinceridad, Todo movimiento de dinero u especies de la organización se realiza dejando constancia en documentos aceptados por la organización
- ii. Se aplica con justicia sistemas de administración definidos, así como estatutos, reglamentos y decisiones establecidas en asamblea, Se entrega información constantemente en forma clara y transparente, Los registros de la organización están disponibles
- iii. Se propicia un ambiente de confianza para favorecer la convivencia entre los socios basados en mantenimiento de información clara, completa, oportuna y accesible

IV. Rol que cumple en la organización: directores

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER GENERAR CONFIANZA de los Directores incluye Ser sinceros, Ser transparentes, Ser ordenados y Ser disciplinados. Deben poseer un gran respeto por la verdad, un gran respeto por el otro, y un compromiso serio con la palabra dada. Además, se hacen cargo de la historia asociada a experiencias previas que influyen en la generación de confianzas. Reconocen las capacidades y debilidades propias y de los demás, estableciendo relaciones de afecto, basadas en el respeto y el reconocimiento de los otros como legítimos otros.

a) Niveles de desarrollo

- i. Actúa de manera coherente, con respeto, sinceridad y transparencia
- ii. Implementa sistemas que favorecen la generación de confianza, basado en sistemas que contribuyen a la transparencia, y el acceso expedito a la información
- iii. Genera ambientes de confianza en base al respeto y la sinceridad, y se hace cargo de solucionar situaciones que la afectan

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Actúa en forma transparente, con respeto y sinceridad
- ii. Se aplica con justicia sistemas de administración definidos, así como estatutos, reglamentos y decisiones establecidas en asamblea, Se entrega información constantemente en forma clara y transparente, Los registros de la organización están disponibles
- iii. Se propicia un ambiente de confianza para favorecer la convivencia entre los socios

V. Rol que cumple en la organización: comisión revisora de cuentas

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER GENERAR CONFIANZA de los miembros de la Comisión Revisora de Cuentas incluye Ser sinceros, Ser transparentes, Ser ordenados y Ser disciplinados. Deben poseer un gran respeto por la verdad, un gran respeto por el otro, y un compromiso serio con la palabra dada. Además, se hacen cargo de la historia asociada a experiencias previas que influyen en la generación de confianzas. Reconocen las capacidades y debilidades propias y de los demás, estableciendo relaciones de afecto, basadas en el respeto y el reconocimiento de los otros como legítimos otros. Mantienen un monitoreo y seguimiento sistemático de los movimientos financieros de la organización, utilizando métodos de auditoría apropiados.

a) Niveles de desarrollo

- i. Actúa de manera coherente, con respeto, sinceridad y transparencia

- ii. Implementa sistemas que favorecen la generación de confianza, basado en sistemas que contribuyen a la transparencia, y el acceso expedito a la información
- iii. Genera ambientes de confianza en base al respeto y la sinceridad, y se hace cargo de solucionar situaciones que la afectan

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Actúa en forma transparente, con respeto y sinceridad, Se realiza una revisión permanente de los movimientos contables de la organización
- ii. Se aplica sistema de auditoría implementado y aprobado por los socios, Se entrega información constantemente en forma clara y transparente, Los informes de resultados están disponibles para los socios
- iii. Se propicia un ambiente de confianza para favorecer la convivencia entre los socios basados en mantenimiento de información clara, completa, oportuna y accesible de las revisiones realizadas

VI. Rol que cumple en la organización: otras comisiones

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER GENERAR CONFIANZA de los miembros de las demás Comisiones incluye Ser sinceros, Ser transparentes, Ser ordenados y Ser disciplinados. Deben poseer un gran respeto por la verdad, un gran respeto por el otro, y un compromiso serio con la palabra dada. Además, se hacen cargo de la historia asociada a experiencias previas que influyen en la generación de confianzas. Reconocen las capacidades y debilidades propias y de los demás, estableciendo relaciones de afecto, basadas en el respeto y el reconocimiento de los otros como legítimos otros. Realizan sus tareas encomendadas con responsabilidad e informan de manera veraz y oportuna las acciones realizadas y los resultados obtenidos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Actúa de manera coherente, con respeto, sinceridad y transparencia
- ii. Implementa sistemas que favorecen la generación de confianza, basado en sistemas que contribuyen a la transparencia, y el acceso expedito a la información
- iii. Genera ambientes de confianza en base al respeto y la sinceridad, y se hace cargo de solucionar situaciones que la afectan

