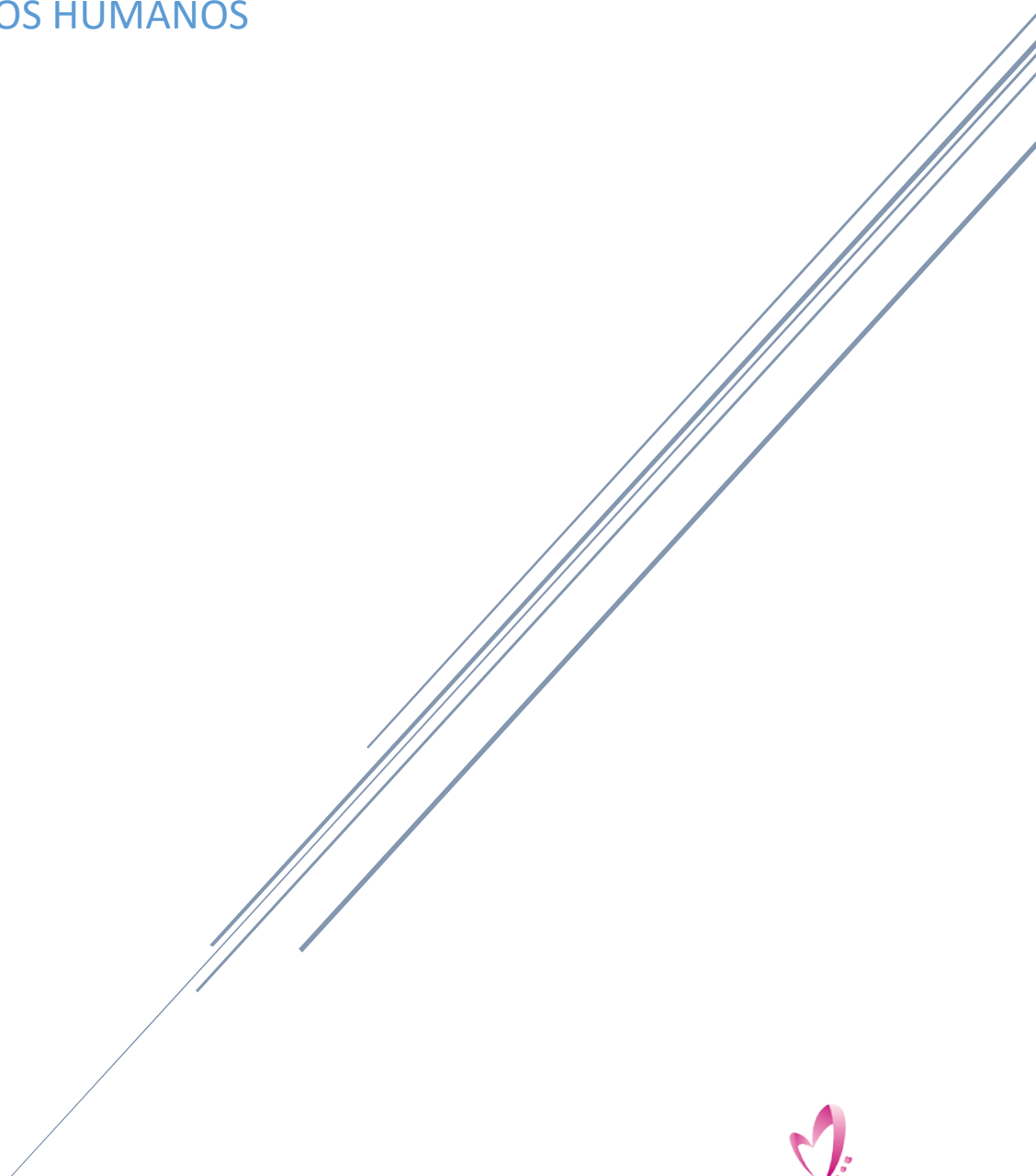


MARCO DE LA FORMACIÓN PROVINCIAL

RECURSOS HUMANOS



REALIZADO: RECURSOS HUMANOS	REVISADO: CONSEJO DE OBRAS EDUCATIVAS MARISTAS	APROBADO: CONSEJO DE OBRAS EDUCATIVAS MARISTAS
FECHA: 19-12-2016	FECHA: 01-02-2017	FECHA: 22-02-2017
<small>Este documento es propiedad de la Provincia Marista Mediterránea, quien se reserva el derecho de solicitar su devolución cuando así se estime oportuno. No se permite hacer copia parcial o total del mismo, así como mostrarlo a empresas o particulares sin la expresa autorización por escrito de la Provincia Marista Mediterránea.</small>		

Diccionario de Competencias

1. INTRODUCCIÓN, CONCEPTO Y MODELO COMPETENCIAL

1.1 Concepto

Según la RAE, competencia, en su segunda acepción, es “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Evidentemente, la RAE hace definiciones generales y no se centra en actividades concretas; pero en esta línea, tenemos varias definiciones que nos ayudarán a conocer de qué estamos hablando. Se exponen las que se consideran más interesantes:

- I. “Competencia es la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizando a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento”¹.
- II. “Competencia es la secuencia de acciones que combinan varios conocimientos, un esquema operativo transferible a una familia de situaciones” y continúa definiendo al educador como el profesional que sabe gestionar y manejar situaciones complejas: Saber actuar y reaccionar con pertinencia, saber gestionar los recursos y movilizarlos en un contexto, saber transferir, saber darse cuenta de los indicadores de contexto y saber interpretarlos, saber aprender y aprender a aprender, saber comprometerse”.²
- III. “Una capacidad para movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones. Esta definición insiste en cuatro aspectos:
 1. No son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan, integran, orquestan tales *recursos*.
 2. Esta movilización sólo resulta pertinente en *situación*, y cada situación es única, aunque se la pueda tratar por analogía con otras, ya conocidas.
 3. El ejercicio de una competencia pasa por operaciones mentales *complejas*, sostenidas por *esquemas de pensamiento*, los cuales permiten determinar (más o menos de un modo consciente y rápido) y realizar (más o menos de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación.
 4. Las competencias profesionales se crean, en formación, pero también a merced de la *navegación* cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra”.³
- IV. “Tener conocimientos o habilidades no implica ser competente. Las competencias contienen o integran recursos (conocimientos, habilidades, actitudes), pero van más allá, orquestándolos. Por lo tanto, hay que enfatizar el componente aplicativo, el carácter contextualizador”.⁴

¹ Perrenoud, P. (2001): “La formación de los docentes en el siglo XXI”. *Revista de Tecnología Educativa*, XIV, 3, pp. 503-523.

² Le Boterf, G. (2000): *Ingeniería de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000/EPISE.

³ Perrenoud, P. (2004): *Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje*. Barcelona. Graó.

⁴ Cano, E. (2005): *Cómo mejorar las competencias de los docentes. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado*. Barcelona. Graó.

En consecuencia, destacaremos que buscamos educadores que posean una serie de conductas, habilidades, técnicas y conocimientos para realizar una excelente tarea educativa, es decir, un conjunto de competencias profesionales que sean aplicadas en el aula, o mejor dicho, en el Centro Educativo y en la totalidad de su tarea. De igual modo, pretendemos formar a todos los educadores en las competencias que les permitan llevar a cabo esta excelencia educativa.

1.2 Modelo competencial. Génesis y desarrollo

Ahora bien, ¿Qué competencias profesionales necesita un educador marista? ¿Son las mismas de cualquier educador o necesitamos unas competencias concretas? ¿Cuáles y por qué?

Existen infinidad de listados de competencias en sus diferentes modalidades (básicas, clave, genéricas, comunes, específicas, ...) y perfiles profesionales. Hablamos de profesionalidad del educador, del conjunto de actividades y prácticas docentes y educativas que además comparte con otros profesionales como él.⁵ Con todo, aunque todos los educadores tengan una serie de competencias comunes, es evidente que, por un lado, cada etapa educativa requiere unas competencias específicas, o dicho de otra manera, necesitan de una práctica específica por parte del educador y por tanto de capacidades distintas y diferentes; esto es, hay que diferenciar infantil de primaria, primaria de secundaria obligatoria y esta última de la postobligatoria. Por otra parte, no solo la etapa educativa y la edad de los alumnos requieren unas capacidades específicas diferenciadas, sino también la tarea o función específica dentro de la escuela o grupo de profesionales, ya que no es igual las competencias o habilidades que tienen que ser desarrolladas por el director que por un profesor que eventualmente es el jefe de departamento o seminario. No es igual el tutor que el orientador o el profesor de pedagogía terapéutica. Pero de esta concreción, hablaremos más adelante.

Ahora interesa saber de dónde emanan las competencias profesionales del educador marista. De todas las competencias propuestas, ¿Cuáles tenemos que seleccionar, trabajar y tratar de implementar en nuestros educadores?

Para tomar una decisión así, sin lugar a dudas tenemos que acudir a nuestras fuentes. ¿Qué escuela queremos? ¿Qué tipo de alumno queremos que salga de nuestra escuela? ¿Cómo queremos relacionarnos? Sin lugar a dudas, nuestro referente para dilucidar esta cuestión es nuestro Carácter Propio. En este documento se definen cuatro cuestiones importantísimas que enmarcan el tipo de escuela que queremos ser:

- a. IDENTIDAD Y OBJETIVOS.
- b. RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN.
- c. ESTILO EDUCATIVO Y RASGOS PEDAGÓGICOS.
- d. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.

La intención sería unir cada uno de los rasgos educativos que en el documento se aportan a ámbitos competenciales. Más adelante buscaríamos la concreción de cada una de las competencias descritas y su especificidad.

De una lectura tranquila del documento, se proponen once competencias profesionales divididas en cuatro ámbitos.

⁵ Sarramona, J. (2007): "Las competencias profesionales del profesorado de secundaria". *Revista Electrónica Tecnología y Comunicación Educativa*. México. (<http://investigacion.ilce.edu.mx/stx.asp?id=2293>).

A su vez las competencias propuestas están divididas en dos modalidades según sean para todos los educadores o para algunos según su tarea o responsabilidad:

- **COMPETENCIAS GENÉRICAS:**
 - 1.- Autoconfianza y autocontrol.
 - 2.- Flexibilidad y adaptación.
 - 3.- Compromiso con la Institución y su Misión.
 - 4.- Animación Pastoral.
 - 6.- Orientación al resultado.
 - 7.- Trabajo en equipo y colaboración.
 - 8.- Orientación a los destinatarios.

- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:**
 - 5.- Innovación y creatividad.
 - 9.- Creación de relaciones de colaboración.
 - 10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
 - 11.- Planificación y orientación estratégica.

ÁMBITO		COMPETENCIA
Conocimiento de sí mismo	1	Autoconfianza y autocontrol (G)
	2	Flexibilidad y adaptación (G)
Misión institucional	3	Compromiso con la Institución y su Misión (G)
	4	Animación pastoral (G)
Desempeño profesional	5	Innovación y creatividad (E)
	6	Orientación al resultado (G)
	7	Trabajo en equipo y cooperación (G)
	8	Orientación a los destinatarios (G)
	9	Creación de relaciones de colaboración (E)
Desarrollo de equipos y personas	10	Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos (E)
	11	Planificación y orientación estratégica (E)

Este grupo de competencias darán coherencia al trabajo de todos los educadores. Unirá la Misión con el Proyecto Educativo, y a su vez, éste con la práctica educativa.

Relacionemos pues nuestro Carácter Propio con las competencias profesionales básicas:

CARÁCTER PROPIO		ÁMBITOS COMPETENCIALES
1	IDENTIDAD Y OBJETIVOS	
<p>Nuestro colegio es un centro católico que la Iglesia ofrece a la sociedad para promover la formación integral de sus alumnos y alumnas según el estilo de san Marcelino Champagnat, fundador de los Hermanos Maristas.</p> <p>En consecuencia:</p>		
*	Educa de acuerdo con una concepción cristiana de la persona, de la vida y del mundo.	Misión institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G)
*	Ofrece una educación que busca una mejora constante en un clima de colaboración y apertura.	Conocimiento de sí mismo: <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) Desempeño profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	Acompaña al alumno en su desarrollo físico, en su maduración afectiva y en su integración social y, al mismo tiempo, le ayuda en su formación intelectual.	Conocimiento de sí mismo: <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) Desempeño profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	Promueve la sensibilidad en favor de la defensa de los derechos de la infancia y vela por su cumplimiento y desarrollo.	Misión institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G) Desempeño profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G)
*	Fomenta el crecimiento de las dimensiones ética y trascendente de la persona, recalcando valores como la fraternidad, la vida de familia, la libertad, el sentido crítico, la participación, la justicia, la solidaridad, la convivencia y la paz.	Misión institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G) Desempeño profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G)
*	Favorece la síntesis y la coherencia entre fe, cultura y vida.	Conocimiento de sí mismo: <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) Misión institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G)
*	Imparte la enseñanza religiosa según las orientaciones de la Iglesia, respetando siempre otras confesiones y creencias.	Misión institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G)

		Desempeño profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G)
*	Programa y desarrolla procesos catequéticos y de expresión de fe en el marco del respeto y la libertad.	Misión institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G)
*	Estimula el sentido crítico y el compromiso para construir una sociedad más humana y más justa.	Conocimiento de sí mismo: <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) Desempeño profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	Se enraíza en la realidad cultural, social y humana de nuestra Comunidad Autónoma (o localidad), descubriendo y valorando sus características propias.	Desempeño profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	Se siente solidario con todos los centros educativos maristas en la tarea de servir y transformar la sociedad.	Desempeño profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)

CARÁCTER PROPIO		ÁMBITOS COMPETENCIALES
2	RESPONSABLES DE LA EDUCACIÓN	
<p>Nuestro colegio se constituye en Comunidad Educativa porque la tarea de la educación exige la aportación coordinada de todas las personas que intervienen en ella: entidad titular, alumnado, profesorado, padres y madres de alumnos, personal de administración y servicios y animadores.</p>		
	<p>* <u>Entidad titular:</u> El titular es el Instituto de los Hermanos Maristas. Define y mantiene los principios que configuran el tipo de educación, así como los criterios que garantizan su fidelidad a ellos. Es la principal responsable de la dirección, animación y gestión del centro.</p> <p>* <u>Alumnado:</u> Los alumnos y alumnas son los protagonistas y responsables de su propia formación. Intervienen activamente en la vida del centro.</p> <p>* <u>Profesorado:</u> Los profesores y profesoras son los principales educadores de los niños y jóvenes del colegio. Trabajan en equipo y en conformidad con los principios recogidos en el Carácter Propio. Participan en la elaboración y el seguimiento del Proyecto Educativo y en la gestión del centro.</p> <p>* <u>Padres o tutores legales de los alumnos:</u> Los padres y las madres o, en su caso, los tutores legales son los primeros responsables de la educación de sus hijos e hijas. Prestan su apoyo y colaboración en la tarea colegial, especialmente mediante la asociación de madres y padres de alumnos u otros órganos de participación establecidos.</p> <p>* <u>Personal administrativo y de servicios:</u> El personal de administración y servicios contribuye, desde sus respectivas atribuciones, a hacer más eficaz la acción educativa.</p> <p>* <u>Animadores y monitores:</u> Los animadores y monitores continúan la labor educativa del centro en los ámbitos cultural, religioso, deportivo y de tiempo libre.</p>	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Misión institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E) <p>Desarrollo de equipos y personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos (E) • Planificación y orientación estratégica (E)

CARÁCTER PROPIO		ÁMBITOS COMPETENCIALES
3	ESTILO EDUCATIVO Y RASGOS PEDAGÓGICOS	
<p>Nuestro colegio, fiel a la tradición marista y al proyecto de san Marcelino Champagnat, pretende formar «<i>buenos cristianos y honrados ciudadanos</i>». Afronta esta tarea con un estilo educativo cuyos rasgos más característicos definen nuestra pedagogía:</p>		
*	Presentamos a María como modelo de sencillez, de trabajo y de vida de familia.	<p>Misión institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G)
*	Damos a la presencia del educador un valor esencial en el proceso de maduración del alumno. Esta presencia se traduce en cercanía, acompañamiento, entrega personal, cordialidad y confianza.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	Ofrecemos una atención personalizada que acompaña a cada alumno y alumna según sus necesidades.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	Atendemos preferentemente a los alumnos que se encuentran en mayor dificultad. Descubrimos sus intereses, potenciamos sus capacidades y competencias y les orientamos en su desarrollo y maduración personal.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	Promovemos el desarrollo de los valores humanos, desde la óptica del Evangelio, para transformar nuestra vida y nuestra sociedad.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Misión institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	Educamos en la tolerancia, acogiendo a niños y jóvenes de diferentes contextos culturales, sociales y religiosos, y promovemos el diálogo y la aceptación mutua.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G)

			<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
	*	Educamos para la solidaridad y el desarrollo y promovemos la construcción de un mundo más justo y en paz.	<p>Misión institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
	*	Desarrollamos una metodología activa, abierta y flexible que se adapta a las necesidades existentes y que incorpora las innovaciones didácticas y las tecnologías de la información y de la comunicación.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
	*	Procuramos que cada alumno y alumna desarrolle al máximo todas sus capacidades y competencias, e insistimos de forma especial en el trabajo bien hecho, el sentido práctico, la constancia y el esfuerzo.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
	*	Proyectamos nuestra acción educativa más allá del aula y del horario lectivo a través de actividades complementarias, pastorales y extraescolares, abriendo el colegio al entorno.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Misión institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado (G) • Orientación a los destinatarios (G)

CARÁCTER PROPIO		ÁMBITOS COMPETENCIALES
4	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	
<p>El modelo de educación que nuestro colegio ofrece a la sociedad exige una aportación coordinada de todos para conseguir los objetivos propuestos.</p> <p>Esto supone que:</p>		
*	Los esfuerzos y las ilusiones de la Comunidad Educativa convergen en el objetivo prioritario: la educación integral del alumnado.	<p>Conocimiento de sí mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y autocontrol (G) • Flexibilidad y adaptación (G) <p>Misión institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la Institución y su Misión (G) • Animación pastoral (G) <p>Desempeño profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación y creatividad (E) • Orientación al resultado (G) • Trabajo en equipo y cooperación (G) • Orientación a los destinatarios (G) • Creación de relaciones de colaboración (E)
*	La presencia y la participación constante, corresponsable y generosa es el camino de la actuación de todos.	
*	Cada cual asume responsablemente sus obligaciones y respeta los derechos y las competencias de los demás.	
Los principales estamentos y órganos que hacen posible el funcionamiento del centro son:		
*	La Entidad titular, que tiene el compromiso de definir la identidad y la misión del centro en la sociedad a la que sirve.	<p>Desarrollo de equipos y personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos (E) • Planificación y orientación estratégica (E)
*	El Director y el Equipo Directivo, que son los responsables de la gestión, coordinación y animación del centro y de la consecución de sus objetivos.	
*	El Claustro de Profesores, que procura la coherencia y la calidad de los procesos académicos y pedagógicos.	
*	El Consejo Escolar, que reúne a los distintos estamentos de la Comunidad Educativa y en el que la participación y el diálogo se ponen al servicio de la vida del centro.	

1.3 Evidencias y aplicación de las competencias en la realidad de las Obras

¿En el desarrollo diario de las tareas de cada una de las personas de la organización, las competencias profesionales tienen los mismos ámbitos de aplicación? Cuando una persona posee una competencia, recordemos: “Una capacidad para movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones”⁶, ¿No necesitará, por consiguiente, diferentes situaciones en donde ser aplicada la competencia?

Por tanto, es necesario definir las situaciones en donde un educador puede aplicar las competencias y por tanto, dónde descubrirlas para, en caso de ser necesario, poder mejorar.

Para Xus Martín García y Josep M. Puig Rovira la verdadera revolución en la educación está en que se ha pasado de una educación basada en la transmisión de conocimientos y contenidos a una educación que, trabajando con toda la población, no solo las élites, “trata de obtener éxito tanto en la transmisión de conocimientos como en la formación personal y social del alumnado”⁷.

Más adelante, continúan precisando: “la educación debe proponerse tanto la formación como la instrucción: no se trata de priorizar el esfuerzo por saber mucho, sino por llegar a ser una persona completa. Es necesaria una educación integral que mire a las personas como totalidades y trabaje con ellas de manera global: que busque el equilibrio entre el *ser* y el *saber*”⁸.

El Carácter Propio de la Provincia Marista Mediterránea en la definición de su Identidad y Objetivos dice: “Nuestro colegio es un centro católico que la Iglesia ofrece a la sociedad para promover **la formación integral de sus alumnos y alumnas según el estilo de san Marcelino Champagnat**, fundador de los Hermanos Maristas”.

Pero, ¿Qué significa educar de forma integral? Para Martín García y Puig Rovira “la intención última de la educación en valores es ayudar a los chicos y chicas a **aprender a vivir**”, es decir, “para aprender a vivir de manera integral, sin limitarse a ninguna de las dimensiones particulares, se requiere una educación completa, una educación que incluya todas las facetas humanas: aprender a ser, aprender a convivir, aprender a participar y aprender a habitar en el mundo”⁹.

Desde una óptica más Marista, nosotros tendremos que añadir a la lista de aprendizajes que proponen los autores: aprender a ver y sentir la trascendencia.

¿Es posible por tanto una educación integral? ¿Es posible enseñar y aprender a vivir? Y además, ¿Es posible hacerlo desde el estilo de Marcelino Champagnat? En definitiva, ¿Las competencias profesionales que vamos a definir en este documento, se pueden identificar en las personas que conforman la organización, que actúan directamente con los alumnos, que son los agentes educativos de nuestras Obras? ¿Podremos detectar que nuestros educadores “enseñan a vivir” según el estilo Marista?

De nuevo Martín García y Puig Rovira nos dan pistas para comprobar dónde se desarrolla la educación en valores, en dónde se aplica, en qué ámbitos interviene; porque “la educación en valores y enseñar a vivir no se aprende de memoria o a través de explicaciones. Se trata de saber hacer, de un conjunto de habilidades y

⁶ Perrenoud, P. (2004): **Diez nuevas competencias para enseñar**. Invitación al viaje. Barcelona. Graó.

⁷ Martín García, X. y Puig Rovira, J.M. (2007): **Las siete competencias básicas para educar en valores**. Barcelona. Graó.

⁸ Martín García, X. y Puig Rovira, J.M. (2007): **Las siete competencias básicas para educar en valores**. Barcelona. Graó.

⁹ Martín García, X. y Puig Rovira, J.M. (2007): **Las siete competencias básicas para educar en valores**. Barcelona. Graó.

capacidades, en definitiva, de competencias, que solo se aprenden con la observación, la práctica, el ejercicio y el refuerzo que otorga el educador”¹⁰.

Los ámbitos de intervención en donde se desarrolla una verdadera educación en valores, y por consiguiente, cada una de las competencias profesionales definidas, se pueden resumir en:

APRENDIZAJE	OBJETO DEL APRENDIZAJE	ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN
Aprender a ser	Ser uno mismo	Personal. Uno mismo
	Reconocer al otro	Las relaciones interpersonales. Los otros.
Aprender a convivir y a participar	Trabajar en equipo	Los Equipos Educativos y Docentes.
	Facilitar el diálogo	Los alumnos.
	Regular la participación	Las familias.
Aprender a ser y sentir la trascendencia	Hacer escuela marista. Ver más allá de la realidad	El Centro Educativo. Proyecto Educativo.
Aprender a habitar en el mundo	Trabajar en red	El entorno social. El mundo.

La realidad de cada una de las competencias tiene diferente aplicación según el ámbito de intervención donde se aplique. O, dicho de otro modo, las competencias, las habilidades, varían según las diferentes situaciones en que se desarrollan.

Por consiguiente, a la hora de analizar las competencias profesionales, debemos tener en cuenta todas las situaciones en que se dan y deberemos observar si se aplican o no por parte de las personas y en qué medida.

En consecuencia, de cada una de las competencias deben describirse las conductas relativas a cada una de las situaciones descritas en la tabla anterior; y durante la evaluación, si se tiene evidencia, se podrán señalar todas las actuaciones y conductas relativas a la competencia.

Si tratamos de describirlo más detenidamente, podemos tomar la primera competencia profesional: Autoconfianza y autocontrol. Esta competencia pertenece al ámbito de conocimiento de sí mismo. La descripción y los grados de desarrollo están descritos en el diccionario de competencias.

Sin embargo, las conductas descritas en el diccionario, a la hora de realizar una buena evaluación de cada una de las personas, precisan de una concreción de las situaciones en donde pueden percibirse y así, el escalado descrito en la rúbrica de la competencia, puede observarse con más precisión en cada una de las fichas en donde se concretan las conductas en las situaciones descritas:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL							
	Personal. Uno mismo	Las relaciones interpersonales. Los otros.	Los Equipos Educativos y Docentes.	Los alumnos.	Las familias.	El Centro Educativo. Proyecto Educativo.	El entorno social. El mundo.
Autoconfianza y autocontrol							

¹⁰ Martín García, X. y Puig Rovira, J.M. (2007): *Las siete competencias básicas para educar en valores*. Barcelona. Graó.

Fruto del cruce de la competencia y de las conductas descritas en cada una de las situaciones, obtendremos una puntuación que nos podrá servir de referencia, al tiempo que la descripción de la competencia en cada ámbito de actuación, nos podrá dar una imagen correcta de las necesidades de mejora de cada una de las personas evaluadas y en qué situaciones deben mejorar la aplicación de la competencia.

Veamos pues una ficha de EDP:

Ámbitos y situaciones		Datos personales		Puntuación para la reflexión												
EDUCADOR/A:		COLEGIO:		CURSO:												
COMPETENCIAS PROFESIONALES	ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN										MEDIDA DE LA COMPETENCIA					
	APRENDER A SER			APRENDER A CONVIVIR Y A PARTICIPAR				APRENDER A SER Y SENTIR LA TRASCENDENCIA		APRENDER A HABITAR EN EL MUNDO						
	UNO MISMO	LOS OTROS. LAS RELACIONES INTERPERSONALES		EQUIPO EDUCATIVO	GRUPO-CLASE		EL CENTRO EDUCATIVO. PROYECTO EDUCATIVO.		EL ENTORNO SOCIAL							
				ALUMNOS	FAMILIAS					4,00						
1-Autoconfianza y autocontrol.	Tiene confianza en sí mismo y no requiere la supervisión de otras personas.	X	Mantiene un criterio propio y lo defiende.	X	Soluciona problemas en el equipo y con los demás.	X	Es capaz de usar su propia personalidad en beneficio de su intervención en clase.	X	Favorece una comunicación transparente.	X	Tiene hábitos de trabajo sobre sí mismo.	X	Acompaña al alumno en su desarrollo físico, en su maduración afectiva y en su integración social y, al mismo tiempo, le ayuda en su formación intelectual.	X	7	
	Desarrolla las capacidades de obtener información de la propia persona. Es un sujeto que se conoce a sí mismo, que se valora y conoce sus ideales hacia su propia persona.	X	Escucha a los demás y sabe responder ante dificultades.	X	Se muestra disponible para asumir responsabilidades en el equipo.	X	Es auténtico en sus relaciones con los alumnos, es coherente en su forma de actuar y tolera con facilidad otras opciones de valor que le ofrecen los alumnos.	X	Acepta el diálogo y la flexibilidad como procedimiento para llegar a acuerdos.	X	Comparte valores indiscutibles para el desarrollo personal de los alumnos y compatibles con el Centro Educativo: libertad, justicia, derecho a la vida, el diálogo y la democracia.	X	Promueve la sensibilidad en favor de la defensa de los derechos de la infancia y vela por su cumplimiento y desarrollo.	X	7	
	Se conoce. Tiene una imagen positiva de sí mismo.	X			Crea buen ambiente. Disminuye tensiones.	X	Respeto el derecho del alumno a ser uno mismo, respeta la diversidad y la diferencia.	X		X	Comparte valores del Centro Educativo como la trascendencia, una misma concepción cristiana de la persona, la vida y el mundo.	X	Estimula el sentido crítico y el compromiso para construir una sociedad más humana y más justa.	X	5	
	Entiende el pasado y proyecta el futuro (personal y profesionalmente).	X					Acompaña al alumno en su desarrollo físico, en su maduración afectiva y en su integración social y, al mismo tiempo, le ayuda en su formación intelectual.	X		X	Promueve el desarrollo de los valores humanos, desde la óptica del Evangelio, para transformar nuestra vida y nuestra sociedad.	X	Se enraiza en la realidad cultural, social y humana de nuestra Comunidad Autónoma (o País), descubriendo y valorando sus características propias y participando desde la obra Educativa en el desarrollo social y solidario.	X	4	
	No actúa por impulsos. Contiene sus emociones.	X					Ofrece una atención personalizada que acompaña a cada alumno y alumna según sus necesidades.	X		X	Ofrece una educación que busca una mejora constante en un clima de colaboración y apertura.	X	Educa para la solidaridad y el desarrollo y promovemos la construcción de un mundo más justo y en paz.	X	4	
	Domina sus sentimientos. Se muestra calmado.	X					Atiende preferentemente a los alumnos que se encuentran en mayor dificultad. Descubrimos sus intereses, potenciamos sus capacidades y competencias y les orientamos en su desarrollo y maduración personal.	X		X	Fomenta el crecimiento de las dimensiones ética y trascendente de la persona, recalando valores como la fraternidad, la vida de familia, la libertad, el sentido crítico, la participación, la justicia, la solidaridad, la convivencia y la paz.	X	Favorece la simpatía y la coherencia entre fe, cultura y vida	X	3	
	Actúa con decisión para solucionar problemas.	X														2
	Controla su actuación y no se deja llevar por sus emociones.	X														1
	Su autoestima le confía en sí mismo le ayuda a emprender proyectos.	X														1
	Conoce sus limitaciones y posibilidades.	X														1
Se comporta con criterios libremente escogidos, resultado del diálogo y la reflexión interna.	X														1	
MEDIDA POR ÁMBITOS	11	11	2	2	3	3	6	6	7	7	7	7	5	5	36	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	

Competencias

Descripción de las conductas en diferentes situaciones

En otro orden de cosas, podemos ampliar la EDP si a cada persona se le permite hacer una reflexión sobre su comportamiento o su conducta en determinadas situaciones relativas a su tarea educativa. El libro¹¹ que hemos señalado anteriormente y otros muchos, describen actividades que pueden ayudar a la persona a realizar una reflexión sobre su actuación durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tras ese proceso, por un lado, con la autorreflexión de la persona y, por otro, con la observación de una o varias personas externas y conocidas, y por último, el contraste de ambas reflexiones, podremos tener un resultado óptimo de la situación en que se encuentra cada persona de la organización y podremos profundizar en la mejora.

