

**CONSEJO UNIVERSITARIO
ANEXO NO. 1 AL ACTA 2302-2013
CELEBRADA EL 28 DE NOVIEMBRE, 2013.**

**MANUAL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL DE LA
UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**



Elaborado por:

Sócrates Salas Sánchez
Coordinador

Colaboración de:

Pamela Carvajal Barquero.
Asistente

Validación Externa:

Ana Lorena Carvajal Pérez.
Oficina de Recursos Humanos

**V 2.0.
Octubre, 2013.**

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	3
MARCO LEGAL Y NORMATIVO DEL PROCESO	4
PROPÓSITO, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	5
Propósito de la gestión del desempeño	5
¿Cuáles son los beneficios que obtiene la UNED con el Sistema de Gestión del Desempeño?	6
¿Quién evalúa al Personal?	6
FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	7
Fase I. Planificación del desempeño	7
Fase II. Aplicación de la Evaluación	7
Fase III. De los recursos	8
Fase IV. Procesamiento, análisis, generación y entrega de resultados	8
Fase V. Elaboración y presentación del Informe Institucional de Resultados	9
Fase VI. Establecimiento de acciones de mejora	9
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN CADA UNA DE LAS FASES	10
Actividades “fase I”	10
Actividades “fase II”	10
Actividades “fase III”	11
Actividades “fase IV”	12
Actividades “fase V”	13
Actividades “fase VI”	13
SECCIONES QUE CONTIENEN LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN	16
Instrucciones generales y datos de identificación:	16
Datos del funcionario solicitados	17
La valoración del desempeño del funcionario:	17
Evidencias del desempeño:	18
Recomendaciones generales sobre el desempeño del funcionario	18
Elementos que inciden u obstaculizan el desempeño del funcionario	18
CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN	18
Puestos No Profesionales de Apoyo Operativo.	18
Trabajador Misceláneo	19

Oficial de Seguridad	19
Operadores de Servicios de Apoyo	20
Puestos No Profesionales de Apoyo Administrativo Auxiliares y Asistenciales.....	21
Auxiliares Administrativos.....	21
Asistente de Servicios Universitarios	22
Técnicos universitarios.....	22
Puestos Profesionales Académicos	23
Profesor Universitario designado como Encargado de Programa.	24
Profesor Universitario designado como Encargado de Cátedra	25
Profesor Universitario designado como Tutor	26
Facilitador Académico.....	29
Profesional Académico Universitario	29
Coordinador Académico Universitario	30
Puestos Profesionales Administrativos.....	30
Profesional Administrativo Universitario	30
Coordinador Administrativo Universitario.....	31
Puestos de Jefaturas y Direcciones Académicas.....	31
Jefe de Centro o Sede Académica.....	31
Jefe de Oficina Área Académica.....	32
Director Área Académica	32
Puestos de Jefaturas y Direcciones Administrativas	32
Jefe de Oficina Área Administrativa.....	33
Director Área Administrativa	33
Puestos de Fiscalización Universitaria.....	34
Inspector de Auditoria en Tecnologías de información	34
Inspector de Auditoria.....	34
Supervisor de Auditoria.....	35
Supervisor de Auditoria de Tecnología de Información.....	36
Auditor Interno.....	36
DISPOSICIONES FINALES.....	37
En los casos de cambio de superior	37
En los casos de profesores.....	37

PRESENTACIÓN

El Capítulo X del Estatuto de Personal, establece la obligatoriedad de evaluar al personal de la UNED nombrado a plazo fijo o en propiedad. Para ello, la universidad ha orientado sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de los procesos de rendición de cuentas, de conformidad con lo que establece la Ley de Control Interno y la Ley General de Administración Pública en las diferentes dependencias de la institución, considerando que una gestión eficiente del desempeño del personal contribuye con el mejoramiento continuo en la gestión institucional, a la luz de una evaluación que permita un diagnóstico integral sobre cómo se ha venido logrando los objetivos y metas institucionales. Ello permitirá ofrecer insumos que fortalezcan la toma de decisiones de las autoridades universitarias relacionadas con el desempeño del personal y con los procesos relacionados con la gestión eficiente del talento humano de la institución.

Por otra parte, en el marco de los procesos de autoevaluación y acreditación, resulta indispensable evidenciar que la institución cuenta con una herramienta objetiva y confiable para evaluar el desempeño del personal en puestos académicos y administrativos; lo cual, refleja su interés por garantizar y certificar la calidad de la formación que ofrece a sus estudiantes.

En el Manual de Gestión del Desempeño para el Personal de la UNED, que se fundamenta en el artículo 140 del Estatuto de Personal, se regula lo referente al proceso de gestión del desempeño del personal que ocupa puestos académicos y administrativos de la Universidad. En él, se establecen los factores o aspectos a evaluar, su ponderación, las situaciones administrativas que puedan presentarse cuando ha existido cambio de jefes u otras circunstancias análogas, las categorías que se utilizarán, la forma en que los jefes deben justificar la evaluación que asignan, los mecanismos de impugnación, entre otros aspectos relevantes para el adecuado funcionamiento del proceso de gestión del desempeño en la institución.

