

DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL IG

1. INTRODUCCION

La evaluación del desempeño es la herramienta que permite medir el rendimiento y las competencias de los individuos que trabajan en una institución en función de las pautas definidas para esa organización. Se espera que a partir de los resultados que se obtienen se puedan generar propuestas de mejora continua que permitan alcanzar las metas institucionales.

La figura 1 muestra un esquema resumido del proceso involucrado. En primer lugar, se debe planificar las acciones a implementar, definir el cronograma y la herramienta. En segundo lugar se debe comunicar las acciones a realizar, su fundamentación y su cronograma. En tercer lugar se debe capacitar a los evaluadores, a los evaluados y realizar una campaña de sensibilización. Por último se debe implementar el proceso de gestión de desempeño mediante la utilización de la herramienta seleccionada..

Elegir un modelo de evaluación del desempeño eficaz y acorde a las necesidades permite detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano. Es importante destacar que la implementación de esta herramienta no es para ejercer sanción, sino para estimular el potencial de los empleados, mejorar su productividad y fortalecer perfiles de liderazgo y el trabajo en equipo.

Proceso de Gestión del Desempeño



Figura 1: Etapas involucradas en el proceso de gestión de desempeño.

1.1 Marco Institucional: Misión, Visión y Objetivos

Antes de seleccionar la herramienta de evaluación de desempeño, se deben definir los **objetivos**, misión y visión de la institución. Además, se debe contar con un organigrama detallado de la Institución, en donde cada puesto de trabajo tenga asignados objetivos específicos (SMART*), tareas y competencias requeridas.

A continuación se describen misión, visión y objetivos institucionales y generales del Instituto Gulich, con última fecha de revisión el año 2020 (se actualizan cada año académico).

Misión

El Instituto de Altos Estudios Espaciales "Mario GULICH" (IG) tiene como objetivo fundamental "formar Recursos Humanos de postgrado del más alto nivel en aspectos teóricos, conceptos y técnicas de las ciencias y la tecnología aplicadas a la teledetección de la tierra, los océanos y la atmósfera". La formación de posgrado se concibe en el marco de la realización de actividades de Investigación, desarrollo, innovación y transferencia de tecnología, bajo los lineamientos del plan espacial nacional.

Una de las principales fortalezas del IG es su enfoque interdisciplinario de las ciencias y las tecnologías aplicables a la teledetección, integrando de forma sistémica los medios para la captura, tratamiento, análisis, interpretación, difusión y almacenamiento de información espacial con fines pacíficos.

Visión

Las acciones realizadas y planificadas en el Instituto de Altos Estudios Espaciales "Mario GULICH" tienden a convertir al IG en un centro de excelencia latinoamericano de referencia en formación interdisciplinaria en tecnologías geoespaciales. El paso por el IG de estudiantes de posgrado, profesores e investigadores incrementará el conocimiento de experiencias y problemáticas nuevas en el ámbito de la Teledetección (Geoscience Remote Sensing – GRS).

Objetivos Generales

- 1- Formar recursos humanos en el área de desarrollo de herramientas y aplicaciones de información espacial
- 2- Formular y ejecutar proyectos de investigación multidisciplinaria orientada a impacto social en el área de aplicaciones de información espacial
- 3- Llevar a cabo actividades de Vinculación y Transferencia tecnológica
- 4- Fomentar el desarrollo institucional orientado a la mejora continua

Objetivos institucionales del IG 2021

1 - Formación de recursos humanos:

Capacitar al menos una persona por organismo/institución regional, nacional e internacional latinoamericana por año académico¹. Se entiende por capacitar a finalizar una capacitación.

¹ Ver lista de instituciones en relación al plan Espacial Nacional en ANEXO

2- Investigación multidisciplinaria orientada a impacto social:

Obtener una publicación anual o más, en revistas indexadas (o citas en Google Scholar o SCOPUS) por cada línea de investigación del instituto (Epidemiología Panorámica, Monitoreo y Modelado de Indicadores de Calidad Ambiental, Producción Agrícola y Seguridad Alimentaria, Ciencia de Datos Geoespaciales, Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos, Aplicaciones Espaciales de Alerta y Respuesta Temprana a Emergencias) y un proyecto interdisciplinario entre dos líneas o más, con temas preferentemente relacionados al impacto social.

3 - Vinculación y Transferencia:

-Generar al menos dos productos de transferencia tecnológica de Impacto social por año calendario, los que podrán ser :

- Un proyecto operativo disponible en el WEB GIS del IG
- Procedimiento o metodología para una institución diferente al IG

-Generar al menos dos espacios de vinculación tecnológica:

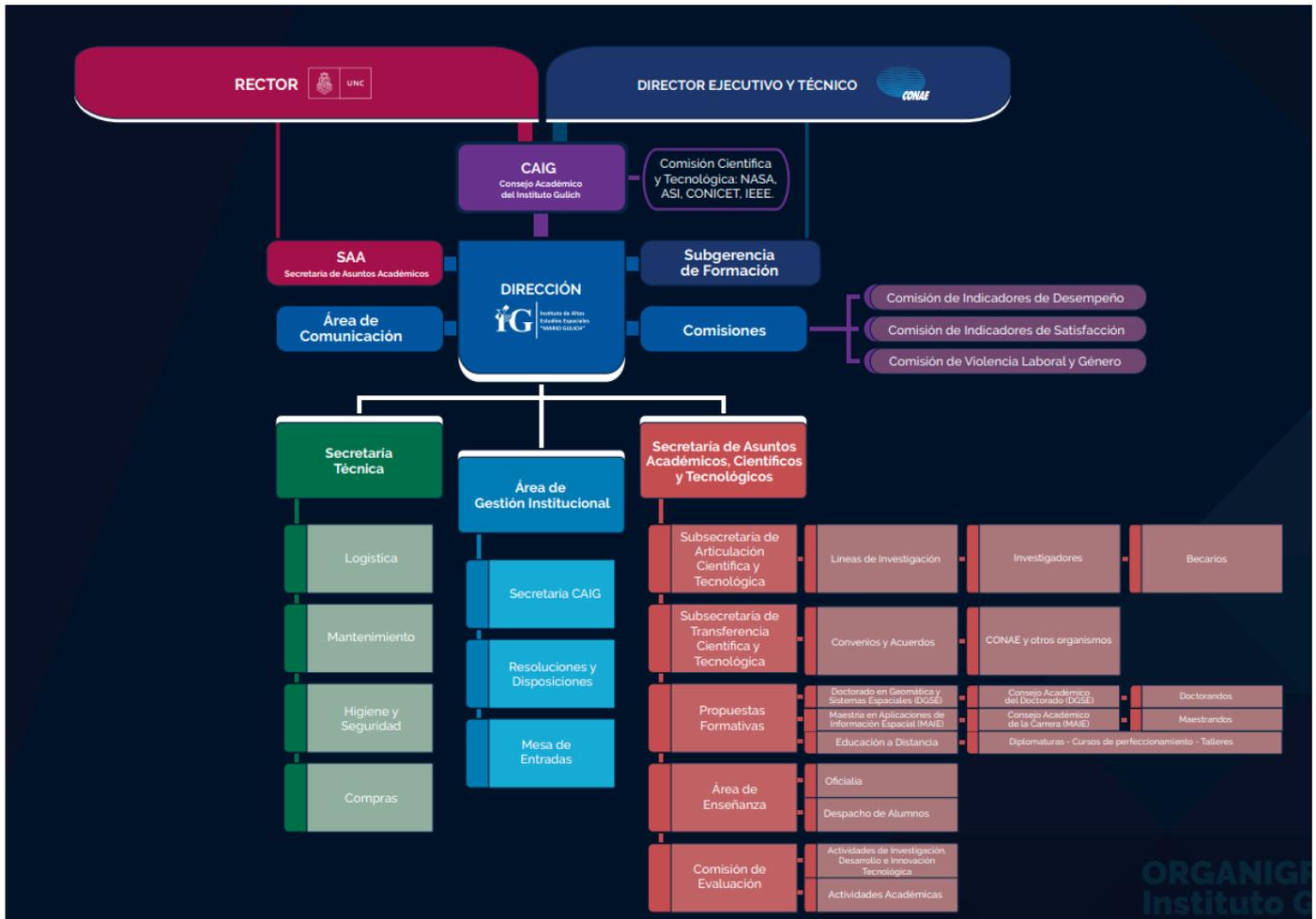
- Organización de actividad académica en conjunto con otras instituciones (IEEE, CELFI, UNC, entes de gobierno, UNC)
- Participar de al menos una mesa de trabajo interinstitucional (Mesa de diálogo por el tema del fuego, Redes temáticas de CONICET, etc)

4-Desarrollo institucional orientado a la mejora continua:

- Implementar un sistema institucional participativo de mejora continua

Organigrama del IG

Se trabajó en la confección del cronograma, en conjunto con la dirección del Instituto. La Figura 3 presenta el cronograma del Instituto Gulich, a partir del cual se pueden definir las tareas para cada rol dentro de la institución.



1.2 Dimensiones de la Gestión de desempeño: Tareas, Competencias y Objetivos

La gestión de desempeño tiene tres dimensiones: Tareas o funciones, objetivos y competencias. La Figura 2 presenta una tabla en la cual las filas corresponden a cada una de las tres dimensiones a evaluar mientras que las columnas a los diferentes atributos que permiten comprender el alcance de éstas. A continuación se define cada dimensión.

TAREAS

La evaluación de tareas o funciones, responden a la pregunta “qué” actividades debe hacer una persona que ocupa un determinado puesto, por ello son específicas de cada posición. Se pueden evaluar en una escala cualitativa (Por ejemplo: Excelente, Bueno, Malo y Regular).

OBJETIVOS SMART

..

La evaluación de los objetivos responde también a la pregunta “qué” metas debe alcanzar cada persona cuando ocupa un puesto. La elaboración de los objetivos debe seguir la lógica denominada “SMART” para que sean metas bien pensadas, específicas y que sean fácilmente medibles. A continuación se explica el significado de cada una de las letras de la palabra SMART:

- S**pecific: Específico
- M**ensurable: Medible
- A**chievable: Alcanzable
- R**elevant: Relevante
- T**imely: Temporal

- A. **S**pecific (Específico): Un objetivo **específico** debe estar circunscrito a un aspecto, tarea o acción determinada de una institución. Debe decir explícitamente lo que se debe lograr, por ejemplo publicar un artículo en una revista indexada Q1 por año académico.
- B. **M**edible: Para que sea **medible**, tiene que ser específico. De otra manera, no es posible interpretar si los resultados están dentro de lo esperado. Además, es necesario contar con una herramienta de software o una metodología de análisis que posibilite saber en qué medida se alcanzó el resultado previsto. Siguiendo el ejemplo anterior, se debería poder medir si el artículo fue enviado.
- C. **A**chievable: Por **alcanzable** se entiende que el objetivo debe ser realizable en las condiciones laborales en la que el individuo trabaja. Es muy importante plantear metas realistas, teniendo en cuenta que sobre la base de su cumplimiento se puede, luego, apuntar más alto. Por otro lado, en este punto es importante especificar a través de qué acción o acciones se pretende lograr dicho objetivo. Por ejemplo, realizar reuniones de trabajo con el director de tesis, de carrera o con el grupo de manera semanal para ir discutiendo los avances de la investigación.
- D. Una meta **relevante** es aquella que está en línea con la misión, visión y objetivos institucionales y SMART de la institución. Por ejemplo, que los proyectos o investigaciones planificadas en el IG en los objetivos específicos de un investigador tengan carácter interdisciplinario e impacto social.
- E. Que los objetivos SMART sean **temporales** significa que deben ser ejecutados en un tiempo determinado. Todas las características mencionadas -su especificidad y mensurabilidad, su alcance y relevancia- dependen del tiempo en que deben ser completados. El tiempo que se asigna a un objetivo puede provocar que no sea realizable, o puede dificultar su mensurabilidad. Por eso, cuando se plantea el objetivo, se debe pensar al mismo tiempo. en el tiempo que llevaría su ejecución.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Dimensiones y medición de desempeño