La Herramienta de EDP no es más que una herramienta de análisis y detección, pero toda evaluación debe partir de unos conocimientos previos.

Se deben determinar por consiguiente los mínimos exigibles a las personas de nuestra organización, es decir, qué nivel competencial en un rango de 0 a 4 (así se determinó desde un primer momento en el diccionario) es

¹¹ Martín García, X. y Puig Rovira, J.M. (2007): *Las siete competencias básicas para educar en valores*. Barcelona. Graó.

el mínimo para realizar una tarea. Esto es, debemos describir con claridad qué nivel mínimo de desarrollo de las competencias vamos a observar para cada perfil profesional.

Las fichas para la EDP forman parte de otro documento que posee otro formato más cómodo para su uso.

Por último y concluyendo, **las fases de creación** de una buena herramienta de EDP son las siguientes:

1. Descripción de las competencias profesionales. Diccionario de competencias.
2. Descripción de perfiles profesionales:
 - a. Características del puesto.
 - b. El entorno, sobre todo si se quiere hacer una evaluación amplia (180 o 360)
 - c. Los objetivos de cada puesto,
 - d. La capacitación competencial, en donde se debe marcar un mínimo en las competencias,
 - e. Y, finalmente, análisis de las necesidades.
3. Creación de una herramienta de EDP en donde se describan actitudes y comportamientos concretos:
 - a. Competencias y sus comportamientos según las situaciones.
 - b. Estándares mínimos por puesto.
 - c. Matriz de perfiles por competencias mínimas.
4. Creación de herramientas para la autorreflexión de la persona.
5. Presentación de la EDP y su objetivo.
6. Aceptación de la Evaluación y su metodología.

Para que se pueda aplicar, es necesario que todos estemos de **acuerdo** en que:

1. La EDP debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
2. Los estándares de la EDP o conductas expuestas en la herramienta, deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
3. Deben definirse claramente los objetivos del sistema de EDP.
4. El sistema de EDP requiere el compromiso y participación activa de todas las personas.
5. El papel de evaluador debe considerarse con un único fin, aconsejar mejoras.

Por último, las **fases de implantación** de la herramienta de EDP deben ser:

1. Presentación y conocimiento de las herramientas.
2. Creación de un equipo evaluador con un responsable, que será la persona de referencia.
3. Aplicación de herramientas para la autorreflexión por la persona.
4. Aplicación de la herramienta por el equipo.
5. Estudio-análisis de todos los datos.
6. Entrevistas en caso de una evaluación amplia.
7. Entrevista final y elaboración de un acta-compromiso de mejora.
8. Programación y evaluación de la formación teniendo en cuenta las competencias profesionales por puesto:
 - a. Creación de un marco para la formación que incluya la evaluación para la eficacia.
 - b. Matriz de competencias por Acción formativa.

		FASES DE CREACIÓN
1.	Descripción de las competencias profesionales. Diccionario de competencias.	<pre> graph TD A[Diccionario de competencias] --- B[Diccionario de perfiles por puestos.] B --- C[Características.] C --- D[El entorno] D --- E[Los objetivos] E --- F[La capacitación. Estándares.] F --- G[Las necesidades] G --- H[Herramienta de EDP] H --- I[Competencias y situaciones.] I --- J[Estándares mínimos] K[Matriz de perfiles por competencias] L[Herramientas de autorreflexión] M[Presentación del proceso, metodología, objetivos y aceptación de la EDP] </pre>
2.	Descripción de perfiles profesionales:	
3.	Características del puesto.	
4.	El entorno, sobre todo si se quiere hacer una evaluación amplia (180 o 360)	
5.	Los objetivos de cada puesto,	
6.	La capacitación competencial, en donde se debe marcar un mínimo en las competencias,	
7.	Y, finalmente, análisis de las necesidades.	
8.	Creación de una herramienta en donde se describan actitudes y comportamientos concretos:	
9.	Competencias con sus comportamientos según las situaciones.	
10.	Estándares mínimos por puesto.	
11.	Matriz de perfiles por competencias mínimas.	
12.	Creación de herramientas para la autorreflexión de la persona.	
13.	Presentación de la EDP y su objetivo.	
14.	Aceptación de la Evaluación y su metodología.	

ACUERDOS		
1.	La EDP debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.	
2.	Los estándares de la EDP o conductas expuestas en la herramienta, deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.	
3.	Deben definirse claramente los objetivos del sistema de EDP.	
4.	El sistema de EDP requiere el compromiso y participación activa de todas las personas.	
5.	El papel de evaluador debe considerarse con un único fin, aconsejar mejoras.	

FASES DE IMPLANTACIÓN		
1.	Presentación y conocimiento de las herramientas.	
2.	Creación de un equipo evaluador con un responsable, que será la persona de referencia.	
3.	Aplicación de herramientas para la autorreflexión por la persona.	
4.	Aplicación de la herramienta por el equipo.	
5.	Estudio-análisis de todos los datos.	
6.	Entrevistas en caso de una evaluación amplia.	
7.	Entrevista final y elaboración de un acta-compromiso de mejora.	
8.	Programación y evaluación de la formación teniendo en cuenta las competencias profesionales por puesto:	
9.	Creación de un marco para la formación que incluya la evaluación para la eficacia.	
10.	Matriz de competencias por Acción formativa.	

Sin embargo, a esta propuesta de EDP habría que tener en cuenta el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Es evidente que a las personas a contratar no les podemos pedir el mismo desarrollo competencial que a las personas que llevan al menos dos años en la organización, que la conocen y que han pasado ya por un proceso de formación en estas competencias profesionales.

Con todo, de alguna manera tendremos que evaluar el desarrollo profesional de estos primeros pasos en la organización. La propuesta que se hace en este punto es la de una serie de competencias específicas como educador. Competencias muy generales pero que muestran la capacidad de la persona que va a ser evaluada para desempeñar un papel en nuestra organización.

La herramienta que proponemos es una evaluación en torno a las diez competencias propuestas por Philippe Perrenoud¹². Un resumen de las competencias de Referencia, que se subdividen en Competencias Específicas mínimas y una descripción de las mismas que un educador debe poseer, y sin las que no podrá evolucionar hacia un educador de nuestros Centros.

Veamos como ejemplo la primera competencia que nos propone Perrenoud:

COMPETENCIAS DE REFERENCIA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
1 Organizar y animar situaciones de aprendizaje	1.1 Conocer, a través de una disciplina determinada, los contenidos que hay que enseñar y su traducción en objetivos de aprendizaje.	1.1.1 Programa de acuerdo a los criterios establecidos en el Centro y la Provincia. Desarrolla la programación.	0
		1.1.2 Evalúa de acuerdo a la programación y uno objetivos, contenidos y competencias.	0
		1.1.3 Revisa la programación y la cambia para la mejora de su actuación educativa	0
		1.1.4 Controla suficientemente y con soltura los contenidos y los objetivos de su disciplina.	0
		1.1.5 Construye en clase situaciones abiertas partiendo de los intereses de los alumnos y abre el aprendizaje	0
	1.2 Trabajar a partir de las representaciones de los alumnos	1.2.1 En su práctica diaria tiene en cuenta y parte de las concepciones previas de los alumnos	0
		1.2.2 Abre espacios para el diálogo con los alumnos, no los censura, no trata de manipularlos.	0
		1.2.3 Trata de comprender la visión del mundo de los alumnos, se interesa por ellos.	0
		1.2.4 Se pone en el lugar de los alumnos.	0
	1.3 Trabajar a partir de los errores y los obstáculos en el aprendizaje.	1.3.1 Trata de reestructurar el sistema de comprensión del mundo del alumno. No impone la memoria, sino que trata de que descubran la realidad y los conceptos.	0
		1.3.2 Se interesa por los errores de interpretación del alumno, los acepta, se esfuerza por que comprendan y trata de que supere los errores.	0
		1.4.1 Conoce su disciplina y genera secuencias didácticas y situaciones de aprendizaje (dispositivo o secuencia didáctica: "acontecimiento que no se produce al azar, sino que genera un dispositivo que sitúa a los alumnos ante una tarea que cumplir, un proyecto que realizar, un problema que resolver...todo depende de la disciplina, de los contenidos específicos, del nivel de los alumnos y de las opciones del profesor: situaciones problema, procesos de investigación, proyectos en equipo, etc..." Perrenoud, P.: Diez nuevas competencias para enseñar.	0
	1.4 Construir y planificar dispositivos y secuencias didácticas.	1.4.2 Crea conflictos que generan aprendizaje, tiene un repertorio de dispositivos y secuencias de aprendizaje.	0
		1.5.1 Sabe implicar a los alumnos en actividades de investigación y en proyectos de conocimiento.	0
	1.5 Implicar a los alumnos en actividades de investigación, en proyectos de conocimiento.	1.5.2 Hace accesible y deseable la actividad investigadora y los conflictos de aprendizaje	0
		1.5.3 Genera espacios y recursos para que los alumnos investiguen y trabajen en equipo, motivando y animando la tarea.	0
		1.5.4 Posee el arte de comunicar, seducir, animar, movilizar interviniendo sin ser el protagonista.	0

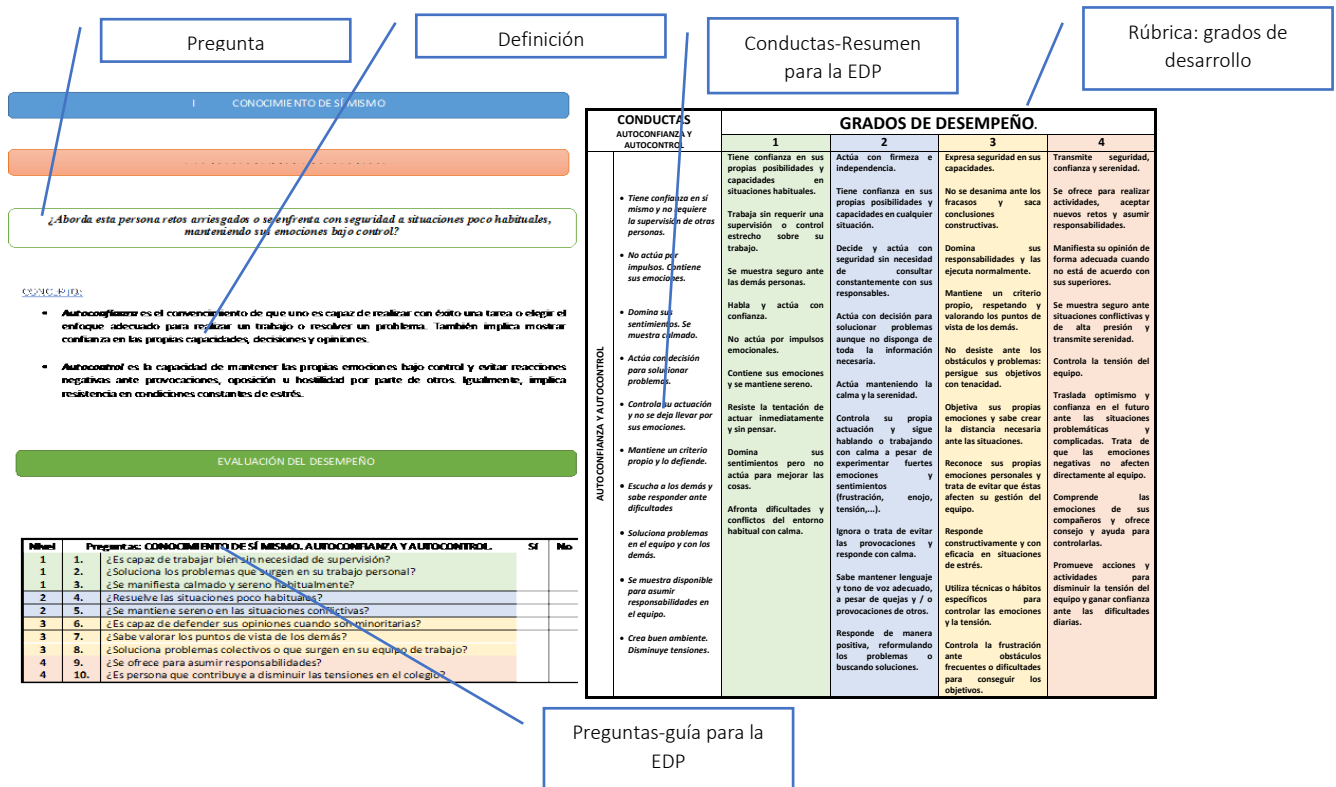
¹² Perrenoud, P. (2004): **Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje.** Barcelona. Graó.

1.4 Descripción de la estructura del diccionario y de las competencias

En su elaboración hay que llegar a un consenso sobre los contenidos de este enfoque competencial. El resultado final ha de convertirse en un marco de referencia común para todos los educadores que intervienen en el desarrollo de la misión marista en nuestra provincia. El objetivo buscado es definir las competencias más importantes en el desarrollo de la misión marista: las que son necesarias para que los esfuerzos de las personas y los valores de la institución se refuercen mutuamente.

El objetivo es elaborar un diccionario con las competencias descritas, llenarlas de contenido para que sea referente para todas las personas de la Provincia Mediterránea, sea cual sea su ámbito, lugar de trabajo o responsabilidad.

Como es usual en los diccionarios de competencias, la explicación de cada competencia se desarrolla mediante UNA PREGUNTA, que pretende poner de relieve el sentido de la competencia, UNA DEFINICIÓN Y CUATRO GRADOS DE DESARROLLO de la competencia, explicados mediante comportamientos o evidencias conductuales que los concretan. Estas evidencias a su vez están íntimamente relacionadas en DIEZ CONDUCTAS-RESUMEN que responden a las posibles preguntas que deberían tenerse en cuenta por los responsables en la Evaluación de Desempeño Profesional (EDP).



Evidentemente, es imposible determinar con absoluta precisión cuáles son los comportamientos asociados a los diversos grados de desarrollo de una competencia, ya que en nuestra Provincia tenemos una gran diversidad de agentes, además de casos muy distintos debidos a las diferencias culturales, lingüísticas y geográficas. Por tanto, hay que captar la idea general de lo que se quiere decir con esos grados y sus comportamientos asociados y ajustar a ella nuestras valoraciones en cada caso particular. Esta valoración también será un cometido de los responsables de la Evaluación de Desempeño Profesional (En adelante EDP).

Sin embargo, si deseamos que la EDP tenga una evolución positiva o deseamos solicitar a la persona una evolución positiva, tenemos que definir o asociar las conductas con el perfil demandado a cada persona de la organización.

Disponer de un diccionario supone tener una buena herramienta de apoyo en los procesos de selección, acompañamiento y Evaluación del Desempeño de las personas de la Provincia. Asimismo, permite identificar necesidades formativas y oportunidades de desarrollo, detectar el potencial de las personas y cubrir las necesidades institucionales, especialmente en el ámbito del liderazgo.

¿De qué manera se usará el diccionario? El diccionario intenta definir los perfiles competenciales asociados a cada puesto de trabajo, relacionados a su vez a las conductas descritas en el Diccionario de Competencias. Para ello presenta una serie de competencias, con el grado de desarrollo deseado y deseable, hecho que es crítico para cubrir con éxito las necesidades de los puestos definidos. Por otra parte, se describen todas las Acciones Formativas que introducen una breve reseña del desarrollo de la Acción formativa, sus Objetivos, un pequeño Programa y su relación con las competencias que incluye para su implementación y desarrollo.

Descripción del perfil del puesto de trabajo						Descripción de las Acciones Formativas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
10	Profesor de materia	Es el educador, con la titulación adecuada, autorizado por la Administración educativa para ejercer la enseñanza, a quien se le ha encomendado desde la competencia apropiada, la docencia de dicha área en el Centro. La incorporación al Colegio implica la aceptación del Proyecto Educativo de Centro en su totalidad.				21	FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Definición del puesto						Organización	Equipo Provincial de Educación				Ámbito LOCAL																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Tareas		1. Educar y orientar a los alumnos según marca el PEC. 2. Participar en los órganos colegiados a los que está asignado como profesor de una materia determinada. 3. Programar, desarrollar, evaluar y revisar los diseños curriculares. 4. Participar activamente en los programas de formación permanente. 5. Supervisar, dirigir y coordinar las actividades académicas a los alumnos. 6. Mantener una relación fluida y una comunicación directa con las familias de sus alumnos. 7. Promover el diálogo de cultura. 8. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro.				Destinatarios	Todos los profesores de la Provincia Marista Mediterránea (Zona España)				Duración 5 años desde el 2014-2015 con 20 horas de formación anual en el Centro.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Formación requerida		A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. La titulación según la legislación vigente. b. Máster para profesor de Enseñanza Secundaria y Bachillerato. c. La "Capacitación" lingüística en la Comunidad Valenciana. d. Declaración Eclesiástica de Competencia Académica en Educación Infantil y Primaria. B. CONVENIENTE: a. Declaración Eclesiástica de Competencia Académica en Secundaria y Bachillerato. b. Nivel de B2 del Marco común europeo en Inglés (Imprescindible para la enseñanza bilingüe) c. Experiencia en animación juvenil. d. Cualificaciones que permitan flexibilidad en la organización del centro. e. Experiencia en solidaridad.				Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar los objetivos del Plan Estratégico. • Conseguir que el alumno sea el protagonista de su proceso de aprendizaje. • Comprender la educación integral desde la óptica de las competencias individuales y profesionales. • Entrenar las habilidades emocionales y sociales del alumno y del profesorado. • Usar por parte de los educadores, de una forma variada distintos tipos de metodología pedagógica y evaluación. Una metodología interactiva, mediática, emocional, activa e inductiva. • Favorecer un aprendizaje activo, es decir, en donde el alumno actúa de una forma consciente, solicita y basada en la experiencia. 																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
						Programa	Estimulación temprana (Educación Infantil). Aprendizaje cooperativo (todas las etapas). Evaluación. Nuevos modelos. Inteligencias Múltiples		2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
						Perfil competencial y niveles	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competencias relacionadas</th> <th colspan="11">Competencias y niveles mínimos exigidos</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1- Autoconianza y autocontrol.</th> <th>2- Flexibilidad y adaptación.</th> <th>3- Compromiso con la Institución y su Misión.</th> <th>4- Animación Pastoral.</th> <th>5- Orientación al resultado.</th> <th>6- Trabajo en equipo y colaboración.</th> <th>7- Orientación a los destinatarios.</th> <th>8- Innovación y creatividad.</th> <th>9- Creación de relaciones de colaboración.</th> <th>10- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.</th> <th>11- Planificación y orientación estratégica.</th> <th>12- Planificación y orientación estratégica.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1- Autoconianza y autocontrol.</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2- Flexibilidad y adaptación.</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3- Compromiso con la Institución y su Misión.</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4- Animación Pastoral.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5- Orientación al resultado.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6- Trabajo en equipo y colaboración.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7- Orientación a los destinatarios.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8- Innovación y creatividad.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9- Creación de relaciones de colaboración.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11- Planificación y orientación estratégica.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>											Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos												1- Autoconianza y autocontrol.	2- Flexibilidad y adaptación.	3- Compromiso con la Institución y su Misión.	4- Animación Pastoral.	5- Orientación al resultado.	6- Trabajo en equipo y colaboración.	7- Orientación a los destinatarios.	8- Innovación y creatividad.	9- Creación de relaciones de colaboración.	10- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11- Planificación y orientación estratégica.	12- Planificación y orientación estratégica.	1- Autoconianza y autocontrol.	X																							2- Flexibilidad y adaptación.		X																							3- Compromiso con la Institución y su Misión.			X																						4- Animación Pastoral.				X																					5- Orientación al resultado.					X																				6- Trabajo en equipo y colaboración.						X																			7- Orientación a los destinatarios.							X																		8- Innovación y creatividad.								X																	9- Creación de relaciones de colaboración.									X																10- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.										X															11- Planificación y orientación estratégica.											X																																				
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
	1- Autoconianza y autocontrol.	2- Flexibilidad y adaptación.	3- Compromiso con la Institución y su Misión.	4- Animación Pastoral.	5- Orientación al resultado.	6- Trabajo en equipo y colaboración.	7- Orientación a los destinatarios.	8- Innovación y creatividad.	9- Creación de relaciones de colaboración.	10- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11- Planificación y orientación estratégica.	12- Planificación y orientación estratégica.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
1- Autoconianza y autocontrol.	X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
2- Flexibilidad y adaptación.		X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
3- Compromiso con la Institución y su Misión.			X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
4- Animación Pastoral.				X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
5- Orientación al resultado.					X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
6- Trabajo en equipo y colaboración.						X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
7- Orientación a los destinatarios.							X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
8- Innovación y creatividad.								X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
9- Creación de relaciones de colaboración.									X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
10- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.										X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
11- Planificación y orientación estratégica.											X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Requerimientos básicos		1. Coherencia personal. 2. Vocación de educador. 3. Concordancia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 4. Capacidad de lucha y trabajo. Deseo de trabajo en equipo. 5. Apertura a la trascendencia.				Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Red de relaciones		1. A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro (claustró y personal no docente). Especialmente los compañeros de los diferentes Equipos Docentes en donde comparte responsabilidades pedagógicas: Curso, Ciclo, Etapa, Seminario/Departamento. 2. A nivel educativo responde ante los miembros del Equipo Directivo, el Equipo Local de Pastoral y el Equipo de Orientación. 3. A nivel laboral responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad.				Observaciones	El equipo de formación e innovación de cada Centro recibe la formación sobre innovación posteriormente la pilota en el aula y tiene una sesión de reflexión a nivel provincial. Una vez concluido este proceso se forma al resto del claustro que lo implanta y tras un tiempo suficiente se comparte la experiencia en una sesión que hemos llamado "CRECEMOS JUNTOS". Tras cada paso se irán completando los indicadores del Plan y se irán quemando las etapas de INICIO, CONSOLIDACIÓN, PERFECCIONAMIENTO Y AUTONOMÍA.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												

Posteriormente definiremos el Perfil del Puesto de Trabajo en el que se definirán la misión específica de cada responsabilidad en la organización o su definición, sus tareas o actividades, la formación base requerida, el perfil competencial y sus niveles, los requerimientos básicos demandados a la persona y al puesto y, por último, su red de relaciones.

Trabajar con esta ayuda supondrá un nuevo camino en la manera de acompañar los procesos de las personas. Creemos firmemente que ayudará a incrementar la satisfacción de todos en este ámbito tan importante y capital en el desarrollo de la misión marista.

2 DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

2.1 CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

2.1.1 AUTOCONFIANZA Y AUTOCONTROL

¿Aborda esta persona retos arriesgados o se enfrenta con seguridad a situaciones poco habituales, manteniendo sus emociones bajo control?

CONCEPTO:

- **Autoconfianza** es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. También implica mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.
- **Autocontrol** es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros. Igualmente, implica resistencia en condiciones constantes de estrés.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas: CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO. AUTOCONFIANZA Y AUTOCONTROL.		Sí	No
1	1.	¿Es capaz de trabajar bien sin necesidad de supervisión?		
1	2.	¿Soluciona los problemas que surgen en su trabajo personal?		
1	3.	¿Se manifiesta calmado y sereno habitualmente?		
2	4.	¿Resuelve las situaciones poco habituales?		
2	5.	¿Se mantiene sereno en las situaciones conflictivas?		
3	6.	¿Es capaz de defender sus opiniones cuando son minoritarias?		
3	7.	¿Sabe valorar los puntos de vista de los demás?		
3	8.	¿Soluciona problemas colectivos o que surgen en su equipo de trabajo?		
4	9.	¿Se ofrece para asumir responsabilidades?		
4	10.	¿Es persona que contribuye a disminuir las tensiones en el colegio?		

CONDUCTAS AUTOCONFIANZA Y AUTOCONTROL		GRADOS DE DESEMPEÑO.			
		1	2	3	4
AUTOCONFIANZA Y AUTOCONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tiene confianza en sí mismo y no requiere la supervisión de otras personas.</i> • <i>No actúa por impulsos. Contiene sus emociones.</i> • <i>Domina sus sentimientos. Se muestra calmado.</i> • <i>Actúa con decisión para solucionar problemas.</i> • <i>Controla su actuación y no se deja llevar por sus emociones.</i> • <i>Mantiene un criterio propio y lo defiende.</i> • <i>Escucha a los demás y sabe responder ante dificultades</i> • <i>Soluciona problemas en el equipo y con los demás.</i> • <i>Se muestra disponible para asumir responsabilidades en el equipo.</i> • <i>Crea buen ambiente. Disminuye tensiones.</i> 	<p>Tiene confianza en sus propias posibilidades y capacidades en situaciones habituales.</p> <p>Trabaja sin requerir una supervisión o control estrecho sobre su trabajo.</p> <p>Se muestra seguro ante las demás personas.</p> <p>Habla y actúa con confianza.</p> <p>No actúa por impulsos emocionales.</p> <p>Contiene sus emociones y se mantiene sereno.</p> <p>Resiste la tentación de actuar inmediatamente y sin pensar.</p> <p>Domina sus sentimientos pero no actúa para mejorar las cosas.</p> <p>Afronta dificultades y conflictos del entorno habitual con calma.</p>	<p>Actúa con firmeza e independencia.</p> <p>Tiene confianza en sus propias posibilidades y capacidades en cualquier situación.</p> <p>Decide y actúa con seguridad sin necesidad de consultar constantemente con sus responsables.</p> <p>Actúa con decisión para solucionar problemas, aunque no disponga de toda la información necesaria.</p> <p>Actúa manteniendo la calma y la serenidad.</p> <p>Controla su propia actuación y sigue hablando o trabajando con calma a pesar de experimentar fuertes emociones y sentimientos (frustración, enojo, tensión,...).</p> <p>Ignora o trata de evitar las provocaciones y responde con calma.</p> <p>Sabe mantener lenguaje y tono de voz adecuado, a pesar de quejas y / o provocaciones de otros.</p> <p>Responde de manera positiva, reformulando los problemas o buscando soluciones.</p>	<p>Expresa seguridad en sus capacidades.</p> <p>No se desanima ante los fracasos y saca conclusiones constructivas.</p> <p>Domina sus responsabilidades y las ejecuta normalmente.</p> <p>Mantiene un criterio propio, respetando y valorando los puntos de vista de los demás.</p> <p>No desiste ante los obstáculos y problemas: persigue sus objetivos con tenacidad.</p> <p>Objetiva sus propias emociones y sabe crear la distancia necesaria ante las situaciones.</p> <p>Reconoce sus propias emociones personales y trata de evitar que éstas afecten su gestión del equipo.</p> <p>Responde constructivamente y con eficacia en situaciones de estrés.</p> <p>Utiliza técnicas o hábitos específicos para controlar las emociones y la tensión.</p> <p>Controla la frustración ante obstáculos frecuentes o dificultades para conseguir los objetivos.</p>	<p>Transmite seguridad, confianza y serenidad.</p> <p>Se ofrece para realizar actividades, aceptar nuevos retos y asumir responsabilidades.</p> <p>Manifiesta su opinión de forma adecuada cuando no está de acuerdo con sus superiores.</p> <p>Se muestra seguro ante situaciones conflictivas y de alta presión y transmite serenidad.</p> <p>Controla la tensión del equipo.</p> <p>Traslada optimismo y confianza en el futuro ante las situaciones problemáticas y complicadas. Trata de que las emociones negativas no afecten directamente al equipo.</p> <p>Comprende las emociones de sus compañeros y ofrece consejo y ayuda para controlarlas.</p> <p>Promueve acciones y actividades para disminuir la tensión del equipo y ganar confianza ante las dificultades diarias.</p>

¿Se adapta esta persona con facilidad a las nuevas circunstancias y contextos de trabajo y responde con fiabilidad?

CONCEPTO:

- **Flexibilidad y adaptación** son las habilidades para modificar la propia postura y trabajar eficazmente en diferentes y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar puntos de vista diferentes, así como adaptar su propio enfoque a medida que la situación lo requiera. Incluye la necesidad de aceptar los cambios que hay en la institución o en las responsabilidades del puesto de trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN		Sí	No
1	1.	¿Acepta fácilmente cambios de horario o realizar sustituciones?		
1	2.	¿Se muestra dispuesto a cambiar de nivel o de asignaturas en su trabajo?		
2	3.	¿Sabe adaptarse a los diferentes niveles de los alumnos y las familias?		
2	4.	¿Sabe reconocer y comprender los puntos de vista de los demás?		
2	5.	¿Se puede contar con él para resolver situaciones imprevistas o urgentes?		
3	6.	¿Se muestra innovador en su actuar?		
3	7.	¿Promueve las decisiones consensuadas cuando hay diversidad de opiniones?		
4	8.	¿Es capaz de conseguir apoyos para realizar proyectos novedosos?		
4	9.	¿Propone novedades?		
4	10.	¿Cuestiona el funcionamiento o los criterios habituales buscando mejorar?		

CONDUCTAS FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acepta los cambios.</i> • <i>Está disponible y acepta el cambio de personas y entorno.</i> • <i>Se adapta a personas y niveles diferentes.</i> • <i>Reconoce y acepta puntos de vista diferentes.</i> • <i>Resuelve situaciones imprevistas y colabora.</i> • <i>Convierte los cambios en oportunidades.</i> • <i>Promueve el consenso ante diversas situaciones.</i> • <i>Implica a los demás y los anima al cambio.</i> • <i>Propone cambios y mejora.</i> • <i>Cuestiona lo habitual y responde con novedad.</i> 	<p>Acepta los cambios.</p> <p>Acepta los cambios del entorno y adapta su comportamiento a las distintas situaciones o circunstancias de trabajo (cambios en los proyectos, organización, etc.). Por ejemplo: es flexible ante un cambio de horario o ante la necesidad de quedarse más tiempo en el trabajo para terminar una tarea.</p> <p>Muestra una buena predisposición para trabajar en diferentes áreas y con diferentes interlocutores.</p> <p>Reconoce y comprende los puntos de vista de las otras personas.</p>	<p>Hace cambios en su ámbito de actuación para adaptarse.</p> <p>Reacciona y se adapta con flexibilidad ante los imprevistos.</p> <p>Sabe ceder en sus propios planteamientos y objetivos iniciales cuando la situación lo requiere, adaptando los procedimientos.</p> <p>Es capaz y muestra facilidad para trabajar en diferentes proyectos a la vez.</p> <p>Adapta su comportamiento a las distintas situaciones, personas e interlocutores (destinatarios, compañeros, etc.).</p>	<p>Acoge los cambios como una oportunidad de mejora.</p> <p>Sabe ver las oportunidades en las crisis que generan las situaciones de cambio.</p> <p>Identifica y fomenta las sinergias entre diferentes proyectos y entornos.</p> <p>Valora y reconoce explícitamente los otros puntos de vista y se esfuerza en encontrar puntos de entendimiento.</p> <p>Aprovecha eficazmente la diversidad de opiniones, enfoques y criterios para llegar a decisiones consensuadas ante una situación determinada.</p>	<p>Ve la necesidad de cambios y los impulsa implicando procesos, equipos y personas.</p> <p>Intuye la necesidad de introducir cambios y adaptarse a contextos nuevos.</p> <p>Cuestiona funcionamientos y criterios habituales comparándolos con un ideal o una visión de cambio. Prepara el terreno para el cambio.</p> <p>Promueve e implementa cambios en los procesos para adaptarse a las variaciones del entorno y las circunstancias.</p> <p>Hace llegar el mensaje o visión del cambio a todos los implicados.</p> <p>Hace que otros participen en el proceso de cambio y obtiene apoyo de personas que le pueden ayudar a hacerlo realidad.</p>

2.2 MISIÓN INSTITUCIONAL

2.2.1 COMPROMISO INSTITUCIONAL Y SU MISIÓN

¿Esta persona actúa en sintonía con la misión, la visión y los valores maristas?