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Actúa en forma transparente, con respeto y sinceridad, Se realizan revisiones en función de naturaleza de la comisión
- ii. Se aplica sistemas definidos por cada comisión, Se entrega información constantemente en forma clara y transparente, Los informes generados están disponibles para los socios

- iii. Se propicia un ambiente de confianza para favorecer la convivencia entre los socios basados en mantenimiento de información clara, completa, oportuna y accesible de las acciones realizadas

VII. Rol que cumple en la organización: socios

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER GENERAR CONFIANZA de los socios incluye Ser sinceros, Ser transparentes, Ser ordenados y Ser disciplinados. Deben poseer un gran respeto por la verdad, un gran respeto por el otro, y un compromiso serio con la palabra dada. Además, se hacen cargo de la historia asociada a experiencias previas que influyen en la generación de confianzas. Reconocen las capacidades y debilidades propias y de los demás, estableciendo relaciones de afecto, basadas en el respeto y el reconocimiento de los otros como legítimos otros. Respetan los procedimientos y decisiones que la organización ha decidido, y ejercen su derecho a estar informados.

a) Niveles de desarrollo

- i. Actúa de manera coherente, con respeto, sinceridad y transparencia
- ii. Implementa sistemas que favorecen la generación de confianza, basado en sistemas que contribuyen a la transparencia, y el acceso expedito a la información
- iii. Genera ambientes de confianza en base al respeto y la sinceridad, y se hace cargo de solucionar situaciones que la afectan

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Actúa en forma transparente, con respeto y sinceridad
- ii. Participan en la creación e implementación de sistemas de administración u otros similares, Ejercen derecho de acceso a información
- iii. Participan activamente en la búsqueda de soluciones cuando se detectan dificultades

G. Competencia asociada: saber negociar

I. Rol que cumple en la organización: presidente

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER NEGOCIAR incluye Saber distinguir tipos de negociación y de negociadores, Saber planificar una negociación, Saber hacer peticiones y ofertas en forma eficiente, Saber buscar y utilizar información y Saber distinguir emociones y estados de ánimo apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos. Es la habilidad para relacionarse con otros y resolver conflictos desde una perspectiva ganar ganar. Es capaz de escuchar y plantear ofertas y

hacer peticiones en forma clara, estableciendo compromisos beneficiosos para ambas partes. En presencia de conflictos, es capaz de buscar soluciones convenientes para las partes involucradas, basándose para ello en un análisis pertinente de las posibilidades, limitaciones y recursos disponibles para su implementación, siendo responsable y consecuente con la opción elegida. En el caso de decisiones complejas, el Presidente se orienta al desarrollo de procesos de reflexión, discusión y análisis colectivo para que la toma de decisiones se haga de forma colaborativa.

a) Niveles de desarrollo

- i. Negocia ocupando estrategias de negociación Ganar Ganar, construidas en base a la información disponible
- ii. Integra información en forma sistémica, considera aspectos emocionales y define una estrategia de negociación adecuada para ambas partes
- iii. Considera procesos reflexivos de discusión y análisis para la toma de decisiones, considerando una construcción colaborativa de la estrategia y decisión tomada

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se negocia en base a estrategia Ganar Ganar, Se recopila y analiza la información para preparar las negociaciones
- ii. Se integra información disponible para preparar negociaciones, incluyendo aspectos emocionales
- iii. Se analiza y reflexiona en forma colectiva al interior de la organización en situaciones complejas de negociación

