



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA” – UNELLEZ**

**ACTA N° 1164
RESOLUCIÓN N° CD 2018/230
DE FECHA 14/06/2018
PUNTO 50**

El Consejo Directivo de la UNELLEZ reunido en la Sala de Sesiones del Consejo Directivo, da inicio a la actual sesión Ordinaria con el quórum reglamentario. En uso de las atribuciones legales que le confiere el artículo 16 Numeral 27 del Reglamento General de la Institución, vista la solicitud presentada.

CONSIDERANDO

Que en fecha 05 de abril de 2018, el ciudadano Rector de la UNELLEZ - Dr. Alberto Quintero, remite al Consejo Directivo para su estudio y consideración, propuesta de Normas y Procedimientos para la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ.

CONSIDERANDO

Que en fecha 06 de abril de 2018, mediante Resolución N° CD 2018/083, Acta 1156, Punto 01, el Consejo Directivo resuelve aprobar el Manual de Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ.

CONSIDERANDO

Que en fecha 14 de junio de 2018, el ciudadano Rector de la UNELLEZ – Dr. Alberto Quintero, remite al Consejo Directivo para su consideración, oficio suscrito por el Director de Talento Humano de la UNELLEZ, por medio del cual solicita autorización para realizar modificación parcial del Manual de Evaluación de Desempeño de los Trabajadores de la UNELLEZ.

CONSIDERANDO

Que el Artículo 87 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) impone de manera clara y efectiva el Derecho y el Deber de trabajar que tienen todos los ciudadanos y por la otra parte la carga que asume el Estado de garantizar un empleo digno bajo las condiciones más idóneas, y haciendo uso del ordenamiento jurídico y adoptando estrategias que permitan mejorar la situación laboral, social, moral y financiera de manera tal que permita al trabajador un nivel de vida acorde con sus labores.

CONSIDERANDO

Que el Artículo 146 de la C RBV estipula claramente que la evaluación del desempeño es una exigencia que se impone a la Administración Pública en cualquiera de sus niveles, y que dicha evaluación debe hacerse con base en un método científico que permita de manera imparcial y objetiva evaluar el desenvolvimiento del trabajador, no solo aquellas actividades que de acuerdo al perfil debe cumplir, sino que todas aquellas competencias que están circunscritas a su área de accionar.

CONSIDERANDO

Que de manera referencial existe un antecedente legal en esta materia, contenido en la Ley del Estatuto de la Función Pública el cual establece que la evaluación del desempeño es el instrumento que permite evaluar el desenvolvimiento del trabajador de manera objetiva, imparcial y científica, a su vez impone la obligatoriedad, la frecuencia de aplicación, los parámetros sobre los cuales se aplicará y la implicación que esta evaluación tendrá.

CONSIDERANDO

Que según Resolución N° 042 de fecha 05 de Mayo de 2008, emanada del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, publicada en Gaceta Oficial N° 38.924 de fecha 06 de Mayo de 2008, publicó el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas de Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional el cual es de aplicación general para toda la Administración Pública.

CONSIDERANDO

Que conforme a la cláusula N° 29 de la Segunda Convención Colectiva Única de Trabajadoras y Trabajadores del Sector Universitario 2016-2017, que actualmente está vigente, la misma establece que el régimen de administración de personal debe estimular la vocación, calidad del servicio y el desarrollo del Personal Administrativo y Obrero, en concordancia con la evaluación del desempeño, tanto en espíritu como en finalidad.

CONSIDERANDO

Que cumplidos los extremos legales establecidos para tal materia, de conformidad con los Reglamentos Internos del Consejo Directivo de nuestra Universidad, habiendo agotado todas las instancias respectivas.

EL CONSEJO DIRECTIVO RESUELVE

Único: Autorizar la Reforma Parcial del Manual de Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ, tal como se indica a continuación:

Reforma

Manual de Evaluación del

Desempeño

Barinas, JUNIO 2018

AUTORIDADES DE LA UNELLEZ



Dr. Alberto Quintero

Rector

Prof. Oscar Hurtado

Secretario General

Prof. Jesús Manuel Monsalve

Vice-Rector de Servicios

Profa. Arlene Vergara

Vice-Rectora de Planificación y Desarrollo Social

Prof. Alberto Herrera

Vice-Rector de Producción Agrícola

Profa. Marys Orasma

Vice-Rectora de Planificación y Desarrollo Regional

Prof. Wilmer Salazar

Vice-Rector de Infraestructura y Procesos Industriales

HOJA DE VIDA		
TITULO DEL MANUAL		Versión
MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		01
El presente Manual fue elaborado por la Jefatura Central de Recursos Humanos para la debida revisión y aprobación del Consejo Directivo de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.		
ELABORADO POR:		
NOMBRE	CARGO	
Esp. Yoanis Pérez Márquez	Jefe Central de Recursos Humanos	
Lcdo. Jesús Armando Vergara	Coord. Administración y Desarrollo del Trabajador	
Prof. Juan Carlos Pérez	Docente Ordinario	
Prof. Ana Iris Peña B.	Docente Ordinario	
DISEÑO Y DESARROLLO DEL SISTEMA:		
NOMBRE	CARGO	
Ing. Aníbal José Villamizar	Director de Tecnología de Información y Comunicación	
Prog. Hever Escolcha López	Administrador Gral. de Tecnología de Información y Comunicación	
AVALADO POR:		
NOMBRE	CARGO	FIRMA
Dr. Alberto Quintero	Rector	
Esp. Yoanis Pérez Márquez	Jefe Central de Recursos Humanos	
APROBADO POR:		
La presente Reforma al Manual de Evaluación del Desempeño ha sido aprobado en Consejo Directivo en Acta N° 1164, Resolución N° CD 2018/230, de Fecha 14/06/2018, Punto N° 50.		

RESUMEN

La Jefatura Central de Recursos Humanos a lo largo de su gestión ha puesto especial atención e incorporado en su planificación anual poder consolidar para este año 2018, mejoras significativas en el desempeño de los trabajadores (as) de nuestra casa de estudio UNELLEZ. En consecuencia se han unificado esfuerzos para la inserción de nuevos enfoques y herramientas tecnológicas que se incorporan a la gestión, considerando aspectos importantes como la alineación estratégica del desempeño, con el objeto de verificar si los diferentes niveles supervisorios de la institución le asignan a los indicadores estratégicos de desempeño distintos niveles de importancia, de igual forma, incorporar técnicas con resultados matemáticos sistematizados que permitan disminuir la subjetividad durante el proceso de evaluación del talento humano. Con base a estas premisas, atendiendo la necesidad y obligación de retomar la aplicación del instrumento: nos hemos trazado como objetivo, rediseñar el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores (as) apoyados en herramientas tecnológicas y en la aplicación de técnicas cuantitativas basadas en indicadores de desempeño.

*La Jefatura Central de Recursos Humanos propone en consecuencia la creación e implantación de un nuevo subsistema denominado **SISTEMA INTEGRADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SIED)**, con el apoyo de la Dirección de Tecnología y Servicios de Información (DTSI), la cual tiene como prioridad satisfacer las necesidades de desarrollo actuales y futuras del talento humano que contribuya a su mejor desempeño como trabajador (a) y lograr en ellos un sentido de compromiso con la institución y con el país.*

El SIED será una herramienta que permitirá conjuntamente con los demás subsistemas ya elaborados y en desarrollo de Talento Humano, tales como: Subsistema de provisión, aplicación, compensación, mantenimiento, desarrollo y monitoreo, para así fortalecer procesos que tienen que ver con la planificación del trabajo, la detección de necesidades, la comunicación institucional, capacitación y desarrollo del trabajador, el aprovechamiento adecuado del talento humano y la evaluación del desempeño de manera objetiva.