CONCEPTO:

- **Compromiso con la institución y su misión** es la capacidad y voluntad de orientar los intereses y comportamientos propios hacia las necesidades, prioridades y objetivos institucionales. Supone actuar de forma que se consiga el desarrollo de la Misión Marista de acuerdo con un estilo educativo propio, desde una sintonía personal.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. MISIÓN INSTITUCIONAL. COMPROMISO INSTITUCIONAL Y SU MISIÓN	Sí	No
1	1. ¿Respeto las normas institucionales e intenta encajar en la Institución?		
1	2. ¿Realiza su tarea adecuadamente y con respeto al ideario y valores institucionales?		
2	3. ¿Se muestra satisfecho con la pertenencia a la Institución y su Obra?		
2	4. ¿Sabe identificar y se identifica con los valores y misión marista?		
2	5. ¿Integra los valores maristas en su tarea diaria con las familias, los profesores y los alumnos?		
3	6. ¿Conoce los objetivos y la Misión y actúa en favor de ellos?		
3	7. ¿Es portavoz de los valores y de la Institución? ¿Se muestra orgulloso con su integración en la Institución?		
3	8. ¿Pone por encima de sus necesidades personales las de la Institución? ¿Acepta los retos que se le proponen?		
4	9. ¿Se preocupa por la transmisión de valores maristas y de la vida de la Institución? ¿Colabora en la extensión de la Misión?		
4	10. ¿Anima y promueve los valores y las decisiones institucionales? ¿Es proactivo?		

CONDUCTAS COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Respetar las normas institucionales</i> • <i>Realizar su tarea con respeto al ideario marista.</i> • <i>Identificar los valores y la misión marista.</i> • <i>Se muestra satisfecho con la pertenencia a la Institución.</i> • <i>Integrar los valores maristas en su tarea diaria.</i> • <i>Actuar en favor de la misión y objetivos institucionales.</i> • <i>No tiene inconveniente en actuar de portavoz de los valores y la misión marista.</i> • <i>Se identifica con la Misión y pone por encima de sus necesidades las de la Institución.</i> • <i>Se siente corresponsable con la vitalidad del carisma.</i> • <i>Anima a los compañeros en la Misión. Es proactivo.</i> 	<p>Respetar las normas y prácticas de la institución.</p> <p>Se esfuerza en adaptarse y encajar bien en la institución marista.</p> <p>Respetar la manera de hacer las cosas en la institución.</p> <p>Realiza las cosas tal y como se espera de su persona, de acuerdo con el ideario marista.</p> <p>Identifica los valores y la misión maristas.</p> <p>Tiene una actitud de acogida y de confianza hacia los demás, especialmente los niños y jóvenes.</p> <p>Es sensible hacia los más desfavorecidos.</p>	<p>Se muestra identificado con la misión marista.</p> <p>Muestra disponibilidad para ayudar a los compañeros, dentro y fuera de su propio ámbito.</p> <p>Manifiesta satisfacción y sentimiento de pertenencia a la institución.</p> <p>Está abierto y dispuesto a descubrir y profundizar los rasgos principales de la misión marista.</p> <p>Integra los valores maristas en la relación con los demás, especialmente niños y jóvenes más necesitados.</p>	<p>Apoya y promueve las prioridades de la misión marista.</p> <p>Actúa en favor de la misión y los objetivos de la institución y se preocupa por transmitir una imagen positiva de la misma.</p> <p>Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la institución.</p> <p>Coopera con los demás en el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Tiene sentido de comunidad y de red educativa marista.</p> <p>Afronta y vive su tarea desde una identificación con el carisma marista.</p> <p>Pone las necesidades de la institución y de la misión maristas por encima de las suyas propias (identidad profesional, preferencias, prioridades, etc.).</p>	<p>Se siente corresponsable de la vitalidad del carisma marista.</p> <p>Se preocupa por la transmisión de los valores y del carisma maristas a las personas (niños, jóvenes, educadores...) y los equipos.</p> <p>Se compromete con los valores y misión de la institución marista.</p> <p>Anima e impulsa la misión marista proactivamente.</p> <p>Apoya las decisiones que benefician a toda la institución aunque a corto plazo puedan resultar impopulares o ir en detrimento de su área o departamento.</p>

¿Esta persona participa en / de la acción pastoral y la promueve?

CONCEPTO:

- **Animación pastoral** es la capacidad de animar y acompañar procesos de crecimiento personal de acuerdo con los valores del Evangelio y el carisma marista. Incluye la habilidad de promover actividades y acciones que favorecen la integración de estos valores y la predisposición a la experiencia religiosa de las personas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. MISIÓN INSTITUCIONAL. ACCIÓN PASTORAL.		Sí	No
1	1.	¿Respeta el ámbito pastoral del Centro?		
1	2.	¿Es sensible a la dimensión espiritual y trascendente?		
1	3.	¿Se muestra sensible al ámbito social y la solidaridad y el desarrollo?		
2	4.	¿Participa en las acciones pastorales del Centro?		
2	5.	¿Crea espacios de reflexión y favorece el crecimiento espiritual de los demás?		
2	6.	¿Sensibiliza a los demás y participa en actividades solidarias?		
3	7.	¿Impulsa y anima la acción pastoral y crea espacios de celebración?		
3	8.	¿Promueve el voluntariado y la acción social?		
4	9.	¿Es un referente en la acción y la motivación pastoral del Centro?		
4	10.	¿Participa, colabora e implica a los demás en la acción pastoral o solidaria?		

CONDUCTAS ANIMACIÓN PASTORAL		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
ANIMACIÓN PASTORAL	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Respeto el ámbito pastoral en el Centro.</i> • <i>Es sensible a la dimensión espiritual y trascendente.</i> • <i>Se muestra sensible ante el ámbito social y la solidaridad.</i> • <i>Participa en las acciones pastorales del Centro.</i> • <i>Crea espacios de reflexión y favorece el crecimiento espiritual de los demás.</i> • <i>Sensibiliza a los demás en la solidaridad.</i> • <i>Anima espacios de celebración.</i> • <i>Promueve el voluntariado y la acción social.</i> • <i>Es un referente en la animación pastoral.</i> • <i>Entusiasma e implica a los demás en la acción pastoral.</i> 	<p>Respeto el ámbito de acción pastoral dentro del centro.</p> <p>Es sensible a la dimensión espiritual de las personas y a su necesidad de ser educadas y acompañadas.</p> <p>Acoge los diversos momentos vitales y de crecimiento de los niños y jóvenes.</p> <p>Valora positivamente la diversidad de respuestas ante el hecho religioso.</p> <p>Es sensible a las necesidades en el ámbito social y de la solidaridad.</p>	<p>Participa activamente en las acciones pastorales del centro.</p> <p>Promueve experiencias de interioridad entre los niños y jóvenes de acuerdo con la pastoral marista.</p> <p>Crea espacios de reflexión e intercambio que favorecen el diálogo fe cristiana-cultural-vida.</p> <p>Tiene elementos para interpretar y comprender las diversas respuestas ante el hecho religioso.</p> <p>Tiene estrategias para acompañar los diferentes momentos de crecimiento de los demás.</p> <p>Sensibiliza a los demás en la solidaridad y el desarrollo.</p>	<p>Impulsa y anima la acción pastoral.</p> <p>Anima momentos de reflexión personal y de encuentro con Dios.</p> <p>Anima espacios de celebración, oraciones, etc., aplicando diversidad de recursos.</p> <p>Muestra inquietud y deseo de actualizarse en formación teológica y animación pastoral.</p> <p>Promueve el voluntariado y la acción social con sus iniciativas.</p> <p>Pone en juego estrategias para el diálogo interreligioso.</p>	<p>Es un referente en la animación pastoral marista.</p> <p>Acompaña a otras personas en su proceso de fe y de compromiso de vida.</p> <p>Ofrece reflexiones profundas en la orientación de la acción pastoral.</p> <p>Adapta la propuesta pastoral marista en un contexto de secularización y de diversidad religiosa.</p> <p>Tiene capacidad para entusiasmar e implicar a los demás en la animación pastoral.</p>

2.3 DESEMPEÑO PROFESIONAL

2.3.1 INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

¿Da esta persona un enfoque creativo e innovador a su trabajo?

CONCEPTO:

- **Innovación y creatividad** son las capacidades que permiten identificar, plantear y resolver problemas de manera innovadora y divergente. Piden la habilidad de establecer relaciones de conocimiento distintas, realizar nuevas preguntas, dar respuestas originales y estar abierto a la búsqueda de métodos y propuestas nuevas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. DESEMPEÑO PROFESIONAL. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.		Sí	No
1	1.	¿Está abierto al cambio y la innovación?		
1	2.	¿Asume el riesgo de innovar? ¿Acepta nuevas ideas y propuestas?		
2	3.	¿Desea actualizarse en su desempeño: la metodología y las nuevas prácticas?		
2	4.	¿Busca nuevas prácticas, nuevas iniciativas más allá de la información habitual?		
2	5.	¿Aporta ideas y genera soluciones nuevas? ¿Propone cambios?		
3	6.	¿Genera innovación en su entorno y plantea alternativas viables?		
3	7.	¿Actúa con proactividad y se anticipa a los problemas?		
3	8.	¿Desea superar modelos y estructuras establecidas?		
4	9.	¿Responde a los retos que se le plantean y crea oportunidades de mejora?		
4	10.	¿Fomenta y anima a los demás al cambio y a la mejora?		

CONDUCTAS INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	• <i>Está abierto al cambio y la innovación.</i>	Tiene la mente abierta a nuevas perspectivas.	Muestra inquietud por la actualización de metodologías y procedimientos.	Crea novedades en su entorno.	Genera un ambiente creativo en el entorno de trabajo.
	• <i>Asume el riesgo que supone innovar.</i>	Asume las dificultades del trabajo e intenta encontrar soluciones.	Está preparado para buscar y probar soluciones nuevas.	Es innovador y creativo cuando da soluciones nuevas.	Realiza acciones para crear oportunidades y responder a retos futuros.
	• <i>Desea actualizar su trabajo y su desempeño.</i>	Acepta las ideas innovadoras aunque supongan un cierto riesgo.	Es capaz de seguir un enfoque poco habitual a la hora de plantear escenarios nuevos.	Encuentra maneras nuevas de hacer las cosas ante problemas actuales y plantea alternativas divergentes y viables.	Combina técnicas para generar propuestas creativas en un grupo o equipo.
	• <i>Busca y prueba nuevas soluciones.</i>	Busca propuestas nuevas en el entorno	Ve más allá de la información disponible y de los conocimientos propios para encontrar soluciones.	Actúa proactivamente, anticipando obstáculos y oportunidades.	Fomenta las ideas nuevas en su equipo de colaboradores.
	• <i>Genera novedades ante problemas actuales y plantea alternativas viables.</i>		Genera soluciones variadas a los problemas.	Supera los modelos preestablecidos y piensa de forma abierta más allá de la información disponible.	Genera modelos que faciliten el análisis, la solución de problemas y la apertura de nuevas perspectivas en otras personas (colaboradores, colaterales, otros departamentos).
	• <i>Actúa proactivamente y se anticipa a los problemas.</i>		Aporta ideas y realiza propuestas que pueden tener un impacto positivo en los resultados.		Promueve acciones y decisiones a medio y largo plazo que implican cambios significativos de estructura y organización.
	• <i>Supera modelos y estructuras establecidas.</i>				
	• <i>Responde a los retos y crea oportunidades de mejora.</i>				
	• <i>Fomenta y anima a los demás a la innovación y al cambio, incluso de estructuras y de la organización</i>				

2.3.2 ORIENTACIÓN AL RESULTADO

¿Se esfuerza esta persona por hacer bien su trabajo, aportando lo mejor de sí misma y con niveles de calidad altos?

CONCEPTO:

- **Orientación al resultado** es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, respondiendo a las finalidades de la misión marista. Es el esfuerzo en la consecución y superación de los objetivos propuestos bajo criterios de calidad, eficiencia y rentabilidad. Incluye el trabajo según la gestión de calidad, la actualización profesional, el impulso y seguimiento de los proyectos que desarrollan la misión educativa marista, así como la cultura de la evaluación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. DESEMPEÑO PROFESIONAL. ORIENTACIÓN AL RESULTADO.	Sí	No
1	1. ¿Realiza su trabajo correctamente, aunque no propone acciones de mejora?		
1	2. ¿Participa en las Acciones Formativas que la Provincia o el Centro le ofrece?		
2	3. ¿Consigue los objetivos programados en los trabajos que emprende?		
2	4. ¿Se adapta a la gestión de la calidad y sabe optimizar sus recursos?		
2	5. ¿Prioriza los proyectos del Centro sobre los individuales? ¿Coloca sus objetivos en función de la Misión?		
3	6. ¿Analiza su tarea y detecta puntos de mejora?		
3	7. ¿Evalúa el trabajo y su desempeño a la luz de la Misión y sabe dar respuesta en esta línea?		
3	8. ¿Conoce el sistema de gestión y lo integra en su trabajo? ¿Participa en la formación sobre la gestión y nuevas metodologías?		
4	9. ¿Promueve la mejora, toma decisiones y marca los objetivos tras evaluar los resultados clave?		
4	10. ¿Se actualiza y promueve el crecimiento de las personas y de los equipos en clave de Misión Marista?		

CONDUCTAS ORIENTACIÓN AL RESULTADO		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Realiza bien su trabajo, aunque no realiza mejoras.</i> • <i>Participa en las Acciones Formativas propuestas en el Centro y la Provincia.</i> • <i>Consigue los objetivos programados.</i> • <i>Optimiza los recursos y se adapta a la gestión de la calidad.</i> • <i>Participa de los proyectos del Centro en el contexto de la Misión Marista y los prioriza a los individuales.</i> • <i>Analiza, detecta la mejora y la aplica.</i> • <i>Evalúa su propia tarea y mejora su desempeño.</i> • <i>Conoce el sistema de gestión de la calidad, lo integra, participa en cursos y nuevos métodos.</i> • <i>Promueve la mejora, toma decisiones, marca objetivos tras evaluar los resultados clave.</i> • <i>Se actualiza y promueve el crecimiento de personas y equipos con objetivos de la Misión Marista.</i> 	<p>Intenta realizar el trabajo correctamente (finalización de las tareas, rigor en los temas, cumplimiento de los plazos...).</p> <p>Muestra insatisfacción ante la ineficacia o la pérdida de tiempo, pero no realiza mejoras concretas.</p> <p>Aporta propuestas de mejora en el trabajo.</p> <p>Participa en las propuestas de formación.</p>	<p>Sabe cómo y cuándo debe actuar y lo hace de manera acertada.</p> <p>Realiza adecuadamente las tareas de su puesto de trabajo. Consigue los objetivos programados.</p> <p>Es eficiente y optimiza los recursos y el tiempo.</p> <p>Se adapta a las demandas de la gestión de calidad. Se preocupa por estar al día y formarse en su ámbito profesional.</p> <p>Participa activamente en los diferentes proyectos del centro en el contexto de la misión marista.</p> <p>En su tarea diaria prioriza los objetivos del centro.</p>	<p>Cumple su trabajo con niveles de calidad altos.</p> <p>Planifica y organiza las actividades y recursos a medio y largo plazo.</p> <p>Detecta posibilidades de mejora en el trabajo y establece procedimientos nuevos para incorporarlas.</p> <p>Diseña y elabora propuestas de trabajo nuevas (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas y más eficientes de hacer las cosas, mejora la calidad, la satisfacción de los destinatarios, el clima laboral, etc.).</p> <p>Evalúa su propia tarea para mejorar su desempeño, de acuerdo con las finalidades de la misión educativa marista.</p> <p>Conoce el sistema de gestión de calidad, lo integra en su propio trabajo y tiene una visión global.</p> <p>Se informa y participa en cursos y métodos nuevos para aplicarlos en su trabajo.</p>	<p>Promueve la mejora y el crecimiento de los resultados.</p> <p>Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando los recursos utilizados y los resultados obtenidos.</p> <p>Analiza los resultados clave y saca conclusiones para la planificación.</p> <p>Potencia la cultura de la calidad y busca la excelencia y la mejora continua en la gestión. Evalúa e integra planes, objetivos y recursos con una visión global, involucrando a otras personas.</p> <p>Hace propuestas para favorecer la actualización profesional y el crecimiento de las personas y los equipos.</p> <p>Se preocupa para que los objetivos de la misión marista sean una prioridad en su grupo de trabajo.</p>

2.3.3 TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

¿Actúa esta persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que forma parte?

CONCEPTO:

- **Trabajo en equipo y cooperación** implican la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individualmente o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser sincera y genuina.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. DESEMPEÑO PROFESIONAL. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN		Sí	No
1	1.	¿Manifiesta interés por trabajar en equipo?		
1	2.	¿Participa, ayuda, coopera con los demás miembros del equipo?		
2	3.	¿Trata de entender a los demás y comparte información que afecta a todos en sentido positivo?		
2	4.	¿Se coordina con el resto del equipo para alcanzar los objetivos propuestos?		
2	5.	¿Hace avanzar al grupo y sus aportaciones son positivas? ¿Habla bien del resto del equipo?		
3	6.	¿Se pone en el lugar del otro y lo entiende, comprendiendo su perspectiva?		
3	7.	¿Motiva a los demás y los anima?		
3	8.	¿Fomenta la participación y busca el consenso?		
4	9.	¿Los demás tienen confianza en él? ¿Resuelve los conflictos y anima a los demás miembros?		
4	10.	¿Promueve la cooperación y sus aportaciones consiguen mejorar los objetivos propuestos?		

CONDUCTAS TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transmite sus opiniones y manifiesta interés por trabajar en equipo.</i> • <i>Tiene una actitud positiva a trabajar con los demás, ayuda y coopera en el equipo.</i> • <i>Intenta entender a los demás, comparte información de temas que afectan a todos.</i> • <i>Se coordina con los demás para alcanzar los objetivos.</i> • <i>Hace avanzar al grupo y aporta positivamente.</i> • <i>Se pone en el lugar del otro y entiende su perspectiva.</i> • <i>Motiva a los demás.</i> • <i>Fomenta la participación y busca el consenso.</i> • <i>Los demás confían en él, resuelve conflictos y defiende al equipo.</i> • <i>Promueve la cooperación y consigue mejorar los objetivos propuestos.</i> 	<p>Transmite sus opiniones e información de manera clara, estructurada, dinámica y coherente.</p> <p>Muestra interés y predisposición para trabajar en equipo.</p> <p>Tiene una actitud positiva para colaborar con otras personas.</p> <p>Mantiene buena relación con los compañeros.</p> <p>Ayuda cuando se lo piden.</p> <p>Coopera con actitud positiva en equipos y apoya sus decisiones. Es un buen jugador de equipo.</p>	<p>Demuestra respuestas no verbales positivas: evita distracciones, se muestra atento ...</p> <p>Se esfuerza y actúa para entender a los demás.</p> <p>Comparte información proactivamente con los miembros del equipo.</p> <p>Mantiene informados a los demás miembros de los temas que les afectan (procesos, eventos, acciones individuales, etc.).</p> <p>Se coordina con los compañeros para alcanzar el objetivo común del equipo.</p> <p>Escucha a los compañeros y valora sus ideas y experiencia para aprender de ellos.</p> <p>Sus aportaciones hacen avanzar el grupo y amplían sus capacidades.</p> <p>Habla bien de los demás miembros del equipo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc..</p>	<p>Se pone en el lugar de sus interlocutores y entiende las cosas desde la perspectiva de ellos.</p> <p>Fomenta y promueve la colaboración desarrollando un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación, tanto en el propio equipo como en otros.</p> <p>Anima y motiva a las demás personas haciéndolas sentir fuertes e importantes.</p> <p>Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo. Busca el consenso en la toma de decisiones y la adhesión del grupo.</p> <p>Reconoce públicamente los méritos de los miembros del equipo.</p>	<p>Los otros confían en él por cómo se sienten acogidos y le cuentan sus preocupaciones o dificultades.</p> <p>Desarrolla el espíritu de equipo.</p> <p>Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.</p> <p>Resuelve los conflictos que se pueden producir en el equipo.</p> <p>Defiende la identidad y buena reputación del equipo ante terceros. Fomenta y promueve la cooperación en el trabajo en equipo y en red.</p> <p>Consigue que el equipo mejore los objetivos propuestos optimizando el trabajo conjunto y sacando el máximo de cada uno de sus miembros.</p>

2.3.4 ORIENTACIÓN A LOS DESTINATARIOS

¿Esta persona detecta y se anticipa a las necesidades de los destinatarios y les da respuesta?

CONCEPTO:

- **Orientación al destinatario** es la actitud que se desprende del deseo de ayudar o servir a los destinatarios (alumnos, usuarios, familias, profesorado, equipos, proveedores...) y de satisfacer sus necesidades. Implica la capacidad de reconocerlas y anticiparse. Incluye la atención a la diversidad.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. DESEMPEÑO PROFESIONAL. ORIENTACIÓN A LOS DESTINATARIOS.		Sí	No
1	1.	¿Es capaz de trabajar bien sin necesidad de supervisión?		
1	2.	¿Soluciona los problemas que surgen en su trabajo personal?		
1	3.	¿Se manifiesta cordial y sereno habitualmente?		
2	4.	¿Tiene fama de atender bien a los padres de sus alumnos?		
2	5.	¿Está disponible fuera del horario escolar para ayudar a sus alumnos?		
3	6.	¿Resuelve las situaciones poco habituales?		
3	7.	¿Su programación está diseñada para atender a la diversidad de sus alumnos?		
3	8.	¿Soluciona problemas colectivos o que surgen en su equipo de trabajo?		
4	9.	¿Se ofrece para asumir responsabilidades?		
4	10.	¿Es persona que contribuye a disminuir las tensiones en el colegio?		

CONDUCTAS ORIENTACIÓN A LOS DESTINATARIOS		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
ORIENTACIÓN A LOS DESTINATARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Es consciente de las necesidades de alumnos y familias.</i> • <i>Responde con tranquilidad a las preguntas, quejas o sugerencias de los destinatarios.</i> • <i>Es cordial en el trato a las familias y a los alumnos.</i> • <i>Atiende a las familias y a los alumnos adecuadamente.</i> • <i>Está disponible cuando las familias o los alumnos requieren su presencia.</i> • <i>Comprende la realidad de los destinatarios y resuelve problemas.</i> • <i>Diseña y programa su trabajo en función de las necesidades de los alumnos y de las familias.</i> • <i>Se anticipa a las necesidades de los destinatarios.</i> • <i>Se ofrece a asumir responsabilidades.</i> • <i>Tiene una visión global del Colegio y trata de solucionar problemas y conflictos, respetando los Valores de la Institución.</i> 	<p>Es consciente y está atento a las necesidades de los destinatarios.</p> <p>Aplica estrategias para conocer y detectar las necesidades de los destinatarios (alumnos y usuarios: ritmos de aprendizaje, necesidades afectivas, familiares, sociales...; educadores y profesionales: laborales, personales...; equipos y obras: servicios diversos...).</p> <p>Responde a las preguntas, quejas o problemas que le plantean los destinatarios, los mantiene informados y les ofrece información útil.</p> <p>Aplica estrategias para conocer el nivel de satisfacción de los destinatarios.</p> <p>Es cordial en el trato personal y en el desarrollo de su trabajo.</p>	<p>Se preocupa por los destinatarios.</p> <p>Se responsabiliza de encontrar soluciones a los problemas de los destinatarios ganándose su confianza y su respeto.</p> <p>Ofrece recursos y apoyos que los destinatarios necesitan.</p> <p>Resuelve los problemas y situaciones con eficacia.</p> <p>Responde positivamente y aporta mejora tras conocer las encuestas de satisfacción y las evaluaciones de alumnos y familias.</p> <p>Mantiene una actitud de total disponibilidad hacia los destinatarios, especialmente cuando éstos atraviesan períodos difíciles.</p> <p>Hace más de lo que normalmente esperan los destinatarios.</p>	<p>Utiliza diferentes canales y formas de comunicación adaptándose al interlocutor y a la situación (entrevistas, familias, responsables, asambleas...).</p> <p>Es capaz de orientar a las personas gracias a la comprensión de sus sentimientos.</p> <p>Atiende las necesidades profundas de los destinatarios.</p> <p>Conoce la realidad de los destinatarios y busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las expresadas inicialmente.</p> <p>Adecua los servicios y los recursos a las necesidades de los destinatarios. Se anticipa a las necesidades de los destinatarios.</p>	<p>Tiene capacidad de convicción y es capaz de impactar positivamente en las otras personas.</p> <p>Es capaz de atender casos de especial complejidad.</p> <p>Trabaja con una perspectiva a largo plazo a la hora de resolver las necesidades de los destinatarios.</p> <p>Propone y aplica recursos y estrategias de conjunto para el tratamiento de la diversidad desde un conocimiento y una sensibilidad cuidadosos.</p> <p>Tiene una visión completa y concreta de los puntos fuertes y débiles de sus destinatarios. Orienta las personas y equipos para asegurar que los destinatarios confíen y respeten a la institución.</p> <p>El respeto a los valores de la institución está presente en su trato con personas y equipos.</p>

2.3.5 CREACIÓN DE RELACIONES DE COLABORACIÓN

¿Establece y mantiene esta persona una visión global de la realidad marista y una amplia red de contactos que favorecen la colaboración mutua en beneficio de la misión marista?

CONCEPTO:

- **Establecimiento de relaciones de colaboración** es la habilidad de establecer contactos con un amplio abanico de personas, que permite una ayuda mutua en situaciones profesionales, de misión y personales, y comprender el funcionamiento en red de la institución desde una visión global. Se trata de un proceso con una doble dirección, ya que, dar ayuda y atención a nuestra red, facilita el recibir ayuda de otros.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. DESEMPEÑO PROFESIONAL. CREACIÓN DE RELACIONES DE COLABORACIÓN.	Sí	No
1	1. ¿Conoce a los demás y se comunica con ellos?		
1	2. ¿Se ofrece a ayudar a los demás miembros de su equipo y participa en todo?		
2	3. ¿Es buen compañero? ¿Los demás cuentan con él y tiene un buen grupo de amigos?		
2	4. ¿Es detallista, recuerda y relaciona hechos para poder establecer y cultivar las relaciones con los demás?		
2	5. ¿Conoce su situación en el Colegio y sus funciones? ¿Se coordina con el resto desde esta perspectiva de situación?		
3	6. ¿Promueve la colaboración con los demás equipos? ¿Tiene una visión positiva de la Institución y coopera con los demás?		
3	7. ¿Ayuda a los demás: personas y equipos a conseguir los objetivos colaborando con ellos?		
3	8. ¿Participa en los equipos que la Provincia organiza?		
4	9. ¿Es una persona conocida en la Institución y fuera de ella por adoptar un papel de colaboración con los demás?		
4	10. ¿Puede liderar proyectos en el ámbito provincial?		

CONDUCTAS RELACIONES COLABORACIÓN		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
RELACIONES COLABORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se muestra abierto y accesible. Tiene facilidad</i> • <i>Se relaciona con sus compañeros y mantiene una red sólida de amistad.</i> • <i>Recuerda detalles de las personas y establece relaciones.</i> • <i>Es consciente de la coordinación con otras Obras y aplica la estructura del Manual de Funciones.</i> • <i>Promueve la colaboración y la participación.</i> • <i>Ayuda a otros a solucionar problemas y alcanzar los objetivos.</i> • <i>Participa en el trabajo en red de la Provincia.</i> • <i>Es una persona conocida y valorada en la Institución y fuera de ella.</i> • <i>Puede liderar proyectos en el ámbito provincial y tomar decisiones con una visión global.</i> 	<p>Está abierto a establecer contactos informales.</p> <p>Se muestra abierto y accesible en la relación con los demás y en situaciones sociales.</p> <p>Busca y encuentra oportunidades de conocer nuevas personas.</p> <p>Tiene facilidad para establecer relaciones de colaboración nuevas dentro y fuera de la red marista.</p> <p>Responde rápidamente a las peticiones de ayuda de otras personas.</p>	<p>Mantiene relaciones personales sólidas con sus compañeros.</p> <p>Establece y mantiene una amplia red de relaciones cordiales y amistosas con muchas personas dentro y fuera de la red marista.</p> <p>Recuerda detalles importantes de cada persona (intereses, aficiones, proyectos en marcha...) que le facilitan establecer conversaciones con sus contactos.</p> <p>Aprovecha cualquier oportunidad para establecer contactos de ayuda mutua.</p> <p>Es consciente de la importancia de la coordinación entre las obras educativas maristas de la Provincia y se muestra abierto a colaborar con esa coordinación.</p> <p>Conoce y sabe aplicar la estructura diseñada en el manual de Funciones para el centro y la Provincia.</p>	<p>Sabe hacerse entender y crea las redes de relación necesarias para favorecer la información y la comunicación.</p> <p>Cultiva la red de contactos y promueve la colaboración.</p> <p>Participa activamente en diferentes eventos sociales y profesionales.</p> <p>Participa e interactúa activamente en reuniones y encuentros dentro de la red marista.</p> <p>Es constante en mantener su red de contactos.</p> <p>Ayuda a otros a solucionar problemas o alcanzar sus objetivos y comparte la información para facilitar la colaboración.</p> <p>Conoce la realidad marista de su país y de la Provincia.</p> <p>Participa y colabora en el trabajo en red (equipos, reuniones y asambleas, proyectos provinciales...) de su país, de la Provincia y de otras estructuras de animación maristas más amplias.</p>	<p>Comunica adecuadamente en reuniones y presentaciones de alto nivel.</p> <p>Utiliza sus relaciones personales para conseguir sus objetivos de trabajo.</p> <p>Solicita aportaciones o sugerencias de los demás fuera de su entorno más inmediato.</p> <p>Busca y encuentra oportunidades de colaborar, en beneficio mutuo, con personas con las que no lo hace habitualmente. Es capaz de intuir posibilidades de colaboración nuevas.</p> <p>Tiene habilidad para establecer relaciones externas.</p> <p>Es una persona conocida y valorada dentro y fuera de la institución marista.</p> <p>Puede liderar y coordinar proyectos de ámbito provincial.</p> <p>Lleva a la realidad los proyectos de coordinación global de un modo resolutivo.</p> <p>Toma decisiones teniendo en cuenta la visión global.</p>

2.4 DESARROLLO DE EQUIPOS Y PERSONAS

2.4.1 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE PERSONAS, EQUIPOS Y ÁMBITOS

¿Esta persona tiene capacidad de mando y sabe ejercer su autoridad e influencia promoviendo una alta motivación y alcanzando niveles de rendimiento altos a través de un eficiente trabajo en común?