MARCO LEGAL Y NORMATIVO DEL PROCESO

La implementación del sistema de gestión del desempeño se fundamenta en un marco jurídico-normativo institucional, normado en el **Capítulo X del Estatuto de Personal**. Específicamente, de los artículos 138 al 140, establecen *la obligatoriedad de realizar una evaluación anual del desempeño para todo funcionario de la Universidad*, nombrado a plazo fijo o en propiedad, conforme a la metodología, formularios y procedimientos que para tal efecto apruebe el Consejo de Rectoría a propuesta de la Oficina de Recursos Humanos, con la colaboración de otras instancias de la Universidad, así como en las leyes nacionales, específicamente el artículo 12, inciso e) de la Ley de Control Interno y en general el ámbito de responsabilidad sobre las funciones que se realiza enmarcado en la Ley General de Administración Pública.

Por otra parte, en **Plan Institucional de la UNED** para el quinquenio del 2011 al 2015 se fundamenta la implementación de la gestión del desempeño para la institución. En este documento, en el apartado del Eje de Gestión Universitaria, el quinto objetivo estratégico plantea: *“Fortalecer las estrategias de gestión del talento humano”*, en el punto 5.4. *Establece la “Gestión del desempeño coherente con la estrategia institucional”* por lo que fortalece la necesidad de establecer la evaluación del desempeño para los funcionarios de la UNED, y apoya los procesos que se están llevando con el fin de institucionalizar el proceso de gestión del desempeño.

Asimismo, en el documento **Políticas de Desarrollo para el periodo 2012-2015** existen acuerdos tomados por el Consejo Universitario, en los que se apoya la institucionalización del proceso de gestión del desempeño y se le declara como una prioridad de interés institucional de cara a los procesos de autoevaluación y acreditación.

PROPÓSITO, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Propósito de la gestión del desempeño

La gestión del desempeño, como proceso institucional, permite medir y mejorar el desempeño de los funcionarios de la universidad, informando y realimentando sobre la base de criterios objetivos y confiables, elaborados de manera participativa con las personas que realizan las funciones en cada uno de los procesos universitarios. Es así como esta actividad permite contar con una visión general del desempeño de sus funcionarios, que facilita la mejora continua, la optimización y la eficacia en el desempeño. De esta manera, la gestión del desempeño en la UNED permitirá:

- Orientar la gestión institucional hacia un mejoramiento continuo en el desempeño de los funcionarios, que permita aumentar la calidad y excelencia en los servicios que ofrece la institución a sus estudiantes.
- La optimización del desempeño de los funcionarios, mediante un claro diagnóstico sobre su gestión que permita identificar los aspectos positivos en su labor, así como aquellos susceptibles de mejora para aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión que se realiza.
- Esclarecer las necesidades de capacitación y desarrollo que presentan los funcionarios de la institución, con el objetivo de ir atendéndolas de manera oportuna.
- Potenciar la consecución de los objetivos y metas institucionales con un alto nivel de excelencia y calidad.
- Promover una comunicación directa y fluida entre el jefe y el grupo de colaboradores, que genere un adecuado ambiente de trabajo.

¿Cuáles son los beneficios que obtiene la UNED con el Sistema de Gestión del Desempeño?

A nivel general, el sistema de la gestión del desempeño conlleva implícitos una serie de beneficios para la institución; al respecto cabe mencionar:

- Permite identificar las personas idóneas en caso de promociones, traslados y suplencias.
- Promueve en los funcionarios una actitud abierta a la formación y capacitación para el mejoramiento continuo.
- Orienta hacia una detección oportuna de requerimientos indispensables en cuanto a las competencias que se requieren para desempeñar de forma idónea un puesto.
- Le ayuda a los funcionarios a comprender qué se espera de su desempeño y cuál es su función en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Contribuye a mantener niveles adecuados de motivación en los funcionarios de la institución, partiendo de la premisa de que en cuanto mejor domine una persona su puesto, mejor se sentirá al realizar cada una de las tareas que este conlleva.
- Propicia un ambiente positivo de confianza y apoyo entre el equipo de colaboradores de la dependencia, que promueve la retroalimentación permanente.

¿Quién evalúa al Personal?

Será responsabilidad del superior inmediato (*quien ejerce la potestad de supervisión de personal*)¹ realizar la evaluación del desempeño del personal a su

¹ Definición de superior inmediato según artículo 110 del Estatuto de Personal

cargo siempre y cuando tengan un periodo mínimo de 6 meses realizando funciones de supervisión y control sobre el desempeño del funcionario a evaluar. En el caso de coordinadores, jefes o directores con menos de 6 meses en el puesto deberán considerar la valoración emitida por el antiguo superior inmediato al momento de salir del puesto.

FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

A nivel metodológico, la implementación del proceso de gestión del desempeño se desarrolla con base en una serie de fases con actividades claramente definidas, procedimiento de aplicación detallado que ha sido validado y mejorado con base en cada experiencia de aplicación. Además, dentro de las fases, se incluye la de impugnación, por ser un derecho que tiene el personal de manifestar su desacuerdo con las decisiones de sus superiores.

Fase I. Planificación del desempeño

El superior inmediato en conjunto con los colaboradores define los objetivos y metas que deberán ser alcanzados por los colaboradores en un periodo de tiempo. Estos objetivos y metas estarán contemplados dentro del plan operativo anual para cada periodo.²

Fase II. Aplicación de la Evaluación.