II. Rol que cumple en la organización: secretario

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER NEGOCIAR incluye Saber distinguir tipos de negociación y de negociadores, Saber planificar una negociación, Saber hacer peticiones y ofertas en forma eficiente, Saber buscar y utilizar información y Saber distinguir emociones y estados de ánimo apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos. El Secretario debe poseer la habilidad para apoyar las negociaciones que lidera el Presidente, tanto al interior de la organización como con agentes externos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Negocia ocupando estrategias de negociación Ganar Ganar, construidas en base a la información disponible
- ii. Integra información en forma sistémica, considera aspectos emocionales y define una estrategia de negociación adecuada para ambas partes

- iii. Considera procesos reflexivos de discusión y análisis para la toma de decisiones, considerando una construcción colaborativa de la estrategia y decisión tomada

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se negocia en base a estrategia Ganar Ganar, Se recopila y analiza la información para preparar las negociaciones
- ii. Se integra información disponible para preparar negociaciones, incluyendo aspectos emocionales
- iii. Se analiza y reflexiona en forma colectiva al interior de la organización en situaciones complejas de negociación

III. Rol que cumple en la organización: tesorero

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER NEGOCIAR incluye Saber distinguir tipos de negociación y de negociadores, Saber planificar una negociación, Saber hacer peticiones y ofertas en forma eficiente, Saber buscar y utilizar información y Saber distinguir emociones y estados de ánimo apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos. Es la habilidad para relacionarse con otros y resolver conflictos desde una perspectiva ganar ganar. Es capaz de escuchar y plantear ofertas y hacer peticiones en forma clara, estableciendo compromisos beneficiosos para ambas partes. En presencia de conflictos, es capaz de buscar soluciones convenientes para las partes involucradas, basándose para ello en un análisis pertinente de las posibilidades, limitaciones y recursos disponibles para su implementación, siendo responsable y consecuente con la opción elegida. El Tesorero posee la habilidad para negociar en el ámbito económico, siendo capaz de obtener los mejores beneficios para la organización.

a) Niveles de desarrollo

- i. Negocia ocupando estrategias de negociación Ganar Ganar, construidas en base a la información disponible
- ii. Integra información en forma sistémica, considera aspectos emocionales y define una estrategia de negociación adecuada para ambas partes
- iii. Considera procesos reflexivos de discusión y análisis para la toma de decisiones, considerando una construcción colaborativa de la estrategia y decisión tomada

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se negocia en base a estrategia Ganar Ganar, Se recopila y analiza la información para preparar las negociaciones
- ii. Se integra información disponible para preparar negociaciones, incluyendo aspectos emocionales

- iii. Se analiza y reflexiona en forma colectiva al interior de la organización en situaciones complejas de negociación

IV. Rol que cumple en la organización: directores

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER NEGOCIAR incluye Saber distinguir tipos de negociación y de negociadores, Saber planificar una negociación, Saber hacer peticiones y ofertas en forma eficiente, Saber buscar y utilizar información y Saber distinguir emociones y estados de ánimo apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos. Los Directores deben poseer la habilidad para apoyar las negociaciones que lidera el Presidente, tanto al interior de la organización como con agentes externos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Negocia ocupando estrategias de negociación Ganar Ganar, construidas en base a la información disponible
- ii. Integra información en forma sistémica, considera aspectos emocionales y define una estrategia de negociación adecuada para ambas partes
- iii. Considera procesos reflexivos de discusión y análisis para la toma de decisiones, considerando una construcción colaborativa de la estrategia y decisión tomada

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se negocia en base a estrategia Ganar Ganar, Se recopila y analiza la información para preparar las negociaciones
- ii. Se integra información disponible para preparar negociaciones, incluyendo aspectos emocionales
- iii. Se analiza y reflexiona en forma colectiva al interior de la organización en situaciones complejas de negociación

V. Rol que cumple en la organización: comisión revisora de cuentas

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER NEGOCIAR incluye Saber distinguir tipos de negociación y de negociadores, Saber planificar una negociación, Saber hacer peticiones y ofertas en forma eficiente, Saber buscar y utilizar información y Saber distinguir emociones y estados de ánimo apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos. Los miembros de la Comisión Revisora de Cuentas deben poseer la habilidad para liderar negociaciones para resolver conflictos internos, y para apoyar negociaciones de la organización con agentes externos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Negocia ocupando estrategias de negociación Ganar Ganar, construidas en base a la información disponible
- ii. Integra información en forma sistémica, considera aspectos emocionales y define una estrategia de negociación adecuada para ambas partes
- iii. Considera procesos reflexivos de discusión y análisis para la toma de decisiones, considerando una construcción colaborativa de la estrategia y decisión tomada