CONCEPTO:

- **Dirección de personas y equipos** implica la capacidad de hacer que otras personas actúen según los objetivos y criterios establecidos, utilizando apropiada y adecuadamente la autoridad y el poder personal que el puesto de trabajo le confiere. Incluye determinar lo que los demás tienen que hacer, es decir, saber mandar. Liderazgo implica la habilidad de guiar, razonar, persuadir o convencer a los demás para conseguir objetivos comunes, adaptándose a situaciones y contextos diversos. El liderazgo puede estar asociado, o no, a posiciones de autoridad formal.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. DESARROLLO DE EQUIPOS Y PERSONAS. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE PERSONAS, EQUIPOS Y ÁMBITOS		Sí	No
1	1.	¿Delega responsabilidades en los miembros de su equipo?		
1	2.	¿Organiza eficazmente las reuniones y el trabajo de su equipo?		
1	3.	¿Promueve en su equipo la participación y la aportación de ideas?		
2	4.	¿Su equipo tiene un buen rendimiento?		
2	5.	¿Sabe explicar a su equipo las razones por las que se ha tomado una decisión?		
3	6.	¿Sabe denegar peticiones y tomar medidas extremas cuando la situación lo requiere?		
3	7.	¿Evalúa el desempeño de los miembros del equipo y proporciona feed back positivo?		
3	8.	¿Sabe motivar a los miembros de su equipo según sus intereses y características?		
4	9.	¿Es capaz de dirigir eficazmente varios ámbitos o equipos?		
4	10.	¿Genera compromiso con lo marista en los miembros de su equipo?		

CONDUCTAS DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE PERSONAS, EQUIPOS Y ÁMBITOS		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE PERSONAS, EQUIPOS Y ÁMBITOS	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sabe delegar y asignar tareas y responsabilidades.</i> • <i>Organiza el trabajo y las reuniones marcando objetivos y moderando.</i> • <i>Promueve la participación y cuida de que todos tengan la información necesaria.</i> • <i>Realiza un seguimiento, es coherente y trata de alcanzar las metas.</i> • <i>Toma decisiones y sabe compartirlas y explicarlas con claridad.</i> • <i>Consigue que se cumplan sus instrucciones. Toma decisiones ante la adversidad.</i> • <i>Evalúa el desempeño de sus compañeros y anima a los demás.</i> • <i>Sabe motivar al equipo en función de sus intereses y capacidades.</i> • <i>Sabe dirigir diferentes ámbitos del Centro sin dificultad y consigue objetivos.</i> • <i>Genera compromiso en los demás y con relación a los objetivos.</i> 	<p>Delega explícitamente tareas rutinarias.</p> <p>Asigna tareas y responsabilidades a su equipo.</p> <p>Organiza el trabajo y planifica las tareas del equipo.</p> <p>Lidera bien las reuniones (establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asigna los turnos de palabra...).</p> <p>Se asegura de que el equipo dispone de toda la información necesaria.</p> <p>Explica las razones que han llevado a tomar una decisión.</p> <p>Mantiene una relación cercana con el equipo y conoce qué está pasando.</p>	<p>Da órdenes y deja claras las necesidades que hay que cubrir y las razones por las que se dan las órdenes.</p> <p>Deniega con firmeza peticiones no razonables de las otras personas y establece límites a su comportamiento.</p> <p>Realiza un seguimiento y reconduce resultados inadecuados.</p> <p>Muestra firmeza y coherencia en las decisiones.</p> <p>Utiliza estrategias para mantener alta la motivación del equipo y para alcanzar buenos niveles de rendimiento.</p> <p>Escucha y promueve la participación y la aportación de ideas.</p> <p>Se preocupa por el buen clima de trabajo protegiendo el equipo y defendiendo su imagen.</p> <p>Se asegura que las necesidades del equipo están cubiertas (obtiene los recursos y la información que el equipo necesita).</p> <p>Ayuda al equipo a aprender.</p>	<p>Exige el cumplimiento de órdenes y acuerdos.</p> <p>Establece estándares de rendimiento adecuados y alcanza niveles de calidad altos en el trabajo.</p> <p>Consigue, si es necesario, que se cumplan sus instrucciones y demandas sin que se cuestionen.</p> <p>Deja claras las consecuencias derivadas de comportamientos inadecuados e inapropiados.</p> <p>Lleva a cabo un seguimiento estrecho y cuidadoso del rendimiento.</p> <p>Delega responsabilidades transmitiendo confianza y hace un seguimiento efectivo de lo delegado.</p> <p>Da un feed back positivo (de mejora) a los miembros del equipo para desarrollar y motivar.</p> <p>Fomenta el desarrollo de cada miembro del equipo según sus características e intereses, de acuerdo con los objetivos comunes.</p> <p>Establece planes de acción y ofrece sugerencias de mejora específicos.</p>	<p>Dirige eficazmente diversos ámbitos del centro actuando con firmeza y contundencia.</p> <p>Es capaz de dirigir varios ámbitos y equipos de forma armonizada y conseguir un rendimiento alto.</p> <p>Si es necesario, toma medidas extremas (medidas disciplinarias, decisiones de contratación y despido, asignación de objetivos y tareas...).</p> <p>Trata abierta y directamente los problemas de rendimiento.</p> <p>Ejerce el liderazgo comunicando una visión de futuro convincente.</p> <p>Se asegura que las demás personas participan de la misión, visión y valores de la institución.</p> <p>Tiene un carisma genuino, crea y comunica una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del equipo.</p> <p>Genera un alto compromiso ante los retos que se quieren alcanzar.</p>

¿Esta persona tiene una visión estratégica y planifica de ese modo para conseguir el desarrollo de la misión institucional?

CONCEPTO:

- **Planificación y orientación estratégica** significan la habilidad de vincular al trabajo diario las visiones a largo plazo y los conceptos globales. Va desde la simple comprensión de estrategias hasta el conocimiento de cómo influye en la misión el entorno, en su sentido más amplio. Implica la capacidad de establecer planes concretos que favorezcan el desarrollo de la misión institucional y la consecución de la visión estratégica.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nivel	Preguntas. DESARROLLO DE EQUIPOS Y PERSONAS. PLANIFICACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.		Sí	No
1	1.	¿Conoce la estructura, la política y la organización del centro?		
1	2.	¿Tiene una visión global del centro que va más allá de su área específica?		
2	3.	¿Tiene en cuenta la implicación de lo que hace en otras áreas y ámbitos?		
2	4.	¿Tiene en cuenta los objetivos del Plan Estratégico de la Provincia?		
2	5.	¿Apoya las contribuciones de los demás ámbitos y áreas a la misión marista?		
3	6.	¿Analiza los resultados que se obtienen para contribuir a la mejora continua?		
3	7.	¿Relaciona su trabajo con la razón de ser de un centro marista?		
4	8.	¿Planifica a largo plazo teniendo en cuenta el bien del centro?		
4	9.	¿Transmite a los demás entusiasmo por alcanzar la visión marista?		
4	10.	¿Es capaz de analizar la realidad para proponer medidas a largo plazo?		

CONDUCTAS PLANIFICACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA		GRADOS DE DESEMPEÑO			
		1	2	3	4
PLANIFICACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conoce la estructura y la política del Centro.</i> • <i>Tiene una visión clara de la estructura del Colegio que va más allá de su función puntual.</i> • <i>Vincula lo que hace con el resto de áreas educativas. Tiene una visión holística.</i> • <i>Cuando actúa o programa tiene en cuenta los objetivos estratégicos.</i> • <i>Apoya al resto de contribuciones de la Misión.</i> • <i>Analiza los resultados, los evalúa teniendo en cuenta la mejora continua.</i> • <i>Relaciona sus tareas con la Misión.</i> • <i>Planifica a corto y largo plazo teniendo en cuenta lo mejor para el Centro.</i> • <i>Conoce bien la Visión y hace esfuerzos y anima a los demás a alcanzarla.</i> • <i>Analiza, evalúa y revisa lo que sucede para proponer medidas de mejora para alcanzar la Visión.</i> 	<p>Comprende las metas y estrategias organizativas del centro.</p> <p>Conoce bien su área (metodologías, técnicas...), pero también mantiene una visión global, que supera su área de actividad.</p> <p>Entiende bien la finalidad y objetivos del trabajo.</p> <p>Es capaz de analizar y comprender los objetivos organizativos y las estrategias desarrolladas por otros.</p> <p>Conoce la estructura, la política y la organización del centro.</p>	<p>Vincula acciones actuales con los objetivos comunes de las obras educativas maristas.</p> <p>Relaciona la tarea que realiza con los objetivos del Plan Estratégico de la Provincia.</p> <p>Tiene claro cómo se relaciona su trabajo con la razón de ser marista.</p> <p>Trabaja en función de los objetivos del plan estratégico y actúa de acuerdo con estrategias, metas y objetivos comunes.</p> <p>Considera la implicación de lo que hace en otros ámbitos y áreas.</p>	<p>Planifica acciones orientadas al futuro.</p> <p>Analiza resultados para una toma de decisiones orientada a la mejora continua en el conjunto de las obras.</p> <p>Analiza la realidad (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) e identifica líneas estratégicas importantes a largo plazo.</p> <p>Desarrolla y establece objetivos, proyectos y metas a largo plazo. Va más allá del día a día y mira hacia el futuro.</p>	<p>Comprende el impacto externo en la estrategia interna y establece estrategias con perspectivas a largo plazo.</p> <p>Se mantiene alerta sobre los cambios del entorno para adaptar la misión marista al entorno y garantizar la viabilidad del conjunto de las obras.</p> <p>Imprime visión de futuro a las actividades presentes, intuyendo oportunidades nuevas y posibles proyectos o aplicaciones a largo plazo.</p> <p>Diseña la visión a medio y largo plazo desde una perspectiva global, la transmite y sabe entusiasmar a los demás para su consecución.</p> <p>Establece planes de acción para alcanzar objetivos o líneas de visión a largo plazo y / o compartir con otros su punto de vista sobre posibilidades futuras.</p>

Diccionario de Perfiles Profesionales

1 INTRODUCCIÓN

Trataremos de definir cada uno de los perfiles de puesto de trabajo o misión dentro de la organización.

Propondremos niveles mínimos de competencia de las personas que forman la organización y dotaremos de recursos a la propia organización para alcanzar nuevos niveles de competencia.

Cada ficha en donde se definen los perfiles se concretan las siguientes características del puesto:

- a. Puesto de trabajo, equipo o misión:
- b. Definición del puesto.
- c. Tareas encomendadas al puesto.
- d. Formación requerida.
- e. Perfil competencial y niveles.
- f. Requerimientos básicos.
- g. Red de relaciones.

Por otro lado, definiremos los perfiles de las Obras Colegiales, comenzando por los órganos unipersonales, continuaremos por los perfiles de las Obras Sociales y terminaremos por las misiones encomendadas a las personas que realizan tareas provinciales.

Seguiremos el orden establecido en el Manual de Funciones:

COLEGIOS		COMPETENCIAS											
		GENÉRICAS								ESPECÍFICAS			
		1	2	3	4	6	7	8	5	9	10	11	
1.	Director Titular												
2.	Director de Etapa.												
3.	Jefes de Estudio												
4.	Delegado de Pastoral												
5.	Coordinador local de Animación Vocacional												
6.	Coordinador del Equipo de Orientación												
7.	Coordinador de Ciclo, de Etapa o Nivel.												
8.	Coordinador de Seminario (Jefe de Departamento)												
9.	Tutor												
10.	Profesor de materia												
11.	Coordinador de formación.												
12.	Coordinador del sistema de gestión del Centro.												
13.	Coordinador TIC												
14.	Acompañante de la labor profesional.												
15.	Administrador												
16.	Secretario												
17.	Recepcionista												
18.	Personal de Administración y Servicios.												
19.	Monitor												
20.	Personal de Mantenimiento.												

OBRAS SOCIALES		COMPETENCIAS											
		GENÉRICAS								ESPECÍFICAS			
		1	2	3	4	6	7	8	5	9	10	11	
101.	Director												
102.	Administrador												
103.	Técnico de proyectos												
104.	Educador												
105.													

SERVICIOS PROVINCIALES		COMPETENCIAS											
		GENÉRICAS								ESPECÍFICAS			
		1	2	3	4	6	7	8	5	9	10	11	
201.	Coordinador del COEM												
202.	Delegado Provincial de Educación.												
203.	Delegado Provincial de Pastoral												
204.	Delegado Provincial de Solidaridad.												
205.	Delegado Provincial de Recursos Humanos.												
206.	Administrador Provincial.												
207.	Secretario Provincial.												
208.	Miembro de Equipos Provinciales.												
209.	Coordinador del Equipo de Animación de Italia.												
210.	Coordinador del Equipo de Animación de Líbano-Siria.												
211.	Central de Compras												
212.	Miembro de apoyo a las TIC's												
213.													

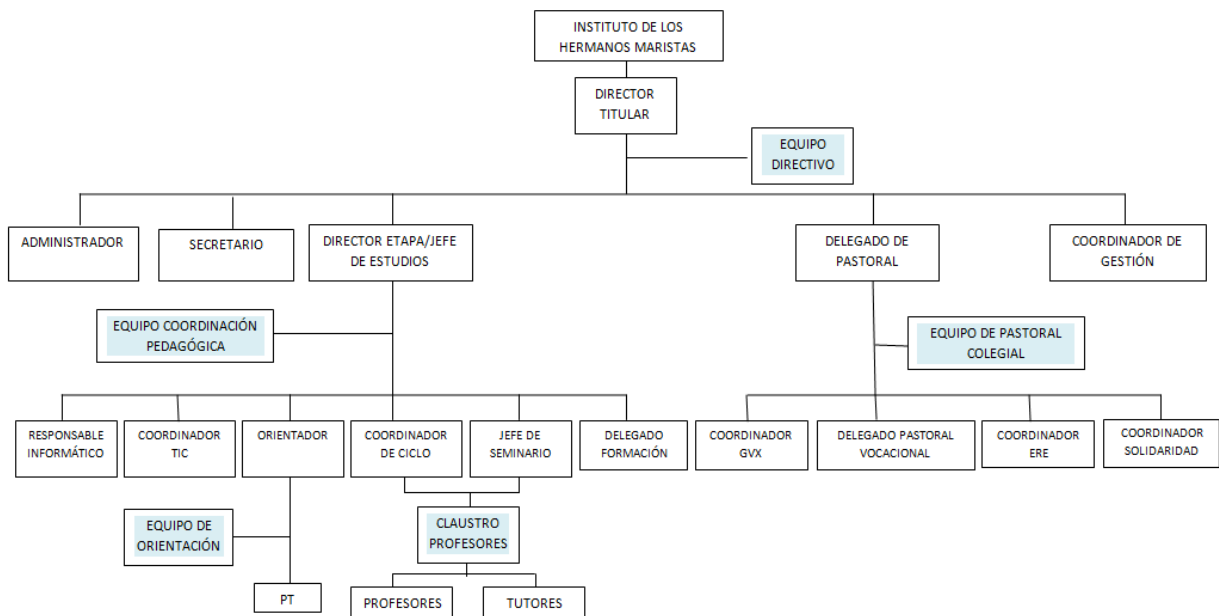
2 OBRAS EDUCATIVAS. COLEGIOS

Los Centros educativos de nuestra Provincia son las estructuras en donde participan más personas y están organizados de una forma estructurada y compleja.

Cada Colegio es a su vez una estructura que necesita de una gestión adecuada para llegar a conseguir la Misión encomendada.

Los Colegios están estructurados en órganos unipersonales y pluripersonales cuyas características generales están definidas en el Manual de Funciones.

Sin embargo, los órganos unipersonales necesitan de una definición más profunda en función de sus tareas, requisitos del puesto designado o las competencias que se deben requerir y los niveles deseables que se deben alcanzar por las personas.



Analizaremos por ahora solamente los órganos unipersonales:

COLEGIOS		COMPETENCIAS										
		GENÉRICAS						ESPECÍFICAS				
		1	2	3	4	6	7	8	5	9	10	11
1.	Director Titular											
2.	Director de Etapa.											
3.	Jefes de Estudio											
4.	Delegado de Pastoral											
5.	Coordinador local de Animación Vocacional											
6.	Coordinador del Equipo de Orientación											
7.	Coordinador de Ciclo, de Etapa o Nivel.											
8.	Coordinador de Seminario (Jefe de Departamento)											
9.	Tutor											
10.	Profesor de materia											
11.	Coordinador de formación.											
12.	Coordinador del sistema de gestión del Centro.											
13.	Coordinador TIC											
14.	Administrador											
15.	Secretario											
16.	Recepcionista											
17.	Personal de Administración y Servicios.											
18.	Monitor											
19.	Personal de Mantenimiento.											
20.												

2.1 Órganos unipersonales de gobierno.

1	Director Titular					
Definición del puesto	Es la persona designada por el Titular, concretamente por el COEM, para dirigir, animar y gestionar el Centro Educativo. Su mandato tiene una duración de 4 años. Cesa al cumplir el periodo de su nombramiento, al ser aceptada su renuncia, al presentar alguna discapacidad o al ser revocado su nombramiento por el Titular.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer y velar por el cumplimiento del Carácter Propio y gestionar el plan estratégico y llevar a cabo las Iniciativas Estratégicas. 2. Dirigir y coordinar todas las actividades académicas y los servicios complementarios que se desarrollan en el PEC. 3. Convocar y presidir las reuniones de todos los órganos colegiados, especialmente el Equipo Directivo. 4. Formar parte de la Gestora de Recursos Humanos con las atribuciones que se le encomienden. Así como velar por la convivencia en el Centro y por el cumplimiento del horario. 5. Promover e impulsar procesos de autoevaluación periódica. 6. Gestionar adecuadamente los preceptos y normas legales que le encomiende la Administración Educativa. 7. Designar con el Equipo Directivo a las personas que desempeñan las tareas necesarias para el funcionamiento del Centro. 8. Gestionar los recursos con los presupuestos aprobados. Responder de la gestión económica. 9. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> a. La propia de cualquier profesor de área o materia. b. Conocimiento contrastado de la Institución Marista. c. Conocimiento de las TIC's. B. CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> a. Curso de Formación de "Nuevos Directivos" diseñado en la CME. b. Experiencia en Equipo Directivo. c. Conocimientos en gestión: personas, recursos y sistema educativo. d. Dominio de técnicas de resolución de conflictos, liderazgo y relaciones interpersonales. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					X
	2.- Flexibilidad y adaptación.					X
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					X
	4.- Animación Pastoral.				X	
	6.- Orientación al resultado.					X
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					X
	8.- Orientación a los destinatarios.					X
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 2. Implicación personal con los logros y objetivos del Centro. 3. Persona equilibrada, empática y proactiva. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente), con los alumnos y sus familias, con la administración educativa y el resto de instituciones con las que se relaciona el Centro. 2. <i>A nivel educativo y laboral</i> responde ante los miembros del COEM y la Titularidad. 3. <i>A nivel laboral</i>, vela por la convivencia y el ambiente de familia en el Centro. 					

2	Director de etapa					
Definición del puesto	Es la persona designada por el Titular, concretamente por el COEM, para dirigir, animar y gestionar una etapa del Centro Educativo. Su mandato tiene una duración de 2 años. Cesa al cumplir el periodo de su nombramiento, al ser aceptada su renuncia, al presentar alguna discapacidad o al ser revocado su nombramiento por el Titular, en cualquier caso, al cesar el Director Titular. La Titularidad determina su existencia en un Centro.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y coordinar todas las actividades académicas y los servicios complementarios que se desarrollan en el PEC en su etapa educativa. Con especial atención al Proyecto Curricular. 2. Ejercer la jefatura pedagógica del personal docente y no docente de su etapa, gestionando y coordinado los equipos de trabajo y las personas que componen su etapa. 3. Convocar y presidir todos los órganos colegiados de su etapa. Ser portavoz del ED en su etapa. 4. Cuidar la convivencia de los alumnos, profesores y familias. Velar por el cumplimiento de las normas, de los espacios, de los recursos y tiempos (calendario y jornada) establecidos. 5. Velar y coordinar de la implantación del plan de formación del Centro. 6. Canalizar las necesidades detectadas en su etapa. 7. Cumplir y hacer cumplir las directrices provinciales y del plan estratégico. 8. Participar en la formación provincial. 9. Designar con el Equipo Directivo a las personas que desempeñan las tareas necesarias para el funcionamiento del Centro en su etapa. 10. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> a. La propia de cualquier profesor de área o materia. b. Conocimiento de la Institución Marista. c. Conocimiento de las TIC's B. CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> a. Curso de Formación de "Nuevos Directivos" diseñado en la CME. b. Conocimientos en gestión: personas, recursos y sistema educativo. c. Dominio de técnicas de resolución de conflictos, liderazgo y relaciones interpersonales. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					X
	2.- Flexibilidad y adaptación.					X
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					X
	4.- Animación Pastoral.				X	
	6.- Orientación al resultado.					X
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					X
	8.- Orientación a los destinatarios.					X
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 2. Implicación personal con los logros y objetivos del Centro. 3. Persona equilibrada, empática y proactiva. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente), con los alumnos y sus familias de su etapa educativa, con la administración educativa y el resto de instituciones con las que se relaciona el Centro. 2. <i>A nivel educativo y laboral</i> responde ante el Director Titular, los miembros del COEM y la Titularidad. 3. <i>A nivel laboral</i>, vela por la convivencia y el ambiente de familia en el Centro en su etapa. 					

3	Jefes de Estudio de Infantil-Primaria y Secundaria-Bachillerato						
Definición del puesto	Son las personas designadas por el Titular, concretamente por el COEM, para ejercer la jefatura pedagógica de una etapa del Centro Educativo. Su mandato tiene una duración de 2 años. Cesa al cumplir el periodo de su nombramiento, al ser aceptada su renuncia, al presentar alguna discapacidad o al ser revocado su nombramiento por el Titular, en cualquier caso, al cesar el Director Titular.						
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y coordinar todas las actividades académicas y los servicios complementarios que se desarrollan en el PEC en su etapa educativa. Con especial atención al Proyecto Curricular. 2. Ejercer la jefatura pedagógica del personal docente de su etapa, gestionando y coordinado los equipos de trabajo y las personas que componen su etapa. 3. Confeccionar, bajo los criterios de la dirección, los horarios del personal docente de su etapa. 4. Coordinar y dirigir la Acción Tutorial y la Atención a la Diversidad en su etapa junto al Equipo de Orientación. 5. Velar por los criterios de evaluación, recuperación y refuerzo del alumnado. 6. Cuidar, en primera instancia, de la convivencia de los alumnos, profesores y familias. Velar por el cumplimiento de las normas, de los espacios, de los recursos y tiempos (calendario y jornada) establecidos. 7. Velar y coordinar la implantación del plan de formación del Centro. 8. Canalizar las necesidades detectadas en su etapa. 9. Cumplir y hacer cumplir las directrices provinciales y del plan estratégico. 10. Participar en la formación provincial. 11. Designar con el Equipo Directivo a las personas que desempeñan las tareas necesarias para el funcionamiento del Centro en su etapa. 12. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 						
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La propia de cualquier profesor de área o materia. b. Conocimiento de la Institución Marista. c. Conocimiento de las TIC's <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Curso de Formación de "Nuevos Directivos" diseñado en la CME. b. Conocimientos en gestión: personas, recursos y sistema educativo. c. Dominio de técnicas de resolución de conflictos, liderazgo y relaciones interpersonales. 						
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4	
	1.- Autoconfianza y autocontrol.						X
	2.- Flexibilidad y adaptación.						X
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.						X
	4.- Animación Pastoral.			X			
	6.- Orientación al resultado.			X			
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.						X
	8.- Orientación a los destinatarios.						X
	5.- Innovación y creatividad.						
	9.- Creación de relaciones de colaboración.						
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.						
11.- Planificación y orientación estratégica.							
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 2. Implicación personal con los logros y objetivos del Centro. 3. Persona equilibrada, empática y proactiva. 						
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente) y con los alumnos y sus familias de su etapa educativa. 2. <i>A nivel educativo y laboral</i> responde ante el Director Titular, los miembros del COEM y la Titularidad. 3. <i>A nivel laboral</i>, vela por la convivencia y el ambiente de familia en el Centro en su etapa. 						

2.2 Órganos unipersonales de Coordinación Pedagógica.

4	Delegado de Pastoral					
Definición del puesto	Es la persona designada por el Titular, concretamente por el COEM, que se encarga del seguimiento, desarrollo y animación de la Pastoral del Centro. Su mandato tiene una duración de 2 años. Cesa al cumplir el periodo de su nombramiento, al ser aceptada su renuncia, al presentar alguna discapacidad o al ser revocado su nombramiento por el Titular, en cualquier caso, al cesar el Director					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Animar a toda la Comunidad Educativa en la educación en la fe del alumnado. Programar los objetivos, medios y actividades para promover la educación y la vivencia de la fe. Coordinar la elaboración del Plan de Pastoral Local, según las directrices de la Provincia. Asegurar la coordinación de la ERE junto a los jefes de estudios y la totalidad del Equipo Directivo. Participar activamente y favorecer los programas de formación permanente, especialmente de la ERE y su profesorado, al tiempo que los necesarios para los GVX. Participar en las actividades de la Diócesis y en aquellas instituciones de Iglesia con las que tenga relación el Centro. Liderar todas las actividades solidarias organizadas por la Provincia y el Centro. Promover la educación en la solidaridad del profesorado. Coordinar los procesos de formación marista. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Conocimiento exhaustivo de la Institución Marista. Conocer el estilo educativo, los rasgos pedagógicos y valores maristas. Curso de formación sobre agentes de pastoral de la CME. Formación en solidaridad. Conocimiento de metodologías y herramientas de animación de grupos. Conocimiento de las TIC's. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Curso de Formación de "Coordinadores de Pastoral" diseñado en la CME. Experiencia de voluntariado. Conocimientos de técnicas de acompañamiento. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					X
	2.- Flexibilidad y adaptación.					X
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					X
	4.- Animación Pastoral.			X		
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					X
	8.- Orientación a los destinatarios.					X
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Implicación personal con los logros y objetivos del Centro y de la Institución. Persona coherente, equilibrada, empática y proactiva. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente), con los alumnos y familias. A nivel educativo y laboral: por un lado, responde ante el Director Titular y el Equipo Directivo, los miembros del COEM y la Titularidad; y por otro, se relaciona directamente con los miembros de su equipo y con los animadores y catequistas que participan en la Pastoral del Centro. A nivel laboral, vela por la convivencia y el ambiente de familia en el Centro. 					

5	Coordinador Local de Animación Vocacional					
Definición del puesto	Es la persona que se encarga del seguimiento, desarrollo y animación de la Pastoral Vocacional en el Centro. Desarrolla el proyecto provincial de Pastoral Vocacional dentro del PEC. Pertenecer al Equipo Local de Pastoral y al Equipo de Orientación.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Anima acciones en clave vocacional y procesos de reflexión sobre opciones vocacionales. Actúa de puente entre el Equipo Local de Pastoral y el Equipo de Orientación. Anima y evalúa el PAT Vocacional. Coordina y anima las actividades en el Centro en clave vocacional. Coordina y promueve el acompañamiento personal y vocacional. Coordina al Equipo de animación vocacional si lo hubiera. Enlaza a los jóvenes con inquietud vocacional religiosa con las comunidades de referencia. Sirve de enlace con el Equipo Provincial de Animación Vocacional. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Conocimiento exhaustivo de la Institución Marista. Conocer el estilo educativo, los rasgos pedagógicos y valores maristas. Conocimiento del proyecto provincial de pastoral vocacional. Conocimiento de metodologías y herramientas de animación de grupos. Curso de formación en acompañamiento. Conocimiento de la evolución psicológica y afectiva de los alumnos según su edad. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gestión de los recursos de su equipo. Experiencia de ser acompañado. Experiencia en animación juvenil. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					X
	2.- Flexibilidad y adaptación.					X
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					X
	4.- Animación Pastoral.			X		
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					X
	8.- Orientación a los destinatarios.					X
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Implicación personal con los logros y objetivos del Centro y de la Institución. Persona coherente, equilibrada, empática y proactiva. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro (claustró y personal no docente), con los alumnos y familias. A nivel educativo y laboral: por un lado, responde ante el Equipo Directivo, los miembros del COEM y la Titularidad; y por otro, se relaciona directamente con los miembros del ELP y de su equipo y con los animadores y catequistas que participan en la Pastoral del Centro. A nivel laboral, vela por la convivencia y el ambiente de familia en el Centro.. 					

