

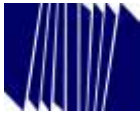
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL
COORDINACIÓN NACIONAL DE PROCESOS TÉCNICOS



PROPUESTA:
Actualización del Modelo de Evaluación
del Desempeño del Personal
Administrativo

Abril, 2015

“VALORANDO LAS INTELIGENCIAS Y EL TALENTO HUMANO”

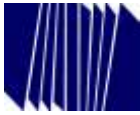


EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

En el año 2013 el Consejo Universitario aprobó el Modelo de Evaluación de Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y los Lineamientos para su aplicación, a través de la Resolución N° 2013.393.1127 de fecha 25.11.2013, mediante la cual la Universidad genera un Instrumento que permite conocer el rendimiento de sus trabajadores. La Dirección General de Personal se encargó de instrumentar el procedimiento para dar a conocer el documento a la Comunidad Universitaria, a fin de que, tanto trabajadores administrativos como supervisores, conocieran el documento, el instrumento a aplicar así como los lineamientos que regulan el proceso y la inducción correspondiente.

Sin embargo, las representaciones gremiales que hacen vida en la Universidad tenían observaciones al documento, por lo que, en reunión realizada en el Rectorado de la Universidad se llegó al acuerdo de aplicar el instrumento de evaluación del desempeño con el ajuste en el número de compromisos laborales y el establecimiento de las mismas competencias genéricas para los trabajadores, de manera transitoria. Asimismo, la realización de mesas de trabajo para la revisión del documento, las cuales se iniciarían en enero del 2015, tal como se acordó y quedó reflejado en acta de fecha 28.10.2014, en la cual participó la Consultoría Jurídica, Dirección General de Personal y las representaciones gremiales de los Institutos Pedagógicos y el Rectorado.

En atención a lo acordado en el acta mencionada en el párrafo anterior, se iniciaron las mesas de trabajo, con la participación de las representaciones gremiales de los Institutos Pedagógicos y el Rectorado, la Consultoría Jurídica y la Dirección General de Personal; habiéndose realizado en total 6 reuniones, las cuales quedaron registradas en las actas de fechas 26.01.2015, 09.02.2015, 23.02.2015, 10.03.2015, 25.03.2015 y 15.04.2015, con sus respectivos acuerdos.



El resultado de estas mesas de trabajo se materializa en el documento que se presenta a continuación y que se ha denominado Actualización del Modelo de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo, por cuanto los ajustes realizados al primer documento aprobado en Resolución N° 2013.393.1127 de fecha 25.11.2013, corresponden: a) Marco Legal, en el cual se incorporó la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo, de las Trabajadoras y Trabajadores; b) Instrumento, en el cual se ajustó el cuadro correspondiente a las Competencias Genéricas, donde desaparece la columna de grado máximo, como consecuencia del ajuste realizado a las competencias genéricas a evaluar; c) diccionario de competencias, pues se redujo de 30 competencias a 10 y las mismas fueron redefinidas, en cuanto a concepto, grado, indicador y conductas asociadas, y d) los lineamientos que regulan las aplicaciones de la evaluación, a fin de garantizar el desarrollo del mismo de manera adecuada y justa.

Finalmente, se presenta el documento actualizando, que contiene el argumento teórico que sustenta la evaluación del desempeño, el marco legal, los lineamientos, el Instrumento de evaluación y el diccionario de competencias, así como un ejemplo práctico, y que de ahora en adelante será aplicado en la Universidad, a partir del ejercicio fiscal 2015, en los lapsos correspondiente, hasta tanto se instaure el nuevo sistema de evaluación contenido en el desarrollo de carrera establecido en la I Convención Colectiva Única de Trabajadores del Sector Universitario 2013 – 2014.