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se negocia en base a estrategia Ganar Ganar, Se recopila y analiza la información para preparar las negociaciones
- ii. Se integra información disponible para preparar negociaciones, incluyendo aspectos emocionales
- iii. Se analiza y reflexiona en forma colectiva al interior de la organización en situaciones complejas de negociación

VI. Rol que cumple en la organización: otras comisiones

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER NEGOCIAR incluye Saber distinguir tipos de negociación y de negociadores, Saber planificar una negociación, Saber hacer peticiones y ofertas en forma eficiente, Saber buscar y utilizar información y Saber distinguir emociones y estados de ánimo apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos. Los miembros de las demás comisiones deben poseer la habilidad para liderar negociaciones en el ámbito de sus funciones para resolver conflictos internos, y para apoyar negociaciones de la organización con agentes externos.

a) Niveles de desarrollo

- i. Negocia ocupando estrategias de negociación Ganar Ganar, construidas en base a la información disponible
- ii. Integra información en forma sistémica, considera aspectos emocionales y define una estrategia de negociación adecuada para ambas partes
- iii. Considera procesos reflexivos de discusión y análisis para la toma de decisiones, considerando una construcción colaborativa de la estrategia y decisión tomada

b) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Se negocia en base a estrategia Ganar Ganar, Se recopila y analiza la información para preparar las negociaciones
- ii. Se integra información disponible para preparar negociaciones, incluyendo aspectos emocionales
- iii. Se analiza y reflexiona en forma colectiva al interior de la organización en situaciones complejas de negociación

VII. Rol que cumple en la organización: socios

Capacidades asociadas a la competencia: El SABER NEGOCIAR de los Socios, incluye conocer aspectos generales de los tipos de negociación y de negociadores, teniendo consciencia de la complejidad de las negociaciones, apoyando las decisiones tomadas por sus representantes.

a) Niveles de desarrollo

- i. Reconoce la complejidad de las negociaciones de la organización
- ii. Apoya las decisiones tomadas en el proceso de negociación
- iii. Posee consciencia de la necesidad de negociar en base a una estrategia Ganar Ganar

a) Indicadores asociados al logro de capacidades

- i. Participan en instancias de negociación cuando se requiere apoyo
- ii. Apoyan decisiones tomadas por representantes
- iii. Participan en procesos colaborativos de negociación, consciente de beneficios de estrategia Ganar Ganar

4.1.1.2 Construcción de rúbricas para la determinación de brechas

La determinación de brechas se realizará utilizando rúbricas, donde se describen los niveles de desarrollo de la competencia, mediante las cuales se evaluará el nivel inicial, se determinará la brecha en relación con el nivel deseable, acorde a la función que desempeña en la organización, y luego se evaluará el nivel alcanzado. Las rúbricas de cada competencia se presentan a continuación.