Esta fase corresponde a la ejecución de la evaluación del desempeño del personal de la universidad, utilizando para ello los formularios de evaluación que se encuentran en la web, la cual se realizará en el mes de noviembre de cada año.

² Esta fase del proceso se implementará una vez que esté aprobado y aplicado el modelo de gestión para jefaturas y direcciones.

Es fundamental que cada evaluador realice la evaluación en presencia del funcionario evaluado y le provea de una copia digitación de su evaluación final.

Por su parte, la Unidad de Evaluación del Desempeño actúa como contraparte, no sólo como función asesora, sino facilitando y promoviendo ciclos de capacitación y divulgación con el fin de lograr que el proceso sea exitoso.

Fase III. De los recursos

Según lo establece el artículo 58 y siguientes del Estatuto Orgánico y 133 del Estatuto de Personal, las personas dispondrán de ocho días hábiles después de notificada la evaluación del desempeño, para expresar por escrito su desacuerdo con uno o varios ítems de la evaluación, aportando los argumentos y evidencias por las cuales están en desacuerdo con la evaluación recibida, utilizando para ello la figura de “**recurso de revocatoria con apelación en subsidio**”.

De conformidad a lo dispuesto por el artículo 59 del Estatuto Orgánico, si el recurso de revocatoria fuere rechazado, la persona que toma esta decisión dispondrá de tres días hábiles para elevar ante la instancia superior la respectiva apelación; quien a su vez tendrá un mes para comunicar la resolución definitiva.

Fase IV. Procesamiento, análisis, generación y entrega de resultados

Una vez finalizado el tiempo para la consolidación y validación de los resultados de la evaluación, se procesa y analiza la información referente a todas las evaluaciones del desempeño aplicadas. El procesamiento incluye la construcción de tablas de frecuencia y otra documentación que, a criterio de la Unidad de Evaluación del Desempeño sea necesaria, con el fin de brindar información suficiente para la toma de decisiones en el tema de gestión del desempeño.

Fase V. Elaboración y presentación del Informe Institucional de Resultados

Esta fase consta de dos actividades: la primera tiene que ver con la elaboración del informe institucional de resultados el cual tiene por objetivo realimentar sobre el diagnóstico en el desempeño del personal de la Universidad y la segunda incluye una fase de divulgación de los resultados con el fin de realimentar a las autoridades universitarias para una efectiva toma de decisiones tendientes hacia el mejoramiento continuo en el desempeño del personal y de la gestión institucional

En esta fase se hará entrega de los informes individuales y del informe institucional.

Estos informes serán entregados al funcionario evaluado, a los coordinadores, jefes, directores, vicerrectores, Consejo de Rectoría y Consejo Universitario, cuando así corresponda. De igual manera se presentarán ante el Programa de Autoevaluación y Acreditación, para efectos de la documentación de las evidencias que demandan los procesos de autoevaluación y acreditación.

Fase VI. Establecimiento de acciones de mejora

Una vez que se recibe el reporte individual de resultados, se realiza la definición o establecimiento de las acciones de mejora derivadas del proceso de evaluación, de manera conjunta entre superior inmediato y el funcionario evaluado.

El documento de acuerdo de acciones de mejora deberá ser entregado al funcionario, con copia al jefe de la dependencia, al vicerrector respectivo y a la Unidad de Evaluación del Desempeño para su respectivo seguimiento y, de

considerarse necesario, se incluirán en el Plan Operativo Anual de la dependencia.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN CADA UNA DE LAS FASES

Actividades “fase I”

- ✓ Con base en lo planificado en el Plan de Desarrollo Institucional y los diferentes planes específicos que rigen el accionar de cada uno de los procesos universitarios, en el mes de marzo de cada año, el superior inmediato deberá iniciar ciclos de discusión sobre la propuesta de metas y objetivos para el año siguiente.
- ✓ Las metas y objetivos deben ser plasmados en el Plan Operativo Anual, siguiendo la metodología y cronograma aprobados según lo establecido por el Centro de Planificación y Programación Institucional.
- ✓ Paralelamente la Unidad de Evaluación del Desempeño, en coordinación con la Unidad de Servicios al Personal, emitirá los listados del personal a evaluar y las personales de realizar la evaluación, así como realiza ajustes a los formularios en caso de ser necesario.

Actividades “fase II”

- ✓ En la primera quincena del mes de noviembre, cada superior inmediato deberá iniciar la evaluación del desempeño del personal a su cargo, utilizando el formulario de “evaluación del desempeño” que corresponda a cada puesto según la acción de personal. Este formulario se encuentra en la web. Se realizará en presencia de la persona evaluada. De no ser posible, con la ayuda de la tecnología, deberá utilizarse algún mecanismo que garantice la participación activa de la persona en su evaluación y salvaguardando la confidencialidad y seguridad de la aplicación de esta evaluación

-
- ✓ Deberá imprimir al menos dos copias y firmar la evaluación (evaluador y evaluado). Una copia que debe ser recibida por la persona evaluada y que se toma como medio de notificación formal y otra al superior de la dependencia.