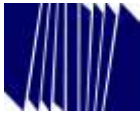


INTRODUCCIÓN

La Dirección General de Personal, consciente de la importancia de favorecer la efectividad de la organización y el reconocimiento justo de los trabajadores de acuerdo a su desempeño, en correspondencia con el plan de desarrollo 2007-2011, vigente, en el que se considera la necesidad de desarrollar el eje estratégico “Talento Humano”; la Cláusula 11 de la “Convención Colectiva de Trabajo Suscrita en el Marco de una Reunión Normativa Laboral para los Trabajadores Administrativos de las Universidades Nacionales e Institutos y Colegios Universitarios 2008-2010”, las Cláusulas 38 y 39 de la Segunda y Tercera “Acta Convenio de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador”, presenta la propuesta “modelo de evaluación del desempeño”, el cual permitirá mantener un recurso humano efectivo y capaz de integrarse plenamente al desempeño de los programas que implemente la universidad para el logro de su misión.

La concepción de la evaluación de desempeño que se presenta en este documento, se ubica en el contexto de la gestión del talento humano y se apoya en el modelo de competencia laboral, bajo la perspectiva de recolección de evidencias que demuestren la competencia de un trabajador. Las fuentes de estas evidencias serán: a) el desempeño, b) los productos y c) los conocimientos. Estos 3 pilares aportarán los insumos necesarios para efectuar una valoración de las competencias individuales, entendidas estas, como los niveles de comportamiento requeridos para alcanzar los resultados esperados y los logros alcanzados por el trabajador durante un período específico, de acuerdo a los compromisos de desempeño establecidos entre el evaluador (Supervisor) y el evaluado, a fin de asegurar la calidad del servicio, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus usuarios, beneficiarios y destinatarios y el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo y de las metas institucionales.

Se evalúan así, competencias estándar aplicables a los niveles: a) apoyo, b) profesional y técnico y c) supervisorio. Seleccionando competencias de acuerdo con la complejidad y/o responsabilidad inherentes a dichos niveles de los cuales puedan dar



evidencia los funcionarios y las cuales se relacionan directamente con la productividad y la eficacia de la organización.

La Propuesta que se presenta, constituirá el programa que permita la operatividad de las siguientes funciones: a) **toma de decisiones generales en relación al talento humano**, en los procesos de ascensos y clasificaciones; b) **identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo**, favoreciendo la implementación de programas remediales orientados a los trabajadores que lo necesiten; c) **retroalimentación a los empleados** sobre su ejecución en el trabajo y d) **distribución de las recompensas, méritos y reconocimiento a sus contribuciones, en el desarrollo de la dependencia**.

Este modelo de Evaluación de Desempeño está fundamentado en los principios de: 1) *Igualdad*, por cuanto no admite prácticas discriminatorias que tengan por finalidad anular o menoscabar el reconocimiento de los trabajadores y trabajadoras, 2) *Mérito*, ya que sustenta sus resultados en el reconocimiento de la calidad humana, académica y laboral demostrada por los trabajadores, 3) *Objetividad*, en el sentido de que argumenta sus resultados en la valoración de las evidencias presentadas por los trabajadores y trabajadoras y documentadas por los supervisores con independencia de afectos y desafectos existentes entre evaluador y evaluado, teniendo como parámetro de valoración sólo los compromisos laborales y comportamentales previamente acordados, 4) *Acatamiento de las directrices*, que asegura su fortaleza a través del estricto cumplimiento de las mismas para su operatividad y 5) *Participación de los actores*, por cuanto se privilegia la corresponsabilidad de los trabajadores en: la documentación, valoración y evidencias de los resultados **parciales y definitivos**. Es importante aclarar que las evaluaciones parciales eventuales del desempeño laboral de los trabajadores administrativos, serán aquellas que se hacen cuando el trabajador interrumpe las funciones que venía desarrollando, bien sea por *traslado* o un *ascenso* que implique la ubicación física del trabajador en otra estructura. La sumatoria de las evaluaciones parciales conformará la evaluación definitiva. Por consiguiente, las evaluaciones definitivas serán aquellas que se hacen al final de cada período de evaluación.

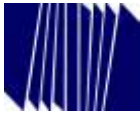
En general, la propuesta lleva como propósito, aumentar la motivación, por cuanto los trabajadores percibirán que la evaluación de su desempeño tiene consecuencias y si la misma



es favorable, repercutirá en reconocimiento a sus capacidades y las recompensas de las cuales son merecedores.