SABER COMUNICAR DE MANERA EFECTIVA

| NIVEL DE DESARROLLO | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------|---|
| Deficiente | Tengo problemas para comunicarme con los demás. Generalmente las instrucciones, pedidos u ofertas no las hago en forma clara, y se producen confusiones o problemas con las demás personas. Además, las respuestas que doy o los mensajes que entrego, generalmente no son tomados de buena forma por los demás. Los prejuicios influyen mi manera de relacionarme con los demás. |
| Básico / Regular | Logro mantener una buena comunicación con los demás, aunque no se distinguir los actos lingüísticos (afirmaciones, declaraciones, inquietudes o motivaciones, promesas y juicios). Generalmente mis peticiones, ofertas e instrucciones, son comprendidas por los demás, aunque a veces se producen confusiones porque el mensaje no queda claro a la otra persona. Además, procuro ponerme en el lugar del otro, pero de todos modos en ciertas ocasiones las respuestas o mensajes que doy no son tomados de buena forma por los demás. |
| Suficiente | Conozco los actos lingüísticos (afirmaciones, declaraciones, motivaciones o inquietud, promesas y juicios), y soy capaz de reconocerlos en documentos escritos, y con menor facilidad mientras mantengo conversaciones. Soy capaz de observar mi propio estado de ánimo y considerarlo al momento de comunicarme, pero me resulta más difícil tener noción del estado de ánimo de las personas con quienes me comunico. Procuro considerar el contexto en el cual ocurre la comunicación y soy capaz de ponerme en el lugar del otro, con respeto, al momento de comunicarme. Reconozco que el lenguaje puede afectar el estado de ánimo mío y el de los demás, y en consecuencia tengo cuidado en la forma en que me comunico. Procuro emitir juicios con fundamento, y evito ser influenciada por prejuicios. Las promesas que establezco las cumplo. |
| Óptimo | Generalmente soy capaz de reconocer los diferentes actos lingüísticos (afirmaciones, declaraciones, motivaciones o inquietud, promesas y juicios) al momento de comunicarme, identificando a veces los estados de ánimo de las personas con quienes me comunico. Considero el estado de ánimo propio y también el de los demás cuando logro identificarlo mientras me comunico. También considero el contexto en el cual ocurre la comunicación y soy capaz de ponerme en el lugar del otro, con respeto, al momento de comunicarme. Reconozco en el lenguaje su capacidad de generar o cambiar estados de ánimo, y de generar nuevos espacios de acción. Cuando emito juicios, lo hago con fundamento, me hago responsable de las afirmaciones, y establezco coordinaciones a través de promesas establecidas con ofertas o peticiones bien formuladas, asumiendo con responsabilidad los compromisos asumidos. |
| Destacado / Excelente | Soy capaz de reconocer los diferentes actos lingüísticos (afirmaciones, declaraciones, motivaciones o inquietud, promesas y juicios) y los estados de ánimo de las personas con quienes me comunico. Considero el estado de ánimo propio y de los demás cuando me comunico, así como también el contexto en el cual ocurre la comunicación. Soy capaz de ponerme en el lugar del otro, con respeto, al momento de comunicarme. Reconozco en el lenguaje su capacidad de generar o cambiar estados de ánimo, y de generar nuevos espacios de acción. Cuando emito juicios, lo hago con fundamento; y cuando otros hacen juicios de otras personas, indago y recopilo los antecedentes que sustentan dichos juicios. Me hago responsable de las afirmaciones que emito, y establezco coordinaciones a través de promesas establecidas con ofertas o peticiones bien formuladas, asumiendo con responsabilidad los compromisos asumidos. |

SABER NEGOCIAR

| NIVEL DE DESARROLLO | DESCRIPCIÓN |
|---------------------|---|
| Deficiente | Le cuesta plantear con claridad ofertas o peticiones, y le es difícil defender sus intereses en una negociación. No se prepara para las negociaciones, y en consecuencia no reúne la información disponible. |
| Básico / Regular | Es capaz de exponer su oferta con claridad. Es sociable, tiene facilidad para entablar relaciones personales. Es respetuoso. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos. Es honesto, negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado. Prepara la negociación, reuniendo toda la información disponible para preparar su negociación. Tiene dificultades para leer el lenguaje gestual y no conoce tipos ni técnicas de negociación. |
| Suficiente | Es un negociador, que aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo. Sabe presentar con claridad su oferta. Se expresa con convicción. Es persuasivo, sabe convencer. Es sociable, tiene facilidad para entablar relaciones personales. Es respetuoso. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos. Es honesto, negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado. Prepara la negociación y no deja nada al azar. Reúne toda la información disponible para preparar su negociación. |
| Óptimo | Es un buen negociador, que se siente cómodo negociando. Es entusiasta, aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo. Es un gran comunicador, sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción. Es persuasivo, sabe convencer. Detecta su estilo de negociación, sabe “leer” el lenguaje no verbal. Es sociable, tiene facilidad para entablar relaciones personales. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna. Es respetuoso. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos. Es honesto, negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado. Es profesional, es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar. Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad, conoce con precisión las características de su oferta. Es meticuloso, reúne toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. |