INTRODUCCIÓN

La presente Reforma Parcial de este Manual de Evaluación del Desempeño surge de la necesidad de incorporar a los sectores representativos de los Trabajadores como Gremios y Sindicatos que tiene toda institución, con la Coordinación de la Jefatura Central de Recursos Humanos. Este Manual de Evaluación del Desempeño se traduce en la necesidad de evaluar el talento humano en función de sus objetivos, metas, planes y programas, así como, establecer las políticas de gestión para direccionar los procesos de planificación del personal vinculado directamente con los objetivos estratégicos de cada unidad, coordinación, dirección o similar que integra la Universidad. La implantación del manual requiere de un proceso de supervisión que representa un elemento clave, ya que del correcto cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos, dependerá la confiabilidad de la valoración y el éxito en la aplicación de los resultados.

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional (Competencias Genéricas) y el rendimiento o el logro de resultados acerca de objetivos de desempeño individual (ODI), establecidos conforme a su cargo (Competencias Específicas).

Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, además de garantizar el debido proceso y sin menoscabo de los derechos de los funcionarios públicos.

Se entiende por evaluación del desempeño, la valoración de las múltiples dimensiones de conocimientos, aptitudes, capacidad y rendimiento, siendo esto un derecho de rango constitucional. Por lo tanto al reconocer las actuaciones y el desarrollo de las aspiraciones profesionales de cada trabajador con un incentivo que se refleja en la apreciación de los instrumentos asociadas a una escala en particular establecida en este Manual.

El presente Manual tiene como finalidad dotar a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), de un instrumento técnico que permita la evaluación del talento humano.

El Manual contiene bases legales, objetivos, alcances, instrumento de evaluación, el conjunto de actividades típicas, escalas de evaluación y elementos fundamentales que servirán de guía en el proceso de evaluación.

BASES Y REFERENCIAS LEGALES

- *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.860 del 30 de Diciembre de 1999. Enmienda N° 1 Publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.908 del 19 de febrero 2009.*
- *Ley del Estatuto de la Función Pública. Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.*
- *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinaria N° 6.076 de fecha 07 de Mayo de 2012.*
- *Ley de Universidades.*
- *Ley Orgánica de Educación Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 de fecha 15 de agosto de 2009.*
- *Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. Publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2.818 de fecha 01 de Julio de 1981.*

- *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 de fecha 23 de Diciembre de 2010.*
- *Ley Orgánica de Seguridad Social. Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.912 de fecha 30 de Abril de 2012.*
- *Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo. Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236 del 26 de Julio de 2005.*
- *Decreto N° 8.921 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Seguro Social. Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.912 de fecha 30 de Abril de 2012.*
- *Decreto N° 1.410 Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Contra la Corrupción. Publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Extraordinario N° 6.155 de fecha 19 de Noviembre de 2014.*
- *Código Civil Venezolano. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela Extraordinario N° 2.990 de fecha 26 de Julio de 1982.*
- *Código de Procedimiento Civil. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela Extraordinario N° 4.209 de fecha 18 de Septiembre de 1990.*
- *Reglamento de la Ley Orgánica de Carrera Administrativa. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.630 del 27 de Enero de 1999.*
- *Reglamento Ley Orgánica del Trabajo. Publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.426 del 28 de Abril de 2006.*
- *Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.157 del 30 de Abril de 2013.*
- *Decreto N° 8.922 Reforma parcial del Reglamento General de la Ley del Seguro Social. Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.912 de fecha 30 de Abril de 2012.*

- *Decreto con Rango, Valor y Fuerza De Ley de Simplificación De Trámites Administrativos. Publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.891 Extraordinario de fecha 31 de Julio de 2.008.*
- *Reglamento de las Condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.596 del 03 de Enero de 2007.*
- *Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional. Resolución N° 042 emitida por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo de fecha 05 de Mayo de 2008. Publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.924.*
- *Sistema de Evaluación de Eficiencia de Personal Obrero de la Administración Pública de la Oficina Central de Personal*
- *Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional del Ministerio de Planificación y Desarrollo. Segunda y tercera Convención Colectiva de los trabajadores y trabajadoras del sector universitario homologada.*
- *Reunión Normativa Laboral del Sector Obrero de la Educación Superior 2004 - 2006 vigente. Capítulo II.*
- *Manual Descriptivo de Clase de Carrera. Decreto N° 6.055 publicado en la Gaceta Oficial N° 38.921 del 30 de Abril de 2008.*
- *Manual Descriptivo de Cargos del Personal Administrativos de las Universidades Nacionales, OPSU-CNU.*
- *Manual Descriptivo de Cargos del Personal Obrero de las Universidades Nacionales OPSU-CNU.*
- *Estatuto de Personal, Resolución de la Contraloría del Municipio Barinas del Estado Barinas N° 030 de fecha 07 de Diciembre de 2012, publicado en la Gaceta Oficial del Estado Barinas del Municipio Autónomo Barinas N° 435-2013 de fecha 20 de Diciembre de 2012.*

OBJETO DEL MANUAL

I. FINALIDAD

Evaluar en forma continua, sistemática, uniforme y permanente la actuación de los trabajadores en el desempeño de sus funciones obteniendo información relevante que permita la optimización del talento humano en función de los objetivos y metas de la

UNELLEZ, estableciendo criterios para generar políticas idóneas de administración de personal en el corto, mediano y largo plazo, para de esa manera lograr la renovación de un efectivo Sistema Integral de Evaluación de Desempeño (SIED) con pleno sometimiento al ordenamiento jurídico vigente.

II. PROPÓSITOS

- *Establecer las funciones inherentes al cargo que se desempeña y su relación con los objetivos y metas organizacionales.*
- *Evaluar objetivamente el desempeño del trabajador (a) en su cargo y su grado de correspondencia con los procesos organizacionales.*
- *Integrar los resultados individuales, funcionales y organizacionales para ser evaluados de manera integral y su repercusión institucional.*
- *Diseñar políticas institucionales que den respuesta de manera integral a los requerimientos que arroje la evaluación de desempeño.*

- *Elaborar estrategias por requerimientos de cada una de las dependencias de manera que se sumen a la concreción de soluciones.*
- *Consolidar una cultura organizacional con alto grado de pertinencia y compromiso institucional.*
- *Estimular y motivar al trabajador, dándole a conocer su desempeño, con el fin de brindarle la oportunidad de mejorar mediante planes de capacitación, formación, adiestramiento e incentivos.*

LINEAMIENTOS GENERALES

El SIED tiene como propósito valorar de manera sistemática y objetiva el desempeño de los trabajadores, dicho sistema arroja la medición del rendimiento a través de los indicadores de desempeño, demostrando el grado o nivel en que el trabajador cumple sus funciones en el cargo que desempeña, de igual manera el modo la ejecución de las tareas que le son asignadas con objetivos específicos preestablecidos durante un tiempo determinado, demostrando así habilidades, destrezas y competencias exigidas para el cargo que ocupa. En otras palabras, con la aplicación de este sistema, la UNELLEZ tendrá una herramienta que le permite medir y conocer la influencia que cada trabajador tiene con respecto al logro de los objetivos organizacionales de la institución.

Para la puesta en marcha del SIED de manera clara y efectiva se propone su implementación en cinco (5) etapas, partiendo de que la organización se identifica plenamente con las competencias a nivel organizacional y de procesos y que los indicadores estén debidamente definidos:

ETAPA 1: Discusión y Aprobación:

El Manual de Evaluación del Desempeño entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación del Consejo Directivo, previo reuniones y mesas de trabajo efectuadas con los gremios y sindicatos de la UNELLEZ.