Dimensiones	Interrogante	Características	Cantidad óptima	Tipo de escala
Tareas o Funciones	Qué	Específicas de cada posición	Hasta 4	Cualitativa
Objetivos	Qué	SMART	Hasta 4	Cuantitativa
Competencias	Cómo	Genéricas / Específicas	Hasta 8	Cualitativa

La Gestión del Desempeño es el Proceso mediante el cual se estima el rendimiento de un colaborador, en función a las pautas definidas por su organización.

Figura 2: Dimensiones de la evaluación de desempeño y atributos asociados.

2. Definición de Tareas por puestos de trabajo:

A continuación se describen las tareas principales de los diferentes roles que se deben cumplir en la institución para su funcionamiento.

RECTOR UNC: Designar director del IG; Designar miembros del CAIG; Firmar aval de subsidios internacionales que solicite el IG; Firmar residencias de invitados extranjeros al IG

DT CONAE: Designar director del IG; Designar miembros del CAIG; instruir al Subgerente de Formación sobre IG; Definir presupuesto para IG de parte de CONAE

CAIG: Realizar reuniones periódicas; Avalar el programa académico; Definir calendario académico y distribución docente; Admitir alumnos de maestría y de doctorado; creación o modificación de carreras

COMISIÓN DE NOTABLES: Reunión anual con las autoridades del Instituto. Evaluar el informe anual del IG. Evaluar el plan estratégico del IG a corto, mediano y largo plazo. Recomendar acciones de mejora las autoridades del IG sobre la base de las evaluaciones realizadas

SUBGERENCIA DE FORMACIÓN: Articular pasantías en Italia con ASI; Articular dictado de cursos del IG con UFS y UFM; Articular contratación de servicio de recursos humanos con FK; Evaluar el presupuesto solicitado por el director del IG.

SAA: Asistencia para la creación y acreditación de carreras. Designación de cargos docentes. Asesoramiento jurídico académico en el marco de la UNC

COMISIÓN CIENTÍFICA TECNOLÓGICA DE NOTABLES: Auditar anualmente actividades científicas y académicas del IG ; Asesorar al director y al CAIG en temas científicos, tecnológicos y educativos; reunirse con el CAIG una vez al año para dar su devolución.

DIRECTOR del IG: Convocar a reuniones del CAIG y del CCT, Ejercer la representación, gestión, administración y control del IG. Definir políticas académicas y científicas del IG; otorgar aval para

la radicación de investigadores y becarios; elaborar y administrar el presupuesto anual; elaborar un informe anual del IG; llamar a concurso docente. Presentar la planificación de los objetivos institucionales (metas) para cada año ante el CAIG y la comisión de notables.

SECRETARÍA ACADÉMICA: Asistir al director para formular políticas y reglamentaciones académicas; planificar, organizar y controlar las actividades académicas del IG, llevar adelante la prospectiva sobre tendencias y desarrollos del área espacial, evaluar y promover líneas de investigación y desarrollo en el marco del PAN y del contexto internacional; supervisar procesos de acreditación de carreras; Coordinar acciones de comunicación; representar al IG en ámbitos académicos y científicos. Articular el área académica y científica del IG; supervisar despacho de alumnos y oficialía.

GESTIÓN INSTITUCIONAL: Secretaría CAIG (Organización de reuniones, documentación, actas, etc). Resoluciones y Disposiciones + comunicación. Redacción y control de borradores elaborados por el Área de enseñanza. Envío a control por la SAACyT. Subida digesto. Mesa de Entradas: Elaboración de carátulas de expedientes por GDE, envío y seguimiento notas. Notas oficiales Director y CAIG.

DIRECTOR MAIE: Presidir el Consejo Acedémico de la Carrera de Maestría. Representar a la Carrera de Maastría ante instituciones oficiales o privadas según las instrucciones del Director y el Decano. Presentar un informe anual según lo estipulado an el Art. 40 de esta reglamento. Planificar, organizar y supervisar las actividades académicas y científicas de la Carrera, el desarrollo de los cursos del plan de estudio, tutoría, tareas da investigación y los trabajos de Tesis de Maestría.

DIRECTOR DEL DOCTORADO: Planificar, organizar y supervisar las actividades académicas y científicas del DGSE en conjunto con CAD. Generar las propuestas de designación de docentes de la carrera con el acuerdo del CAD.Convocar y presidir las reuniones del CAD. Gestionar la acreditación de la carrera ante CONEAU. Representar a la carrera DGSE ante las autoridades de la UNC y ante Instituciones oficiales o privadas, cuando corresponda. Evaluar anualmente el desarrollo de la carrera y elevar un informe de la marcha de la misma al Director del IG. Certificar los cursos de post grado dictados en el marco del doctorado

DIRECCIÓN ÁREA DISTANCIA: Planificar la propuesta académica anual a distancia que incluya Diplomaturas - Cursos de perfeccionamiento - Talleres. Generar contenidos : cursos, diplomaturas, talleres nuevos cada año, elaboración de proyectos ante CEAA, CAIG, SAA.