| NIVEL DE DESARROLLO | DESCRIPCIÓN |
|------------------------|--|
| Destacado / Excelente | <p>Es un buen negociador, que se siente cómodo negociando, lo acepta como un desafío, y las negociaciones complicadas pueden motivarle más. Es entusiasta, aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo. Es un gran comunicador, sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción. Es persuasivo, sabe convencer. Es muy observador, capta el estado de ánimo de la otra parte. Detecta su estilo de negociación, sabe “leer” el lenguaje no verbal. Es sociable, tiene facilidad para entablar relaciones personales. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna. Es respetuoso. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos. Es honesto, negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado. Es profesional, es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar. Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad, conoce con precisión las características de su oferta. Es meticuloso, reúne toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles. Tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). Tiene autoconfianza, es ágil, capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad. Busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse. Sabe cuales son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla. Acepta el riesgo, sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente. Es paciente, sabe esperar. Es creativo, encuentra la manera de superar los obstáculos, descubre soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.</p> |

SABER TRABAJAR COLABORATIVAMENTE

| NIVEL DE DESARROLLO | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------|---|
| Deficiente | No trabaja en equipo, ya que prefiere trabajar en forma individual, sin que participen otras personas; o tiene dificultades para conformar equipos de trabajo. Eventualmente cuando ha conformado equipos de trabajo, no logra integrarse y no establece relaciones de tipo colaborativo con los demás. No está convencida de los beneficios de trabajar en equipo, identificando más complicaciones que beneficios. |
| Básico / Regular | Eventualmente trabaja en equipo, aunque normalmente prefiere trabajar en forma individual. Tiene dificultades para conformar equipos de trabajo; aunque en algunas ocasiones ha conformado equipos de trabajo, los cuales han funcionado. Reconoce la utilidad de conformar equipos de trabajo, pero no tiene las herramientas para hacerlo de manera apropiada. |
| Suficiente | Normalmente trabaja en equipo, aunque tiene dificultades para conformar equipos de trabajo que funcionen de manera fluida, eficaz y eficiente. Reconoce la utilidad de conformar equipos de trabajo, pero no maneja ni domina técnicas y/o herramientas para hacerlo de manera apropiada, a un nivel suficiente. Sólo domina técnicas a nivel básico. Ha tenido experiencias de trabajos en equipo que han funcionado. |
| Óptimo | La mayoría de las veces trabaja en equipo. Aunque reconoce la dificultad para conformar equipos de trabajo que funcionen de manera fluida, eficaz y eficiente, destina el tiempo necesario, ya que reconoce la utilidad e impacto que se genera. Maneja y domina técnicas y herramientas para apoyar el trabajo en equipo. Es capaz de delegar, reconocer capacidades en otros, y definir funciones y relaciones de colaboración a partir de las capacidades y experiencia de cada uno. |
| Destacado / Excelente | Permanentemente forma equipos de trabajo multidisciplinarios. Reconoce la dificultad para conformar equipos de trabajo que funcionen de manera fluida, eficaz y eficiente, pero destina el tiempo necesario, ya que reconoce la utilidad e impacto que se genera. Maneja y domina técnicas y herramientas a nivel avanzado, para apoyar el trabajo en equipo. Es capaz de delegar, reconocer capacidades en otros, y definir funciones y relaciones de colaboración a partir de las capacidades y experiencia de cada uno. Ejerce un liderazgo que se ajusta a las circunstancias, incluyendo liderazgos de tipo colaborativo o distributivo. |