6	Coordinador del Equipo de Orientación						
Definición del puesto	Es la persona encargada de la coordinación del Equipo de Orientación para la articulación, por un lado, de la orientación educativa y psicopedagógica que desarrolla el Equipo; y por otro, de la coordinación del proceso de atención a la diversidad que se desarrolla en el Centro educativo. Es nombrado por el Director y su Equipo Directivo.						
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convoca, preside y coordina las reuniones del Equipo de Orientación. Prepara el Orden del día, los materiales necesarios y controla las actas. 2. Forma parte de los Equipos de Coordinación Pedagógica de los Centros. 3. Se relaciona con los Equipos de Orientación Externos. 4. Programa y confecciona la Programación y la Memoria del Equipo anualmente, en la que se incluye una evaluación y revisión de las actividades, así como propuestas de mejora. 5. Vela por el cumplimiento del PAT Vocacional y su desarrollo. 6. Informa al Director, Equipo Directivo y al resto del claustro de la programación de las actividades. 7. Sigue de cerca junto al Equipo de Orientación el desarrollo del PEC, de la PGA y del Proyecto Curricular, especialmente lo que afecta a la Atención a la Diversidad y a las actividades de apoyo y refuerzo. 8. Coordina la organización de espacios y recursos de que dispone. 						
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Conocimiento de la Institución Marista. b. Conocer el estilo educativo, los rasgos pedagógicos y valores maristas. c. Conocimiento del proyecto provincial de pastoral vocacional. d. Curso de formación de Orientación de la CME. e. Conocimiento de la evolución psicológica y afectiva de los alumnos según su edad. f. Conocimiento de las TIC's <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Conocimiento de metodologías y herramientas de animación de grupos. b. Conocimiento en organización de actividades formativas. c. Experiencia como tutor. 						
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4	
	1.- Autoconfianza y autocontrol.						X
	2.- Flexibilidad y adaptación.						X
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.				X		
	4.- Animación Pastoral.				X		
	6.- Orientación al resultado.				X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.						X
	8.- Orientación a los destinatarios.						X
	5.- Innovación y creatividad.						
	9.- Creación de relaciones de colaboración.						
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.						
11.- Planificación y orientación estratégica.							
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia personal y equilibrio emocional. 2. Sensibilidad especial ante las personas con dificultades y necesidades específicas. 3. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 4. Capacidad de escucha y trabajo. Deseo de trabajo en equipo. 5. Implicación personal con los logros y los objetivos del Centro. 						
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente), con los alumnos y familias. 2. <i>A nivel educativo y laboral:</i> por un lado, responde ante el Director Titular y el Equipo Directivo, los miembros del COEM y la Titularidad; y por otro, se relaciona directamente con los miembros de su equipo, con los tutores y con los profesores de Pedagogía Terapéutica, Audición y Lenguaje y cuantos participan en los programas de apoyo, refuerzo. 3. <i>A nivel laboral,</i> vela por la convivencia y el ambiente de familia en el Centro. 						

7	Coordinador de Ciclo, de Etapa o Nivel.					
Definición del puesto	Es un educador que imparte materia en el Ciclo, Etapa o Nivel. Es nombrado por el Director y su Equipo Directivo con una duración de un año renovable. Forma parte de la Comisión o Equipo de Coordinación Pedagógica.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar, presidir y coordinar las reuniones de su Ciclo, Etapa o Nivel. Prepara el Orden del Día así como los materiales necesarios. 2. Forma parte de la Comisión o Equipo de Coordinación Pedagógica. 3. Coordinar la organización y el desarrollo de las enseñanzas y actividades organizadas por el Ciclo, Etapa o Nivel. 4. Coordinar la implementación del PAT y las funciones tutoriales del profesorado. 5. Hacer el seguimiento del proceso de Atención a la Diversidad de los alumnos afectados en su Nivel. 6. Seguir el desarrollo del PEC, PCC y Plan Anual. 7. Hacer un seguimiento y evaluación de las Iniciativas Estratégicas que le afecten así como velar por la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en su Ciclo. 8. Aplicación de las normas de convivencia. 9. Realizar la labor de tutor con los nuevos educadores de su ciclo o nivel. 10. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> a. La titulación según la legislación vigente. b. Los cursos de actualización organizados por el Centro o la Provincia. c. Conocimiento mínimo de las TIC. B. CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> a. Experiencia como profesor. b. Conocimiento de las características evolutivas de los alumnos en la edad correspondiente. c. Conocimiento de entrevistas y resolución de conflictos. d. Conocimiento mínimo sobre trabajo en equipo y liderazgo. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.			X		
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocación de educador. 2. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 3. Capacidad de escucha y trabajo. 4. Motivación por la innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente). Especialmente los compañeros del Equipo Docente en donde comparte responsabilidades pedagógicas: Curso, Ciclo, Etapa, Seminario/Departamento. 2. A nivel educativo responde ante los miembros del Equipo Directivo, especialmente el jefe de estudios de su etapa, el Equipo Local de Pastoral, el Equipo de Orientación y los miembros del Comisión Pedagógica. 3. A nivel laboral responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

8	Coordinador de Seminario o Departamento					
Definición del puesto	Es un educador que imparte materia en alguna de las asignaturas, áreas o materias que forman parte del Seminario o Departamento. Es nombrado por el Director y su Equipo Directivo con una duración de un año renovable. Forma parte de la Comisión o Equipo de Coordinación Pedagógica.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar, presidir y coordinar las reuniones del. Prepara el Orden del Día así como los materiales necesarios. 2. Forma parte de la Comisión o Equipo de Coordinación Pedagógica. 3. Coordinar la programación y desarrollo de su Seminario así como de las materias del mismo, y la Memoria Final de curso. 4. Informar a las familias y a los alumnos de la programación, la metodología y las actividades organizadas, con especial atención a los objetivos y criterios de evaluación, medidas de refuerzo, recuperación y promoción. 5. Resolver en primera instancia las reclamaciones que se reciban sobre decisiones en la evaluación de las asignaturas del Seminario. 6. Hacer el seguimiento del proceso de Atención a la Diversidad de los alumnos afectados en su Nivel. 7. Seguir el desarrollo del PEC, PCC y Plan Anual. 8. Hacer un seguimiento y evaluación de las Iniciativas Estratégicas que le afecten así como velar por la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en su Ciclo. 9. Aplicación de las normas de convivencia. 10. Realizar la labor de tutor con los nuevos educadores de su seminario. 11. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> a. La titulación según la legislación vigente. b. Los cursos de actualización organizados por el Centro o la Provincia. c. Conocimiento mínimo de las TIC. B. CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> a. Experiencia como profesor. b. Conocimiento de la legislación que le afecta. c. Conocimiento de las características evolutivas de los alumnos en la edad correspondiente. d. Conocimiento de entrevistas y resolución de conflictos. e. Conocimiento mínimo sobre trabajo en equipo y liderazgo. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.			X		
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocación de educador. 2. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 3. Capacidad de escucha y trabajo. 4. Motivación por la innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustró y personal no docente). Especialmente los compañeros del Seminario/Departamento en donde comparte responsabilidades pedagógicas. 2. <i>A nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, especialmente el jefe de estudios de su etapa y el Equipo de Orientación. 3. <i>A nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, especialmente ante el jefe de estudios de la etapa que le corresponde, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

9	Tutor					
Definición del puesto	Es el educador, que impartiendo clase en el grupo clase, es responsable de coordinar la formación integral de los alumnos. Realiza el seguimiento en el ámbito académico, personal y grupal en coordinación con el equipo de profesores que imparten docencia en el grupo, sus familias y los propios alumnos, todo en coherencia con el PEC. Son nombrados por el Director, siguiendo el criterio, a ser posible, de mayor número de horas de docencia.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Orientar, con un sentido cristiano, no solo el proceso de aprendizaje, sino su maduración personal e integración social. Ofrecer ayuda para un mejor conocimiento y aceptación de sí mismos. Asegurar la coordinación entre el profesorado para una mayor eficacia en la programación, desarrollo y evaluación de los alumnos. Llevar a cabo la gestión y preparación de los aspectos burocráticos que genera la programación, desarrollo y evaluación del grupo de alumnos y que están establecidos en la normativa. Mantener una relación directa de comunicación con las familias de su grupo y potenciar su participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, acción tutorial y atención a la diversidad. Hacer el seguimiento de la evaluación optimizando la información para el progreso de los alumnos. Desarrollar el PAT. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> La titulación según la legislación vigente. Los cursos de actualización organizados por el Centro o la Provincia. Conocimiento de los fundamentos de la espiritualidad y la pedagogía marista. Conocimiento mínimo de las TIC. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Conocimiento de la legislación que le afecta. Conocimiento de la documentación del Centro. Conocimiento de las características evolutivas de los alumnos en la edad correspondiente. Conocimiento de entrevistas y resolución de conflictos. Conocimiento mínimo sobre trabajo en equipo y liderazgo. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.			X		
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Vocación de educador. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Capacidad de escucha y trabajo. Motivación por la innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro (claustró y personal no docente). Especialmente los compañeros que imparten docencia en el mismo grupo. A nivel educativo responde ante los miembros del Equipo Directivo, el Equipo Local de Pastoral y el Equipo de Orientación. A nivel laboral responde ante los miembros del Equipo Directivo, especialmente ante el jefe de estudios de su grupo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

10	Profesor de materia					
Definición del puesto	Es el educador, con la titulación adecuada, autorizado por la Administración educativa para ejercer la enseñanza, a quien se le ha encomendado desde la competencia apropiada, la docencia de dicha área en el Centro. La incorporación al Colegio implica la aceptación del Proyecto Educativo de Centro en su totalidad.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Educar y orientar a los alumnos según marca el PEC. Participar en los órganos colegiados a los que está asignado como profesor de una materia determinada. Programar, desarrollar, evaluar y revisar los diseños curriculares. Participar activamente en los programas de formación permanente. Supervisar, dirigir y coordinar las actividades académicas a los alumnos. Mantener una relación fluida y una comunicación directa con las familias de sus alumnos. Promover el diálogo fe-cultura. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> La titulación según la legislación vigente. Máster para profesor de Enseñanza Secundaria y Bachillerato. La "Capacitación" lingüística en la Comunidad Valenciana. Declaración Eclesiástica de Competencia Académica en Educación Infantil y Primaria. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Declaración Eclesiástica de Competencia Académica en Secundaria y Bachillerato. Nivel de B2 del Marco común europeo en Inglés (Imprescindible para la enseñanza bilingüe) Experiencia en animación juvenil. Habilitaciones que permitan flexibilidad en la organización del Centro. Experiencia en solidaridad. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.		X			
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.		X			
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.		X			
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia personal. Vocación de educador. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Capacidad de escucha y trabajo. Deseo de trabajo en equipo. Apertura a la trascendencia. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A <i>nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente). Especialmente los compañeros de los diferentes Equipos Docentes en donde comparte responsabilidades pedagógicas: Curso, Ciclo, Etapa, Seminario/Departamento. A <i>nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, el Equipo Local de Pastoral y el Equipo de Orientación. A <i>nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

11	Coordinador de formación.					
Definición del puesto	Es la persona designada por el Director y su Equipo Directivo para coordinar los planes de formación del Centro.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las acciones formativas programadas por el Equipo Directivo. 2. Enviar al Coordinador Provincial el Plan anual de Formación del Centro y la Evaluación de la eficacia de las acciones formativas. 3. Acompañar y supervisar el Plan de Formación de Profesores Nuevos. 4. Controlar el acompañamiento y la tutoría de los Profesores Nuevos. 5. Mantener comunicación y enviar la documentación necesaria al Coordinador Provincial para la gestión de la subvención de la Fundación Tripartita. 6. Desarrollar en el Centro el Plan de Formación Provincial del profesorado. 7. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La titulación según la legislación vigente. b. Los cursos de actualización organizados por el Centro o la Provincia. c. Conocimiento de los fundamentos de la espiritualidad y la pedagogía marista. d. Conocimiento mínimo de las TIC. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Conocimiento del sistema educativo y de la legislación mínima aplicable. b. Conocimiento del DGFm y del Plan Estratégico. c. Conocimiento de la formación ofertada por las organizaciones afines o relacionadas con el Centro. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.				X	
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.			X		
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.			X		
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocación de educador. 2. Experiencia como profesor y tutor. 3. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 4. Capacidad de escucha y trabajo. 5. Motivación por la innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente). Especialmente los compañeros de los diferentes Equipos Docentes en donde comparte responsabilidades pedagógicas: Curso, Ciclo, Etapa, Seminario/Departamento. 2. <i>A nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, el Equipo Local de Pastoral y el Equipo de Orientación. 3. <i>A nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

12	Coordinador del sistema de gestión del Centro.					
Definición del puesto	Es la persona designada por el Director y su Equipo Directivo para hacer el diseño y seguimiento de las acciones promovidas para la mejora en la gestión del Centro.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar y hacer el seguimiento del desarrollo de los objetivos anuales de Calidad e implementar la planificación estratégica en el Plan Anual de Gestión de la Calidad dentro del PEC. 2. Estudiar la adecuación de indicadores, el seguimiento y control de los mismos. 3. Trasladar al Equipo Directivo las conclusiones sobre el nivel de calidad del Centro, tras estudiar los datos emanados del sistema de gestión. 4. Proponer al Equipo Directivo medidas correctoras y de mejora. 5. Velar y controlar el análisis, revisión y seguimiento de los datos emanados del sistema de gestión por parte de todos los equipos docentes del Centro. 6. Asegurar el estudio y análisis de las auditorías y la eficacia de las acciones de mejora. 7. Coordinar la elaboración del Informe y Revisión. 8. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>C. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Conocimiento del sistema educativo y de la legislación mínima aplicable. b. Conocimiento mínimo de los sistemas de gestión y su funcionamiento. c. Conocimiento del Plan Estratégico. d. Formación en los cursos organizados por la Provincia. e. Formación en Auditorías internas. f. Conocimiento sobre estrategia y análisis de los Datos. g. Conocimiento adecuado y suficiente de las TIC. <p>D. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Conocimiento del DGFM. b. Conocimiento de la formación ofertada por las organizaciones afines o relacionadas con el Centro sobre gestión de la Calidad. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.				X	
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.				X	
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.					X
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 2. Capacidad de escucha y trabajo. 3. Honradez, discreción y responsabilidad. 4. Motivación por la innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo. 5. Visión de futuro. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente). Especialmente los compañeros de los diferentes Equipos Docentes. 2. <i>A nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, el Equipo Local de Pastoral y el Equipo de Orientación. 3. <i>A nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

13	Coordinador TIC					
Definición del puesto	Es la persona designada por el Director del Colegio para liderar la integración (planificación, implantación y evaluación) de las TIC en el Proyecto Educativo y en el Currículo; y para velar por la comunicación interna y externa del Centro.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Liderar la integración de las TIC en el currículo así como definir las en el PEC. Coordinar la implantación y las propuestas de mejora del sistema de Información y Comunicación ("Ágora Marista") y hacer de nexo de unión entre la empresa proveedora y el Centro. Facilitar y promover la ampliación de la competencia digital del profesorado. Participar en la formación provincial de las TIC y en la formación del profesorado de su Centro. Administrar y organizar los recursos del Centro: instalación, configuración y desinstalación de programas. Velar por la seguridad en el entorno digital del Centro y el cumplimiento de la LOPD. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> La titulación según la legislación vigente. Conocimiento de las TIC y su aplicación en educación. CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> Conocimiento del Sistema Educativo. Conocimiento de la LOPD. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.				X	
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.			X		
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.			X		
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Responsabilidad y honestidad. Iniciativa por la innovación y el conocimiento de las TIC. Compromiso con la Institución y el Centro. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A <i>nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente). Especialmente los compañeros de los diferentes Equipos Docentes en donde comparte responsabilidades pedagógicas y de implantación de las TIC: Curso, Ciclo, Etapa, Seminario/Departamento y Equipo de Comunicación. A <i>nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo. A <i>nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

14	Acompañante de la labor profesional					
Definición del puesto	Es la persona encargada por el Equipo Directivo de acompañar a los nuevos educadores hasta el 6º año de antigüedad. Destaca entre el profesorado por su vinculación al Centro, por su adhesión a los valores institucionales y por su afinidad al Proyecto Educativo de Centro.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar, junto con el resto del equipo de formación e innovación del colegio, el seguimiento y el trabajo en la identidad marista según el nuevo plan de formación. 2. Mantener los encuentros trimestrales con los nuevos contratados de primer o segundo a sexto año de contratación. 3. Conocer el "Proyecto personal profesional" que ha realizado el nuevo educador y acompañarlo. 4. Mantener encuentros periódicos con el/los acompañados para supervisar su Proyecto personal. 5. Preocuparse por el desarrollo personal-profesional del nuevo educador. 6. Tomar parte activa en la evaluación del desempeño de los profesores a los que acompaña. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Formación en Identidad Marista: Los dos cursos de Marcelino. y seguido y Marcelino b. Asistir a jornadas de formación sobre interioridad. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Formación en acompañamiento a nivel interprovincial con la CME b. Formación en Actualización a nivel interprovincial con la CME 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.			X		
	2.- Flexibilidad y adaptación.				X	
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.				X	
	4.- Animación Pastoral.			X		
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.				X	
	8.- Orientación a los destinatarios.				X	
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia personal. 2. Cultura de Centro y compromiso con la Misión e identidad Maristas. 3. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. 4. Capacidad de escucha y trabajo. Deseo de trabajo en equipo. 5. Cercanía y empatía con las personas que se relaciona. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente). 2. A nivel educativo responde ante los miembros del Equipo Directivo y el coordinador de formación. 3. A nivel laboral responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

2.3 Administración, Servicios y Actividades.

15	Administrador					
Definición del puesto	Es el encargado de los asuntos y trámites propios de la contabilidad y marcha económica del Centro. Lo nombra y lo cesa el Titular a través del COEM. Su nombramiento es de 3 años renovables.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual. Informar al Director Titular y al Equipo Directivo de la marcha económica del Centro y del control de los presupuestos. Dirigir el trabajo del personal de administración y servicios del Centro. Disponer de cuentas bancarias de acuerdo con los poderes otorgados, realizando y controlando los cobros y los pagos de caja y cuenta corriente. Preparar los contratos de trabajo y aplicar las decisiones adoptadas sobre salarios y nóminas. Realizar el inventario y el mantenimiento del Centro. Mancomunadamente, las operaciones en cuentas bancarias, hacer transferencias o librar pagos. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Técnico superior en contabilidad. Conocimientos avanzados en contabilidad y presupuestos. Conocimientos avanzados del programa informático de contabilidad. Conocimientos técnicos sobre la trazabilidad de los procesos de compras y facturación. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Graduado en economía. Desarrollo de habilidades sociales para su puesto. Curso de formación organizado por la CME. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.			X		
	2.- Flexibilidad y adaptación.			X		
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.			X		
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.				X	
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.		X			
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Honradez, honestidad y responsabilidad. Capacidad de escucha y trabajo. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Conocimiento de la legislación y de la economía. Conocimiento de la protección de datos. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A <i>nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustró y personal no docente). A <i>nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo. A <i>nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

16	Secretario					
Definición del puesto	Es la persona encargada de supervisar la tramitación académico-administrativa que afecte al Centro. Es nombrado y cesado libremente por el Director Titular.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Diligenciar el cumplimiento de cuantas disposiciones de orden académico afecten al Centro. Dar fe de todos los Títulos, Certificados, Certificaciones de examen, Expedientes académicos, Actas y cualquier otra documentación requerida. Custodiar los archivos velando por el cumplimiento de la LOPD. Coordinar la redacción de la Programación, Memoria o cualquier documentación o requisito administrativo. Dirigir el trabajo de las personas con dedicación a la Secretaría del Centro. Mantener actualizado el archivo informático o el uso de los programas informáticos que tienen relación con la Secretaría del Centro. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Técnico Superior Administrativo. Conocimientos avanzados en Informática, programas de información y comunicación y en Bases de Datos. Conocimiento de la legislación educativa y de la LOPD. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Graduado en Biblioteconomía, archivo y documentación. Desarrollo de habilidades sociales para su puesto. Curso de formación organizado por la CME. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.			X		
	2.- Flexibilidad y adaptación.			X		
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.			X		
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.		X			
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Formación permanente en informática de gestión y bases de datos. Capacidad de escucha y trabajo. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente). A nivel educativo responde ante los miembros del Equipo Directivo y el Administrador. A nivel laboral responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

17	Recepcionista					
Definición del puesto	Persona responsable de controlar el acceso al Centro, que informa, de forma general, sobre aspectos concretos, indica a quién acudir y atiende el teléfono. Realiza tareas de soporte y ayuda al Centro, es nexo entre el profesorado y entre las familias y alumnos y profesorado.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar el acceso al Centro y atender a las personas que demandan información o servicio. 2. Realizar cualquier tarea auxiliar o de soporte que se le pueda encomendar en relación con su puesto. 3. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> a. Graduado en Educación Secundaria. b. Conocimientos básicos sobre ofimática. c. Desarrollo de habilidades sociales imprescindibles para su función. d. Confidencialidad. B. CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> a. Curso sobre recepción diseñado por la CME. b. Nivel mínimo de inglés. c. Conocedor y usuario de la Plataforma de Información y Comunicación. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.		X			
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con los valores y misión Maristas. 2. Cultura de Centro y aprecio por el Colegio. 3. Confidencialidad y honestidad. 4. Capacidad de escucha, diálogo y trabajo. 5. Voluntad de mejora continua de su tarea. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente). Con las familias y los alumnos: con toda la Comunidad Educativa. 2. <i>A nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo y el Administrador. 3. <i>A nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

18	Personal de Administración y Servicios					
Definición del puesto	Son las personas que colaboran con la Administración, Servicios o Secretaría del Centro.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la contabilidad: contabilidad general, cobros y pagos, gestión de recibos, de altas y bajas. 2. Presentación de contratos o visitas a la administración pública. 3. Velar por el buen funcionamiento de las instalaciones. 4. Cualquier otra función que pueda ser encomendada por el Administrador del Centro. 5. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> a. Técnico Superior Administrativo. b. Conocimientos en contabilidad. c. Conocimientos del programa informático de contabilidad. d. Conocimientos técnicos sobre compras y facturación. B. .CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> a. Desarrollo de habilidades sociales para su puesto. b. Curso de formación organizado por la CME. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.		X			
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.		X			
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con los valores y misión Maristas. 2. Honradez, honestidad y responsabilidad. 3. Conocimiento de la legislación y de la economía. 4. Conocimiento de la protección de datos. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 4. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustró y personal no docente) 5. <i>A nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo y el Administrador. 6. <i>A nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

19	Monitor					
Definición del puesto	Es el educador, con la titulación adecuada, que desarrolla el Proyecto Educativo del Centro en el Servicio o Actividad correspondiente: Actividades Extraescolares deportivas, Servicios de Transporte o Comedor, Aula de Apoyo a la Integración, Aula Matinal, Educación Infantil, y de cuantos otros servicios o actividades disponga el Centro.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Educar y orientar a los alumnos según marca el PEC. Desarrollar y fomentar los valores del Centro allí donde se encuentre su función: en la práctica deportiva o en el comedor. Acompañar y asistir a los alumnos en el desarrollo del servicio o la actividad: entrenamientos o competiciones, en la comida, en los momentos anteriores a la clase, etc.... Responsabilizarse de los materiales a usar. Cualquier otra tarea relacionada con su trabajo que el Administrador le encomiende. Mantener una relación fluida y una comunicación directa con las familias de los alumnos. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Conocimientos técnicos de la tarea que desarrolla: entrenador titulado, técnico superior de Educación Infantil, etc... Asistir a jornadas formativas organizadas por federaciones, centros de formación o empresas relacionadas con su tarea. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Titulación nacional o autonómica de entrenador, Graduado en Magisterio. Formación en Identidad Marista organizada por el Centro. Experiencia en animación juvenil. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.		X			
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia personal. Vocación de educador. Honestidad y profesionalidad. Coherencia con el PEC: Carácter Propio y Misión de la Institución. Capacidad de escucha y trabajo. Deseo de trabajo en equipo. Cercanía y empatía con las personas que se relaciona. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A <i>nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro (claustró y personal no docente), con las familias y los alumnos. Con el resto de compañeros de Actividad o Servicio. A <i>nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo. El responsable de la Actividad o Servicio y el Administrador del Centro. A <i>nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo. 					

20	Personal de Mantenimiento					
Definición del puesto	Es la persona encargada del mantenimiento, limpieza y cuidado de las instalaciones del Centro.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Cuidar las instalaciones, controlar su uso y buen estado. Informar al Administrador de los deterioros a través del parte e informar de su arreglo. Mantener las instalaciones externas limpias y la recogida de residuos y su distribución según la normativa vigente. Realizar las obras de mantenimiento que le encargue la Dirección y la Administración del Centro. Realizar las funciones de apertura y cierre del Centro, las tareas de jardinería y cualesquiera otras que le encomiende la Administración del Centro. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> Graduado en Educación Secundaria. Asistir a jornadas de formación. CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> Formación en Identidad Marista organizada por el Centro. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.		X			
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia personal. Compromiso con la tarea que realiza y de mejora. Cultura de Centro y compromiso con la Misión e identidad Maristas. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro (claustro y personal no docente) con las familias y alumnos. A nivel educativo responde ante los miembros del Equipo Directivo y con el Administrador del Centro.. A nivel laboral responde ante los miembros del Equipo Directivo y el Administrador. 					

3 OBRAS EDUCATIVAS: OBRAS SOCIALES

1. Los Centros educativos de carácter social de nuestra Provincia son las estructuras en donde participan personas con unas características especiales y distintas, sujetos a unas necesidades concretas a las que se desea asistir, y están organizados de una forma estructurada y compleja.
2. Cada Centro es a su vez una estructura distinta al resto por las características de la población a atender, y a la vez, compleja que necesita de una gestión adecuada para llegar a conseguir la Misión encomendada.
3. Todos los Centros Educativos están estructurados en órganos unipersonales y pluripersonales cuyas características generales están definidas en el Manual de Funciones.
4. Sin embargo, los órganos unipersonales necesitan de una definición más profunda en función de sus tareas, requisitos del puesto designado o las competencias que se deben requerir y los niveles deseables que se deben alcanzar por las personas.
5. Analizaremos por ahora solamente los órganos unipersonales:

3.1 Órganos unipersonales de gobierno y coordinación:

101	Director					
Definición del puesto	Es la persona designada por el Titular, concretamente por el COEM, para dirigir, animar y gestionar el Centro Educativo. Su mandato tiene una duración de 4 años. Cesa al cumplir el periodo de su nombramiento, al ser aceptada su renuncia, al presentar alguna discapacidad o al ser revocado su nombramiento por el Titular.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer y velar por el cumplimiento del Carácter Propio y gestionar el plan estratégico y llevar a cabo las Iniciativas Estratégicas. 2. Dirigir y coordinar todas las actividades y los servicios que se desarrollan en el Proyecto. 3. Convocar y presidir las reuniones de todos los órganos colegiados, especialmente el Equipo Directivo. 4. Formar parte de la Gestora de Recursos Humanos con las atribuciones que se le encomienden. Así como velar por la convivencia en el Centro y por el cumplimiento del horario. 5. Promover e impulsar procesos de autoevaluación periódica. 6. Gestionar adecuadamente los preceptos y normas legales que le encomiende la Administración. 7. Designar con el Equipo Directivo a las personas que desempeñan las tareas necesarias para el funcionamiento del Centro. 8. Gestionar los recursos con los presupuestos aprobados. Responder de la gestión económica. 9. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La propia de cualquier educador. b. Conocimiento contrastado de la Institución Marista. c. Conocimiento de las TIC's. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Trabajo Social o Educación Social. b. Curso de Formación de "Educación para solidaridad y el desarrollo" diseñado en la CME. c. Conocimientos en gestión: personas y recursos. d. Dominio de técnicas de resolución de conflictos, liderazgo y relaciones interpersonales. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					X
	2.- Flexibilidad y adaptación.					X
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					X
	4.- Animación Pastoral.				X	
	6.- Orientación al resultado.				X	
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					X
	8.- Orientación a los destinatarios.					X
	5.- Innovación y creatividad.			X		
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					X
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					X
11.- Planificación y orientación estratégica.			X			
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con el Proyecto del Centro y la Misión de la Institución. 2. Implicación personal con los logros y objetivos del Centro. 3. Conocimientos mínimos sobre la legislación. 4. Persona equilibrada, empática y proactiva. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro. 2. <i>A nivel educativo y laboral</i> responde los miembros del COEM y la Titularidad. 3. <i>A nivel laboral</i>, vela por la convivencia y el ambiente de familia en el Centro. 					

102	Administrador					
Definición del puesto	Es el encargado de los asuntos y trámites propios de la contabilidad y marcha económica del Centro. Lo nombra y lo cesa el Titular a través del COEM. Su nombramiento es de 3 años renovables.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual. 2. Informar al Director y al Equipo Directivo de la marcha económica del Centro y del control de los presupuestos. 3. Dirigir el trabajo del personal de administración y servicios del Centro. 4. Disponer de cuentas bancarias de acuerdo con los poderes otorgados, realizando y controlando los cobros y los pagos de caja y cuenta corriente. 5. Preparar los contratos de trabajo y aplicar las decisiones adoptadas sobre salarios y nóminas. 6. Realizar el inventario y el mantenimiento del Centro. 7. Mancomunadamente, las operaciones en cuentas bancarias, hacer transferencias o librar pagos. 8. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<ol style="list-style-type: none"> A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: <ol style="list-style-type: none"> a. B. CONVENIENTE: <ol style="list-style-type: none"> a. Trabajo Social o Educación Social. b. Desarrollo de habilidades sociales para su puesto. c. Curso de Formación de "Educación para solidaridad y el desarrollo" diseñado en la CME. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.			X		
	2.- Flexibilidad y adaptación.			X		
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.			X		
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.				X	
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.		X			
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.		X			
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.		X				
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con el Proyecto y la Misión de la Institución. 2. Honradez, honestidad y responsabilidad. 3. Capacidad de escucha y trabajo. 4. Conocimiento mínimo de la legislación y de la economía. 5. Conocimiento de la protección de datos. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 4. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro. 5. <i>A nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo. 6. <i>A nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

103	Técnico de proyectos					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. La titulación según la legislación vigente. B. CONVENIENTE: a. Curso de Formación de “Educación para solidaridad y el desarrollo” diseñado en la CME.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1. Coherencia personal. 2. Vocación de educador. 3. Coherencia con el Proyecto y Misión de la Institución. 4. Capacidad de escucha y trabajo. Deseo de trabajo en equipo. 5. Apertura a la trascendencia.					
Red de relaciones	1. <i>A nivel relacional</i> con el resto de compañeros del Centro. 2. <i>A nivel educativo</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo. 3. <i>A nivel laboral</i> responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad.					