En este sentido, se hace necesaria la definición adecuada de los productos y resultados que se esperan de los trabajadores, en el marco de sus funciones y de acuerdo a los planes operativos anuales, planes por dependencia entre otros, los cuales deben establecerse mediante un proceso de construcción participativa entre el supervisor y el trabajador. Si los criterios para medir son vagos y si a los empleados les falta confianza en que sus esfuerzos se verán reflejados en su evaluación de desempeño, o si los trabajadores creen que la organización ignorará sus méritos y aportes cuando consigan sus compromisos de desempeño, podemos anticipar que trabajarán por debajo de sus capacidades.

Partiendo de estas premisas y tomando en consideración los acuerdos establecidos en mesas de trabajo, procedemos a presentar a continuación, la actualización del Modelo de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo.



MARCO LEGAL

El Programa de Evaluación del Desempeño aplicable al Personal Administrativo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, se basa en instrumentos legales que establecen una serie de disposiciones fundamentales que constituyen la referencia para formular sus criterios y directrices.

Dichos instrumentos son:

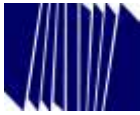
1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Capítulo V. De los Derechos Sociales y de la Familia, Artículo 89, Numerales 1, 2, 3 y 4.
2. LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO, LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES. Capítulo II, Principios Rectores, Artículos 18 y 19.
3. LEY DEL ESTATUTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002) Capítulo IV Evaluación de Desempeño, Artículos 57, 58, 59, 60, 61 y 62. (Como el basamento existente ante la ausencia de un reglamento de Personal Administrativo).
4. PRIMERA ACTA CONVENIO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS y TÉCNICOS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1989), Evaluación de Eficiencia. Cláusula 26.
5. SEGUNDA ACTA CONVENIO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS y TÉCNICOS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1994), Evaluación de Eficiencia, Cláusula 38.
6. TERCERA ACTA CONVENIO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS y TÉCNICOS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (1996), Evaluación de Eficiencia, Cláusula 39.



7. CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO SUSCRITA EN EL MARCO DE UNA REUNIÓN NORMATIVA LABORAL PARA LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES E INSTITUTOS Y COLEGIOS UNIVERSITARIOS 2008-2010 Cláusula 11.
8. I CONVENCIÓN COLECTIVA ÚNICA DE TRABAJADORES DEL SECTOR UNIVERSITARIO SUSCRITA EN EL MARCO DE LA REUNIÓN NORMATIVA LABORAL PARA LAS TRABAJADORAS Y LOS TRABAJADORES UNIVERSITARIOS 2013-2014. Cláusulas 38 y 98.
9. RESOLUCIÓN POR LA CUAL SE APRUEBA EL MANUAL DESCRIPTIVO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS PARA CARGOS DE CARRERA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL, GACETA OFICIAL N° 38.924 DEL 06 DE MAYO DEL 2008.
10. PLAN DE DESARROLLO 2007-2011 DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. Aprobado en Consejo Universitario según Resolución N° 2007.296.802 de fecha 08.05.2007.
11. REGLAMENTO DE PERSONAL ACADÉMICO, Artículo 146, Numeral 5

Estas normas incluyen:

- La obligación legal de la UPEL de adoptar un sistema de evaluación que de cuenta del desempeño de los trabajadores.
- Los lapsos en que debe ser aplicada dicha evaluación.
- Que el sistema contemple, los tipos de evaluación, las fases del proceso, los procedimientos, técnicas e instrumentos para el desarrollo de cada fase del programa, los responsables y participantes del proceso de evaluación, la escala de valoración de los resultados.

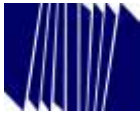


- El procedimiento y los responsables de la notificación de los resultados de la evaluación.
- El uso que se hará de los resultados de la evaluación.
- El procedimiento para interponer recursos y reclamaciones.
- El protagonismo de la representación sindical en el desarrollo de esta propuesta.
- La necesidad de desarrollar el eje estratégico Talento Humano como elemento fundamental para aumentar la productividad y mejorar el desempeño del personal de la Universidad.