SER RESPONSABLE

| NIVEL DE DESARROLLO | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------|---|
| Deficiente | No cumple compromisos. La responsabilidad siempre la ve en otros. Lo que hace lo hace por obligación. Cuando comete errores no asume responsabilidad de las consecuencias. |
| Básico / Regular | Generalmente cumple compromisos. En situaciones de errores o consecuencias no deseadas por acciones realizadas, generalmente busca responsables externos, y sólo en algunas ocasiones asume responsabilidad propia. |
| Suficiente | Cumple los compromisos asumidos. Las consecuencias de sus actos las asume con regularidad, aun cuando generalmente busca compartir la responsabilidad. En ciertas ocasiones emprende acciones tendientes a corregir o mitigar las consecuencias de sus actos. |
| Óptimo | Cumple los compromisos asumidos y asume las consecuencias de sus actos. Frecuentemente emprende acciones tendientes a corregir o mitigar las consecuencias de sus actos. |
| Destacado / Excelente | Siempre cumple los compromisos asumidos y asume las consecuencias de sus actos. Siempre emprende acciones tendientes a corregir o mitigar las consecuencias de sus actos. |

SER PERSEVERANTE

| NIVEL DE DESARROLLO | DESCRIPCIÓN |
|--------------------------|---|
| Deficiente | Posee baja tolerancia a la frustración. Ante cualquier dificultad abandona trabajos, proyectos o cualquier acción emprendida. Su estado de ánimo se afecta fuertemente. Generalmente presenta pesimismo. En ocasiones, se plantea metas demasiado altas, generándose altas expectativas, que luego al no ser cumplidas en el corto plazo, genera frustración y abandono. |
| Básico / Regular | Es capaz de sobreponerse a dificultades que surgen en las acciones que emprenden, aun cuando no siempre logra un equilibrio entre las metas propuestas, el tiempo disponible y los resultados logrados, lo cual puede llevar a frustraciones. Ante grandes fracasos, se afecta fuertemente, abandonando lo emprendido. |
| Suficiente | Generalmente es capaz de sobreponerse a dificultades que surgen en las acciones que emprenden, mientras éstas no sean grandes fracasos. En ocasiones no logra un equilibrio entre las metas propuestas, el tiempo disponible y los resultados logrados, lo cual puede llevar a frustraciones, de las cuales es capaz de sobreponerse, aun cuando lo afectan por un largo período (más de un mes). |
| Óptimo | Es capaz de sobreponerse a dificultades que surgen en las acciones que emprenden. Normalmente logra un equilibrio entre las metas propuestas, el tiempo disponible y los resultados logrados. Es capaz de sobreponerse, aun en situaciones de grandes fracasos. |
| Destacado / Excelente | Siempre logra un equilibrio entre las metas propuestas, el tiempo disponible y los resultados logrados. Es capaz de sobreponerse ante los fracasos, aun cuando éstos sean muy grandes. Siempre, considera en la planificación alternativas ante posibles situaciones adversas, lo cual facilita reaccionar ante dificultades u obstáculos que emerjan. |

SABER PLANIFICAR

| NIVEL DE DESARROLLO | DESCRIPCIÓN |
|------------------------|--|
| Deficiente | No planifica explícitamente las acciones que emprende. No conoce técnicas ni herramientas de planificación. |
| Básico / Regular | Planifica sus acciones más importantes, principalmente en lo referido a los recursos económicos necesarios para realizarla. No conoce técnicas ni herramientas de planificación, lo hace intuitivamente. Generalmente, no mantiene lo planificado por escrito. |
| Suficiente | Planifica sus acciones más importantes, principalmente en lo referido a los recursos económicos necesarios para realizarla, el tiempo necesario y la necesidad de participación de otras personas. Conoce algunas técnicas de planificación, las que usa de manera básica. Generalmente, mantiene lo planificado por escrito. |
| Óptimo | Siempre planifica sus acciones emprendidas, para lo cual utiliza técnicas y/o herramientas informáticas de planificación. Las planificaciones las mantiene registradas, ya sea por escrito o en archivos digitales si ocupa computador. Mantiene sistema de control, seguimiento y evaluación de lo planificado. |
| Destacado / Excelente | Siempre planifica sus acciones emprendidas, para lo cual utiliza técnicas y/o herramientas informáticas de planificación, las que maneja a nivel avanzado. Las planificaciones las mantiene registradas, ya sea por escrito o en archivos digitales si ocupa computador. Mantiene sistema de control, seguimiento y evaluación de lo planificado. Realiza ajustes de lo planificado en función de los resultados de la evaluación. |