Gestionar la propuesta académica anual: difusión, selección y contratación de tutores, pagos, tutoría, supervisión del desarrollo de contenido. Certificar cursos, diplomaturas y talleres, con sus correspondientes actas de examen.

SECRETARIA TÉCNICA:Asistir al Director en la planificación, coordinación y ejecución de tareas inherentes al funcionamiento del Instituto Gulich. Realizar gestiones para adquisición de equipamiento, y compras. Realizar gestiones relacionadas a mantenimiento, logística, higiene y seguridad, y toda otra tarea administrativa necesaria para el normal funcionamiento del Instituto Gulich.

INVESTIGADORES: Dirigir tesis de posgrado. Desarrollar tareas de investigación. Publicar

resultados en revistas científicas y congresos reconocidos anualmente. Comunicar resultados que pueden ser transferibles a la SubSec de transferencia. Participar en proyectos multidisciplinarios y de impacto social.

BECARIOS: Desarrollar trabajo de tesis. Recolectar datos de campo cuando corresponda. Realizar y aprobar con más de 7 cursos de posgrado. Participar de actividades propuestas por el IG (seminarios, eventos científicos, hackaton del IG).

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Con el fin de cumplir los objetivos del IG establecidos anteriormente, es importante evaluar al equipo de trabajo, esto debido a que el éxito de la organización está basado en gran parte en el desempeño de las personas, y mientras éste sea medido y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados.

La gestión y evaluación del desempeño son dos funciones complejas que todos los líderes deben realizar con el equipo a su cargo; principalmente, porque se está calificando a seres humanos con emociones, percepciones y situaciones vivenciales tan diversas como válidas.

Evaluación 360:

La evaluación 360, es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una "Evaluación Integral", la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores en una institución. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran. Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros (pares), subordinados, supervisores, jefes directos. En un futuro se extenderá la herramienta para evaluar también solicitantes de algún servicio (por ejemplo, Sancor).

La evaluación consiste en calificar los comportamientos y habilidades (el "como") que tiene la persona en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas e identificar oportunidades de mejora para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

Algunos de los principales usos que se le da a esta evaluación son los siguientes:

- **Medir** el desempeño del talento humano.
- **Evaluar** las competencias.
- **Diseñar** programas de aprendizaje y desarrollo.
- **Servir** como base para implementar planes de carrera y sucesión.

Finalidad

La finalidad de la evaluación de desempeño 360 grados es dar al colaborador retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más

objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Así mismo es importante comentar que debe de incluirse en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

Beneficios de la evaluación 360 grados

Esta herramienta de gestión provee a la Institución como a tu equipo de trabajo múltiples **ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño de tu talento humano**. Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar a tu personal por medio de esta metodología son:

- **Obtener información de cada miembro del equipo** desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- **Reducir los prejuicios y sesgos** que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
 - **Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración** de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva.
- **Identificar las fortalezas** y áreas de oportunidad de tus colaboradores en cuanto a sus competencias.
- **Motivar a que todos se conozcan**, se identifiquen y vivan la misión, visión y valores del IG.
- **Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia** en los procesos de evaluación.
- **Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores** para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- **Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.**

-Competencias a Evaluar en el Instituto Gulich:

- **Visión Estratégica**
- **Empatía**
- **Innovación**
- **Trabajo en equipo**
- **Orientación a resultados**

La tabla 2 presenta la escala cualitativa para para asignar el valor correspondiente a la evaluación de las competencias. Además, cada competencia está ligada al rol que desempeña la persona en la Institución. A continuación se presentan los valores cualitativos asociados a cada competencia para diferentes roles que se cumplen en el IG.

Valoración Cualitativa	Descripción
Excelente	Excede de manera considerable los resultados previstos. Sobrepasa de manera obvia, consistente y evidente. Es un ejemplo a seguir
Notable	Excede de manera considerable los resultados previstos.
Satisfactorio	Cubre totalmente y de manera consistente esta competencia en su

	puesto
Regular (mínimo aceptable)	Cubre de forma mínima las exigencias para su puesto, no es lo esperado normalmente
No satisfactorio	No alcanza las exigencias mínimas que se esperan para su puesto

Tabla 2: Escala cualitativa de valores de descriptores correspondientes a la evaluación de competencias.

A continuación se presentan las definiciones correspondientes a las competencias seleccionadas por la comisión de indicadores de desempeño para realizar la evaluación.

Visión Estratégica: Descripción: Capacidad de visualizar claramente el objetivo que plantea la dirección del IG de acuerdo con la misión y la visión a futuro, concebir oportunidades futuras y alinear a los integrantes del grupo y dirigir las estrategias hacia ese futuro.

Empatía: Es la capacidad para entender los sentimientos y las emociones de las personas que integran los diferentes puestos del IG. La empatía está referida a la escucha activa, la comprensión y el apoyo emocional.

Innovación: Proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el Instituto Gulich

Trabajo en equipo: Capacidad de valorar el trabajo individual y colectivo para el logro de los objetivos. Valoración de los aportes de los integrantes para el desarrollo de las actividades. Respeto por la singularidad de las personas y la promoción de flujo de información transversal.

Orientación a resultados: Asume su responsabilidad con habilidad para priorizar tareas y alcanzar resultados a pesar de la ocurrencia de obstáculos, desafíos o reveses

Es importante destacar que no es necesario que estas 5 competencias se apliquen a todos los roles, por ejemplo la competencia orientación a resultados aplica principalmente a puestos de líderes y no a becarios. Se detallan a continuación los diferentes roles a los cuales se asignan valores cualitativos en la escala de evaluación de competencias.