ETAPA 2: Inducción:

Esta inicia con una etapa de preparación a fin de crear en la institución un clima adecuado para el proceso que se va a desarrollar, identificando los elementos que permitan caracterizar el nuevo sistema y las metas a alcanzar. Esto exige una alta capacidad de adaptación y comprensión de las personas implicadas, es allí donde surge la necesidad de realizar una actividad de sensibilización que nos obliga a accionar en la comunicación en todos los niveles para difundir la visión y los objetivos del instrumento, así como también en la formación para el conocimiento y

aprendizaje del nuevo procedimiento y por supuesto trabajar en el elemento motivacional para minimizar la resistencia al cambio.

Esta etapa de preparación conlleva a la necesidad de contar con un equipo de trabajo especializado que garantice o logre que la UNELLEZ se sensibilice en la importancia de la evaluación como un proceso que debe ser continuo, acompañado de una realimentación constante.

Por último, en esta etapa deben estar definidos claramente los objetivos y las bondades de la aplicación del nuevo método de evaluación y lo que propone la institución con base a las necesidades detectadas en el proceso.

ETAPA 3: Descripción y Configuración Sistematizada de Perfiles de Cargos:

El SIED presentará el perfil de los cargos de forma específica, identificando el nombre del cargo, el nivel, funciones y perfiles que exige. A partir de este perfil, se establecen las características específicas ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado. Esto debe estar acompañado de la incorporación al Módulo de la Estructura Organizacional del Sub-Sistema Tamanaco, de toda la información relacionada con la ubicación física de cada trabajador de la institución y del personal con cargos de responsabilidad.

ETAPA 4: Realización de prueba piloto:

Se ejecutará una prueba piloto del primer instrumento diseñado para el personal obrero y administrativo, correspondiente a las Competencias Genéricas, para que se puedan realizar las mejoras pertinentes de los instrumentos de evaluación.

ETAPA 5: Implantación del instrumento:

La aplicación de las disposiciones que se contemplan en el presente Manual recae sobre la Jefatura Central de Recursos Humanos; el cual tendrá la responsabilidad directa de la supervisión y cumplimiento de su aplicación.

Una vez aplicada la prueba piloto se determinarán los aspectos a suprimir, modificar e incorporar y se establecerán los instrumentos definitivos (Competencias Genéricas y Específicas) a aplicar en las evaluaciones de desempeño del personal administrativo y obrero de la UNELLEZ.

Siendo aún más ambiciosos, la Jefatura Central de RRHH propone como entes de apoyo a la Secretaría Ejecutiva de Extensión de la Universidad y los diferentes Gremios y Sindicatos para la creación de un equipo multidisciplinario que fortalezca las metas de mejoramiento derivadas de los planes de desarrollo personal y profesional del trabajador (a), producto de los resultados de las evaluaciones.

III. MÉTODO

La evaluación del desempeño está basada en el método de valoración del desempeño de competencias. Este método evalúa los factores estándares de los diferentes cargos para los niveles de personal profesional, técnico, de apoyo administrativo y obrero, existente en cada unidad administrativa.

La segura aplicación de la evaluación del desempeño supone un proceso sistemático y constante con la participación de:

- *El Supervisor Inmediato*
- *Comité de Calificación y*
- *Empleado u Obrero.*

MÉTODO 1: Aplicación de Competencias Genéricas:

*En este instrumento la evaluación tendrán dos (2) formas de valoración, la primera de ellas contendrá cuatro (4) niveles: **Necesita Mejorar; Bueno; Adecuado; Excelente**, la segunda forma de valoración será por rangos de puntuación de 120 a 500, siendo el 500 el valor más alto. El Sub-Sistema Tamanaco permitirá que el Módulo SIED configure los cuatro tipos de rangos de actuación que serán excluyentes entre sí, dependiendo de los criterios que se apliquen para cada tipo o condición del trabajador (a) a ser evaluado: Personal Obrero, y Personal Administrativo.*

MÉTODO 2: Registro de evaluación de Objetivos y Acciones (Competencias Específicas):

En esta parte del instrumento juega un papel muy importante el personal evaluador, por lo que pueden generarse diversos puntos de vistas que incluso pueden verse contrapuestas. Esto implica la toma de decisiones al momento de establecer prioridades en cuanto a los objetivos y acciones específicas que debe cumplir el evaluado en un tiempo determinado, por tanto, el personal involucrado en la evaluación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- *Establecer un estilo de dirección participativa donde todo el personal se involucre en objetivos claramente definidos.*
- *Establecer un canal de comunicación permanente durante el período evaluado con todos los responsables, para informar sobre los avances o no en el cumplimiento de los objetivos.*
- *Informar oportunamente al personal de cómo lo están haciendo para así evitar el elemento sorpresa al momento de la evaluación.*

El Sub-Sistema permitirá registrar durante los quince (15) primeros días del período a evaluar, los cuatro (4) objetivos de desempeño individual (ODI) y tres (3) acciones específicas de cada trabajador, lo que genera una información y distribución de responsabilidades de manera oportuna, por supuesto orientadas a cumplir los proyectos estratégicos de la institución, establecidos en los planes operativos anuales (P.O.A.).

MÉTODO 3: Evaluación individual objetiva:

Este método aplica una tabla de niveles de resultados que ubica al evaluado para determinar de manera objetiva sus contribuciones individuales y a su vez permite la motivación mediante el reconocimiento del trabajo bien realizado y el éxito obtenido en el cumplimiento de los objetivos. Con ello se pretende aplicar incentivos para alcanzar resultados más eficaces.

INDICADORES

Criterios aplicados en la parte 1 del Instrumento (Cualitativos):

Ejemplo:

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN				
En nuestra organización compartimos una serie de ideales que definen e identifican nuestra manera de relacionarnos con otros compañeros de trabajo y con la comunidad en general.				
	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Ética e integridad				X
Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores morales y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales. Persigue el principio de objetividad que impone al trabajador el deber de ser veraces, intelectualmente honestos y libres de conflictos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Se toma en cuenta la puntuación obtenida en cada ítem o nivel y el valor predeterminado en el mismo y posteriormente se procede al cálculo correspondiente para cada competencia genérica. Este mismo proceso se aplica para cada una de las competencias para determinar el valor de cada uno de esos elementos, para finalmente sumarlos y determinar un valor que permita clasificar el desempeño del trabajador (a).

Criterios aplicados en la parte 2 del Instrumento (Indicador de desempeño):

Ejemplo:

Objetivo n° 1

Actualización de históricos

Elaboración del Plan de digitalización y Sistematización de los Historiales

Realizada Armando Vergara

20/08/2017 — 31/08/2017

Coordinar con la Unidad de Historia Laboral un plan de acción para un semestre que contemple la digitalización de expedientes y la conformación de un equipo para la actualización de registros.