104	Educador					
Definición del puesto	Es la persona, con la titulación adecuada, autorizado para ejercer las tareas propias de asistencia y ayuda, de colaboración y de implantación del Proyecto Social.					
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> Educar y orientar a las personas según marca el Proyecto del Centro. Participar en los órganos colegiados a los que está asignado como educador. Programar, desarrollar, evaluar y revisar la implantación del Proyecto. Participar activamente en los programas de formación permanente. Supervisar, dirigir y coordinar las actividades de las personas a su cargo. Mantener una relación fluida y una comunicación directa con las familias de las personas a su cargo. Cualquier otro requisito establecido en el Manual de Funciones o en el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Centro. 					
Formación requerida	<p>A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE:</p> <ol style="list-style-type: none"> La titulación según la legislación vigente. <p>B. CONVENIENTE:</p> <ol style="list-style-type: none"> Trabajo Social o Educación Social. Desarrollo de habilidades sociales para su puesto. Curso de Formación de "Educación para solidaridad y el desarrollo" diseñado en la CME. 					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.		X			
	2.- Flexibilidad y adaptación.			X		
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.		X			
	4.- Animación Pastoral.		X			
	6.- Orientación al resultado.			X		
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.		X			
	8.- Orientación a los destinatarios.			X		
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.		X			
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	<ol style="list-style-type: none"> Coherencia personal. Vocación de educador. Coherencia con el Proyecto y la Misión de la Institución. Capacidad de escucha y trabajo. Deseo de trabajo en equipo. Apertura a la trascendencia. 					
Red de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> A nivel relacional con el resto de compañeros del Centro. A nivel educativo responde ante los miembros del Equipo Directivo. A nivel laboral responde ante los miembros del Equipo Directivo, la Gestora de Recursos Humanos y los representantes de la Provincia Marista Mediterránea y de la Titularidad. 					

4 SERVICIOS PROVINCIALES

SERVICIOS PROVINCIALES		COMPETENCIAS										
		GENÉRICAS						ESPECÍFICAS				
		1	2	3	4	6	7	8	5	9	10	11
201.	Coordinador del COEM											
202.	Delegado Provincial de Educación.											
203.	Delegado Provincial de Pastoral											
204.	Delegado Provincial de Solidaridad.											
205.	Delegado Provincial de Recursos Humanos.											
206.	Administrador Provincial.											
207.	Secretario Provincial.											
208.	Miembro de Equipos Provinciales.											
209.	Coordinador del Equipo de Animación de Italia.											
210.	Coordinador del Equipo de Animación de Líbano-Siria.											
211.	Central de Compras											
212.	Miembro de apoyo a las TIC's											
213.	Secretario del Consejo de Obras Educativas Maristas											
214.	Administrador de Obras											

Los perfiles de los miembros de Equipos Provinciales están aún en elaboración.

4.1 Órganos unipersonales de gobierno, gestión y coordinación:

201	Coordinador COEM					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

202	Delegado Provincial de Educación					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

203	Delegado Provincial de Pastoral					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

204	Delegado Provincial de Solidaridad					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

205	Delegado Provincial de Recursos Humanos					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
	11.- Planificación y orientación estratégica.					
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

206	Administrador Provincial					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
	11.- Planificación y orientación estratégica.					
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

207	Secretario Provincial					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

208	Miembro de Equipos Provinciales					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

209	Coordinador del Equipo de Animación de Italia					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

210	Coordinador del Equipo de animación de Líbano-Siria					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

211	Encargado de la Central de Compras/ Técnico de Equipos Provinciales					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
	11.- Planificación y orientación estratégica.					
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

213	Miembro de Apoyo a las TIC's/Auxiliar para Equipos Provinciales					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

213	Secretario del consejo de Obras Educativas Maristas					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

214	Administrador de Obras					
Definición del puesto						
Tareas	1.					
Formación requerida	A. NECESARIA E IMPRESCINDIBLE: a. B. CONVENIENTE: a.					
Perfil competencial y niveles	Competencias y niveles mínimos exigidos	0	1	2	3	4
	1.- Autoconfianza y autocontrol.					
	2.- Flexibilidad y adaptación.					
	3.- Compromiso con la Institución y su Misión.					
	4.- Animación Pastoral.					
	6.- Orientación al resultado.					
	7.- Trabajo en equipo y colaboración.					
	8.- Orientación a los destinatarios.					
	5.- Innovación y creatividad.					
	9.- Creación de relaciones de colaboración.					
	10.- Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.					
11.- Planificación y orientación estratégica.						
Requerimientos básicos	1.					
Red de relaciones	1.					

Diseño General de la Formación Marista Provincial

1 INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las ocasiones la formación es la catapulta para avanzar en el ámbito de las competencias profesionales. Hablar de formación es hablar de la mejora profesional, de la mejora en el conocimiento, de la mejora en la interioridad; es hablar de crecimiento personal.

La organización provincial usará la formación como vehículo potente para el avance en las diferentes competencias. Así conviene relacionar las competencias ya definidas con la formación necesaria e imprescindible, para poder afianzarla en los perfiles igualmente descritos.

Los destinatarios de la formación que se organiza en la Provincia son las personas que componen las distintas Obras educativas y los integrantes de la organización Provincial.

La formación que se organiza en la Provincia Marista Mediterránea se desarrolla en diferentes ámbitos: Local, esto es, formación organizada por el propio Centro Educativo según necesidades a demanda de las personas de ese Centro; en el ámbito Provincial, es decir, una formación organizadas por los miembros de la organización Provincial para todas las Obras Educativas de la Provincia o de diferentes zonas de la Provincia. Y por último, una formación interprovincial, organizada por la Conferencia Marista Española o por otras estructuras de gobierno interprovincial Marista como la Conferencia Europea Marista.

A esta formación se puede añadir aquella que las personas de la organización soliciten que se realiza, se organiza y se gestiona fuera de la organización Provincial. Se trata de formación universitaria o de los Centros de Profesores de Titularidad Pública o de otras organizaciones en donde no interviene la Provincia Marista Mediterránea, pero que por sus características puede ser conveniente o necesaria para ampliar las competencias de una persona que así lo solicita. Esta última es una formación a demanda.

Por tanto, procederemos a concretar a partir de ahora, según el ámbito de organización (local, provincial o interprovincial):

- a. Catálogo y calendario de Acciones Formativas (AF).
- b. Definición de cada Acción formativa:
 - a. Objetivos.
 - b. Programa (resumen).
 - c. Duración.
 - d. Destinatarios.
 - e. Competencias relacionadas.
- c. Evaluación de la formación: impacto y eficacia:
 - a. Conceptos.
 - b. Evaluación de las acciones.
 - c. Registros e indicadores.

2 CATÁLOGO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

CATÁLOGO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS DE LA PROVINCIA MARISTA MEDITERRÁNEA DISEÑO GENERAL DE LA FORMACIÓN PROVINCIAL MARISTA									
ACCIONES FORMATIVA. DENOMINACIÓN	ÁMBITO FORMATIVO					CALENDARIO			
	L	P	CME	CEM	EXT	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
1. Nuevos educadores maristas (1º)	X	X				X	X	X	X
2. Nuevos educadores maristas (2º,3º,4º, 5º y 6º)	X	X				X	X	X	X
3. Acompañamiento nuevos educadores	X					X	X	X	X
4. Tutores de Infantil-Primaria		X	X			X		X	
5. Tutores de Secundaria-Bachillerato		X	X				X		X
6. Actualización			X				X		X
7. Nuevos directivos maristas		X	X			X	X	X	X
8. Responsables de la animación pastoral			X			X		X	
9. Orientadores			X				X		X
10. Personal de secretaría y recepción			X			X			
11. Encuentro animadores maristas			X			X	X	X	X
12. Educación para la Solidaridad y el Desarrollo			X			X			X
13. Administradores			X				X		
14. Responsables de ERE			X						
15. Acompañamiento I			X						
16. Acompañamiento II			X			X		X	
17. Acompañamiento III				X					
18. Equipos Directivos		X				X	X	X	X
19. Ciencias Religiosas (Universidad Granada)					X	X	X		
20. Profesores de primaria de ERE		X				X	X	X	X
21. Formación para la innovación pedagógica	X					X	X	X	X
22. Equipos de innovación pedagógica		X				X	X	X	X
23. Equipos de Orientación		X				X	X	X	X
24. Atención a la Diversidad	X					X	X	X	X
25. Tutoría		X				X	X	X	X
26. Didáctica		X				X	X	X	X
27. Identidad. Marcelino punto y seguido		X				X	X	X	X
28. Identidad. Marcelino puntos suspensivos		X				X		X	
29. Seguimiento de proyectos TIC's	X					X	X	X	X
30. Implantación Bilingüismo/Plurilingüismo	X					X	X	X	X
31. Gestión para la mejora (EFQM)	X					X	X	X	X
32. Interioridad	X					X	X	X	X
33. Identidad marista	X					X	X	X	X
34.									
35.									
36.									
37.									
38.									

3 MATRIZ DE COMPETENCIAS PARA LA FORMACIÓN

MATRIZ DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES RELACIONADAS CON LA FORMACIÓN PROVINCIAL										
ACCIONES FORMATIVA. DENOMINACIÓN	GENÉRICAS						ESPECÍFICAS			
	Autoconfianza y autocontrol	Flexibilidad y adaptación	Compromiso con la institución y su Misión	Animación Pastoral	Orientación al resultado	Trabajo en equipo y colaboración	Orientación a los destinatarios	Innovación y creatividad	Creación de relaciones de colaboración	Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos
1. Nuevos educadores maristas (1º)										
2. vos educadores maristas (2º,3º,4º, 5º y 6º)										
3. Acompañamiento nuevos educadores										
4. Tutores de Infantil-Primaria										
5. Tutores de Secundaria-Bachillerato										
6. Actualización										
7. Nuevos directivos maristas										
8. Responsables de la animación pastoral										
9. Orientadores										
10. Personal de secretaría y recepción										
11. Encuentro animadores maristas										
12. Educación para la Solidaridad y el Desarrollo										
13. Administradores										
14. Responsables de ERE										
15. Acompañamiento I										
16. Acompañamiento II										
17. Acompañamiento III										
18. Equipos Directivos										
19. Ciencias Religiosas (Universidad Granada)										
20. Profesores de primaria de ERE										
21. Formación para la innovación pedagógica										
22. Equipos de innovación pedagógica										
23. Equipos de Orientación										
24. Atención a la Diversidad										
25. Tutoría										
26. Didáctica										
27. Identidad. Marcelino punto y seguido										
28. Identidad. Marcelino puntos suspensivos										
29. Seguimiento de proyectos TIC's										
30. Implantación Bilingüismo/Plurilingüismo										
31. Gestión para la mejora (EFQM)										
32. Interioridad										
33. Identidad marista										
34.										

4 DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

1		NUEVOS EDUCADORES MARISTAS I									
Organización	Equipo de Recursos Humanos-Equipos Directivos	Ámbito									
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos aquellos educadores que hayan sido contratados durante el curso anterior y el actual. ▪ Aquellos que aunque tengan más antigüedad no hayan realizado esta Acción Formativa. 	LOCAL-PROVINCIAL									
		Duración									
		6 Horas + 20 horas (1 CURSO)									
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiarizarse con la tradición y la pedagogía marista: Carácter Propio y Misión Educativa Marista. ▪ Conocer la figura de san Marcelino Champagnat y su obra. ▪ Conocer la estructura organizativa del Centro y de la Provincia, así como los documentos de referencia. ▪ Desarrollar habilidades para participar activamente en los equipos educativos del Centro. ▪ Adquirir una formación básica para realizar adecuadamente las tareas y responsabilidades propias de su función en la obra educativa marista, ayudando a resolver las primeras dificultades propias de su labor docente. ▪ Asumir la formación continua como instrumento de crecimiento personal y profesional que nos ayude a dar respuestas adecuadas a las necesidades del momento. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LOCAL: <ul style="list-style-type: none"> ○ Un Corazón sin fronteras. ○ Carácter Propio. ○ Misión, Visión, Valores y Fortalezas. ○ Organigrama del Centro. ▪ PROVINCIAL: <ul style="list-style-type: none"> ○ Identidad Personal. ○ Tutor marista y atención a la diversidad. ○ Provincia Marista Mediterránea. ○ Gestión y nuevas tecnologías. ○ Función docente. 										
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones											

2		NUEVOS EDUCADORES MARISTAS II									
Organización	Equipo de Recursos Humanos- Equipos Directivos	Ámbito									
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Todos aquellos educadores desde el segundo hasta el sexto año de contratación. 	LOCAL-ZONAL-PROVINCIAL									
		Duración									
		2º año: 20 horas 2º-6º año (zonal): 6 horas									
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Familiarizarse con la tradición y la pedagogía marista: Carácter Propio y Misión Educativa Marista. Conocer la figura de san Marcelino Champagnat y su obra. Conocer la estructura organizativa del Centro y de la Provincia, así como los documentos de referencia. Desarrollar habilidades para participar activamente en los equipos educativos del Centro. Adquirir una formación básica para realizar adecuadamente las tareas y responsabilidades propias de su función en la obra educativa marista, ayudando a resolver las primeras dificultades propias de su labor docente. Asumir la formación continua como instrumento de crecimiento personal y profesional que nos ayude a dar respuestas adecuadas a las necesidades del momento. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> ZONAL: <ul style="list-style-type: none"> Marco de evangelización. Agua de la Roca. Misión Educativa Marista. En torno a la misma mesa. Evangelizadores entre los jóvenes. PROVINCIAL: <ul style="list-style-type: none"> Identidad Personal. Educador Marista. Animación Pastoral, educación social y vocacional Identidad marista. 										
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones	A nivel zonal el grupo incluiría a todos los educadores desde el 2º año de contratación hasta el 6º; este grupo iría reuniéndose por temas, así cada año, cíclicamente se tratarían temas diferentes: año 1: Marco de evangelización, año 2: Agua de la Roca y así sucesivamente.										

3		ACOMPAÑAMIENTO NUEVOS EDUCADORES MARISTAS									
Organización	Equipo Directivo-Recursos Humanos- ELP	Ámbito									
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos aquellos educadores que se adapten al perfil de acompañante de la labor profesional. 	LOCAL									
		Duración									
		20 h. repartidas en tres trimestres. Puede ser formación a distancia.									
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiarizarse con las mínimas técnicas de acompañamiento. ▪ Compartir las dificultades y demandas del acompañamiento. ▪ Formarse en Identidad personal e Identidad Marista. ▪ Conocer las novedades estructurales del Centro y la Provincia. ▪ Desarrollar habilidades para participar activamente en los equipos educativos del Centro. ▪ Adquirir una formación básica para realizar adecuadamente las tareas y responsabilidades propias de su función en la obra educativa marista, ayudando a resolver las primeras dificultades propias de su labor docente. ▪ Acercarse todo lo posible a la Misión y Visión. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LOCAL: <ul style="list-style-type: none"> ○ “Dar a conocer a Jesucristo y hacerlo amar” o “Nos dio el nombre de María” <ul style="list-style-type: none"> ▪ Educador Marista. ▪ Identidad Marista y personal. ○ “Agua de la Roca” <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espiritualidad Marista. ○ “En torno a la misma mesa” <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión Compartida. 										
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	5.-Orientación al resultado.	6.-Trabajo en equipo y colaboración.	7.-Orientación a los destinatarios.	8.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones	A nivel local, durante un año, tres reuniones o trabajos sobre el programa establecido. La formación puede ser a distancia.										

4		TUTORES INFANTIL-PRIMARIA									
Organización	Conferencia Marista Española					Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Tutores con capacidad de liderazgo entre el grupo de tutores. Orientadores 					INTERPROVINCIAL-LOCAL					
						Duración					
40 h. en una semana cada dos cursos											
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar sobre el ser tutor marista en la sociedad actual. Profundizar en la tutoría dentro de la gestión del Centro. Conocer herramientas de mediación, resolución de conflictos y mejora de las habilidades sociales y de comunicación. Conocer los elementos principales de PATV. Transmitir al Centro, según las directrices del Equipo Directivo, la formación recibida. Conocer mínimamente las características psicoevolutivas de las personas que están en su grupo clase. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Ser persona, ser educador Relación Tutor-familia. Mejora de la convivencia. Resolución de conflictos. La inteligencia emocional. El tutor marista. Plan de Acción Tutorial-Vocacional. Gestión de los procesos relacionados con la tutoría. 										
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	5.-Orientación al resultado.	6.-Trabajo en equipo y colaboración.	7.-Orientación a los destinatarios.	8.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017			2017-2018	X	2018-2019			
Observaciones	A nivel local, en los cursos siguientes, se debe impartir una acción formativa sobre tutoría con un resumen de estos contenidos.										

5		TUTORES SECUNDARIA-BACHILLERATO										
Organización	Conferencia Marista Española	Ámbito										
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Tutores con capacidad de liderazgo entre el grupo de tutores. Orientadores 	INTERPROVINCIAL-LOCAL										
		Duración										
		40 h. en una semana cada dos cursos										
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar sobre el ser tutor marista en la sociedad actual. Profundizar en la tutoría dentro de la gestión del Centro. Conocer herramientas de mediación, resolución de conflictos y mejora de las habilidades sociales y de comunicación. Conocer los elementos principales de PATV. Transmitir al Centro, según las directrices del Equipo Directivo, la formación recibida. Conocer mínimamente las características psicoevolutivas de las personas que están en su grupo clase. 											
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Ser persona, ser educador Relación Tutor-familia. Mejora de la convivencia. Resolución de conflictos. La inteligencia emocional. El tutor marista. Plan de Acción Tutorial-Vocacional. Gestión de los procesos relacionados con la tutoría. 											
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos											
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	5.-Orientación al resultado.	6.-Trabajo en equipo y colaboración.	7.-Orientación a los destinatarios.	8.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.	
Cursos	2015-2016		2016-2017	X	2017-2018		2018-2019	X				
Observaciones	A nivel local, en los cursos siguientes, se debe impartir una acción formativa sobre tutoría con un resumen de estos contenidos.											

6		ACTUALIZACIÓN									
Organización	Conferencia Marista Española							Ámbito			
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Educadores que llevan entre 15 y 20 años en los centros y siguen trabajando con actitud positiva de seguir entregándose a la educación. Profesores que han acabado un largo período de servicio de responsabilidades directivas en los colegios. Personas con capacidad de liderar proyectos en el centro. Profesores entregados con necesidad de descanso y actualización. 							INTERPROVINCIAL			
								Duración			
										3 semanas cada dos años	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Crear espacios y dar herramientas para el encuentro con uno mismo, espacios para reponer fuerzas, espacios para lograr un equilibrio y ajuste personal que permita al participante continuar su camino como persona, educador y marista. Tener tiempos de reflexión, silencio y descanso personal que faciliten la interioridad. Reenfocar la tarea educativa y volver a ilusionarse con el magisterio y las tareas propias del educador marista. Reflexionar sobre las nuevas teorías educativas y de organización escolar, de tal forma que ayuden al participante a la integración en su entorno. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Autoconocimiento y visión positiva. Estructura de la personalidad. Relaciones personales constructivas en el entorno. Asumir la madurez. La vocación de educador y su proyección al futuro. El mundo marista de hoy. La Iglesia en el mundo de hoy. El compromiso del educador cristiano. Vivencia y testimonio de la fe. Visita a los lugares de origen del Instituto. 			<ul style="list-style-type: none"> Nuevas herramientas. Nuevos sistemas de gestión. La gestión por procesos. La planificación estratégica. Escuela 2.0. Los nuevos retos: el papel del educador, la nueva escuela marista. Integrar la realidad en la escuela. Proyección del Capítulo General. Otras realidades educativas y sociales. 				<ul style="list-style-type: none"> La sociedad y la juventud actual. El educador en el mundo. Testimonios. Otras realidades provinciales. ONGd SED. Viaje al Hermitage. 			
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016		2016-2017	X	2017-2018		2018-2019	X			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Curso de ritmo tranquilo que favorezca la reflexión personal, el encuentro con uno mismo y un descanso "activo". No importa tanto aprender nuevos conceptos cuanto ilusionarse con la vocación educadora y marista. El viaje al Hermitage, con sus respectivas parejas si lo desean, tiene un carácter de peregrinación y conocer los orígenes. 										

7		NUEVOS DIRECTIVOS MARISTAS									
Organización	Conferencia Marista Española					Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Personas que están en equipos directivos. Personas que puedan asumir funciones directivas. 					INTERPROVINCIAL-PROVINCIAL					
						Duración					
4 semanas (3 interprovinciales y 1 provincial), cada año.											
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Profundizar en la identidad marista. Adquirir claves útiles para conocer y comprender la realidad global de la escuela marista. Conseguir herramientas para el acompañamiento de equipos y personas. Alcanzar la capacidad para liderar procesos de gestión, cambio e innovación. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Dimensiones y estructura de la personalidad. Inteligencia emocional. El concepto de persona. La persona en relación. La comunidad cristiana. Identidad y rol del directivo marista. El proyecto marista hoy. Gestión económica. Gestión material. Presupuestos. Contabilidad. Proveedores. Recursos humanos. Selección y contratación de personas. Herramientas de gestión. 			<ul style="list-style-type: none"> Normativa y legislación. Conciertos educativos. Gestión del conocimiento. Buenas prácticas (benchmarking). Coaching. Habilidades esenciales. Gestión de equipos y personas. Motivación. Reconocimiento. La escuela del futuro. Acompañamiento de personas. Animación pastoral general. La responsabilidad social del centro. Gestión de equipos. Relaciones institucionales. Innovación y cambio. 			<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones. Trabajo en red marista. El Carácter propio. El Proyecto educativo. Organización del centro. La comunidad educativa. Relación con padres. Asociacionismo. Actividades extraescolares. Comedor y servicios. El contrato educativo. El ambiente escolar. La responsabilidad social del centro. Sentido provincial. 				
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Cada Provincia desarrolla y distribuye los contenidos de la cuarta semana. 										

8		RESPONSABLES DE LA ANIMACIÓN PASTORAL									
Organización	Conferencia Marista Española					Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Aquellas personas que forman o formarán parte del equipo de animación pastoral colegial, con capacidad de liderazgo en ese ámbito. Personas que estén dispuestas a prestar un servicio de liderazgo pastoral en el colegio. Personas que van a asumir alguna responsabilidad en el ámbito de la animación pastoral. 					INTERPROVINCIAL					
						Duración					
						3 semanas, cada 2 años.					
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una mayor identidad cristiana y marista de los agentes educativos que trabajan en nuestros centros. Conseguir que los educadores se capaciten para la gestión de la acción pastoral en las obras educativas. Capacitar a los participantes para que ejerzan su liderazgo en los equipos y personas del ámbito pastoral. Adquirir una cultura de centro y manejar las herramientas necesarias para llevar a cabo su misión. Capacitar a los agentes educativos para realizar adecuadamente las tareas y responsabilidades propias de su función. 										
Programa	Análisis de la realidad. <ol style="list-style-type: none"> Contexto sociocultural en general. Los jóvenes y la religiosidad. La escuela multicultural. Diálogo interreligioso. Ser personas desde la visión cristiana. <ol style="list-style-type: none"> Dimensión antropológica. Dimensión social/solidaria. Dimensión trascendente. Relación-integración de las tres dimensiones. Evangelizar. Opciones básicas <ol style="list-style-type: none"> Opciones teológicas. 			<ol style="list-style-type: none"> Opciones pastorales (evangelización, personalización, acompañamiento e interioridad). Opciones maristas. Escuela evangelizadora. <ol style="list-style-type: none"> Educación y evangelización. Niveles del proceso evangelizador (círculos de <i>Botana</i>). Trabajo en equipo. Plataformas y estructuras para la evangelización en la escuela. Planificación estratégica pastoral. Plan pastoral de centro. 			Agentes para la escuela evangelizadora. <ol style="list-style-type: none"> Componentes personales del propio delegado de pastoral. Ámbitos de referencia. Formación de agentes. Recursos para la animación pastoral. <ol style="list-style-type: none"> Convivencias y encuentros. Celebraciones. Las TIC aplicadas a la pastoral. Acompañamiento personal. Ambientación, decoración. Técnicas de dinamización de equipos (gestión). 				
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1-Autoconfianza y autocontrol.	2-Flexibilidad y adaptación.	3-Compromiso con la Institución y su Misión.	4-Animación Pastoral.	6-Orientación al resultado.	7-Trabajo en equipo y colaboración.	8-Orientación a los destinatarios.	5-Innovación y creatividad.	9-Creación de relaciones de colaboración.	10-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Reflexión sobre recursos audiovisuales (ej.: realidad juvenil). Dinámicas de confrontación (ej.: confrontación de la aplicación de la pedagogía del umbral del centro en relación a un modelo). Elaboración in situ de materiales, celebraciones, análisis de casos. Cuidado de momentos de oración, interioridad, silencio, celebración, grupo pequeño y grande. 										

9		ORIENTADORES								
Organización	Conferencia Marista Española				Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Responsables de los Equipos de Orientación. Otros orientadores pertenecientes a los Equipos de Orientación. 				INTERPROVINCIAL					
					Duración					
					Anual los 3 primeros años (¿..?) Cada 2 años					
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar sobre el ser del orientador marista en la sociedad actual. Profundizar en la relación de la acción orientadora con los procesos de gestión del centro. Desarrollar estrategias que favorezcan la dinamización de las relaciones entre los equipos existentes en un colegio marista. Revisar y actualizar la metodología de trabajo de los equipos de orientación de los colegios maristas según el marco normativo vigente y las necesidades educativas de los alumnos. Dinamizar la revisión y actualización del Plan de Orientación/PAT, así como su interacción e integración con el Plan de Pastoral. 									
Programa	<ol style="list-style-type: none"> Identidad marista. <ul style="list-style-type: none"> Legislación. Funciones del orientador. Relaciones institucionales. Gestión del EO. Plan de orientación. Resolución de conflictos. Mejora de la convivencia. Técnicas de entrevistas. Procesos relacionados con orientación. Mejora continua. Evaluación psicopedagógica. Trabajo en equipo. Gestión de grupos. Relaciones interpersonales. Habilidades sociales y personales. Interacción PAT-Plan de pastoral. Atención a la diversidad. Inteligencias Múltiples y neuropsicología. 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autocofianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017		2017-2018		2018-2019	X		
Observaciones	A ser posible, este curso debería ser impartido por orientadores experimentados de nuestros centros, para conseguir una continuidad, sin olvidar nuevos planteamientos en el funcionamiento de los equipos de orientación.									

10	PERSONAL DE SECRETARÍA Y RECEPCIÓN									
Organización	Conferencia Marista Española					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Personal de secretaría y recepción. 					INTERPROVINCIAL				
						Duración 1 semana cada 2 años				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el conocimiento de la misión y el ser marista. Facilitar los elementos técnicos y prácticos para el desempeño de sus funciones: habilidades sociales, atención al cliente, acogida, información, imagen cordial. Capacitar para la identificación de los principales elementos constitutivos de la gestión documental que requiere su función. Potenciar el conocimiento y aplicación de las nuevas tecnologías en el ámbito de su trabajo. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades sociales. <ul style="list-style-type: none"> Conductas y situaciones. Resolución de conflictos. Identidad Marista. <ul style="list-style-type: none"> Documentos maristas. Valores maristas. Identidad personal: <ul style="list-style-type: none"> Autoestima y autoayuda. Autoconocimiento y autocontrol. Solidaridad y educación para el desarrollo. <ul style="list-style-type: none"> ONGD SED 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	5.-Orientación al resultado.	6.-Trabajo en equipo y colaboración.	7.-Orientación a los destinatarios.	8.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017		2017-2018		2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 									

11	ENCUENTRO DE ANIMADORES MARISTAS										
Organización	Conferencia Marista Española					Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Animadores maristas que, al menos, lleven dos años en la animación de grupos (Scouts, MarCha, GVX, Mà Oberta - Cor Obert...) y que no hayan participado en años anteriores en este encuentro. 					INTERPROVINCIAL					
						Duración					
	1 semana cada año en verano										
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir, desde la convivencia, la reflexión y el intercambio, una mayor identidad marista de los animadores. Reflexionar, reafirmar y consolidar la función de liderazgo y animación que tienen los participantes en sus respectivos grupos o asociaciones. Dialogar e intercambiar experiencias, recursos, métodos y vivencias que enriquezcan a los participantes de forma individual pero también a las Provincias respectivas. Crecer en planteamientos más universales que animen a los participantes a seguir en una tarea que es común y parecida en otros lugares de España. Conseguir que todos los participantes salgan más ilusionados, animados, responsabilizados y más inquietos en su tarea de animadores. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> 										
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 										

12		EDUCACIÓN PARA LA SOLIDARIDAD Y EL DESARROLLO									
Organización	Conferencia Marista Española				Ámbito						
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Responsables de solidaridad colegial, actuales o potenciales. Miembros de los distintos equipos dinamizadores de las obras educativas con capacidad de liderazgo y motivación. Responsables locales de SED. 				INTERPROVINCIAL						
					Duración						
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitarse para la animación de la EPSD en una obra educativa. Profundizar en la propia opción personal y compromiso por la solidaridad. Conocer los fundamentos de la EPSD. Reflexionar sobre la integración de la EPSD en la estructura de la obra educativa. Conocer herramientas para desarrollar un plan local de EPSD y aplicarlas en una propuesta concreta. 										
Programa	<p>Persona: El educador marista, una persona solidaria:</p> <p>a. El ser de la persona: raíces de la inquietud solidaria en tu persona, autorrealización personal.</p> <p>b. La experiencia Montagne. Fundamentos cristianos y maristas. Confrontación personal.</p> <p>Educación para la solidaridad y el desarrollo:</p> <p>a. Análisis de la realidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> La mundialización y las causas de la pobreza. (derechos humanos, derechos de la Tierra...). La interdependencia [la corresponsabilidad] (lo local, lo global...). La diversidad cultural (la imagen del Sur...). La participación (cultura democrática, el diálogo, incidencia política...). La función de las ONG. Las ONG maristas (SED, FMSI, Fundación Champagnat, Asociación Espiral...). 		<p>b. La EPSD, una respuesta necesaria.</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición de EPSD. Antropología de la solidaridad. Los jóvenes actuales, salir del individualismo... ¿Qué es solidaridad? Diferentes conceptos de solidaridad (desde el cristianismo, lo marista...). La interdependencia de varios elementos: competencia social, emocional, actitud pro-social... <p>c. Pedagogía de la EPSD:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ámbito curricular: las competencias, las programaciones (PAT, educación en valores, ciudadanía, ERE, etc.). – materiales SED-. Ámbito no curricular: reflexionar críticamente a partir de las propias experiencias (sensibilización, campañas...). El voluntariado (procesos previos, proyección hacia obras sociales, itinerarios formativos, voluntariado internacional, compromiso cristiano...). 		<ol style="list-style-type: none"> Criterios pedagógicos: participación, sentido crítico, responsabilidad, servicio... Criterios estructurales de los centros educativos (opciones que se refieren a la utilización de espacios, horarios, sostenibilidad, consumo responsable...). <p>Animación de la EPSD.</p> <ol style="list-style-type: none"> Equipos, responsables... Herramientas para desarrollar un plan local de EPSD. Acompañamiento de personas, equipos, proyectos (habilidades sociales). Integración de la EPSD en los centros: algunos modelos de animación (visita a una realidad concreta, o al revés, conocer una realidad a través del testimonio de alguna persona). Vinculación SED-obras educativas. 						
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1-Autoconfianza y autocontrol.	2-Flexibilidad y adaptación.	3-Compromiso con la Institución y su Misión.	4-Animación Pastoral.	5-Orientación al resultado.	6-Trabajo en equipo y colaboración.	7-Orientación a los destinatarios.	8-Innovación y creatividad.	9-Creación de relaciones de colaboración.	10-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017		2017-2018		2018-2019	X			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Visitar alguna obra social, proyectos de cooperación, voluntariado... Conocer el testimonio de centros que tengan plan integrado. 										