1. Contribuyente individual: Becarios de maestría, becarios de doctorado, personal técnico sin gente a cargo, administrativos sin gente a cargo, investigador, docente

2. Directores/carrera/área/línea: Investigador a cargo de línea de investigación. Director de carrera de Doctorado. Director de carrera de Maestría. Director área de Distancia, Responsable área de Gestión

3. Secretarías/Subsecretarías: Secretario técnico, Secretario de Asuntos Académicos, Científicos y Tecnológicos, Subsecretario del IG

4. Director del IG: Director del Instituto

Escala cualitativa de evaluación de Competencias por rol

A continuación se presentan los aspectos a considerar para asignar el valor cualitativo en la evaluación de las competencias, discriminado por rol en la Institución.

1.1-Contribuyente individual-Visión estratégica

Excelente: Entiende claramente el objetivo a futuro de la institución, se destaca en sus tareas con propuestas de modelos organizativos innovadores y acciones superadoras a las tradicionales para alcanzar este objetivo.

Notable: Entiende claramente el objetivo a futuro de la institución, y revaloriza sus tareas mediante acciones superadoras a las tradicionales para alcanzar este objetivo

Satisfactorio: Entiende claramente el objetivo a futuro de la institución, y el valor de su tarea orientada a alcanzar este objetivo

Regular: El valor de sus tareas se orienta a los objetivos presentes, sin comprender la relación con los objetivo a futuro de la institución

No satisfactorio: No entiende el valor de sus tareas relacionadas con los objetivos presentes ni futuros de la institución

1.2-Contribuyente individual- Empatía

Excelente: Entiende perfectamente los sentimientos de todos los miembros del IG. Enfocada/o permanentemente en el bienestar, los intereses y las necesidades de los demás. Se concentran en lo que la otra persona les está diciendo y lo analiza para entender por qué se siente así.

Notable: Entiende claramente los sentimientos de los demás miembros del IG. Enfocado/a en el bienestar y las necesidades de los demás y siempre escucha activamente.

Satisfactorio: Entiende los sentimientos de los demás miembros del IG. Enfocado/a en el bienestar y las necesidades de los demás y sabe escucha activamente.

Regular: No siempre entiende claramente los sentimientos de los demás miembros del IG. Raramente se enfocado/a en el bienestar y las necesidades de los demás y a veces escucha activamente.

No satisfactorio: Casi nunca entiende los los sentimientos de los demás miembros del IG. Nunca se enfocado/a en el bienestar y las necesidades de los demás y no sabe/no puede escucha activamente.

1.3-Contribuyente individual- Innovación

Excelente: Además de incorporar en toda actividad un elemento innovador, impulsa a sus compañeros a realizar innovaciones de manera colaborativa.

Notable: Siempre realiza sus actividades innovando elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorandolos o creando nuevos.

Satisfactorio: Generalmente realiza sus actividades modificando elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorandolos o creando nuevos.

Regular: A veces realiza sus actividades modificando elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorandolos o creando nuevos.

No satisfactorio: Nunca realiza sus actividades modificando elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorandolos o creando nuevos.

1.4-Contribuyente individual- Trabajo en equipo

Excelente: Valora su lugar en el organigrama, potencia la relación con sus pares en pos de un mejor trabajo colectivo, se anticipa a posibles conflictos, se destaca como interlocutor fluido y facilitador de la comunicación. (Pro Líder)

Notable: Conoce su lugar en el organigrama, correcta relación con sus pares en pos de un mejor trabajo colectivo, se destaca como interlocutor fluido y facilitador de la comunicación

Satisfactorio: Asume su lugar en el organigrama, correcta relación con sus pares.

Regular: No asume su integración en el organigrama, correcta relación con sus pares aunque no se integra al equipo.

No Satisfactorio: No asume su integración en el organigrama, no se relaciona con sus pares, no valora sus aportes como parte de un todo colectivo. Denuncias ante CAVLG.

1.5-Contribuyente individual- Orientación a resultados

Excelente: Supera ampliamente en calidad y cantidad los resultados esperados de su rol en la institución impactando de manera significativa en los indicadores de desempeño de su área. Posee habilidad para priorizar

Notable: Supera en calidad y cantidad de los resultados esperados de su rol en la institución. Posee habilidad para priorizar

Satisfactorio: Los resultados alcanzados cumplen con los requerimientos de calidad y cantidad esperados de su rol en la institución

Regular: Alcanza los resultados esperados de su rol en la Institución de manera mínima.

No satisfactorio: No alcanza los resultados esperados de su rol en la Institución de manera mínima.

2.1 Directores/carrera/área/línea-Visión Estratégica

Excelente: Promoción de actividades de investigación, gestión y formación de recursos humanos que expanden las fronteras académicas y científicas del IG (expandir)

Notable: Promoción de las actividades realizadas a los fines de comunicar la visión estratégica del IG (promover/comunicar)

Satisfactorio: Todos los proyectos de investigación y publicaciones que se propone siguen de forma evidente una estrategia alineada con el objetivo a futuro (cumplir)

Regular: No siempre los proyectos de investigación y publicaciones que se propone siguen de forma evidente una estrategia alineada con el objetivo a futuro (cumplir)

No satisfactorio: Los proyectos de investigación y publicaciones que se propone no siguen de forma evidente una estrategia alineada con el objetivo a futuro (cumplir)

2.2-Directores/carrera/área/línea-Empatía

Excelente: Promociona actividades y actitudes para entender los sentimientos de los demás. En su diario accionar siempre está enfocado en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas que tiene a cargo y las escucha activamente.

Notable: Realiza actividades y tiene actitudes que demuestran que entiende los sentimientos de los demás. Generalmente, en su diario accionar está enfocado en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas que tiene a cargo y las escucha activamente.

Satisfactorio: En sus actitudes demuestran que entiende los sentimientos de los demás y se enfoca en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas que tiene a cargo y las escucha activamente.

Regular: Rara vez entiende los sentimientos de los demás Raramente está enfocado en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas que tiene a cargo y a veces las escucha activamente.