Actividades “fase III”

A partir del momento en que la persona evaluada recibe la evaluación impresa, comienza a correr el plazo estipulado por la norma, según lo establece el capítulo VII del Estatuto Orgánico (artículos 58 y siguientes de dicha normativa) para la presentación de los recursos de revocatoria y de apelación en subsidio en caso de que se esté en desacuerdo con la evaluación otorgada. Las actividades son:

- ✓ El funcionario(a) elabora y envía de manera impresa el recurso de revocatoria con apelación en subsidio a lo que considera inadecuado sobre su evaluación uno o varios de los ítems, dentro de los ocho días hábiles después de recibido el informe de evaluación por parte de su superior inmediato, En dicho recurso deberá argumentarse las razones por las cuales no está de acuerdo y adjuntar las evidencias que demuestren su argumento.
- ✓ El superior inmediato analizará el recurso dentro de los tres días hábiles siguientes a su recepción; de aceptar lo indicado por el funcionario(a) modificará la evaluación, en coordinación con la Unidad de Evaluación del Desempeño y enviará copia tanto al interesado como al superior de la dependencia. De mantener la evaluación realizada, argumentará su decisión y la elevará a la instancia superior.
- ✓ En caso que el recurrente no estuviera de acuerdo con la resolución del recurso de revocatoria con apelación en subsidio de acuerdo con la normativa institucional la elevará a la instancia superior.

-
- ✓ De conformidad con el artículo 137 del Estatuto de Personal, será el Rector quien dé por agotada la vía administrativa.

- ✓ La instancia superior dispondrá de un mes para comunicar la resolución final.

Actividades “fase IV”

El personal de la Unidad de Evaluación del Desempeño debe:

- ✓ Durante el proceso de aplicación (un mes calendario), realizar un monitoreo y emitirá recordatorios a quienes, dentro del período de aplicación, aún no hayan ejecutado esta obligación, así como enviará copia de estos recordatorios a las instancias superiores, con el fin de que colaboren a girar la instrucciones del caso, con el fin de garantizar que todo el personal de la UNED sea evaluado.
- ✓ Asimismo, enviará reporte de las personas que no hayan procedido a la autoevaluación, en los casos en que ésta ya se haya implementado. En Este reporte deberá ser informado al Consejo de Rectoría con el fin de que se tomen las medidas pertinentes. En caso de incumplimiento, dicho Órgano solicitará la aplicación de la normativa institucional.
- ✓ Una vez concluido el proceso de aplicación, la Unidad de Evaluación del Desempeño debe identificar los funcionarios que no fueron evaluados. Este informe deberá ser enviado a la jefatura de Recursos Humanos, con el fin de que, con la prioridad del caso, se eleve al Consejo de Rectoría para que se generen las acciones respectivas de conformidad con la normativa

institucional, en contra de aquellos superiores que no cumplieron con su obligación de evaluar al personal a su cargo.

- ✓ Además, deberá procesar la información, utilizando las herramientas que considere oportunas.
- ✓ Realizar el análisis de la información.
- ✓ Confeccionar un informe preliminar para ser discutido con la jefatura de la Oficina de Recursos Humanos.

Actividades “fase V”

En esta fase la Unidad de Evaluación del Desempeño realizará lo siguiente:

- ✓ Construcción de los informes individuales y finales.
- ✓ Coordinación con personal administrativo, con el fin de obtener las audiencias para la presentación de estos informes a las autoridades superiores.
- ✓ Coordinar con las jefaturas y direcciones la entrega del reporte de resultados obtenidos por todos los funcionarios evaluados en su dependencia. La devolución de los resultados al personal evaluado se va a realizar por medio de un correo electrónico dirigido al superior inmediato; ésta será la persona responsable de hacer llegar el reporte

Actividades “fase VI”

Esta fase incluye las siguientes actividades:

- ✓ Superior inmediato y personal evaluado deberán definir en conjunto el plan de mejora derivado de los resultados de la evaluación del desempeño. Este plan tiene por objetivo identificar acciones y actividades concretas que se orienten hacia el mejoramiento del desempeño.
- ✓ En los casos de evaluaciones del desempeño con criterio de “inaceptable”, los planes de mejora deben ser enviados al expediente de personal.
- ✓ Este plan de mejora debe ser comunicado a la superior de la dependencia (en caso de coordinaciones) con copia a la vicerrectoría respectiva y a la Unidad de Evaluación del Desempeño.
- ✓ Una vez definido el plan de mejora, se llevará a cabo la implementación, la cual será medida en la evaluación del desempeño del período siguiente.

FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

Para efectos de los procesos de gestión del talento humano de la Universidad, la Oficina de Recursos Humanos por medio de la Unidad de Servicios al Personal realizó una agrupación por estrato ocupacional; la cual se utiliza con el fin de realizar una gestión integrada de los procesos. Estos estratos son:

<i>ESTRATO</i>	<i>PUESTOS</i>
No Profesional de Apoyo Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos Operativos <ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajador Misceláneo ○ Oficial de Seguridad ○ Operadores de Servicios de Apoyo
No Profesional de Apoyo Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Puestos Auxiliares y Asistenciales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Auxiliares Administrativos ○ Asistentes de Servicios Universitarios • Puestos Técnicos:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicos A, B y C ○ Técnico Especializado ○ Técnico en Artes Gráficas
Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales Administrativos <ul style="list-style-type: none"> ○ Profesional Administrativo Universitario ○ Coordinador Administrativo Universitario • Profesionales Académicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Personal Docente <ul style="list-style-type: none"> - Profesor Universitario designado como Encargado de Programa - Profesor Universitario designado como Encargado de Cátedra - Profesor Universitario designado como Tutor ○ Facilitador Académico (Extensionista) ○ Profesional Académico <ul style="list-style-type: none"> - Productor Académico - Asesor Académico - Investigador ○ Coordinador Académico
Jefaturas y Direcciones	<ul style="list-style-type: none"> • Académicas <ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe de Centro o Sede Académica ○ Jefe de Oficina Área Académica ○ Director Área Académica • Administrativas <ul style="list-style-type: none"> ○ Jefe de Oficina Área Administrativa ○ Director Área Administrativa ○ Auditor Interno

Como resultado de esta estructura ocupacional, los formularios de evaluación del desempeño se agrupan de la siguiente manera:

- Puestos operativos.
- Puestos auxiliares, asistenciales y técnicos
- Puestos Profesionales
- Puestos de jefaturas o direcciones.

Por otra parte, se diseñaron y validaron los instrumentos para personal docente, identificando los diferentes roles que se pueden desempeñar en el puesto de profesor. En el siguiente cuadro se desglosan estos roles:

Designación	Rol que puede desempeñar
Profesor designado como Encargado de Programa	Gestión académica del programa
	Investigador
	Extensionista
Profesor designado como Encargado de Cátedra	Gestión académica de la cátedra
	Investigador
	Extensionista
Profesor designado como Tutor	Rol General.
	Rol Diseñador de cursos en línea.
	Rol Imparte cursos en línea.
	Rol Calificador.
	Rol Diseñador de instrumentos de evaluación.
	Rol investigador.
	Rol Diseñador curricular.
Rol Diseñador de materiales didácticos.	

Se debe agregar que para la identificación de cada uno de estos roles, se vincula el formulario de evaluación con el número de cédula del funcionario en el sistema de cargas académicas, facilitando la asociación de roles para cada docente que debe ser evaluado.

SECCIONES QUE CONTIENEN LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

Instrucciones generales y datos de identificación:

En esta sección se detallan las instrucciones que se deben seguir para completar el formulario; ofrece además una descripción de la escala a utilizar para valorar cada uno de los ítems.

Es importante indicar que se utiliza la escala Likert, en la cual se incluyen cinco niveles de medición del atributo. Ellos son:

- Inaceptable: representa la valoración más baja.
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Destacado; representa la valoración más alta.

De igual manera se ofrece una valoración “*No Aplica*”, la cual se utiliza en aquellos casos para los que el evaluador considere que el ítem no se ajusta al puesto y funciones ejecutadas por el funcionario.

Datos del funcionario solicitados

Los datos que se solicitan en el formulario son número de cedula, nombre completo, sexo, grado académico, dependencia en la que labora, puesto que desempeña, fecha de ingreso, tiempo de servicio en el puesto, tipo de nombramiento, jornada de trabajo y nombre del superior inmediato. Esta información tiene como propósito la caracterización del personal evaluado con datos que pueden ayudar a analizar otros factores que influyen el desempeño del personal.

La valoración del desempeño del funcionario:

Cada criterio de evaluación está integrado por una serie de ítems que permiten medir el grado en el que el funcionario presenta la conducta evaluada. La definición de estos criterios se deriva de las descripciones de los puestos;

específicamente del perfil competencial y de su vinculación con una conducta asociada a las funciones de cada puesto; definidas y validadas por la Unidad de Servicios al Personal de la Oficina de Recursos Humanos.

Evidencias del desempeño:

La idea de este apartado es que se registre y evidencie la justificación de la evaluación de cada criterio; especialmente aquellas que representan los extremos: la inaceptable y la destacada, las cuales necesariamente deben ser justificadas.

Recomendaciones generales sobre el desempeño del funcionario

En esta sección cada evaluador debe aportar elementos muy puntuales sobre el desempeño que contribuyan a realimentar el quehacer del funcionario evaluado, señalando los elementos destacados en su desempeño como los elementos concretos en los que debe mejorar en su desempeño.

Elementos que inciden u obstaculizan el desempeño del funcionario

En esta sección cada evaluador identifica de una lista de opciones todos aquellos elementos, propios de la gestión institucional, que inciden u obstaculizan el desempeño eficiente del funcionario, y que deben ser cuantificadas por la institución con el fin de encontrarles una alternativa de solución.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN

Puestos No Profesionales de Apoyo Operativo.