SABER GENERAR CONFIANZA

| NIVEL DE DESARROLLO | DESCRIPCIÓN |
|------------------------|--|
| Deficiente | Actúa con poca transparencia. No da a conocer sus puntos de vista directamente, prefiriendo el rumor y comentarios al margen de las instancias de la organización. No informa con claridad, entregando información parcial o errónea. Si tiene cargos, no mantiene registros ni respaldos de sus acciones. |
| Básico / Regular | Actúa con transparencia. Generalmente da a conocer sus puntos de vista directamente, aunque a veces participa o propicia el rumor y comentarios al margen de las instancias de la organización. Informa con claridad, entregando información completa y verdadera. Si tiene cargos, mantiene algún tipo de registros y respaldos de sus acciones, aun cuando no maneja técnicas que faciliten esta tarea. |
| Suficiente | Actúa con transparencia, da a conocer sus puntos de vista directamente, informa con claridad, entregando información completa y verdadera. Si tiene cargos, mantiene registros y respaldos de sus acciones, posee conocimiento de técnicas y métodos de registro y control que favorecen la transparencia y la confianza. Se relaciona con respeto con los demás. |
| Óptimo | Actúa con transparencia, da a conocer sus puntos de vista directamente, informa con claridad, entregando información completa y verdadera. Si tiene cargos, mantiene registros y respaldos de sus acciones, posee conocimiento de técnicas y métodos de registro y control que favorecen la transparencia y la confianza. Se relaciona con respeto con los demás, respeta la diversidad, es capaz de escuchar a los demás. Reconoce al otro como legítimo otro. Actúa con prudencia y considera la historia en el diseño de sus acciones. |
| Destacado / Excelente | Actúa con transparencia, da a conocer sus puntos de vista directamente, informa con claridad, entregando información completa y verdadera. Si tiene cargos, mantiene registros y respaldos de sus acciones, posee conocimiento de técnicas y métodos de registro y control que favorecen la transparencia y la confianza. Se relaciona con respeto con los demás, respeta la diversidad, es capaz de escuchar a los demás. Reconoce al otro como legítimo otro. Actúa con prudencia y considera la historia en el diseño de sus acciones. Es capaz de modular sus emociones y estados de ánimo, y reconoce los estados de ánimo del otro. Es empático, y es capaz de generar espacios de confianza. Implementa procedimientos y sistemas de archivo, control, seguimiento, evaluación e información apropiados para corregir situaciones que afectan la confianza. |



**Taller con Pescadores
Artesanales de Nispero**
Nispero, Costa Rica



**Capacitación profesionales
e investigadores
de Costa Rica**
UCN-UNC-AGCI Chile
Puntarenas, Costa Rica



Foro Internacional de SAS²
Carleton University
Ottawa, Canadá



**Taller con ICU y actores
del sistema algal**
Arequipa, Perú



**Taller de evaluación de
PAR-Tiburón con
CTC de la CPPS**
Bogotá, Colombia



CESSO

COLABORACION · INNOVACION · DESARROLLO

LATINOAMERICA

**Centro de Estudios
de Sistemas Sociales**



**Taller de capacitación para
Investigadores de CENPAT**
Puerto Madryn, Argentina



**Formulación del Plan de Manejo
de Algas Pardas de Atacama**
Huasco, Chile

*...Entrelazando
redes de apoyo
a nivel social, económico
y cultural*

www.cesso.cl



**Asesoría para la conservación
en Rapa Nui, UCN-SSPA**
Rapa Nui, Chile



**Taller de capacitación en
Evaluación de Riesgo Ecológico**
Proyecto GEF-Humboldt Chile-Perú
Valparaíso, Chile



**Taller de capacitación en
Planificación Estratégica**
Proyecto GEF Humboldt Chile-Perú
Santiago, Chile



**Taller con RED de Jóvenes Líderes
para la Conservación Marina**
Las Cruces, Chile



**Asesoría para facilitar consulta
de Participación Ciudadana**
Punta Arenas, Chile