No satisfactorio: Casi nunca entiende los sentimientos de los demás y no está enfocado en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas que tiene a cargo. Nunca las escucha activamente.

2.3-Directores/carrera/área/línea-Innovación

Excelente: Lidera sus equipos de manera de promover la innovación colaborativa en toda actividad emprendida.

Notable: Siempre incorpora innovación en todos los proyectos y planificaciones.

Satisfactorio: Generalmente genera proyectos de actividades modificando elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorandolos o creando nuevos.

Regular: A veces genera proyectos de actividades modificando elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorandolos o creando nuevos.

No satisfactorio: Nunca genera proyectos de actividades modificando elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorandolos o creando nuevos.

2.4-Directores/carrera/área/línea- Trabajo en equipo

Excelente: Valora su lugar en el organigrama, se integra con sus pares de la organización, y promueve el trabajo transversal entre áreas. Potencia la relación con sus personal a cargo, valorando las virtudes, detectando potencialidades, y enseñando a superar debilidades. Comunicación permanente y fluida en todas direcciones del organigrama. Se anticipa a posibles conflictos, se destaca como interlocutor fluido y facilitador de la comunicación. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos. (líder)

Notable: Conoce su lugar en el organigrama, se integra con sus pares de la organización, y promueve el trabajo transversal entre áreas. Potencia la relación con sus personal a cargo, valorando las virtudes, y detectando potencialidades de la comunicación fluida en todas direcciones del organigrama.. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos.

Regular: Conoce su lugar en el organigrama, se integra con sus pares de la organización, y promueve el trabajo transversal entre áreas. Correcta comunicación en todas direcciones del organigrama. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos.

Satisfactorio: No asume su integración en el organigrama. Baja integración con sus pares de la organización. Solo se ocupa de su área. Escasa comunicación en todas direcciones del organigrama. Valora el trabajo individual por sobre el colectivo.

No satisfactorio: No asume su integración en el organigrama. Baja integración con sus pares de la organización. Solo se ocupa de su área. Poca comunicación todas direcciones del organigrama. No valora el trabajo de sus subordinados. Solo apunta al resultado. Escasa o nula empatía. Denuncias ante CAVLG.

2.5-Directores/carrera/área/línea-Orientación a resultados

Excelente: Demuestra un fuerte sentido de prioridad y urgencia en cuanto a la resolución de problemas y la realización del trabajo, superando en cantidad y calidad los resultados esperados para su área.

Notable: Posee la capacidad de orientar al equipo hacia resultados de calidad con actitud positiva y priorizando aquellos de mayor importancia. Supera en cantidad los resultados esperados para su área

Satisfactorio: Posee la capacidad de orientar al equipo hacia resultados y su área cumple en cantidad y calidad con los requerimientos solicitados

Regular: Posee la capacidad de orientarse a sí mismo, pero no coordina de manera eficiente el equipo y su área alcanza mínimamente los resultados esperados con baja calidad

No satisfactorio: No posee la capacidad de orientarse a sí mismo y al equipo y su área no alcanza resultados mínimos requeridos.

3.1- Secretarías-Subsecretarías-Visión Estratégica

Excelente: Expandir las fronteras de las actividades académicas, científicas, de vinculación y transferencia tecnológica en coordinación con la UNC, la CONAE y otras instituciones alineado con la visión estratégica del IG

Notable: Promover actividades académicas, científicas, de vinculación y transferencia con la UNC, la CONAE y otras instituciones alineado con la visión estratégica del IG

Satisfactorio: Gestionar y coordinar actividades académicas, científicas, de vinculación y transferencia con la UNC, la CONAE y otras instituciones alineado con la visión estratégica del IG

Regular: Gestionar y coordinar actividades académicas, científicas, de vinculación y transferencia con la UNC, la CONAE y otras instituciones alineadas con la visión de la UNC o de CONAE por separado.

No satisfactorio: Ausencia de gestión de actividades académicas, científicas, de vinculación y transferencia con la UNC, la CONAE y otras instituciones alineado con la visión de la UNC o de CONAE pero no del IG tiene su impronta propia

3.2- Secretarías-Subsecretarías-Empatía

Excelente: Fomenta incansablemente que todas las personas del IG entiendan los sentimientos de los demás, tanto entre pares como entre superiores y personas a cargo. Siempre está enfocado/a en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas y las escucha activamente. Para expandir las fronteras académicas, científicas y/o de vinculación, Busca siempre incorporar a personas con empatía.

Notable: Promueve que todas las personas del IG entiendan los sentimientos de los demás. Siempre está enfocado/a en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas y las escucha activamente.

Satisfactorio: Para expandir las fronteras académicas, científicas y/o de vinculación, intenta incorporar a personas con empatía. Prefiere notoriamente que todas las personas del IG entiendan los sentimientos de los demás, Está enfocado/a en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas y las escucha activamente.

Regular: No siempre promueve que todas las personas del IG entiendan los sentimientos de los demás, Rara vez está enfocado/a en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas y a veces escucha activamente.

No satisfactorio: Casi nunca promueve que todas las personas del IG entiendan los sentimientos de los demás. Nunca está enfocado/a en el bienestar, los intereses y necesidades de las personas y no sabe/ no puede/ no quiere escuchar activamente.

3.3- Secretarías-Subsecretarías-Innovación

Excelente: Lidera sus equipos de manera de promover la innovación colaborativa en toda actividad emprendida.

Notable: Siempre incorpora innovación en todos los proyectos y planificaciones.

Satisfactorio: Generalmente garantiza el marco académico institucional necesario para la innovación en todos los ámbitos dentro de la institución.

Regular: A veces garantiza el marco académico institucional necesario para la innovación en todos los ámbitos dentro de la institución.

No satisfactorio: Nunca garantiza el marco académico institucional necesario para la innovación en todos los ámbitos dentro de la institución.