Los puestos incluidos en este grupo son trabajador misceláneo, oficial de seguridad y operador de servicios de apoyo. Los criterios de evaluación y su respectivo peso para cada uno de estos puestos son:

Trabajador Misceláneo

PUESTOS NO PROFESIONALES DE APOYO OPERATIVO: Trabajador Misceláneo.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Disciplina	20%
Preocupación por el orden y la calidad	30%
Respeto	20%
Colaboración	30%
Total	100%

Oficial de Seguridad

PUESTOS NO PROFESIONALES DE APOYO OPERATIVO: Oficial de Seguridad.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Disciplina	30%
Control de emociones e impulsos	30%
Orientación a resultados	40%
Total	100%

Operadores de Servicios de Apoyo

PUESTOS NO PROFESIONALES DE APOYO OPERATIVO:

Operadores de Servicios de Apoyo 1.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Disciplina	15%
Preocupación por el orden y la calidad	20%
Respeto	15%
Colaboración	15%
Integridad	10%
Control de emociones e impulsos	25%
Total	100%

PUESTOS NO PROFESIONALES DE APOYO OPERATIVO:

Operadores de Servicios de Apoyo 2.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Conocimiento técnico	30%
Disciplina	20%
Trabajo en equipo	15%
Atención al detalle	20%
Integridad	15%
Total	100%

PUESTOS NO PROFESIONALES DE APOYO OPERATIVO:

Operadores de Servicios de Apoyo 3.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Conocimiento técnico	30%
Disciplina	20%
Trabajo en equipo	15%
Atención al detalle	20%
Integridad	15%
Total	100%

Puestos No Profesionales de Apoyo Administrativo Auxiliares y Asistenciales

Aquí se incluyen los siguientes grupos ocupacionales: auxiliares administrativos, asistentes de servicios Universitarios, técnicos universitarios A, B, C; técnicos en artes gráficas y técnicos especializados.

A continuación, se especifican los criterios de evaluación y su respectivo peso relativo dentro de la valoración para cada uno de los puestos de este estrato ocupacional.

Auxiliares Administrativos

**PUESTOS NO PROFESIONALES DE
APOYO ADMINISTRATIVO:
AUXILIARES Y ASISTENCIALES
Auxiliar Administrativo I.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Atención al usuario	40%
Iniciativa	30%
Aprendizaje	30%
Total	100%

**PUESTOS NO PROFESIONALES DE
APOYO ADMINISTRATIVO:
AUXILIARES Y ASISTENCIALES
Auxiliar Administrativo II.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a resultados	25%
Preocupación por el orden y la calidad	25%
Iniciativa	10%
Comunicación escrita	15%
Dominio de herramientas informáticas	15%
Total	100%

**PUESTOS NO PROFESIONALES DE
APOYO ADMINISTRATIVO:
AUXILIARES Y ASISTENCIALES
Auxiliar Administrativo III.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a resultados	25%
Preocupación por el orden y la calidad	25%
Iniciativa	10%
Confiabilidad	10%
Comunicación escrita	15%
Dominio de herramientas informáticas	15%
Total	100%

Asistente de Servicios Universitarios

**PUESTOS NO PROFESIONALES DE
APOYO ADMINISTRATIVO:
AUXILIARES Y ASISTENCIALES:
Asistente de Servicios Universitarios 1 y 2.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a resultados	25%
Preocupación por el orden y la calidad	25%
Iniciativa	10%
Atención al detalle	15%
Confiabilidad	10%
Dominio de herramientas informáticas	15%
Total	100%

Técnicos universitarios

**PUESTOS NO PROFESIONALES DE
APOYO ADMINISTRATIVO:
TÉCNICOS
Técnico Universitario A, B y C.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a resultados	20%
Planificación y organización	15%
Iniciativa	10%
Atención al detalle	15%
Calidad	15%

Juicio	5%
Comunicación oral y escrita	10%
Dominio de herramientas informáticas	10%
Total	100%

**PUESTOS NO PROFESIONALES DE APOYO ADMINISTRATIVO:
TÉCNICOS:
Técnico Especializado.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Conocimiento técnico	30%
Disciplina	10%
Trabajo en equipo	20%
Atención al detalle	30%
Integridad	10%
Total	100%

**PUESTOS NO PROFESIONALES DE APOYO ADMINISTRATIVO:
TÉCNICOS
Técnico Artes Gráficas.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Iniciativa	15%
Disciplina	10%
Sentido de urgencia	15%
Cooperación	10%
Dominio teórico	15%
Conocimiento del equipo e insumos	20%
Control de Calidad	15%
Total	100%

Puestos Profesionales Académicos.

Los puestos incluidos en este grupo son: profesor universitario; facilitador académico, profesional académico universitario, coordinador académico universitario.

A continuación, se especifican los criterios de evaluación y su respectivo peso relativo dentro de la valoración para cada uno de los puestos de este estrato ocupacional.

Profesor Universitario designado como Encargado de Programa.

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Encargado de Programa:
Rol Gestión del Programa.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Iniciativa	5%
Planificación y organización	10%
Orientación a resultados	10%
Integridad	5%
Conocimiento institucional	10%
Comunicación oral y escrita	5%
Trabajo en equipo	10%
Relaciones interpersonales	10%
Disciplina	5%
Gestor del proceso de enseñanza aprendizaje	15%
Liderazgo	10%
Ética profesional	5%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Encargado de Programa:
Rol Investigador.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Iniciativa	15%
Planificación y organización	20%
Orientación a resultados	20%
Trabajo en equipo	15%
Creatividad e innovación	10%
Juicio	10%
Ética profesional	10%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Encargado de Programa:
Rol Extensionista.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Iniciativa	15%
Planificación y organización	20%
Orientación a resultados	20%
Trabajo en equipo	15%
Creatividad e innovación	10%
Juicio	10%
Ética profesional	10%
Total	100%