Medida / Criterio de éxito

Un (1) Plan

Añadir Acción

Los ODI planteados tendrán acciones que permitirán su logro, por lo tanto se valoran cada una de acuerdo a los criterios de tiempo, calidad y cantidad, con los mismos rangos de actuación para cada criterio como es el caso de Necesita mejorar, en buena progresión, adecuado y excelente referencia.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- 1. Difusión del sistema de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización mediante la publicación del Manual de Desempeño en los medios que disponga la Universidad. Ejemplo: Su Portal.*
- 2. Formación del personal supervisorio mediante una inducción programada para prepararlos en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, asignando adicionalmente un personal de la Jefatura Central de RRHH para aclarar las dudas respectivas.*
- 3. Aplicación de Prueba Piloto del Primer Instrumento correspondiente a Competencias Genéricas ya preestablecidas.*

4. *Constitución del Comité de Calificación.*
5. *Inicio del proceso de evaluación propiamente dicho. Para ello:*
 - a. *La Jefatura Central de Recursos Humanos enviará a los supervisores cronograma de evaluación para que previa reunión con su personal a cargo, establezca los ODI y sus respectivas acciones en el SIED.*
 - b. *El supervisor (Jefe inmediato) deberá definir el Objetivo Funcional de su unidad de acuerdo con la misión, visión, planes estratégicos y plan operativo anual (POA) de la universidad, revisándolo posteriormente con el supervisor mediano superior.*
 - c. *El supervisor deberá reunirse con cada supervisado para asignarle los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) y establecer de mutuo acuerdo los indicadores de cumplimiento (Criterios de tiempo, calidad y cantidad). En resguardo y garantía del Debido Proceso.*
 - d. *Durante el transcurso del período a evaluar el supervisor realizará reuniones, para informar al supervisado sobre su desempeño, verificar cumplimiento de los ODI y corregir las debilidades presentadas, para ello debe realizar un seguimiento constante del personal a cargo.*
 - e. *La Jefatura Central de Recursos Humanos orientará a los supervisores en el sistema de evaluación de desempeño para garantizar el debido proceso en la aplicación del instrumento de evaluación.*
 - f. *En el momento de la evaluación el supervisor cargará en el sistema de manera objetiva y de acuerdo al cumplimiento de los ODI previamente establecidos. Ponderará las competencias de acuerdo al nivel y cargo evaluado, posteriormente realizará las operaciones pertinentes para obtener el rango de actuación del trabajador, tomando en cuenta el alcance de los objetivos y las competencias presentadas.*
 - g. *Una vez realizada la evaluación, el supervisor deberá sostener una reunión con su inmediato superior para analizar los resultados de la evaluación de cada integrante de su equipo de trabajo.*

- h. El supervisor y supervisado firmarán el instrumento de evaluación en señal de conformidad con la evaluación respectiva. En el caso de presentar algún desacuerdo con los resultados de su evaluación, podrá expresarlo en la casilla correspondiente y ejercer posteriormente su reclamo ante el Comité de Calificación.*
 - i. El SIED permitirá al supervisor inmediato o evaluador y al evaluado al cierre de la evaluación, recibir la Notificación de Resultados de la Evaluación de Desempeño como constancia del rango de actuación obtenido con sus respectivos los resultados.*
 - j. La Jefatura Central de Recursos Humanos recibirá igualmente la compilación de los Resultados de la Evaluación de Desempeño para que el sistema emita el costo en tiempo real de este proceso.*
- 6. Cuando el análisis de los resultados globales de la evaluación realizada evidencien una tendencia hacia determinado rango de actuación, la Jefatura Central de Recursos Humanos podrá aplicar técnicas estadísticas para corregir los instrumentos aplicados.*
- 7. La Jefatura Central de Recursos Humanos enviará al Rectorado un informe sobre los resultados de la evaluación realizada, el cual contendrá: datos de identificación del organismo, población evaluada, resultados alcanzados y comentarios del proceso, con la finalidad en conjunto de analizar los resultados presentados y proponer un plan de seguimiento permanente al proceso con miras a establecer los ajustes y actualizaciones correspondientes, si fuese necesario.*

IV. INSTRUMENTO

El Sistema Integrado de Evaluación del Desempeño se basa en el concepto de gerencia por competencias, el cual se orienta a la evaluación de resultados.

A partir de estas premisas, se diseñaron los instrumentos de evaluación, conformado por cinco secciones:

- *Sección A: Contiene datos de identificación del supervisor y supervisado.*
- *Sección B: Inherentes a las competencias genéricas a evaluar.*
- *Sección C: Establece la evaluación de objetivos de desempeño individual (ODI) y sus respectivas acciones.*
- *Sección D: Correspondiente al rango de actuación del evaluado.*
- *Sección E: Establece las observaciones con respecto a los resultados de la evaluación.*

Se define como **Desempeño Individual**: El logro de las tareas y funciones que cada trabajador (a) debe alcanzar durante un período específico en el marco de acción de su unidad.

Fórmula para establecer los objetivos del Desempeño Individual:

Resultado que se desea lograr + Indicadores

Ejemplo:

Detectar las necesidades de adiestramiento de las direcciones de la UNELLEZ+

(Logro) para el mes de abril, en un 80% (Indicadores)

Los indicadores son los parámetros de acuerdo a los cuales se mide el progreso realizado por cada trabajador (a) en la consecución de los objetivos definidos. Los indicadores pueden ser:

De oportunidad o de tiempo, ejemplo: Para julio 2018.

De cantidad, ejemplo: 5.000 h/h entrenamiento.

De calidad, ejemplo: % errores.

El Supervisor deberá elaborar los ODI (Objetivo de Desempeño Individual) conjuntamente con su supervisado, acorde con las metas de su Dependencia, además de su compromiso con los valores institucionales. Cabe destacar que los mismos deben:

- Ser claros, precisos y coherentes entre sí, expresando de manera sencilla el resultado que se desea lograr.*
- Designar acción y evitar el uso de términos ambiguos tales como: conocer, apreciar, estimular, entre otros.*
- Ser medibles y cuantificables, incluyendo indicadores de tiempo, calidad y cantidad.*
- Ser alcanzables, es decir, deben expresar resultados posibles de lograr. Por lo tanto, su definición debe tomarse en cuenta el estado actual (presente).*
- Ser retadores, implicar desafíos y esfuerzo para quien son asignados. No deben ser entendidos o incluir tareas o deberes de rutina.*
- Deben ser discutidos por el supervisor inmediato, así como con el trabajador.*
- No deben fijarse más de cuatro (04) objetivos de desempeño individual.*
- Expresar en porcentaje la prioridad de cada acción y función que conforman los O.D.I.*

- *Los instrumentos serán válidos con las firmas del evaluado y evaluador, en caso de faltar alguna de estas firmas, se considerará nula y por consiguiente, no se podrá cerrar la evaluación en el SIED y se dará apertura al proceso de Reclamo.*
- *Si el trabajador (a) se encuentra de vacaciones, de reposo, permiso o similar su supervisor inmediato deberá notificar por escrito la ausencia de sus ODI en el Instrumento respectivo, y una vez se reincorpore a su lugar de trabajo, deberá asignarle sus ODI y acciones, notificarlo a la Jefatura Central de RRHH a la brevedad posible.*

El rango de actuación estará conformado de la siguiente manera:

• **Excelente**: *Se entiende como un desempeño extraordinario, que contribuye a logros adicionales, esto es, a logros no implícitos en los Objetivos del Desempeño Individual (ODI) y está ubicado dentro de la escala cuantitativa de 460-500 puntos. Los factores que pueden utilizarse para considerar este rango puede ser: Por aportes, propuestas o iniciativas adicionales; por iniciativas tendientes a acciones proactivas en las actividades que cumple; por participación y aprovechamiento de capacitación, adiestramiento o similar relacionada con las actividades propias del empleo que genere un valor agregado; por participación en grupos o actividades gremiales que requieran de disposición voluntaria y cualquier otra que considere la Comisión Clasificadora pertinente.*

• **Adecuado**: *Se trata de aquel desempeño por encima de lo esperado en los objetivos definidos. Contribuye al logro de los objetivos propuestos y, en ocasiones, al logro de los objetivos adicionales; está ubicado dentro de la escala cuantitativa de 340-459 puntos.*

- **Bueno:** se trata de aquel desempeño que lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos asignados; está ubicado dentro de la escala cuantitativa de 220-339 puntos.