3.4- Secretarías-Subsecretarías-Trabajo en equipo

Excelente: Valora su lugar en el organigrama, asume los objetivos, misión y visión de la institución. Promueve el trabajo entre los mandos medios. Propone organizaciones innovadoras, aprovechando las fortalezas de los equipos a cargo. Potencia la relación con sus personal a

cargo, valorando las virtudes, detectando potencialidades, y enseñando a superar debilidades. Comunicación permanente y fluida en todas direcciones del organigrama sin saltar pasos. Se anticipa a posibles conflictos, y propone soluciones. se destaca como interlocutor fluido y facilitador de la comunicación. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos. (líder)

Notable: Valora su lugar en el organigrama, asume los objetivos, misión y visión de la institución. Propone organizaciones innovadoras, aprovechando las fortalezas de los equipos a cargo. Potencia la relación con sus personal a cargo, valorando las virtudes, detectando potencialidades y dificultades. Comunicación permanente y fluida en todas direcciones del organigrama sin saltar pasos. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos.

Satisfactorio: Valora su lugar en el organigrama, asume los objetivos, misión y visión de la institución. Detecta fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo. Valora la relación con sus personal a cargo. Comunicación fluida en todas direcciones del organigrama sin saltar pasos. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos.

Regular: No asume su integración en el organigrama. Sus acciones son más coyunturales, no orientadas por los objetivos, misión y visión de la institución. Solo detecta debilidades, de su equipo de trabajo. Relación escasa con sus personal a cargo. Comunicación solo hacia arriba y hacia abajo en el organigrama. Promueve el trabajo individual de sus subordinados.

No satisfactorio: No asume su integración en el organigrama. Sus acciones son más coyunturales, no orientadas por los objetivos, misión y visión de la institución. Solo detecta debilidades, de su equipo de trabajo. Mala relación con su personal a cargo. solo detecta dificultades y no aporta soluciones. Clima de trabajo tóxico. Denuncias ante CAVLG. no permite trabajo en equipo

3.5- Secretarías-Subsecretarías-orientación a resultados

Excelente: Establece metas altas y su área supera de manera cualitativa y cuantitativa los resultados esperados a partir de un enfoque positivo y expeditivo.

Notable: Supera los resultados esperados a pesar de obstáculos, desafíos o reveses, coordinando de manera eficiente los equipos de trabajo

Satisfactorio: Asume su responsabilidad y la enfoca sobre los individuos y los equipos alcanzando los resultados esperados en su gestión.

Regular: Asume su responsabilidad y su área alcanza de manera mínima los resultados esperados. Presenta dificultad en la priorización

No satisfactorio: No asume su responsabilidad con actitud resuelta y su área no alcanza de manera mínima los objetivos

4.1 Dirección del IG-Visión estratégica

Excelente: Promover permanentemente el liderazgo científico y académico del IG en Argentina y el mundo mediante una visión estratégica expandida y actualizada.

Notable: Promover en el equipo de trabajo el liderazgo científico y académico del IG en Argentina y la región latinoamericana en formación de recursos humanos y desarrollo científico

Satisfactorio: Revisar esporádicamente la visión estratégica del IG en función de los desafíos nacionales e internacionales del sector espacial y delinear planes de acción en las áreas de formación de recursos humanos y desarrollo científico. .

Regular: No asume una visión estratégica del IG en función de los desafíos nacionales e internacionales del sector espacial. No establece planes de acción en las áreas de formación de recursos humanos y desarrollo científico. .

No satisfactorio: Se guía por la visión estratégica del IG, sino en objetivos personales. No establece planes de acción en las áreas de formación de recursos humanos y desarrollo científico.

4.2 Dirección del IG-Empatía

Excelente: Fomenta incansablemente y aprueba que todas las personas a su cargo, los grupos de investigación, investigadores o docentes de otros institutos, o cualquier otra persona que se vincule con algún miembro del IG tenga empatía. En su diario accionar siempre está enfocado/a en el bienestar, los intereses y necesidades de todas las personas que forman parte del IG y las escucha activamente. Reprueba cualquier acto de no empatía.

Notable: Promueve que todas las personas a su cargo, los grupos de investigación, investigadores o docentes de otros institutos, o cualquier otra persona que se vincule con del IG tenga empatía. En su diario accionar se preocupa por el bienestar, los intereses y necesidades de todas las personas que forman parte del IG y las escucha activamente. Reprueba cualquier acto de no empatía.

Satisfactorio: Promueve que todas las personas del IG y de otras instituciones que se vinculen tengan empatía. Se preocupa por el bienestar, los intereses y necesidades de todas las personas que forman parte del IG y las escucha activamente.

Regular: A veces promueve que todas las personas del IG y de otras instituciones que se vinculen al IG tengan empatía. Pocas veces se preocupa por el bienestar, los intereses y necesidades de todas las personas que forman parte del IG y a veces las escucha activamente.

No satisfactorio: Casi nunca promueve que todas las personas del IG y de otras instituciones que se vinculen al IG tengan empatía. No se preocupa por el bienestar, los intereses y necesidades de todas las personas que forman parte del IG y no sabe/ no puede o no quiere escuchar activamente.

4.3 Dirección del IG-Innovación

Excelente: Promueve y recompensa visión innovadora en todos los ámbitos dentro de la institución. Estimula la innovación en la institución tanto desde el punto de vista académico como administrativo.

Notable: Siempre verifica y garantiza la visión innovadora en todos los ámbitos dentro de la institución

Satisfactorio: Conoce el estado actual de elementos, ideas o protocolos tanto desde el punto de vista académico como administrativo. Generalmente verifica y garantiza la visión innovadora en todos los ámbitos dentro de la institución.