13		ADMINISTRADORES									
Organización	Conferencia Marista Española					Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Administradores y contables de los centros. Futuros candidatos a administradores. 					INTERPROVINCIAL					
						Duración					
						1 semana cada 2 años					
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el conocimiento de la misión y el ser marista. Desarrollar un conjunto de competencias técnico-profesionales destinadas a conseguir una administración eficiente en su centro de trabajo. Capacitar para la observación, la reflexión y la toma de decisiones sobre el centro en su conjunto: su mantenimiento, organización y estructura. Potenciar las relaciones personales y el trabajo en equipo en el perfil del administrador. Intensificar la búsqueda de nuevos proyectos innovadores para la mejora económica de las obras. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Identidad: <ul style="list-style-type: none"> Identidad Personal. Identidad Marista. Sentido de un administrador en un Centro Marista. Espíritu de familia. Uso evangélico de bienes. Conducta ética y responsabilidad social. Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> Habilidades sociales: Relaciones interpersonales. Cultura de Centro: <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Participación en la vida del Centro. Desempeño de la función: Perfil del administrador de un Centro educativo marista. 					<ul style="list-style-type: none"> Gestión: <ul style="list-style-type: none"> Gestión del Personal. Gestión contable. Gestión de infraestructuras. Fiscalidad, impuestos y obligaciones tributarias. Relaciones con terceros. Proveedores, contratos de servicios. Relaciones con el cliente: las familias. Gestión documental. Información y comunicación: uso de las nuevas tecnologías. Viabilidad económica de los Centros. Búsqueda de nuevas fuentes de financiación. 					
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016		2016-2017	X	2017-2018			2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 										

14	RESPONSABLES DE ERE									
Organización	Conferencia Marista Española					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Profesores de ERE de Infantil y Primaria que van animar o coordinar al resto de profesores del área. 					INTERPROVINCIAL				
						Duración				
						2 semanas cada año (i...?)				
	2 semanas cada 2 años									
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Formar personas capaces de dinamizar equipos de Infantil y Primaria en el ámbito de la ERE. Capacitar a los participantes para que ejerzan su liderazgo en esos equipos. Capacitar a los agentes para que lideren la innovación en la ERE en nuestros colegios. Dotar a los participantes de herramientas pedagógicas y teológicas para que sean impulsores de la ERE en sus centros. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica de grupos – conocimiento. ¿Por qué la ERE? Situar la ERE en el contexto escolar. Currículum de Infantil y de Primaria. Parcelar e interacción. Competencia Espiritual. Análisis de la realidad religiosa social, familiar, escolar. Psicología evolutiva religiosa. La imagen de Dios en los niños. Metodología. Programación. Evaluación. Antropología: Ser persona desde la visión cristiana. Fenomenología de la religión. Síntesis teológica: Biblia 					<ul style="list-style-type: none"> Síntesis teológica: Cristología. Eclesiología: Historia de la Comunidad cristiana. Sacramentos. María y Marcelino. Interreligiosidad. Compromiso cristiano. Recursos: qué ver, qué leer, qué escuchar, qué web utilizar... Habilidades: Liderazgo, Trabajo en equipo, Motivación, Comunicación. Compartir buenas prácticas. 				
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X		
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Ajustarse al tiempo y muy pensado para las etapas a las que se dedica el curso. Atención a las diferencias de Infantil y Primaria. Subrayar el carácter pedagógico más que doctrinal en los núcleos teológicos. Se trata de síntesis teológica. Trabajo de reflexión interformación. Favorecer un lenguaje narrativo. 									

15	ACOMPAÑAMIENTO I									
Organización	Conferencia Marista Española					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Animadores de grupos juveniles que lleven, como mínimo, un año animando un grupo. A partir de los 19 años. Educadores de nuestros colegios. 					PROVINCIAL				
						Duración				
						Anual según Provincias				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir habilidades y destrezas para el acompañamiento de personas y grupos. Creer en identidad personal, educativa, cristiana y marista. Conseguir manejar un conjunto de herramientas y técnicas para desarrollar el acompañamiento de adolescentes con cierta soltura. Conocer y distinguir lo que es el acompañamiento y su tipología. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autocofianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Cada Provincia desarrolla y distribuye los contenidos de la cuarta semana. 									

16	ACOMPAÑAMIENTO II									
Organización	Conferencia Marista Española				Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Animadores de grupos juveniles que hayan realizado el nivel I de acompañamiento en sus Provincias. A partir de los 21 años. Educadores de nuestros colegios que, a ser posible, hayan participado en el nivel I. 				INTERPROVINCIAL					
					Duración					
					1 semana en verano, cada 2 años alternando con nivel III (Europeo)					
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir habilidades y destrezas para el acompañamiento de personas y grupos. Creer en identidad personal, educativa, cristiana y marista. Conseguir manejar un conjunto de herramientas y técnicas para desarrollar el acompañamiento de adolescentes con cierta soltura. Conocer y distinguir lo que es el acompañamiento y su tipología. Manejar con soltura los procesos de los grupos: su dinámica y etapas de la vida. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 									

17	ACOMPAÑAMIENTO III									
Organización	Conferencia Europea Marista					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Animadores de grupos juveniles que hayan realizado el nivel II de acompañamiento. A partir de los 22 años. Educadores de nuestros colegios que, a ser posible, hayan participado en el nivel I y nivel II. 					INTERPROVINCIAL				
						Duración				
						1 semana en verano, cada 2 años alternando con nivel II (CME)				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir habilidades y destrezas para el acompañamiento de personas y grupos. Crecer en identidad personal, educativa, cristiana y marista. Conseguir manejar un conjunto de herramientas y técnicas para desarrollar el acompañamiento de adolescentes con cierta soltura. Conocer y distinguir lo que es el acompañamiento y su tipología. Manejar con soltura los procesos de los grupos: su dinámica y etapas de la vida. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 									

18	EQUIPOS DIRECTIVOS										
Organización	Conferencia Marista Española. Equipo Provincial de Educación.						Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Los equipos directivos de las obras educativas. 						PROVINCIAL				
							Duración				
	8 horas cada año.										
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer herramientas para la detección de necesidades formativas. Ofrecer elementos de desarrollo en la formación de los equipos directivos. Cohesionar el Equipo directivo. Ayudar en la tarea de reflexión de los equipos directivos. 										
Programa	Identidad personal: 1. ¿Cómo me dirijo? 2. Relaciones interpersonales. 3. Gestión del tiempo. Identidad marista: 1. El Equipo directivo marista. 2. Valores, estilo e identificación. 3. Transmisión y comunicación. 4. Liderazgo marista. Gestión: 1. Gestión económica-contable. 2. Gestión laboral. 3. Gestión administrativa. 4. Gestión de soportes técnicos (TIC). 5. Gestión de la comunicación.			Trabajo en equipo: 1. Solución de conflictos, mediación. 2. Liderazgo del equipo y de las personas. 3. La motivación. 4. Corresponsabilidad y reflexión compartida. 5. Asunción del rol directivo. 6. Reuniones eficaces. 7. Toma de decisiones. 8. La comunicación. 9. Formación del propio equipo.			Marco legal vigente. Organización: 1. Planificación estratégica. 2. Gestión de procesos. 3. Acompañamiento. Visión pastoral. 4. Gestión y animación de otros equipos. 5. Formación en centro. 6. Contingencias. Evaluación: 1. Cultura de la evaluación. 2. Evaluación del centro, profesores y equipos.				
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de gestión de estos contenidos a nivel Provincial. Pasar la herramienta de detección de necesidades formativas cada tres años. 										

19	GRADO EN CIENCIAS RELIGIOSAS (UNIVERSIDAD DE GRANADA)									
Organización	Conferencia Marista Española Consejos de Obras Educativas-Equipos de Misión					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Profesores motivados en mejorar sus conocimientos en Ciencias Religiosas. 					INTERPROVINCIAL				
						Duración 2 semanas más 10 días presenciales a lo largo del año.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el conocimiento en profundidad de los profesores en Ciencias Religiosas. Obtener un número suficiente de profesores con una titulación adecuada a una formación de calidad en Religión. Acreditar ante las familias y los alumnos una garantía de excelencia en la asignatura de Religión. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> La programación de contenidos y cets depende de la Universidad de Granada. 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Se necesita un compromiso muy fuerte de los alumnos. 									

20		PROFESORES DE PRIMARIA DE ERE									
Organización	Equipo Provincial de Pastoral Equipo Provincial de Educación				Ámbito						
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Profesores de ERE de Primaria de todos los Centros de la Provincia. 				PROVINCIAL-LOCAL						
					Duración						
					40 horas anuales en un ciclo de 5 años: 8-10 horas on-line y+2 ó 3 horas de reunión trimestral por zonas.						
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Especializar al profesorado que imparte Religión en Primaria. Mejorar los conocimientos de Religión entre los profesores que imparten la asignatura. Compartir herramientas de trabajo (bechmarking). 										
Programa	Cristología: <ul style="list-style-type: none"> La predicación de Jesús: El Reino de Dios. El Dios de Jesús: Abba La Pascua, el núcleo de la fe cristiana. Sagradas Escrituras. <ul style="list-style-type: none"> Lectura e interpretación del texto bíblico. Introducción al AT. NT: sinópticos y Juan. La historia continúa: Hechos y cartas. 			Moral. <ul style="list-style-type: none"> El amor como centro de nuestras decisiones. Consciencia, crecimiento personal y autonomía moral. El camino de la fraternidad y la solidaridad. Iglesia-Sacramentos <ul style="list-style-type: none"> La Iglesia a partir del Concilio Vaticano II. Vocaciones en la Iglesia. Sacramentos de la Iniciación 			Teología de las religiones <ul style="list-style-type: none"> El hecho religioso en la historia de la humanidad (Fenomenología). Diálogo interreligioso y ecumenismo. Las otras grandes religiones monoteístas: judíos y musulmanes. Hinduismo y budismo. 				
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Cada Director del Centro elegirá al profesorado a recibir el curso, teniendo en cuenta que por zonas funcionarán como grupos y comenzarán por el profesorado de 5º y 6º curso. 										

21		FORMACIÓN PARA LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA									
Organización	Equipo Provincial de Educación					Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Todos los profesores de la Provincia Marista Mediterránea (zona España) 					LOCAL					
						Duración					
5 años desde el 2014-2015 con 20 horas de formación anual en el Centro.											
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Implantar los objetivos del Plan Estratégico. Conseguir que el alumno sea el protagonista de su proceso de aprendizaje. Comprender la educación integral desde la óptica de las competencias individuales y profesionales. Entrenar las habilidades emocionales y sociales del alumno y del profesorado. Usar por parte de los educadores, de una forma variada distintos tipos de metodología pedagógica y evaluación. Una metodología interactiva, mediática, emocional, activa e inductiva. Favorecer un aprendizaje activo, es decir, en donde el alumno actúa de una forma consciente, solícita y basada en la experiencia. 										
Programa	Estimulación temprana (Educación Infantil). Aprendizaje cooperativo (todas las etapas). Evaluación. Nuevos modelos.					2014-2015					
	Inteligencias Múltiples Cultura de pensamiento. PBL					2015-2016					
	Cultura de pensamiento. Evaluación. Aplicación de todo el programa.					2016-2017					
	Aprendizaje por proyectos. Evaluación.					2017-2018					
						2018-2019					
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> El equipo de formación e innovación de cada Centro recibe la formación en la Provincia, posteriormente la pilota en el Centro, se tiene una sesión de dudas a nivel provincial. Una vez concluido este proceso se forma al resto del claustro que lo implanta y tras un tiempo suficiente se comparte la experiencia en una sesión que hemos llamado "CRECEMOS JUNTOS". Tras cada paso se irán completando los indicadores del Plan y se irán quemando las etapas de INICIO, CONSOLIDACIÓN, PERFECCIONAMIENTO Y AUTONOMÍA. 										

22		FORMACIÓN DE EQUIPO PARA LA INNOVACIÓN PEDAGÓGICA. COMISIONES DE FORMACIÓN									
Organización	Equipo Provincial de Educación					Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Los profesores que forman parte de las comisiones de formación locales. 					PROVINCIAL					
						Duración					
						5 años desde el 2014-2015 con 25 horas de formación anual.					
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Implantar los objetivos del Plan Estratégico. Conseguir que el alumno sea el protagonista de su proceso de aprendizaje. Comprender la educación integral desde la óptica de las competencias individuales y profesionales. Entrenar las habilidades emocionales y sociales del alumno y del profesorado. Usar por parte de los educadores, de una forma variada distintos tipos de metodología pedagógica y evaluación. Una metodología interactiva, mediática, emocional, activa e inductiva. Favorecer un aprendizaje activo, es decir, en donde el alumno actúa de una forma consciente, solícita y basada en la experiencia. 										
Programa	Estimulación temprana (Educación Infantil). Aprendizaje cooperativo (todas las etapas).					2014-2015					
	Evaluación. Nuevos modelos. Inteligencias Múltiples					2015-2016					
	Cultura de pensamiento. PBL					2016-2017					
	Cultura de pensamiento. Evaluación. Aplicación de todo el programa.					2017-2018					
	Aprendizaje por proyectos. Evaluación.					2018-2019					
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016	X	2016-2017	X	2017-2018	X	2018-2019	X			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> El equipo de formación e innovación de cada Centro recibe la formación en la Provincia, posteriormente la pilota en el Centro, se tiene una sesión de dudas a nivel provincial. Una vez concluido este proceso se forma al resto del claustro que lo implanta y tras un tiempo suficiente se comparte la experiencia en una sesión que hemos llamado "CRECEMOS JUNTOS". Tras cada paso se irán completando los indicadores del Plan y se irán quemando las etapas de INICIO, CONSOLIDACIÓN, PERFECCIONAMIENTO Y AUTONOMÍA. 										

23	EQUIPOS DE ORIENTACIÓN										
Organización	Equipo Provincial de Educación					Ámbito					
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Miembros de los equipos de orientación de los colegios de la Provincia. 					PROVINCIAL					
						Duración					
						14 horas					
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Dar respuesta a las necesidades de formación detectadas a nivel general en los equipos de orientación. Atender a las demandas de formación expuestas por los equipos de orientación. Profundizar en temas de formación en la línea del Plan Estratégico actual. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Temas tratados en los últimos años: <ul style="list-style-type: none"> “Amar incluye”. Atención a la diversidad y escuela inclusiva. Comunicación estratégica. Atención a los alumnos con altas capacidades. Trastornos generales del desarrollo. 										
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	5.-Orientación al resultado.	6.-Trabajo en equipo y colaboración.	7.-Orientación a los destinatarios.	8.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016		2016-2017			2017-2018		2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 										

24	ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD									
Organización	Equipo Provincial de Educación					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Miembros del claustro de cada uno de los Colegios de la Provincia. 					LOCAL				
						Duración				
						3 horas anuales				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Dar respuesta a las necesidades detectadas en relación al ámbito de ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD en el claustro. Atender a la demanda de formación en relación al ámbito de ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD en el claustro. Profundizar en nuevas metodologías que incidan positivamente en el trabajo y desarrollo de la ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD en el centro. Enfocar el plan de mejora cada curso para incluir prácticas pedagógicas, de acción tutorial y de atención a la diversidad (IE. 07.02.02). 									
Programa	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Organización de la atención a la diversidad en el centro. Derivaciones, programas y su seguimiento (ÁGORA). Profundizar en los casos concretos que atendemos en las distintas etapas. Respuesta del equipo de orientación y del equipo educativo. Nuevas metodologías y su beneficio hacia la ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD. Información y comunicación a las familias de alumnado de ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD. Trasvase de información al siguiente equipo educativo. 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017			2017-2018		2018-2019		
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 									

25	TUTORÍA									
Organización	Equipo Provincial de Educación					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Tutores y tutoras de los centros de la Provincia. 					PROVINCIAL-LOCAL				
						Duración				
						20 horas anuales				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Dar respuesta a las necesidades de formación detectadas en los tutores. Atender a la demanda de formación comunicada por distintas fuentes: equipos directivos, equipos de orientación y los propios tutores. Profundizar en la ACCIÓN TUTORIAL como ámbito diferenciador de los Centros Maristas. Diseñar un cronograma específico en cada centro para orientar la ACCIÓN TUTORIAL hacia este objetivo del PE. 07.02: "Conseguir que nuestros Centros sean un referente en la práctica pedagógica, en la Acción Tutorial y en la Atención a la Diversidad, para obtener valor añadido y diferenciarnos". 									
Programa	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo psicoevolutivo en las distintas etapas educativas. Prevención de conductas perjudiciales en el desarrollo del niño, púber y adolescente. Las adicciones. Promoción de conductas saludables en el desarrollo del niño, púber y adolescente. Herramientas para favorecer la comunicación y la escucha entre tutor y niño, púber o adolescente. La mediación escolar y la prevención en la resolución de conflictos. Autocontrol y capacidad de reacción ante los conflictos escolares. Atención a las familias. Orientación educativa. Nuevas metodologías que benefician la ACCIÓN TUTORIAL. El trabajo en equipo de tutores. 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	5.-Orientación al resultado.	6.-Trabajo en equipo y colaboración.	7.-Orientación a los destinatarios.	8.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Podrá ser una formación presencial, semipresencial o a distancia. 									

26	DIDÁCTICA									
Organización	Equipo Provincial de Educación. Directores					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Todos los profesores de todos los colegios maristas de la Provincia Marista Mediterránea (zona España) 					PROVINCIAL				
						Duración				
						20- 25 horas por curso.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Renovar conceptos de cada una de las disciplinas o materias que se imparten en los Centros. Conseguir una formación en las tecnologías de la Información y la comunicación suficiente para su posible aplicación en el aula. El liderazgo en el aula. Las nuevas herramientas metodológicas como método de trabajo entre profesores de los equipos de un Centro Educativo y de distintos Centros. Establecer cauces de comunicación digital entre los profesores de todos los colegios Maristas. La evaluación por competencias aplicadas al trabajo. Crear grupos de trabajo en la Plataforma de comunicación Marista. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> El uso de aplicaciones, la web 2.0 y de las redes sociales en el aula. El liderazgo como herramienta transformadora para el educador y el equipo. Las nuevas metodologías (cooperativo, IIMM, PBL, Estimulación Temprana, etc...). La Evaluación por competencias y su aplicación. Uso de nuevos materiales de aplicación en el aula. El uso de otra lengua en el aula. Otros contenidos según la materia a impartir. 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autocofianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019			
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> Se irán proponiendo materias a demanda de los Centros y de forma cíclica. 									

27	IDENTIDAD. MARCELINO PUNTO Y SEGUIDO.									
Organización	Provincia					Ámbito				
Destinatarios	•					PROVINCIAL-LOCAL				
						Duración				
Objetivos	•									
Programa	•									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	5.-Orientación al resultado.	6.-Trabajo en equipo y colaboración.	7.-Orientación a los destinatarios.	8.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017			2017-2018		2018-2019		
Observaciones	•									

28	IDENTIDAD. MARCELINO PUNTOS SUSPENSIVOS.									
Organización	Provincia					Ámbito				
Destinatarios	•					PROVINCIAL-LOCAL				
						Duración				
Objetivos	•									
Programa	•									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	5.-Orientación al resultado.	6.-Trabajo en equipo y colaboración.	7.-Orientación a los destinatarios.	8.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017			2017-2018		2018-2019		
Observaciones	•									

29	SEGUIMIENTO DE PROYECTOS TIC'S									
Organización	Equipo Provincial de Educación. Equipos Directivos					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Todos los profesores del Centro Educativo 					LOCAL				
						Duración				
						5 horas por curso o 20 horas en cuatro cursos.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las competencias a nivel digital o de comunicación de todos los miembros del claustro. Proponer herramientas digitales como nuevas aplicaciones, webs educativas y propuestas informáticas para todos los profesores. Recordar el uso de Ágora y su potencialidad. Aplicar las TIC's al aula de forma asequible a todos. Implantar el plan de TIC's en el Centro. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Plan de implantación en las áreas de las TIC's Nuevas herramientas para compartir información. Mejorar el uso de Ágora. Aplicaciones educativas y su implantación en las diferentes materias y los nuevos planes de innovación. 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017			2017-2018			2018-2019	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 									

30	IMPLANTACIÓN DE BILINGÜISMO-PLURILINGÜISMO									
Organización	Equipo Provincial de Educación. Equipos Directivos					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Todos los profesores del Centro Educativo 					LOCAL				
						Duración				
						5 horas por curso o 20 horas en cuatro cursos.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la implantación del modelo bilingüe. Estudiar el nivel de aprendizaje de los alumnos en el nuevo modelo. Aspectos a mejorar. Revisar las programaciones y el nivel de comunicación del profesorado. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de la implantación del modelo. Renovar la implantación. ¿Acreditaciones? Nuevos métodos. Nuevos modelos de aprendizaje. Revisión de las competencias lingüísticas del profesorado y de los alumnos. 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017			2017-2018			2018-2019	
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 									

31	GESTIÓN PARA LA MEJORA									
Organización	Equipo Provincial de Educación					Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Todos los profesores del Centro Educativo 					LOCAL				
						Duración				
					2 horas por curso u 8 horas en cuatro cursos.					
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la implantación del modelo EFQM. Revisar los contenidos y las competencias de todo el profesorado y del Centro a nivel de gestión para la mejora. 									
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Memorias y revisiones de la gestión del Centro. Estudio y análisis de datos. IRD y planes anuales. Criterios y subcriterios a aplicar. 									
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos									
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.
Cursos	2015-2016		2016-2017			2017-2018		2018-2019		
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 									

32	INTERIORIDAD										
Organización	Equipo Provincial de Educación Equipo Provincial de Pastoral Equipos Directivos						Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Todos los profesores del Centro Educativo 						LOCAL				
							Duración				
							3 horas por curso o 12 horas en cuatro cursos.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la inclusión de programas de interioridad en los diferentes planes de Acción tutorial. Revisar el funcionamiento del plan de interioridad y su aplicación en las aulas desde Infantil. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del plan de interioridad en las diferentes materias y especialmente en el plan de acción tutorial. 										
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 										

33	IDENTIDAD MARISTA										
Organización	Equipo Provincial de Educación Equipo Provincial de Pastoral Equipos Directivos						Ámbito				
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> Todos los profesores del Centro Educativo 						LOCAL				
							Duración				
							2 horas por curso u 8 horas en cuatro cursos.				
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Detenerse para profundizar en nuestra identidad. Compartir como claustro un momento de oración y de conocimiento de los valores de la institución. 										
Programa	<ul style="list-style-type: none"> Lectura y compartir algún documento que haga referencia a nuestra identidad y a los objetivos como institución que cada curso se anuncian. Renovación de temas de identidad Marista. 										
Competencias relacionadas	Competencias y niveles mínimos exigidos										
	1.-Autoconfianza y autocontrol.	2.-Flexibilidad y adaptación.	3.-Compromiso con la Institución y su Misión.	4.-Animación Pastoral.	6.-Orientación al resultado.	7.-Trabajo en equipo y colaboración.	8.-Orientación a los destinatarios.	5.-Innovación y creatividad.	9.-Creación de relaciones de colaboración.	10.-Dirección y liderazgo de personas, equipos y proyectos.	11.-Planificación y orientación estratégica.
Cursos	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019				
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> 										

5 EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN: IMPACTO Y EFICACIA

5.1 Conceptos

La formación es un capítulo importante en el ámbito presupuestario de nuestros Centros. Esta es una obviedad difícil de no percibir cuando se conoce la organización de nuestra Provincia. El origen de este principio que forma parte de nuestro ADN, está en la consideración de nuestras personas como el activo más importante de la organización y que su formación y actualización es la clave de transformación de la sociedad y la base de nuestra Misión.

Un mal observador puede percibir esto de forma inmediata.

Pero, cualquier organización busca que esta inversión en recursos tenga sus frutos. ¿Cómo saber si la inversión que proponemos es la más adecuada a las necesidades de las personas? ¿Es además la que necesita la organización? ¿Cómo saber si la formación está haciendo cambiar el modo de actuar de los profesores en su día a día y está influyendo en la mejora de los Centros Educativos? Mucho más difícil, ¿Cómo medir el impacto de la formación en nuestra cuenta de explotación?

Varios conceptos a tener en cuenta:

1. Planificación, desarrollo y evaluación de la formación. Definición y responsables.

Un buen diseño formativo necesita una buena planificación. En un principio, en nuestra organización ese Diseño depende de varios responsables que programan la formación en función de la tipología de la formación.

- El primer responsable de la formación es la CONFERENCIA MARISTA ESPAÑOLA.

Se planifica una formación en función del receptor de la formación y en muchos casos, en función de la responsabilidad de la tarea a la que se destina la formación. La Conferencia Marista Española nos brinda la oportunidad de formar personas en competencias y habilidades que, por el número reducido de personas a las que va destinada, sería para cada Provincia difícil proveerse de una buena programación, de unos buenos docentes y de una buena práctica formativa. Al mismo tiempo, aporta un conocimiento de personas de otras Provincias con los mismos intereses y preocupaciones.

La Conferencia Marista Española asume la responsabilidad de la programación, el desarrollo y la evaluación en el nivel 1, es decir, atendiendo a la reacción y satisfacción inmediata de los participantes.

- El segundo responsable es la PROVINCIA, esto es, los equipos provinciales: Educación, Pastoral, Solidaridad, Recursos Humanos, Economía, Equipo de Animación de Italia y Líbano-Siria.

Se programa la formación en función de los contenidos, competencias o habilidades que se pretende desarrollar y el ámbito con el que están relacionados. En el caso de Italia y Líbano-Siria, es el equipo en su conjunto y el responsable de la formación el que asume la programación. Cada ámbito tendrá la responsabilidad de la programación, el desarrollo y evaluación de la eficacia en los niveles 1, 2, 3 y 4 junto a otras estructuras de Centro.

- El tercer responsable es el EQUIPO DIRECTIVO del Centro o el Equipo de formación.

El propio Centro, según su propia evaluación y plan de formación, incluido en el Plan Anual de Centro, programa, desarrolla y evalúa la formación local, y a veces la provincial, en los niveles 1, 2 y 3. La programación de la evaluación local tiene que estar alineada a la formación provincial.

2. Eficacia de la evaluación.

Kirkpatrick¹³ nos propone cuatro niveles de evaluación que nos ayudarían a responder a las preguntas anteriores:

Nivel 1: Reacción.

Nos permite medir la cuota de satisfacción de los alumnos o formandos con la formación recibida. Se realiza con un cuestionario al acabar cada acción formativa. Sirve para valorar lo positivo y negativo de la formación recibida para mejorar acciones formativas futuras. Se ofrece un modelo de evaluación-reacción de las acciones formativas.

Nivel 2: Aprendizaje.

En este nivel se busca información para saber si ha habido una transmisión de conocimientos y por tanto un aprendizaje. No podrá haber modificaciones en el comportamiento si no hay aprendizaje. La medición del aprendizaje implica saber: ¿Qué conocimiento ha sido aprendido? ¿Qué habilidades han sido desarrolladas y mejoradas? ¿Qué actitudes han sido modificadas?...

La evaluación de este nivel necesita un contraste de varias personas; requiere saber los conocimientos, habilidades o actitudes de las personas antes y después de la formación, puede requerir un cuestionario que debe ser planificado con anterioridad y sus conclusiones son importantes para mejorar la formación.

NIVEL	QUE SE MIDEN EL NIVEL	RECURSOS UTILIZADOS
REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del participante. - Calidad del proceso o experiencia de aprendizaje. - Material de apoyo. - Expectativa sobre aplicabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario (aplicado al final de la experiencia de aprendizaje). - Encuesta (aplicada posteriormente a la experiencia de aprendizaje)
APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> - Asimilación del contenido de la experiencia de aprendizaje 	

Nivel 3: Comportamiento o efectividad.

“¿Cómo impacta la formación en el desempeño del propio empleado? ¿Qué sucede cuando los empleados concluyen la acción formativa y vuelven a su puesto de trabajo? ¿Cuánto conocimiento, cuántas actitudes o

¹³ Kirkpatrick, James M.; Kirkpatrick, Douglas. *Evaluaciones de acciones formativas: los cuatro niveles* (3ª ed.). Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2007. Kirkpatrick, Donald L.: *Evaluating Training Programs: the Four Level*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers (1994).

*habilidades se han podido transferir?*¹⁴ En este nivel nos ocupamos de los cambios reales en el puesto de trabajo y en el comportamiento de la persona que ha recibido la formación.

Conviene que la revisión de este nivel se efectúe por más de una persona. Es conveniente de igual manera, que pase un tiempo antes de evaluar la formación conociendo la realidad de la persona antes y después de la formación. Por último se necesita saber si los resultados se mantienen en el tiempo y por tanto son periódicos y se han incorporado al modo de proceder de la persona.

Nivel 4: Resultados o impacto.

Para el mismo Kirkpatrick, este nivel de evaluación es el más difícil y el más complicado de obtener. Es un enfoque a resultados desde la formación. Hay que tener en cuenta que para Kirkpatrick los resultados, son los resultados de negocio, porque relaciona coste vs. beneficio¹⁴ teniendo en cuenta el antes y el después.