La importancia dada en el Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL, a este eje, parte de un análisis cualitativo, el cual arrojó un diverso conjunto de opiniones que fueron consideradas como fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades del entorno que afectan el quehacer de la Universidad. Una de las debilidades detectadas fue: la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño y que la designación de personal, no se fundamenta en criterios basados en competencias.

Este mismo documento, señala que el Objetivo Estratégico planteado del Eje Talento Humano es: “Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la Universidad, a través de las políticas de selección, contratación, formación, promoción y reconocimiento, basadas en la convivencia armónica, el respeto, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria”.

En cuanto al Objetivo Operativo, el Plan de Desarrollo establece que se deben “Reconocer los logros de los integrantes de la comunidad universitaria” y las acciones se deben orientar a: 1. Reactivación del programa de evaluación del desempeño del personal. 2. Implantación de un programa de reconocimiento a los estudiantes y personal de la Universidad. 3. Otorgamiento de reconocimientos al investigador de pregrado y posgrado. Un ejemplo de indicador para estas acciones sería: Programa de evaluación del desempeño actualizado.

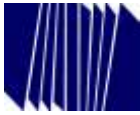


ANTECEDENTES

La Dirección General de Personal, en el año 1991, en respuesta a la Cláusula 26 de la 1ra Acta Convenio, presentó ante las autoridades el “Anteproyecto del Programa de Evaluación de Eficiencia del Personal Administrativo y Técnico”. Los instrumentos derivados de dicho anteproyecto, se utilizaron hasta 1994 cuando surge una nueva propuesta en la 2da Acta Convenio. En esta última, en respuesta a lo planteado en la Cláusula 38, se presentó el “Proyecto del Programa de Evaluación del Desempeño”, el cual contenía un nuevo instrumento de evaluación, la importancia de la revisión del sistema de evaluación de eficiencia es reforzada en la Cláusula 39 de la 3ra Acta Convenio en el año 1996. Sin embargo, en el año 2000, se implanta el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos CNU OPSU y se integra el concepto de evaluación de desempeño en las compensaciones salariales que perciben las trabajadoras y los trabajadores de la UPEL por lo que se interrumpe el proceso de evaluación.

Para el año 2003, la Dirección General de Personal inició un estudio para desarrollar un Instrumento que permitiera subsanar lo relativo a la evaluación de eficiencia, sin embargo, dicho proyecto, no fue completado, entre otras razones por falta de personal especializado en el área que pudiera conformar un equipo para desarrollar dicho Proyecto y por falta de asignación presupuestaria. Finalmente en el año 2011, se inicia el desarrollo de una propuesta que permitiera dar respuesta a las exigencias que sobre esta materia tiene la UPEL y que, partiendo de un enfoque novedoso, culminó en el desarrollo del presente documento, cuyo contenido está en correspondencia con el enfoque de evaluación desarrollado para la Administración Pública Centralizada y que fuera desarrollado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

En este sentido en el año 2013, se aprueba la Convención Colectiva Única de los Trabajadores del Sector Universitario en cuya Cláusula 38 se conviene en elaborar un Sistema de Carrera para las trabajadoras y trabajadores administrativos, que incluye la evaluación de desempeño y que se espera se implante el 01 de enero del año 2015.



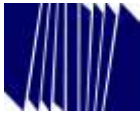
LINEAMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR

Vigencia a partir del ejercicio fiscal 2015.