Regular: A veces verifica y garantiza la visión innovadora en todos los ámbitos dentro de la institución

No satisfactorio: Nunca verifica y garantiza la visión innovadora en todos los ámbitos dentro de la institución

4.4 Dirección del IG-Trabajo en equipo

Excelente: Valora su lugar en el organigrama, asume los objetivos, misión y visión de la institución. Promueve el trabajo entre los mandos superiores y medios. Comunicación permanente y fluida en todas direcciones del organigrama sin saltar pasos. Se anticipa a posibles conflictos, y propone soluciones. Delega acertadamente tareas de alta responsabilidad en Secretarías y subsecretarías. Se destaca como interlocutor fluido y facilitador de la comunicación. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos.

Notable: Valora su lugar en el organigrama, asume los objetivos, misión y visión de la institución. Propone organizaciones innovadoras, aprovechando las fortalezas de los equipos a cargo. Potencia la relación con sus personal a cargo, valorando las virtudes, detectando potencialidades y dificultades. Comunicación permanente y fluida en todas direcciones del organigrama sin saltar pasos. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos.

Satisfactorio: Valora su lugar en el organigrama, asume los objetivos, misión y visión de la institución. Detecta fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo. Valora la relación con sus

personal a cargo. Comunicación fluida en todas direcciones del organigrama sin saltar pasos. Valora el trabajo colectivo para alcanzar los objetivos.

Regular: No delega tareas de responsabilidad alta en Secretarías y Subsecretarías. Sus acciones son más coyunturales, no orientadas por los objetivos, misión y visión de la institución. Solo detecta debilidades, de su equipo de trabajo. Relación escasa con sus personal a cargo. Comunicación solo hacia arriba y hacia abajo en el organigrama. Promueve el trabajo individual de sus subordinados.

No satisfactorio: No promueve el trabajo en equipo en la institución que dirige. No asume su integración en el organigrama. Sus acciones son más coyunturales, no orientadas por los objetivos, misión y visión de la institución. Solo detecta debilidades, de su equipo de trabajo. Mala relación con su personal a cargo. solo detecta dificultades y no aporta soluciones. Clima de trabajo tóxico. Denuncias ante CAVLG. No permite trabajo en equipo

4.5 Dirección del IG-orientación a resultados

Excelente: Establece metas altas y claras. Promueve el uso de herramientas de manera tal que todas las áreas de la institución alcanzan resultados que aumentan de manera cualitativa y cuantitativa el rendimiento a de la organización.

Notable: Establece mecanismos y metas claras que ayudan a la institución a alcanzar los resultados esperados y superarlos.

Satisfactorio: Asume su responsabilidad y la enfoca sobre los individuos y los equipos alcanzando los resultados esperados en su gestión pero no establece metas claras que ayudan a la institución a alcanzar los resultados esperados.

Regular: Asume su responsabilidad y su institución alcanza de manera mínima los resultados esperados. Presenta dificultad en la priorización del abordaje de metas y tareas.

No satisfactorio: No asume su responsabilidad con actitud resuelta y su institución no alcanza de manera mínima los objetivos propuestos en su plan estratégico anual.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

La herramienta propuesta de medición se implementó en un formulario online que permite la incorporación de reglas de bifurcación a medida que se avanza en este, denominada "Zoho forms" (<https://www.zoho.com/es-xl/forms/>).

Una vez elaborada fue calibrada, para ello se envió la encuesta a personal del IG y se recolectaron las devoluciones. Las cuales fueron volcadas en un nuevo formulario.

A continuación se presenta el esquema de funcionamiento de la herramienta:

1- Cada evaluador en su rol de *supervisor*, *par* o *subordinado* procederá a completar el formulario para evaluar a un compañero del IG según los criterios explicitados en este documento (https://drive.google.com/file/d/1-wu4gA92Bz_kxJ-UaBDcwMPI-5UUie1E/view?usp=sharing) . En el caso de evaluador en el rol "par", éste evaluará a los pares de su grupo de trabajo.

2-Primero el evaluador elige su nombre en la lista de personal del IG y su rol como evaluador

3-Luego selecciona el nombre del "evaluado" y el "rol a evaluar"

4-La herramienta se va desplegando a medida que se avanza, primero para evaluar objetivos y luego competencias. Está desarrollada para medir de manera cuantitativa si el evaluado alcanzó los objetivos en su área de desempeño (de 1 a 10 estrellas, siendo 1 el mínimo y 10 el máximo). Las competencias o habilidades se evalúan de manera cualitativa (de 1 a cinco estrellas, siendo 1

excelente y 5 no satisfactorio). La escala cualitativa de las competencias se explicita para cada rol en este documento o en forma de esquema en el siguiente link: (<https://view.genial.ly/60877d9ae90fd60cf66372ac/interactive-content-competencias-evaluacion-de-gestion>).

La Figura 3 presenta una impresión de pantalla de la primera página del formulario "online", cuyo link será distribuido por mail oportunamente desde el área de gestión del Instituto a cada persona que trabaja en el IG. Ante la duda en el llenado de éste comunicarse al área de Gestión Administrativa, mail: gaston.gonzalezkriegel@sec.conae.gov.ar indicando en el asunto "DUDA/ERROR formulario de gestión de desempeño".

Encuesta de evaluación de desempeño
Encuesta de evaluación de desempeño , Instituto Gulich

Página 1 Página 2 Página 3 Página 4 Página 5

Información acerca del evaluador

Seleccione su nombre en la siguiente lista *

-Select-

Select a choice.

Puesto o cargo actual

Antigüedad en el cargo actual

Correo electrónico

Seleccione el área del Instituto que evaluará *

-Select-

Select a choice.

SIGUIENTE

1/5

Do not submit confidential information such as credit card details and account passwords. Report Abuse

Forms

Figura 3: Impresión de pantalla de la primera página del formulario "online",