- **Necesita mejorar:** se trata de aquel desempeño muy por debajo de lo esperado, es decir, no cumple con los objetivos asignados, está ubicado dentro de la escala cuantitativa de 120-219 puntos.

Es importante destacar, que en las Revisiones de los Objetivos de Desempeño Individual, al lado de cada objetivo establecido, colocarán un comentario indicando la actuación obtenida del trabajador (a), mediante cualquiera de los indicadores mencionados anteriormente, considerando los criterios de tiempo, calidad y cantidad por separado.

Ejemplos:

- Ejecutó cuatro (4) eventos públicos, según lo establecido en el objetivo (Tiempo: **bueno**).

- Cumplió con lo establecido, y realizó adicionalmente el montaje de dos (2) eventos (Calidad: **Adecuado**).

- Cumplió con lo establecido, realizó adicionalmente el montaje de dos (2) eventos y generó propuestas para el siguiente mes (Cantidad: **Excelente**).

Tabla de evaluación de desempeño

Escala Cuantitativa	Rango de Actuación	% de Bono de Productividad
120 - 219	Necesita mejorar	0
220 - 339	Bueno	200
340 - 459	Adecuado	300
460 - 500	Excelente	400

V. DEFINICIONES OPERACIONALES

- **Comentarios del evaluado:** *El evaluado podrá expresar cualquier observación adicional que considere pertinente sobre su evaluación.*
- **Comentarios del evaluador:** *Cualquier observación que considere pertinente mencionar sobre los resultados de la evaluación del funcionario, así como aquellas actividades que acuerden el evaluador y el supervisado a fin de mantener e incrementar las fortalezas demostradas o para corregir las áreas débiles encontradas.*
- **Competencia:** *Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una organización.*
- **Competencias específicas, técnicas o institucionales:** *Son aquellas propias de los diferentes niveles de conducción, generales o de jefatura de las instituciones. Hacen referencia a aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a la razón de ser de la organización y son requeridas por ésta para el cumplimiento de objetivos o metas institucionales.*
- **Competencias Genéricas:** *Son aquellas comunes en toda la Administración Pública Nacional, que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que los diferencian de otras organizaciones y le permiten tener éxito.*

- **Competencias individuales:** Entendidas como los niveles del comportamiento requeridos para alcanzar los resultados esperados.
- **Desempeño:** Labores desarrolladas por el trabajador, se considera la conducta cotidiana y generalizada en términos de resultados de la ejecución del trabajo.
- **Desempeño Individual:** Es el logro que cada trabajador (a) debe alcanzar durante un período específico en el marco de acción de su unidad. Cada actividad asignada debe seguir los lineamientos de la unidad funcional o departamento en que el trabajador (a) desempeña su cargo.
- **Evaluación de desempeño:** Proceso mediante el cual se mide sistemática, periódica, continua y objetivamente las labores desarrolladas por el trabajador, es decir, la comparación entre el desempeño del trabajador y el requerido por el cargo.
- **Factor:** Atributo que caracteriza un área específica de las funciones del trabajador.
- **Firma del evaluado:** El evaluado deberá firmar en señal de haber sido notificado de los resultados de su evaluación. Su firma puede implicar aceptación de los resultados.
- **Indicador:** Son frases descriptivas de la conducta laboral observable del funcionario, que está directamente relacionada con el factor que se evalúa, en este caso parámetros de tiempo, calidad y cantidad.

- **Logros alcanzados:** Son los resultados que cada servidor debe alcanzar durante un período específico, es decir, el logro de los Objetivos del Desempeño Individual (ODI).
- **Peso:** Es la ponderación del O.D.I. expresada en puntos.
- **Rango:** Es la expresión cualitativa del cumplimiento de los O.D.I. alcanzados por el trabajador universitario, ejemplo: Necesita mejora, en buena progresión, adecuado o excelente referencia.
- **Supervisor:** Es la persona encargada de realizar la evaluación, es decir, quien tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado a su cargo.

VI. ALCANCE

Las Evaluaciones del Desempeño se realizarán a dos (2) niveles, ellos son:

• **Nivel administrativo y de apoyo:** Personal que desempeña procesos administrativos y de apoyo. Ubicado en un grado y nivel con funciones supervisorías, de control y seguimiento del Manual Descriptivo de Cargos.

• **Nivel Obrero:** Personal que desempeña procesos de apoyo a la infraestructura institucional acorde al Manual Descriptivo de Cargos.

VII. NORMAS

Normas Generales.

- 1) *La evaluación se realizará en forma objetiva y constructiva, dos (2) veces al año.*
- 2) *En el proceso de evaluación el funcionario deberá conocer las Competencias Genéricas y los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.*
- 3) *El proceso de evaluación de desempeño será responsabilidad de la **Jefatura Central de Recursos Humanos** y será aplicado por el supervisor inmediato al trabajador (a).*
- 4) *Se establecerán los Formularios o Instrumentos adecuados según el régimen evaluativo acordado por la Jefatura Central de Recursos Humanos en concordancia a este Manual.*
- 5) *Para que los resultados de la evaluación sean válidos los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor inmediato o evaluador y por el trabajador (a) evaluado.*
- 6) *El supervisor debe tener claro y precisar el establecimiento de las actividades y metas que deberán alcanzar sus supervisados de acuerdo a los objetivos establecidos por la dependencia.*

- 7) *La Notificación del resultado de la evaluación la hará el supervisor en el lugar de trabajo, individualmente y en privado, especificando las razones de los resultados de la evaluación. El evaluado podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinentes y presentar el Reclamo de los resultados dentro de los cinco (05) días hábiles siguientes a su Notificación, esta solicitud debe ser acompañada con elementos probatorios que justifiquen sus alegatos.*

- 8) *Se designará un **Comité de Calificación** que se encargará de verificar los reclamos de los trabajadores que no estén conformes con los resultados de la evaluación realizada, el cual estará integrado por el Jefe Central de Recursos Humanos, el Consultor (a) Jurídico (a), un Representante Gremial y/o Sindical dependiendo la ubicación física del trabajador y su condición. Dicho Comité tendrá un plazo de diez (10) días hábiles para dar su veredicto el cual deberá ser Notificado al trabajador.*

- 9) *Una vez que el Comité decida el caso lo tramitará a través de la Jefatura Central de Recursos Humanos, pudiendo ratificar el resultado de la evaluación o solicitar al evaluador una revisión del mismo. El Comité deberá tomar en cuenta los elementos probatorios presentados por el evaluado.*

De acuerdo con el rango de actuación alcanzado por el funcionario se pudiera producir las siguientes acciones administrativas:

- **Incentivos Salariales:** *orientadas al reconocimiento de la productividad y la eficiencia correspondiente al rango de actuación en adecuado, bueno y excelente.*

- **Planes de Capacitación y Adiestramiento:** Dirigido a aquellos trabajadores que de acuerdo a los resultados de la evaluación requieren capacitación, adiestramiento y orientación, sin menoscabo de aquellos que tuvieron rangos aceptables y sean incorporados a dichos planes para mantener o incrementar su rango de actuación de desempeño. El organismo definirá acciones de capacitación orientadas a perfeccionar las destrezas y adquirir nuevos conocimientos.

Normas Específicas.

De los Objetivos del Desempeño Individual (ODI).

Para el primer semestre, los objetivos de desempeño individual (ODI) se establecerán en el mes de **enero** y la evaluación culminará en el mes de **junio**; para el segundo semestre, los objetivos de desempeño individual (ODI) se establecerán en el mes de **julio** y la evaluación culminará en el mes de **noviembre**. Dependiendo de los resultados de la evaluación, la institución podrá revisar a través de la Jefatura Central de Recursos Humanos los lapsos a evaluar acorde a los Planes Operativos Anual Institucional (P.O.A.I.).