Nosotros nos tenemos que preguntar qué resultados deseamos obtener. Esto es, debemos pensar si en algunas acciones formativas pretendemos obtener no solo cambios en las personas que han recibido la formación sino que este cambio produzca resultados en los destinatarios de nuestra Misión, en los Centros de trabajo o, incluso, en la contabilidad de la empresa. Estas conclusiones se deben planificar, evaluar los resultados por un grupo de personas que puede ser el Equipo Directivo del Centro y evidentemente, su implantación (si es positiva) en la vida del Centro.

No podemos saber si se ha llegado a los niveles 3 y 4 solo con un cuestionario, es necesaria la observación y la constatación de los resultados, esto es, para saber si la formación ha hecho mella en las personas y aplican lo aprendido para llegar a que esta aplicación provoque cambios estructurales en el trabajo del Centro, cambios en la satisfacción de los destinatarios e incluso cambios en la economía.

NIVEL	QUE SE MIDEN EL NIVEL	RECURSOS UTILIZADOS
COMPORTAMIENTO / EFECTIVIDAD	- Grado de aplicación del contenido del curso en la realidad laboral.	- Instrumento exploratorio fundamentado en indicadores:
RESULTADOS / IMPACTO	- Influencia de la formación en los resultados del proceso de trabajo, en su influencia al cambio y la innovación, a la satisfacción de los destinatarios, compromiso con la Misión y orientación a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> o de desempeño, que permita determinar el desempeño de entrada y el de salida. o asociados al proceso específico de trabajo o cuantificación de los resultados

Para Kirkpatrick y los autores que le siguen, consideran los resultados solo como beneficios de empresa expresados de forma económica. Cuando hablamos de beneficios cuantificables, estos autores hablan de ahorro en la producción, ahorro en los costes, ahorro de tiempo, mejora en la calidad, mejora en el trabajo, en la innovación, en el ambiente laboral, en la creatividad,.... También, en los niveles 3 y 4, habla de satisfacción, de liderazgo, de habilidades y competencias para el negocio.

¹⁴ Jiménez, María L. y Barchino, Roberto: "Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas" www.gestiopolis.com, 2003

Cuando hablamos de costes, según los autores anteriores², tendremos que tener en cuenta los costes relativos a la realización de la formación: costes de preparación, de materiales, de formadores, de oportunidad (sustitución en el Centro), y de viaje y manutención.

Por último, actualmente, a esta ecuación entre costes y beneficio, se le conoce con el nombre de ROI (Return On Invest).

5.2 Catálogo de las Acciones Formativas

CATÁLOGO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS DE LA PROVINCIA MARISTA MEDITERRÁNEA												
NIVELES DE EFICACIA EN LA FORMACIÓN												
DISEÑO GENERAL DE LA FORMACIÓN PROVINCIAL MARISTA												
ACCIONES FORMATIVA. DENOMINACIÓN	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA ¹⁵				RESPONSABLES ³				CRONOGRAMA			
	1	2	3	4	1 ¹⁶	2 ¹⁷	3	4 ¹⁸	FAF	Curso	Final Curso	Final Curso
1. Nuevos educadores maristas (1º)	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X		
2. Nuevos educadores maristas (2º,3º,4º, 5º y 6º)	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	
3. Acompañamiento nuevos educadores	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
4. Tutores de Infantil-Primaria	X	X			CAF	Centro			X	X		
5. Tutores de Secundaria-Bachillerato	X	X			CAF	Centro			X	X		
6. Actualización	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
7. Nuevos directivos maristas	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
8. Responsables de la animación pastoral	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
9. Orientadores	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
10. Personal de secretaría y recepción	X				CAF				X			
11. Encuentro animadores maristas	X				CAF				X			
12. Educación para la Solidaridad y el Desarrollo	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
13. Administradores	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	
14. Responsables de ERE	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	
15. Acompañamiento I	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
16. Acompañamiento II	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
17. Acompañamiento III	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
18. Equipos Directivos	X	X			CAF	Centro			X	X		
19. Ciencias Religiosas (Universidad Granada)	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
20. Profesores de primaria de ERE	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
21. Formación para la innovación pedagógica	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
22. Equipos de innovación pedagógica	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
23. Equipos de Orientación	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	
24. Atención a la Diversidad	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	
25. Tutoría	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	
26. Didáctica	X	X			CAF	Centro			X	X		
27. Identidad. Marcelino punto y seguido	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	X
28. Identidad. Marcelino puntos suspensivos	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	X
29. Seguimiento de proyectos TIC's	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	
30. Implantación Bilingüismo/Plurilingüismo	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	
31. Gestión para la mejora (EFQM)	X	X	X		CAF	Centro	Centro		X	X	X	
32. Interioridad	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
33. Identidad marista	X	X	X	X	CAF	Centro	Centro	RRHH	X	X	X	X
34.												
35.												

¹⁵ Niveles de evaluación de la Eficacia según el modelo Kirkpatrick.

¹⁶ Coordinador de la Acción Formativa.

¹⁷ Equipo Directivo o Equipo Local de Formación.

¹⁸ Responsable de RRHH, COEM o CME.

5.3 Registros e Indicadores

Se proponen varios registros para realizar la programación de la formación y que faciliten la posterior evaluación.

1. Programación

Plan de formación

El plan de formación de los Centros debería tener esta estructura:

NIVEL INTERPROVINCIAL-CME

ACCIÓN FORMATIVA		Objetivo/s	Lugar Fecha/s	H	Participante/s	F	Observaciones
P.F.1.1 15/16	TUTORES INFANTIL- PRIMARIA	Usar correctamente la voz a la hora de impartir las clases.	Valladolid 3 al 7 octubre	32	Luis Pérez	FT E	

Observaciones:

NIVEL PROVINCIAL

ACCIÓN FORMATIVA		Objetivo/s	Lugar Fecha/s	H	Participante/s	F	Observaciones
P.F.2.1 15/16	MARCELINO PUNTO Y SEGUIDO	Reflexionar sobre aspectos de la Identidad Marista	Maimón 3 al 7 octubre	32	Luis Pérez	Tri par tita	

Observaciones:

NIVEL LOCAL. Organizadas por el propio Centro.

ACCIÓN FORMATIVA		Objetivo/s	Lugar Fecha/s	H	Participante/s	F	Observaciones
P.F.3.1 15/16	TUTORÍA	MALTRATO ENTRE IGUALES	Reflexionar sobre aspectos de la Identidad Marista	Maimón 3 al 7 octubre	32	Luis Pérez	FTE

Observaciones:

NIVEL LOCAL. Organizadas por Otras instituciones.

ACCIÓN FORMATIVA		Objetivo/s	Lugar Fecha/s	H	Participante/s	F	Observaciones
P.F.4.1 15/16	AD	COMPETENCIAS BÁSICAS EN EL AULA DE INTEGRACIÓN	Incorporar la programación por competencias básicas en el AAI	CEP Lunes de enero y febrero	40	Luis Pérez	FTE
P.F.4.2 15/16	ZLE	PROGRAMACIÓN UD BILINGÜES SEGÚN PROGRAMA BEDA	Elaborar la programación de UD en un programa Bilingüe de Primaria	ECA 5 y 6 de mayo	12	Antonio López	NA

Observaciones:

ACLARACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN de FORMACIÓN

El Plan de Formación (PF) se estructura en cuatro niveles de acuerdo con la Entidad organizadora:

- Columna ACCIÓN FORMATIVA
 - o La primera columna corresponde al código:

P.F. (Número del bloque). (Número correlativo de la acción respecto al bloque). Curso.
 - o En la segunda columna se pondrá el nombre del curso con letra mayúscula y en negrita.
 - o En los dos bloques correspondientes a la formación local se introduce una columna donde se anotará el nombre, en mayúscula, del bloque al que corresponda la acción formativa.
- Columna OBJETIVO/S
 - o Se anotará el objetivo de la acción. Se recomienda que se enuncie de manera que resulte operativa la evaluación. Sencillo y observable, siempre que se pueda.
- Columna LUGAR y FECHA/S
 - o Se anotará el lugar donde se desarrollará el curso, así como las fechas.
- Columna Nº HORAS
 - o Se anotará el número de horas de la acción formativa. En el caso que incluya horas no presenciales (memoria, prácticas, etc.) se incluirán, pero se diferenciarán de las lectivas
- Columna PARTICIPANTE/S
 - o Se anotará el nombre de los participantes. En el caso que corresponda a un grupo, se reflejará el nombre del mismo (Claustro, Equipo Directivo, etc.)
- Columna FINANCIACIÓN
 - o Se anotará el nombre de la Entidad o Institución que colabore con el coste del curso. En el caso de no contar con colaboración se registrará N/A (no aplica)
- Columna OBSERVACIONES

- En el caso que se quiera plantear alguna observación, en la columna se anotará un número (Ej: 1) y a continuación de la tabla correspondiente, debajo de la palabra “observaciones” se anotará el número que corresponda y seguidamente el comentario que se considere

Los planes de formación en los Centros deben estar concluidos en el mes de noviembre de cada año escolar. Deben apoyarse en las previsiones provinciales de formación y en el análisis y revisión de curso anterior en cada Centro (IRD). Los planes de formación están dentro de la Programación General Anual (PGA) de cada Centro y una vez concluido debe remitirse al responsable de la formación provincial.

De la unión de los planes de formación de todos los Centros y el plan de formación e innovación provincial junto a los registros de evaluación del curso anterior, en el primer trimestre de cada curso surgirán dos documentos:

1. El Plan de formación provincial anual.
2. La memoria de formación del curso anterior.

Programación de una Acción Formativa (documento de alta en la FTE):

Se elabora por el Centro o el Equipo responsable. Una vez elaborado se envía al encargado provincial de la formación, para si es necesario dar de alta la formación en la Fundación Tripartita (como máximo 15 días antes de la realización de la formación), y para adjuntar en la base de datos de los profesores en Ágora, la formación en la que participa.

Acción Formativa (NOMBRE AF)

Objetivos:

1. ...
2. ...
3. ...

Contenidos:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...

Fechas:

Lugar:

Horario:

Número de horas del curso:

Colegio/s participante/s:

COLEGIO	PARTICIPANTE	DNI	SS	OBSERVACIONES

Ponentes (alguna referencia biográfica y de méritos):

Responsable del curso: (no hace falta que sea el ponente)

2. Desarrollo

El responsable de la Acción Formativa, según la programación, debe tener en cuenta:

✓ **Previamente:**

- Convocar a los profesores a participar en la Acción Formativa, bien directamente, bien a través del Equipo Directivo.
- Elegir a los ponentes concretando con ellos el objetivo de la Acción Formativa, la programación de los contenidos, los recursos necesarios, las fechas y la duración de la formación, el coste económico, y todos cuantos detalles se necesiten.
- Confeccionar el registro de programación de la Acción Formativa que debe ser enviada al responsable de la formación provincial para su alta en la Fundación Tripartita o en la Universidad de Salamanca, si fuese necesario.
- Preparar el lugar en donde se realizará la formación, concretando presupuestos y fechas de llegadas y salidas.
- Informar a los responsables de la web provincial de la elaboración del registro de evaluación.

✓ **Durante:**

- Llegar con antelación a la casa para preparar la acogida de los ponentes y de los profesores, y preparar los materiales y recursos necesarios.
- Atender a los profesores y sus necesidades.
- Recibir, velar, cuidar de que sean rellenados y enviarlos, los registros de la Fundación Tripartita al responsable de la formación provincial:
 - Comunicado del Representante Legal de los Trabajadores. Un registro por Centro.
 - Control de Asistencia. En donde se incluyen los datos correctos de la empresa que organiza la formación, los datos de la acción formativa incluyendo los datos del ponente y responsable de la formación, y los datos de los trabajadores participantes del Régimen General. Habrá tantos registros como sesiones.
 - Factura para el ponente o para los ponentes. Debe realizarse una copia para su envío inmediato a la administración provincial. Es obligatoria su cumplimentación y la firma.
 - Facturas de otros gastos. Materiales comprados o alquilados para impartir la formación.
 - Factura del alojamiento y la manutención en la casa (en el caso de que no sea Marista).
 - Evaluación de la formación. Un registro por participante. Este registro es meramente testimonial y no será tenido en cuenta. Solo se tendrá en cuenta el registro provincial de evaluación de la formación.
 - Acuse de recibo de la certificación. Cada participante recibe un título de la Fundación acreditando la formación recibida. El acuse de recibo se firma ahora para facilitar el registro de recepción.

- Recibir, velar, cuidar de que sean rellenos y enviar rellenos, los registros de la Universidad de Salamanca al responsable de la formación provincial:
 - Control de Asistencia. En donde se incluyen los datos correctos de la empresa que organiza la formación, los datos de la acción formativa incluyendo los datos del ponente y responsable de la formación, y los datos de todos los participantes. Habrá tantos registros como sesiones.
 - Invitar y controlar que la mayoría de las personas rellene el cuestionario web de evaluación.
- ✓ **Posteriormente:**
- Enviar todos los registros al responsable de la formación provincial: secretariocoem@maristasmediterranea.com.
 - Enviar, si es necesario, la factura a la administración provincial para proceder a su pago.
 - Controlar que todo en la casa que nos ha acogido se queda como lo encontramos, y a ser posible, despedir a todos los participantes.

El planteamiento de organización es para cualquier tipo de formación, si se realiza en el mismo Centro, se facilitan enormemente los requisitos y los gastos. Habrá que tener en cuenta solamente los registros de la Fundación Tripartita y de la Universidad de Salamanca.

3. Evaluación.

Se proponen varios registros o indicadores a tener en cuenta para la evaluación de la formación y que posteriormente se pueda relacionar con la evaluación del desempeño y las competencias profesionales definidas en este documento.

Posteriormente, los datos de evaluación se incluirán en una Memoria de la formación Provincial.

La propuesta se hace por niveles teniendo en cuenta el modelo de evaluación de las acciones formativa de Kirkpatrick:

- ✓ **Niveles 1 y 2: Reacción y aprendizaje:**

Encuesta de evaluación (siempre al finalizar cualquier Acción Formativa).

Se realizará en la página web provincial previo aviso a los responsables TIC provinciales. De cualquier forma se ajusta al siguiente contenido:

1. Título de la Acción Formativa.
2. Seleccionar el Centro de trabajo.

3. Aspectos Generales:

- a. Valora de 0 a 5 tu nivel de satisfacción en donde 0 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho:

CUESTIONES	VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN					
	0	1	2	3	4	5
Acogida de la casa						
Adecuación de las instalaciones						
La organización del curso ha sido adecuada (información previa, convocatoria de los participantes, resolución de incidencias...)						
La duración del curso ha sido la adecuada para permitir cumplir los objetivos						
Convivencia con el grupo						
Distribución tiempo charlas/ponencias						
Comida y atenciones entre sesiones						

- b. ¿Algunos de los aspectos generales, según tu opinión personal, debe ser especialmente mejorados?
- c. ¿Deseas comentar de un modo especialmente positivo alguno de los aspectos generales de esta Acción Formativa?

4. Sobre los contenidos de la Acción Formativa:

- a. Valora de 0 a 5 tu nivel de satisfacción en donde 0 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho:

CUESTIONES	VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN					
	0	1	2	3	4	5
Existe correspondencia entre los objetivos del curso y los contenidos impartidos						
Se ha mantenido una adecuada combinación de contenidos teóricos y prácticos						
<i>Los contenidos han respondido a mis necesidades de formación. He aprendido. He ampliado conocimientos.</i>						
<i>Los contenidos son de aplicación práctica en el desempeño de mi función</i>						
<i>Los contenidos me ofrecen posibilidades de desarrollo personal o profesional</i>						

- b. *¿Algunos de los contenidos, según tu opinión personal, debe ser especialmente mejorado para aumentar tus conocimientos o ampliar tu aprendizaje?*
- c. *¿Deseas comentar de un modo especialmente positivo alguno de los contenidos impartidos en esta Acción Formativa que ha mejorado tus conocimientos?*

5. Ponencia/ Charla a cargo de don/doña.....:

- a. Valora de 0 a 5 tu nivel de satisfacción en donde 0 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho:

CUESTIONES	VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN					
	0	1	2	3	4	5
El fondo o contenido impartido.						
La forma de ser tratado el tema.						
La adecuación posible a tu tarea en el Centro.						
Su utilidad en el futuro.						
La documentación y materiales entregados.						
<i>Los medios audiovisuales han servido para reforzar el aprendizaje</i>						
<i>Las TIC - Tecnologías de la Información y Comunicación - han servido para facilitar el aprendizaje</i>						
<i>Los ejercicios o casos prácticos han sido de utilidad para el aprendizaje</i>						
Tu grado de satisfacción en general con la charla/ponencia						

- b. *¿Qué aspectos de la temática de la ponencia o de su presentación serían, a tu parecer, mejorables o se deberían haber tratado y no se ha hecho?*

- c. *¿Qué aspectos destacarías por su interés, por su tratamiento, por su utilidad,...?*

6. Ponencia/ Charla a cargo de don/doña.....:¹⁹

- a. Valora de 0 a 5 tu nivel de satisfacción en donde 0 es nada satisfecho y 5 es totalmente satisfecho:

CUESTIONES	VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN					
	0	1	2	3	4	5
El fondo o contenido impartido.						
La forma de ser tratado el tema.						
La adecuación posible a tu tarea en el Centro.						
Su utilidad en el futuro.						
La documentación y materiales entregados.						
<i>Los medios audiovisuales han servido para reforzar el aprendizaje</i>						
<i>Las TIC - Tecnologías de la Información y Comunicación - han servido para facilitar el aprendizaje</i>						
<i>Los ejercicios o casos prácticos han sido de utilidad para el aprendizaje</i>						
Tu grado de satisfacción en general con la charla/ponencia						

- b. *¿Qué aspectos de la temática de la ponencia o de su presentación serían, a tu parecer, mejorables o se deberían haber tratado y no se ha hecho?*

¹⁹ Se realizaría una pregunta de este tipo por cada una de las charlas o de las ponencias.

c. *¿Qué aspectos destacarías por su interés, por su novedad, por su tratamiento, por su utilidad,...?*

7. Otras sugerencias o apreciaciones:

8. En general, valora su satisfacción general con la Acción Formativa en su conjunto.

VALORACIÓN GENERAL					
(0 es nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho)					
0	1	2	3	4	5

Las preguntas que aparecen en cursiva tienen que ver con el nivel 2 de aprendizaje, el resto se asimilan al nivel 1.

4. Niveles 3 y 4: Comportamiento y Resultados:

No presentaré ninguna propuesta de registro, solo de metodología de evaluación. Hay que considerar que este tipo de evaluación se piensa para cada persona y Acción Formativa. Se trata de una evaluación muy específica y singular.

1. Premisas previas:

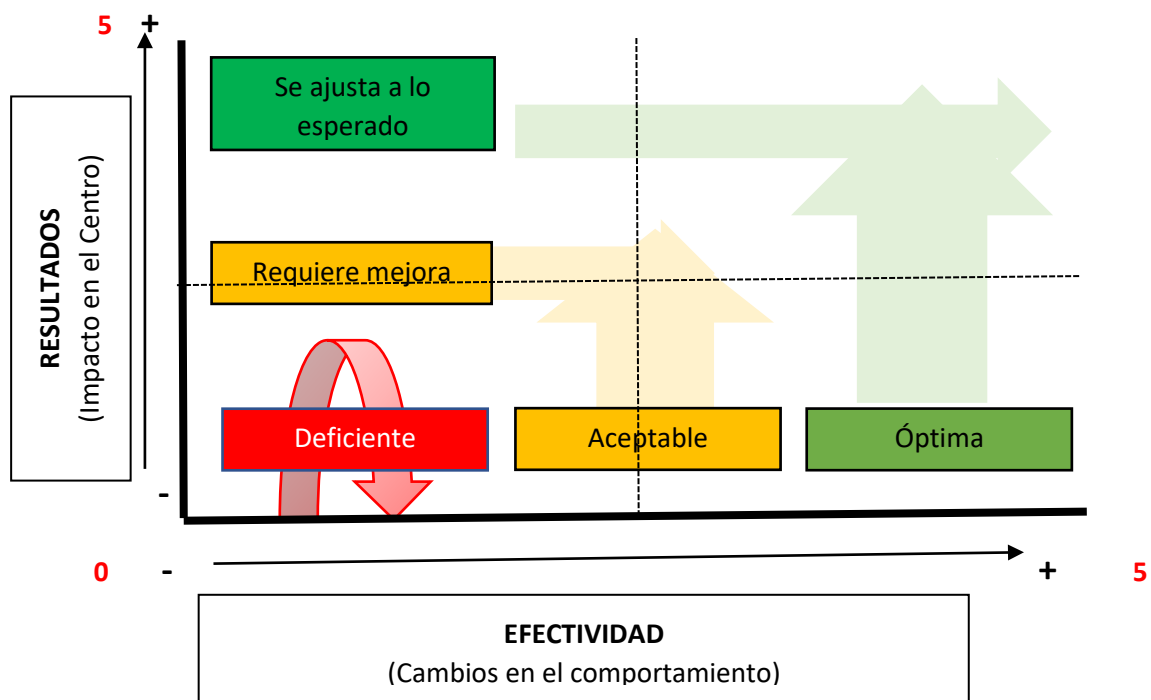
- La efectividad de la formación impartida está asociada directamente a la aplicación de los conocimientos recibidos y de las habilidades, destrezas o competencias adquiridas o desarrolladas.
- Aplicación equivale a desempeño; por lo tanto, el análisis de la eficacia debe fundamentarse en indicadores de observación o resultado, específicamente vinculados con el contenido del curso.
- La evaluación del comportamiento o de los resultados requiere observar o constatar un avance en las competencias profesionales.

2. Pasos a seguir:

- Creación de un cuadro de indicadores teniendo en cuenta la siguiente ecuación: comparar “Los resultados esperados o deseados” con la impartición de la formación y su impacto en el Centro con la efectividad o cambios reales en el comportamiento de las personas o del propio Centro.
- El resultado de esta comparación, nos permitirá saber cómo se ha avanzado en las competencias profesionales en relación con la formación.
- Los indicadores deberían ser de observación y de resultados. Deberían ser fácilmente observables, cuantificables y evaluables.
- Tipología de indicadores a elegir:

- **Con relación a la Misión, Visión y Valores:** cambios en la metodología y estructura educacional de los centros: mejora en la tutoría, atención personal de los alumnos, atención a la diversidad y orientación, mejora en la acción pastoral y/o vocacional, mejora en la acción solidaria y participación social del Centro,....
- **Con relación a la actuación de las personas:** mejora del absentismo, mejora en los indicadores de satisfacción del personal, compromiso con el centro (asunción de responsabilidades, mejora en el trabajo en equipo, liderazgo,...), compromiso con la innovación, compromiso pastoral (participación en equipos de reflexión, en fraternidades, en GVX, ...), compromiso con los resultados de los alumnos (participación voluntaria en clases de apoyo o mejora, en seminarios de ampliación curricular, en trabajos en equipo fuera del aula, en laboratorios, en actividades culturales o educativas extraescolares, participación en actividades deportivas, ...), compromiso con la acción social y solidaria en el Centro.
- **Con relación a los resultados del Centro:** mejora en la oferta educativa (didáctica escolar y extraescolar, y pastoral) del Centro, mejora cualitativa de la oferta del Centro (innovación, cambios metodológicos, propuestas de nuevas estructuras educativas,...), mejora en la matrícula de los alumnos, mejora en la aportación voluntaria de las familias, mejora en los beneficios económicos del Centro.

- Aplicación del cuadro de indicadores:



Índice

Diccionario de Competencias		
1	INTRODUCCIÓN, CONCEPTO Y MODELO COMPETENCIAL	2
1.1	Concepto	2
1.2	Modelo competencial. Génesis y desarrollo	3
1.3	Evidencias y aplicación de las competencias en la realidad de las Obras	11
1.4	Descripción de la estructura del diccionario y de las competencias	18
2	DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS	20
2.1	CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO	20
2.1.1	AUTOCONFIANZA Y AUTOCONTROL	20
2.1.2	FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN	22
2.2	MISIÓN INSTITUCIONAL	24
2.2.1	COMPROMISO INSTITUCIONAL	24
2.2.2	ANIMACIÓN PASTORAL	26
2.3	DESEMPEÑO PROFESIONAL	28
2.3.1	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	28
2.3.2	ORIENTACIÓN AL RESULTADO	30
2.3.3	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	32
2.3.4	ORIENTACIÓN A LOS DESTINATARIOS	34
2.3.5	CREACIÓN DE RELACIONES DE COLABORACIÓN	36
2.4	DESARROLLO DE EQUIPOS Y PERSONAS	38
2.4.1	DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EQUIPOS, PERSONAS Y ÁMBITOS	38
2.4.2	PLANIFICACIÓN Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	40

Diccionario de Perfiles Competenciales	
1 INTRODUCCIÓN	42
2 OBRAS EDUCATIVAS: COLEGIOS	44
2.1 Órganos unipersonales de gobierno	46
2.1.1 <i>Director Titular</i>	46
2.1.2 <i>Director de Etapa</i>	47
2.1.3 <i>Jefe de Estudios de Infantil-Primaria y Secundaria-Bachillerato</i>	48
2.2 Órganos unipersonales de coordinación pedagógica	49
2.2.1 <i>Delegado de Pastoral</i>	49
2.2.2 <i>Coordinador Local de Animación Vocacional</i>	50
2.2.3 <i>Coordinador del Equipo de Orientación</i>	51
2.2.4 <i>Coordinador de Ciclo, Etapa o Nivel</i>	52
2.2.5 <i>Coordinador de Seminario o Departamento</i>	53
2.2.6 <i>Tutor</i>	54
2.2.7 <i>Profesor de materia</i>	55
2.2.8 <i>Coordinador de formación</i>	56
2.2.9 <i>Coordinador del sistema de gestión del Centro</i>	57
2.2.10 <i>Coordinador TIC</i>	58
2.2.11 <i>Acompañante de la labor profesional</i>	59
2.3 Administración, Servicios y Actividades	60
2.3.1 <i>Administrador</i>	60
2.3.2 <i>Secretario</i>	61
2.3.3 <i>Recepcionista</i>	62
2.3.4 <i>Personal de Administración y Servicios</i>	63
2.3.5 <i>Monitor</i>	64
2.3.6 <i>Personal de Mantenimiento</i>	65

3 OBRAS EDUCATIVAS: OBRAS SOCIALES	66
3.1 Órganos unipersonales de gobierno y coordinación	67
3.1.1 <i>Director</i>	67
3.1.2 <i>Administrador</i>	68
3.1.3 <i>Técnico de proyectos</i>	69
3.1.4 <i>Educador</i>	70
4 SERVICIOS PROVINCIALES	71
4.1 Órganos unipersonales de gobierno, gestión y coordinación	72
4.1.1 <i>Coordinador del COEM</i>	72
4.1.2 <i>Delegado Provincial de Educación.</i>	73
4.1.3 <i>Delegado Provincial de Pastoral</i>	74
4.1.4 <i>Delegado Provincial de Solidaridad.</i>	75
4.1.5 <i>Delegado Provincial de Recursos Humanos.</i>	76
4.1.6 <i>Administrador Provincial.</i>	77
4.1.7 <i>Secretario Provincial.</i>	78
4.1.8 <i>Miembro de Equipos Provinciales.</i>	79
4.1.9 <i>Coordinador del Equipo de Animación de Italia.</i>	80
4.1.10 <i>Coordinador del Equipo de Animación de Líbano-Siria.</i>	81
4.1.11 <i>Central de Compras/Técnico de Equipos Provinciales</i>	82
4.1.12 <i>Miembro de apoyo a las TIC's/ auxiliar para Equipos Provinciales</i>	83
4.1.13 <i>Secretario del Consejo de Obras Educativas Maristas</i>	84
4.1.14 <i>Administrador de Obras</i>	85

Diseño General de la Formación Marista Provincial		
1	INTRODUCCIÓN	86
2	CATÁLOGO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS	87
3	MATRIZ DE COMPETENCIAS PARA LA FORMACIÓN	88
4	DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS	89
4.1.1	<i>Nuevos Educadores Maristas I</i>	89
4.1.2	<i>Nuevos Educadores Maristas II</i>	90
4.1.3	<i>Acompañamiento de Nuevos Educadores Maristas</i>	91
4.1.4	<i>Tutores Infantil- Primaria</i>	92
4.1.5	<i>Tutores Secundaria-Bachillerato</i>	93
4.1.6	<i>Actualización. Identidad Marista</i>	94
4.1.7	<i>Nuevos Directivos Maristas</i>	95
4.1.8	<i>Responsables de Animación Pastoral</i>	96
4.1.9	<i>Orientadores</i>	97
4.1.10	<i>Personal de Secretaria y recepción</i>	98
4.1.11	<i>Encuentro de animadores Maristas</i>	99
4.1.12	<i>Educación para la Solidaridad y el Desarrollo</i>	100
4.1.13	<i>Administradores</i>	101
4.1.14	<i>Responsables de la ERE</i>	102
4.1.15	<i>Acompañamiento I</i>	103
4.1.16	<i>Acompañamiento II</i>	104
4.1.17	<i>Acompañamiento III</i>	105
4.1.18	<i>Equipos Directivos</i>	106
4.1.19	<i>Grado en Ciencias Religiosas</i>	107
4.1.20	<i>Profesores de Primaria de ERE</i>	108
4.1.21	<i>Formación para la Innovación pedagógica</i>	109
4.1.22	<i>Formación de Equipo para la Innovación Pedagógica. Comisiones de formación</i>	110
4.1.23	<i>Equipos de Orientación</i>	111
4.1.24	<i>Atención a la Diversidad</i>	112
4.1.25	<i>Tutoría</i>	113
4.1.26	<i>Didáctica.</i>	114
4.1.27	<i>Identidad Marista. Marcelino punto y seguido</i>	115
4.1.28	<i>Identidad Marista. Marcelino puntos suspensivos.</i>	116
4.1.29	<i>Seguimiento de proyectos TIC's</i>	117
4.1.30	<i>Implantación de bilingüismo-plurilingüismo</i>	118
4.1.31	<i>Gestión para la mejora</i>	119
4.1.32	<i>Interioridad</i>	120
4.1.33	<i>Identidad Marista</i>	121
5	EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN: IMPACTO Y EFICACIA	122
5.1	Conceptos	122
5.2	Catálogo de las Acciones Formativas	126
5.3	Registro e Indicadores	127