1. Los responsables de la Implementación y seguimiento del proceso serán la Dirección General de Personal / Unidad de Personal a través de la Coordinación Nacional de Procesos Técnicos / Sección de Apoyo Técnico.
2. Los funcionarios sujetos de evaluación del desempeño son:
 - Personal de Apoyo
 - Personal Técnico
 - Personal Profesional
 - Personal Supervisorio
3. Los responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño son el supervisor y el trabajador.
4. El supervisor de la dependencia deberá realizar la evaluación del desempeño hasta el momento de la prestación del servicio del trabajador en la dependencia.
5. Los lapsos de evaluación corresponderán al primer semestre (enero – junio) y el segundo semestre (julio – diciembre).
6. El proceso de la evaluación del desempeño se realiza en dos fases: la primera fase se debe ejecutar el primer día hábil del inicio del semestre y la segunda fase se realizará cinco días continuos antes de la culminación del semestre.



- a. Primera fase corresponde a la Planificación de la Evaluación y consiste en definir los compromisos laborales y competencias genéricas en el período a evaluar.
 - b. Segunda fase corresponde a la Valoración e Interpretación: y consiste en asignar los puntajes alcanzados, la ubicación del trabajador en el rango de actuación y el establecimiento de las acciones a tomar. En este momento el supervisor procederá a informar el resultado de la evaluación del desempeño.
7. Las evaluaciones parciales procederán cuando el trabajador ha sido sujeto de:
- a. Traslado o ascenso, a un cargo en otra dependencia.
El supervisor remitirá la Evaluación de Desempeño a la Unidad de Personal y el supervisor de la nueva dependencia establecerá los compromisos laborales y las competencias genéricas en el momento de la incorporación del trabajador. (Fase de Planificación).
 - b. Jubilado, contratado, renuncia e ingresos, según los lapsos efectivamente laborados.
8. El resultado de la evaluación del desempeño orientará la toma de decisiones generales en cuanto a los procesos de ascensos, clasificaciones, capacitación, retroalimentación y reconocimiento.
9. En caso de que por motivo justificado (permiso remunerado y no remunerado, reposos y comisiones de servicio), el trabajador no pueda ser evaluado para la fecha prevista, se procederá a evaluarlo una vez superada las causas que lo impidieron.
10. El personal que se encuentre en periodo de prueba será evaluado una vez superado el mismo.



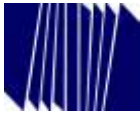
11. La evaluación del desempeño ampara a los contratados que tengan respaldo presupuestario.
12. Al trabajador que goce del 100% del permiso sindical y personal jubilado que ejecute funciones sindicales en un 100%, se le aplicará la cláusula N° 98: Evaluación Sustitutiva del Desempeño del Sindicalista de los Institutos y Colegios Universitarios establecido en la I Convención Colectiva Única del Sector Universitario.
13. El supervisor jerárquico de la dependencia remitirá a la Dirección General de Personal / Unidad de Personal sólo los formatos originales de las evaluaciones del desempeño de sus trabajadores.
14. La Coordinación Nacional de Procesos Técnicos / Sección de Apoyo Técnico, considerará los resultados producidos para la actualización del plan de adiestramiento.
15. La Coordinación Nacional de Procesos Técnicos / Sección de Apoyo Técnico, en el caso de las evaluaciones parciales:
 - a. Promediará el resultado de las evaluaciones remitidas por ambos supervisores a fin de estimar el rango de actuación.
 - b. Prorrateará el resultado de su evaluación en función del tiempo efectivamente laborado.
16. La Dirección General de Personal / Unidad de Personal, procederá a notificar el resultado de la evaluación, la cual permitirá al trabajador ejercer el recurso de reconsideración de ser necesario.
17. El supervisor dejará constancia a través de un acta, en el caso de que el trabajador se niegue a participar en la primera fase de la evaluación del desempeño. La misma deberá ser remitida a la Dirección General de Personal / Unidad de Personal la cual convocará a reunión a un representante sindical y a las partes involucradas. En el



caso de los trabajadores adscritos a los Institutos Pedagógicos que posean Núcleos, Extensiones y Centros de Atención, y no puedan asistir a dicha reunión por causas ajenas a su voluntad, deberá delegar, por escrito, su representación ante la organización gremial.