En el transcurso de cada semestre, el supervisor debe sostener de dos (02) a tres (03) reuniones, para verificar el cumplimiento de los ODI y corregir situaciones que se pudiesen presentar y puedan afectar el resultado esperado, por ello se sugiere seguimiento permanente.

De las Responsabilidades del Supervisor:

- *Establecer los ODI para cada trabajador(a) a comienzo de cada semestre, esto en función del objetivo de cada Unidad.*
- *Dar seguimiento al cumplimiento de los ODI, a través de reuniones de seguimiento, con el objeto de informar al trabajador (a) sobre su desempeño y corregir las debilidades presentadas.*
- *Realizar las evaluaciones de los trabajadores bajo su supervisión en la fecha prevista y con la mayor objetividad.*
- *Asignar el rango de actuación al evaluado y sugerir los planes de mejoramiento y desarrollo de acuerdo al desempeño presentado.*
- *Realizar la entrevista de evaluación, así mismo deberá señalarle las fortalezas y debilidades observadas.*
- *Solicitar al trabajador (a) evaluado su firma en conformidad con los resultados de la evaluación.*

De las Responsabilidades del Supervisado:

- *Cumplir con las competencias genéricas y los ODI (Competencias específicas) asignados.*

- *Mejorar su desempeño en función de una mayor productividad.*
- *Mejorar las capacidades y competencias que le permitan alcanzar los ODI, a través de acciones proactivas.*
- *Mantener un espíritu de colaboración y solidaridad y apoyar el logro de los objetivos.*
- *Desarrollar con diligencias y esmero las tareas.*
- *Seguir reglas y métodos establecidos en la comunidad universitaria.*
- *Cultivar valores corporativos.*
- *Ser leales, íntegros y coherentes.*
- *Representar dignamente a la institución ante terceros.*
- *Aquellos trabajadores que tengan funciones gremiales, Sindicatos, Asociaciones, Representaciones CICAP, Delegados (as) de prevención y seguridad laboral, organismos de apoyo a la universidad, I.P.P., Cajas de Ahorro, Fondo de Jubilaciones o similares al caso que hayan tramitado su permiso o licencia en los términos establecidos en la normativa respectiva, la evaluación del desempeño de los trabajadores antes mencionado será cancelado (el Bono de Productividad) de acuerdo al*

- *rango donde predomine la mayoría de las evaluaciones del desempeño de la institución.*

De la Responsabilidad de la Jefatura Central de Recursos Humanos.

- *La Jefatura Central de Recursos Humanos debe orientar y adiestrar a los evaluadores en la aplicación del instrumento de evaluación.*
- *Supervisar que para la aplicación del instrumento de Evaluación del Desempeño, el supervisor debe sostener una entrevista de evaluación con el evaluado. Durante la entrevista se recomienda al evaluador señalar las debilidades y fortalezas observadas en el desempeño de las tareas (Críticas constructivas y motivadoras).*
- *Supervisar para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deben ser suscritos por el evaluador y el evaluado.*
- *Verificar que el SIED emita los resultados que deben ser notificados al trabajador (a) evaluado, quien podrá solicitar por escrito el Reclamo de los mismos dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la Notificación.*
- *Decidir el Reclamo presentado por el trabajador en conjunto con los otros miembros del Comité de Calificación como Cuerpo Colegiado, el cual deberá notificarse por escrito al evaluado.*

De la Responsabilidad del Comité de Calificación:

- *El Comité de Calificación será el encargado de atender los reclamos de los trabajadores (as) evaluados, en el caso de desacuerdos con los resultados de la evaluación.*
- *El Comité de Calificación debe analizar cada caso en particular, evaluando los elementos probatorios y argumentos tanto del evaluador como del evaluado.*
- *El Comité de calificación debe Notificar a las partes involucradas, la decisión que tome.*
- *La Jefatura Central de RRHH notificará por escrito tanto al evaluado como al evaluador, vía SIED la decisión tomada por la comisión calificadora*
- *La decisión del Comité de Calificación deberá ser dictada en un lapso de diez (10) días hábiles a la remisión del asunto por parte de la Jefatura Central de Recursos Humanos, la cual podrá ser reconsiderada por el Consejo Directivo.*

Insumos de la Evaluación de desempeño en sus indicadores de gestión

Ejemplo

Visión sistémica del proceso de la nómina



Indicadores de 1er nivel.

“Regulares”

Entrada:

- 1.- Total de Horas Extras Trabajadas y Canceladas(Cronológica)
- 2.- Total de Bs. Retenidos en la Nómina(Económico)

Insumo:

- 1.- Número de Personal para realizar las nóminas(Físico)
- 2.- Total de dinero disponible para cancelar(Económico)
- 3.- Total H/H para calcular la nómina(Cronológico)

Proceso:

- 1.- Números de días utilizados para procesar la nómina.....(Cronológico)
- 2.- Cantidad de Cheques por elaborar(Físico)
- 3.- Total Bs. a Invertir en horas extras laboradas.....(Económico)

Producto:

- 1.- Número de nóminas pagadas(Físico)
- 2.- Total de días laborable pagadas.....(Cronológico)
- 3.- Total de Bs. Pagados a los Gerentes.....(Económico)

Indicadores de 1er nivel.

“Disfuncional”

1.- *Números de Nóminas procesadas con error.*

Indicadores de 1er nivel.

“Ilícito”

1.- *Total de Nóminas pagadas sin retención de S.S.O*

Indicadores de 2do nivel.

Criterio:

Eficiencia al realizar la nómina.

1.- *¿Cuántas nóminas fueron abonadas con errores en el 2do semestre del 2017?*

Formula:

$$X = \frac{\text{Nº nóminas abonadas con error en el 2do semestre del 2017}}{\text{Nº nóminas abonadas con error en el 1er semestre del 2017}}$$

Criterio:

Eficiencia en el cálculo de la nómina.

1.- *¿En qué medida está capacitado el personal para elaborar las nóminas correctamente?*

Formula:

$$X = \frac{\text{Total H/H utilizado para elaborar la nómina con sistema administrativo}}{\text{Total H/H utilizado para elaborar la nómina de manera manual}}$$

Criterio:

Para conocer el promedio del presupuesto utilizado.

1.- *¿Cuánta disponibilidad presupuestaria se utilizó para el pago de la nómina con respecto a los años 2017-2018?*

$$X = \frac{\text{Total Bs. Utilizado para el 2018}}{\text{Total Bs. Utilizado para el 2017}}$$