Profesor Universitario designado como Encargado de Cátedra

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado como
Encargado de Cátedra:
Rol Gestión del Cátedra.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a resultados	15%
Trabajo en equipo	15%
Gestor del proceso de enseñanza aprendizaje	20%
Investigador crítico de la realidad	10%
Preocupación por el orden y la calidad	15%
Disciplina	5%
Ética profesional	10%
Relaciones interpersonales	10%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado como
Encargado de Cátedra:
Rol Investigador.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Iniciativa	15%
Planificación y organización	20%
Orientación a resultados	20%
Trabajo en equipo	15%

Creatividad e innovación	10%
Juicio	10%
Ética profesional	10%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado como
Encargado de Cátedra:
Rol Extensionista.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Iniciativa	15%
Planificación y organización	20%
Orientación a resultados	20%
Trabajo en equipo	15%
Creatividad e innovación	10%
Juicio	10%
Ética profesional	10%
Total	100%

Profesor Universitario designado como Tutor

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Tutor:
Rol General.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Compromiso y Servicio	20%
Iniciativa	10%
Comunicación Asertiva	15%
Orientación a Resultados	20%
Gestor de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	20%
Ética	15%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Tutor:
Rol Imparte cursos en línea.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Iniciativa	20%
Orientación a Resultados	30%
Gestor de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	30%

Comunicación Asertiva	20%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Tutor:
Rol Diseñador de instrumentos de
evaluación.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a Resultados	20%
Gestor de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	20%
Evaluador de Logros en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	25%
Comunicación Oral y Escrita	15%
Iniciativa	10%
Creatividad e Innovación	10%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado como
Tutor:
Rol Diseñador de materiales didácticos.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Facilitador de Aprendizajes Significativos	35%
Orientación a Resultados	20%
Gestor de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	25%
Comunicación Oral y Escrita	20%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Tutor:
Rol Diseñador Curricular.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Gestor de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	30%
Facilitador de Aprendizajes Significativos	30%
Orientación a Resultados	20%
Comunicación Oral y Escrita	20%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Tutor:
Rol Diseñador Cursos en Línea.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a Resultados	15%
Dominio de Paquetes Computacionales y/o Plataformas Educativas Virtuales	25%
Gestor de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	20%
Evaluador de Logros en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	25%
Comunicación Oral y Escrita	15%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Tutor:
Rol Calificador.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a Resultados	30%
Gestor de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	30%
Evaluador de Logros en los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	30%
Iniciativa	10%
Total	100%

**PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO:
Profesor Universitario Designado
como Tutor:
Rol investigador.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Relaciones Interpersonales	10%
Iniciativa	10%
Trabajo en Equipo	15%
Investigador Crítico	20%
Orientación a Resultados	15%
Dominio de Paquetes	15%

Computacionales y/o Plataformas Virtuales Educativas	
Planificación y Organización	15%
Total	100%

Facilitador Académico

PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO: Facilitador Académico.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Gestión académica	15%
Iniciativa	15%
Excelencia	15%
Habilidad analítica	15%
Integridad	10%
Comunicación	10%
Dominio y aplicación de herramientas tecnológicas	10%
Total	100%

Profesional Académico Universitario

PUESTO PROFESIONAL ACADÉMICO: Profesional Académico Universitario.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Gestión académica	15%
Iniciativa	15%
Excelencia	15%
Habilidad analítica	15%
Integridad	10%
Comunicación	10%
Dominio y aplicación de herramientas tecnológicas	10%
Total	100%

Coordinador Académico Universitario

PUESTOS PROFESIONALES ACADÉMICOS Coordinador Académico Universitario.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Planificación	15%
Dirección	10%
Gestión académica	15%
Iniciativa	10%
Excelencia	10%
Habilidad analítica	10%
Integridad	10%
Comunicación	10%
Dominio y aplicación de herramientas tecnológicas	10%
Total	100%

Puestos Profesionales Administrativos.

Se ubican aquí los puestos de profesional administrativo universitario, y coordinador administrativo universitario. A continuación, se especifican los criterios de evaluación y su respectivo peso relativo dentro de la valoración para cada uno de los puestos de este estrato ocupacional.

Profesional Administrativo Universitario

PUESTOS PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS: Profesional Administrativo Universitario.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Iniciativa	20%
Excelencia	20%
Habilidad analítica	20%
Integridad	10%
Comunicación	10%
Dominio y aplicación de herramientas tecnológicas	10%
Total	100%

Coordinador Administrativo Universitario.

**PUESTOS PROFESIONALES ADMINISTRATIVOS
Coordinador Administrativo Universitario.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Planificación	20%
Dirección	15%
Iniciativa	10%
Excelencia	10%
Habilidad analítica	15%
Integridad	10%
Comunicación	10%
Dominio y aplicación de herramientas tecnológicas	10%
Total	100%

Puestos de Jefaturas y Direcciones Académicas.

Se incluyen aquí todos los puestos de jefaturas y direcciones académicas,

Jefe de Centro o Sede Académica.