Manual de Evaluación del Desempeño

FORMATOS DE EVALUACIÓN

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO

Instrumento 1. Competencias Genéricas Personal Administrativo

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN				
En nuestra organización compartimos una serie de ideales que definen e identifican nuestra manera de relacionarnos con otros compañeros de trabajo y con la comunidad en general.				
Ética e integridad	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores morales y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales. Persigue el principio de objetividad que impone al trabajador el deber de ser veraces, intelectualmente honestos y libres de conflictos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para reconocer los intereses y sentimientos de los demás ofreciéndoles un trato digno, honesto y tolerante y lograrlo al mismo tiempo para sí mismo. Implica reconocer el valor de una persona ya sea inherente o relacionado con una habilidad o comportamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS				
Indicadores relacionados con el modo en que todos los trabajadores enfocan sus labores para perseguir los objetivos estratégicos de la organización para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.				
Pensamiento estratégico	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno y para identificar las características propias de la organización. Traduce estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Actúa de acuerdo a los valores de la organización, apoyando y tomando decisiones para el logro de objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al público	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Disposición para realizar el trabajo en base al conocimiento de las necesidades y expectativas del público atendido, internos o externos. Implica vocación por entender sus demandas y dar solución a sus problemas de manera oportuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABAJO EN EQUIPO				
Flexibilidad y adaptación: Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones diversas y/o poco habituales, con personas o grupos diferentes. Implica versatilidad en el comportamiento así como comprender y valorar posturas distintas a las propias, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere.				
Adaptación y Flexibilidad	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para enfrentar situaciones que le son desconocidas. -Logra adaptarse de manera rápida a los cambios. -Es percibido por sus compañeros como una persona que reconoce nuevas circunstancias en su entorno laboral inmediato y actúa en coherencia con las instrucciones de cambio que recibe. -Se adapta fácilmente a nuevas circunstancias e implementa programas o actividades que proporcionen a otros empleados herramientas para asimilar nuevas circunstancias laborales. -Se anticipa a las transformaciones del entorno y planifica acciones ante nuevos retos. -Valora posturas distintas a la suya modificando su comportamiento de manera pro-activa y promueve dichos cambios en toda la organización. -Es un referente para toda la organización por su capacidad de adaptación y flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias y contextos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COOPERACIÓN				
Habilidad para colaborar con otras personas y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, contemplando intereses de todas las partes. Implica comportamientos como la asertividad y la empatía.				
Asertividad y la empatía	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para lograr ponerse de acuerdo con los demás cuando hay un conflicto de intereses. -Superar efectivamente las objeciones que otros plantean a sus objetivos o intereses. -Generar confianza en los demás para el cierre de acuerdos. -Negociar sobre la base del razonamiento conjunto, contemplando los intereses de las partes y de la organización. -Superar las objeciones que se presentan dominando la persuasión y el acercamiento de posiciones. -Elaborar estrategias adecuadas generando confianza y aceptación, consolidando acuerdos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS				
Habilidades asociadas a los conceptos y herramientas necesarias para el proceso de transformación tecnológica.				
Trabajo en Red	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para crear lazos de colaboración espontánea entre compañeros y contribuir a orientar a la organización hacia un entorno de trabajo en red. Estar atento a lo que pueden aportar otros sujetos internos o externos a la organización que pueda ser provechoso aplicar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Habilidad para adoptar una visión estratégica pensando en la creación de productos y servicios según lo que la transformación digital y los cambios sociales exigen para contribuir a la mejora continua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidad digital	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales dentro y fuera de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TAREAS DEL PUESTO				
Habilidades relacionadas con el modo en que todos los trabajadores enfocan de manera consciente la importancia del uso adecuado de los recursos y el sentido de responsabilidad para perseguir los objetivos estratégicos de la organización con eficiencia.				
Orientación a la sustentabilidad	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para identificarse con los objetivos de sustentabilidad de la organización. Implica racionalizar las actividades y hacer un uso adecuado de los recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a la calidad del trabajo	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para tomar decisiones y actuar con diligencia para lograr los objetivos del puesto de trabajo. Posee altos conocimientos del área del cual es responsable y aporta soluciones para lograr los estándares de calidad adecuados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Instrumento 2. Competencias Genéricas Personal Obrero

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN				
En nuestra organización compartimos una serie de ideales que definen e identifican nuestra manera de relacionarnos con otros compañeros de trabajo y con la comunidad en general.				
Ética e integridad	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Capacidad para trabajar de acuerdo a los valores morales y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales. Persigue el principio de objetividad que impone al trabajador el deber de ser veraces, intelectualmente honestos y libres de conflictos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Actitud para reconocer los intereses y sentimientos de los demás ofreciéndoles un trato digno, honesto y tolerante y lograrlo al mismo tiempo, para sí mismo. Implica reconocer el valor de una persona ya sea inherente o relacionado con una habilidad o comportamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CALIDAD DEL TRABAJO				
Orientación a realizar las tareas asignadas con exactitud, claridad y cuidado, a fin de evitar errores y omisiones.				
Capacidad de Trabajo	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Habilidad para realizar las tareas asignadas con exactitud, claridad y cuidado. Evita los errores y omisiones y presta atención a las correcciones y sugerencia de su supervisor, a fin de alcanzar los resultados esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación al éxito	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Disposición para procurar ser un ejemplo para sus compañeros demostrando un excelente desempeño y dejando de lado la arrogancia. El éxito y los logros ajenos son tan importantes como los propios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromiso	Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
Habilidad para concentra sus energías en sus tareas y llevarlas a cabo de la forma correcta. Presenta buena disposición para alcanzar los objetivos y metas esperados. Generalmente busca completar su jornada laboral diaria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para trabajar con otros y colaborar en forma armoniosa con sus compañeros y supervisores, sin descuidar el cumplimiento de sus deberes, trabajar con eficacia en situaciones diversas y/o poco habituales, con personas o grupos diferentes. Implica versatilidad en el comportamiento así como comprender y valorar posturas distintas a las propias, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere.

Adaptación y Flexibilidad

Disposición permanente para colaborar de manera espontánea. Actúa en coherencia con las instrucciones de cambio que recibe. Trabaja en armonía, con respeto hacia los compañeros de trabajo y supervisor. - Proporciona herramientas para asimilar nuevas circunstancias laborales. - Se anticipa a las transformaciones del entorno y planifica acciones ante nuevos retos.- Valora posturas distintas a la suya modificando su comportamiento de manera pro-activa y promueve dichos cambios en toda la organización.- Es un referente para toda la organización por su capacidad de adaptación y flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias y contextos.

Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUMPLIMIENTO DE NORMAS

Cumplimiento de los reglamentos y procedimientos establecidos por la organización, tales como asistencia y puntualidad, limpieza y orden del lugar de trabajo, apariencia e higiene personal entre otros.

Eficiencia

Se esfuerza por ser la persona eficiente y productiva. Cumple con sus tareas en tiempo y forma. Además, demuestra que tiene la capacidad de ser pro-activo en la resolución de problemas inesperados.

Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Puntualidad

Entiende la importancia de llegar puntualmente al trabajo y demuestra responsabilidad de su parte en ese sentido, a fin de aprovechar mejor el tiempo laboral para ser más productivo del día.

Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obligaciones

Tiene conocimiento y cumple con sus obligaciones y prohibiciones y cumple con las normas y procedimientos establecidos por la institución, a fin de no afectar el normal desarrollo de las actividades propias y la de los demás.

Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Disciplina

Evita realizar actos no permitidos que indiquen mala conducta, inasistencias no justificadas, impuntualidad, y en general cualquier acto que contravenga las disposiciones normales en que se desenvuelven las relaciones de trabajo en la institución y que pueda perturbar la productividad y el respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, así como con sus superiores.

Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

HÁBITOS DE SEGURIDAD

Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la organización para proteger la integridad física y mental del trabajador.

Cumplimiento de Normas de Seguridad

Disposición para cumplir con todas las Normas de Seguridad, tanto las de carácter general como las correspondientes a su sector específico de trabajo. - Recurre a su supervisor cuando tiene dudas respecto a las normas de seguridad. - Cumple con las indicaciones que se le imparten, relativas a métodos y prácticas seguras de trabajo. - Mantiene limpio y ordenado todos los espacios de trabajo que utiliza. - Cumple con el uso del uniforme y equipos de seguridad durante la jornada laboral. - Ejecuta sus tareas de modo de no exponerse innecesariamente al peligro, ni exponer a los demás cuando en la ejecución de su trabajo note algo que pueda poner en peligro la seguridad de él y/o de las demás personas, notificando de inmediato al supervisor sobre tal situación.

Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS

Cuidado en el mantenimiento de equipos, herramientas y maquinarias que le son asignadas al trabajador para realizar el trabajo.

Manipulación de herramientas y equipos

Disposición para el uso adecuado de los equipos, maquinarias y herramientas de trabajo asignadas. Mantiene en buen estado todos los implementos que le son asignados y los deja en sus respectivos sitios luego de terminada su jornada laboral para su cuidado y resguardo. - Evita operar máquinas o equipos sin su debida autorización. - Reporta a tiempo sobre las herramientas dañadas o defectuosas y evita utilizarlas. - Le da un uso correcto a las herramientas, dependiendo del tipo, clase y función. - Contribuye en el resguardo de los implementos que le son asignados tanto a los compañeros como los propios.

Necesita Mejorar	Bueno	Adecuado	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para trabajar con otros y colaborar en forma armoniosa con sus compañeros y supervisores, sin descuidar el cumplimiento de sus deberes, trabajar con eficacia en situaciones diversas y/o poco habituales, con personas o grupos diferentes. Implica versatilidad en el comportamiento así como comprender y valorar posturas distintas a las propias, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiere.

Adaptación y Flexibilidad

Disposición permanente para colaborar de manera espontánea. Actúa en coherencia con las instrucciones de cambio que recibe. Trabaja en armonía, con respeto hacia los compañeros de trabajo y supervisor. - Proporciona herramientas para asimilar nuevas circunstancias laborales. - Se anticipa a las transformaciones del entorno y planifica acciones ante nuevos retos.- Valora posturas distintas a la suya modificando su comportamiento de manera pro-activa y promueve dichos cambios en toda la organización.- Es un referente para toda la organización por su capacidad de adaptación y flexibilidad para adaptarse a nuevas circunstancias y contextos.

Excelente referencia

CUMPLIMIENTO DE NORMAS

Cumplimiento de los reglamentos y procedimientos establecidos por la organización, tales como asistencia y puntualidad, limpieza y orden del lugar de trabajo, apariencia e higiene personal entre otros.

Eficiencia

Se esfuerza por ser la persona eficiente y productiva. Cumple con sus tareas en tiempo y forma. Además, demuestra que tiene la capacidad de ser pro-activo en la resolución de problemas inesperados.

Necesita Mejorar

En buena progresión

Adecuado

Excelente referencia

Puntualidad

Entiende la importancia de llegar puntualmente al trabajo y demuestra responsabilidad de su parte en ese sentido, a fin de aprovechar mejor el tiempo laboral para ser más productivo del día.

Necesita Mejorar

En buena progresión

Adecuado

Excelente referencia

Obligaciones

Tiene conocimiento y cumple con sus obligaciones y prohibiciones y cumple con las normas y procedimientos establecidos por la institución, a fin de no afectar el normal desarrollo de las actividades propias y la de los demás.

Necesita Mejorar

En buena progresión

Adecuado

Excelente referencia

Disciplina

Evita realizar actos no permitidos que indiquen mala conducta, inasistencias no justificadas, impuntualidad, y en general cualquier acto que contravenga las disposiciones normales en que se desenvuelven las relaciones de trabajo en la institución y que pueda perturbar la productividad y el respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, así como con sus superiores.

Necesita Mejorar

En buena progresión

Adecuado

Excelente referencia

HÁBITOS DE SEGURIDAD

Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la organización para proteger la integridad física y mental del trabajador.

Cumplimiento de Normas de Seguridad

Disposición para cumplir con todas las Normas de Seguridad, tanto las de carácter general como las correspondientes a su sector específico de trabajo. - Recurre a su supervisor cuando tiene dudas respecto a las normas de seguridad. - Cumple con las indicaciones que se le imparten, relativas a métodos y prácticas seguras de trabajo. - Mantiene limpio y ordenado todos los espacios de trabajo que utiliza. - Cumple con el uso del uniforme y equipos de seguridad durante la jornada laboral. - Ejecuta sus tareas de modo de no exponerse innecesariamente al peligro, ni exponer a los demás cuando en la ejecución de su trabajo note algo que pueda poner en peligro la seguridad de él y/o de las demás personas, notificando de inmediato al supervisor sobre tal situación.

Necesita Mejorar

En buena progresión

Adecuado

Excelente referencia

MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS

Cuidado en el mantenimiento de equipos, herramientas y maquinarias que le son asignadas al trabajador para realizar el trabajo.

Manipulación de herramientas y equipos

Disposición para el uso adecuado de los equipos, maquinarias y herramientas de trabajo asignadas. Mantiene en buen estado todos los implementos que le son asignados y los deja en sus respectivos sitios luego de terminada su jornada laboral para su cuidado y resguardo. - Evita operar máquinas o equipos sin su debida autorización. - Reporta a tiempo sobre las herramientas dañadas o defectuosas y evita utilizarlas. - Le da un uso correcto a las herramientas, dependiendo del tipo, clase y función. - Contribuye en el resguardo de los implementos que le son asignados tanto a los compañeros como los propios.

Necesita Mejorar


En buena progresión

Adecuado

Excelente referencia

Instrumento 2. Competencias Específicas: Objetivos de Desempeño Individual (ODI) Personal Administrativo y Obrero

Ingresar Objetivo



Estilo - Formato - Fuente - Ta... - A - A - ?

Enviar

Ingrese la fecha de entrega


Ingrese la fecha de entrega

Ingresar las acciones

Ingresar porcentaje %

AJUNTAR ARCHIVO

Elegir archivos



Estilo - Formato - Fuente - Ta... - A - A - ?

Enviar

NOTIFICACION DE RESULTADOS

DATOS DEL TRABAJADOR.

Apellidos y Nombres:

Cedula de Identidad:

Cargo:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, en la oportunidad de notificarle los resultados de su evaluación del Desempeño, correspondiente al periodo:

_____.

En la cual obtuvo un Puntaje de: (), lo que lo ubica en el Rango de Actuación:

_____.

En caso de inconformidad, el funcionario evaluado podrá acudir por escrito ante el comité de Atención al Evaluado, en un lapso de cinco (05) días hábiles siguientes a partir del recibo de esta notificación, de acuerdo a lo establecido en el Art. 151 del Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa (Vigente)

Supervisor Mediato (Evaluador)

Oficina Central de Recursos

Humanos

Sello

Sello

Funcionario Evaluado

Fecha:_____

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR UNIVERSITARIO

1. DATOS DEL TRABAJADOR

PERIODO CONSIDERADO: 20__

Nombres y Apellidos	Cedula Identidad	Fecha Ingreso formal	Cargo anterior
Cargo Actual	Otra(s) fecha(s) de ingreso anterior	Dependencia /Programa	
Tiempo en el Cargo actual			

2. RAZONES DE APELACIÓN

Exponga de manera clara y razonada los motivos de su apelación:

Mencionar los nuevos recaudos que anexa:

Firma del trabajador: _____ **Fecha:** _____

3. RESULTADOS (Sólo para uso de la Comisión de Apelación)

Análisis de la Exposición de motivos		Recaudos que anexa	
Positivo	Negativo	Nuevos inherentes al caso	Los mismos
Decisión de la Comisión			
Ratificación del caso	Nuevo estudio del caso	Acción Administrativa	Gestión
Otros (describir):			
Identificación de los miembros de la Comisión de Calificación:			
Fecha:		Firmas:	

Original del Oficio recibido se archiva.

ALBERTO JOSÉ QUINTERO
RECTOR PRESIDENTE (E)



OSCAR HURTADO JARA
SECRETARIO (E)