**PUESTOS DE JEFATURA Y
DIRECCIÓN ACADÉMICA:
Jefe de Centro o Sede Académica.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Planificación	15%
Dirección	15%
Gestión académica	15%
Iniciativa	10%
Excelencia	10%
Habilidad analítica	15%
Integridad	10%
Comunicación	10%
Total	100%

Jefe de Oficina Área Académica

PUESTOS JEFATURA Y DIRECCIÓN ACADÉMICA: Jefe de Oficina Área Académica.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Gestión académica	15%
Gestión administrativa	15%
Pensamiento estratégico	15%
Conocimiento institucional	10%
Planificación y seguimiento	15%
Liderazgo	10%
Negociación y manejo de conflictos	10%
Ética Profesional	10%
Total	100%

Director Área Académica

PUESTOS JEFATURA Y DIRECCIÓN ACADÉMICA Director Área Académica.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Liderazgo	20%
Coordinación	20%
Pensamiento estratégico	20%
Planificación y seguimiento	25%
Negociación y manejo de conflictos	15%
Total	100%

Puestos de Jefaturas y Direcciones Administrativas

Se incluyen los puestos de jefes y directores del área administrativa, tales como Contratación y Suministros, Recursos Humanos, Dirección Financiera, Servicios Generales y otros.

Jefe de Oficina Área Administrativa.

**PUESTOS JEFATURA Y DIRECCIÓN
ADMINISTRATIVA:
Jefe de Oficina Área Administrativa.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Pensamiento estratégico	20%
Conocimiento institucional	10%
Planificación y seguimiento	20%
Liderazgo	15%
Negociación y manejo de conflictos	10%
Ética Profesional	10%
Gestión administrativa	15%
Total	100%

Director Área Administrativa

**PUESTOS JEFATURA Y DIRECCIÓN
ADMINISTRATIVA:
Director Área Administrativa.**

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Pensamiento estratégico	20%
Conocimiento institucional	10%
Planificación y seguimiento	20%
Liderazgo	15%
Negociación y manejo de conflictos	10%
Ética Profesional	10%
Gestión administrativa	15%
Total	100%

Puestos de Fiscalización Universitaria

Inspector de Auditoría en Tecnologías de información

PUESTOS FISCALIZACIÓN UNIVERSITARIA: Inspector de Auditoría.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a resultados	20%
Creatividad e innovación	10%
Aprendizaje	10%
Juicio	15%
Conocimiento de normativa	20%
Experticia en el ambiente informático utilizado por la Universidad	25%
Total	100%

Inspector de Auditoría

PUESTOS FISCALIZACIÓN UNIVERSITARIA: Inspector de Auditoría.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a resultados	20%
Iniciativa	10%
Creatividad e innovación	10%
Aprendizaje	10%
Sentido de urgencia	20%
Juicio	15%
Pensamiento analítico	15%
Total	100%

Supervisor de Auditoría

PUESTOS FISCALIZACIÓN UNIVERSITARIA: Supervisor de Auditoría.

Criterio de Evaluación	Peso Relativo
Orientación a resultados	20%
Comunicación oral y escrita	10%
Integridad	20%
Conocimiento institucional	15%
Liderazgo	10%
Trabajo en equipo	10%
Dominio de paquetes computacionales y software especializado	15%
Total	100%

Supervisor de Auditoría de Tecnología de Información

PUESTOS FISCALIZACIÓN UNIVERSITARIA: Supervisor de Auditoría de Tecnología de Información.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Orientación a resultados	15%
Iniciativa	10%
Juicio	10%
Comunicación oral y escrita	10%
Integridad	10%
Conocimiento institucional	10%
Liderazgo	10%
Trabajo en equipo	10%
Dominio de paquetes computacionales y software especializado	15%
Total	100%

Auditor Interno

PUESTOS JEFATURA Y DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA: Auditor Interno.

<u>Criterio de Evaluación</u>	<u>Peso Relativo</u>
Pensamiento estratégico	20%
Conocimiento institucional	10%
Planificación y seguimiento	20%
Liderazgo	15%
Negociación y manejo de conflictos	10%
Ética Profesional	10%
Gestión administrativa	15%
Total	100%

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La definición conceptual de los criterios de evaluación se encuentra disponible en la Unidad de Servicios de Personal de la Oficina de Recursos Humanos a disposición de los funcionarios para su consulta, en el documento denominado “Diccionario de Competencias” el cual se encuentra en la web.

DISPOSICIONES FINALES

En los casos de cambio de superior

Independientemente de las razones, si el nombramiento de una persona nombrada como superior inmediato (sea coordinador, jefatura o dirección) finaliza con al menos de 6 meses de anticipación a la próxima evaluación del desempeño, será responsabilidad de este superior inmediato realizar la evaluación del desempeño del personal a cargo, como parte de sus funciones de cierre en el puesto. Dicha evaluación se considerará como insumo para que el nuevo superior inmediato realice la evaluación del desempeño.

En los casos de profesores

En el caso de profesores de los programas de grado, posgrados, extensión o investigación, que por las necesidades institucionales sólo laboran en el primer o segundo cuatrimestre, el Director respectivo deberá comunicarlo a la Unidad de Evaluación, para que, de manera excepcional, se le aplique el instrumento de evaluación del desempeño.