18. La Coordinación Nacional de Procesos Técnicos / Sección de Apoyo Técnico elaborará listado de los trabajadores con el rango de actuación alcanzado y será remitido a la Coordinación Nacional de Registro y Control / Sección de Registro y Control para el pago de la Evaluación de Desempeño.
19. La Coordinación Nacional de Procesos Técnicos / Sección de Apoyo Técnico remitirá a la Coordinación Nacional de Registro y Control / Sección de Registro y Control los formatos originales de la evaluación del desempeño, para que sean incorporados en el expediente del trabajador una vez finalizado el ejercicio fiscal.
20. Los lineamientos serán objeto de evaluación, las observaciones que se desprendan de su aplicación, sustentarán las modificaciones que sufra.

Parágrafo Único: Los lineamientos tendrán vigencia hasta tanto se instaure el modelo de la evaluación del desempeño establecido en la cláusula N° 38. Sistema de Desarrollo de Carrera de la I Convención Colectiva Única de los Trabajadores del Sector Universitario.



MARCO CONCEPTUAL

La Evaluación del Desempeño, también llamada Gestión del Desempeño o Evaluación de Eficiencia, abarca un sin número de elementos que permiten valorar los avances y la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados. La misma es una herramienta que fortalece el conocimiento de los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente desarrolla el trabajador, contribuyendo a intervenir en los procesos de mejora continua.

En este sentido Chiavenato (2004), refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Por tanto, la obtención de los insumos necesarios para determinar el rendimiento del trabajador hace necesario comprender el deber de implementar y desarrollar una adecuada Evaluación del Desempeño. En este sentido Strauss y Sayles (1981) expresan que "Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de Recursos Humanos. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos." (pág. 522).

Tres elementos son importantes:

1. La necesidad de **Un Modelo Propio** que integre los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance superior a la mera opinión y que permita abordar aspectos que puedan ser intervenidos por la administración.



2. **Los Resultados Finales** constituye una herramienta cuyos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la organización como hacia los equipos de trabajo y las personas, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la organización.
3. **El Seguimiento a las Actividades.**- La evaluación del desempeño tiene un alcance superior a la meta de evaluación por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde la gestión humana sino también desde cada una de las gerencias, la evaluación debe apuntar al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos corporativos.

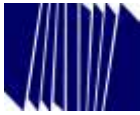
El concepto de evaluación de desempeño es universal, pero para su aplicación se requiere de un método diferente dependiendo de las exigencias, necesidades y características de cada organización; por lo tanto, será necesario identificar el tipo de organización, el clima interno y externo, y la cultura de la misma, para con esto definir cual método es el más adecuado con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

La evaluación de desempeño, debe apoyar la toma de decisiones administrativas y crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y desarrollo personal. Identificar fortalezas y debilidades; oportunidad al trabajador de incrementar su responsabilidad laboral cumpliendo sus objetivos personales y los de la organización y por otra parte la evaluación de desempeño, compromete a los empleados que tienen funciones supervisoras con el mejoramiento continuo de sus colaboradores.

CONCEPTO

La evaluación del desempeño es la forma para estimar o apreciar el desenvolvimiento del trabajador en el cargo y su potencial desarrollo.

Según Werther y Davis (2008) en su obra clásica *Administración de Personal y Recursos Humanos*, "La evaluación de desempeño constituye un proceso mediante el cual se



estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”(pág. 294).

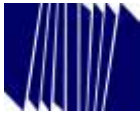
Estos mismos autores señalan que Scott la define más concretamente como “un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas” (pág. 295).

La evaluación de desempeño puede definirse, independientemente del nombre con el cual se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación del mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se valora la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y la ejecución del cargo.

Esta evaluación se ubica en el contexto de la gestión humana y se apoya en técnicas e instrumentos del modelo de competencia laboral, a fin de asegurar la calidad en el servicio, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus usuarios, beneficiarios y destinatarios así como el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo y de las metas institucionales.

El modelo de Gestión por Competencias constituye, una herramienta de gestión que permite:

- Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de cumplir con los objetivos y metas de la organización. Cuando las competencias son adecuadamente descritas y se dan a conocer, se favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la auto capacitación y la regulación de las conductas.
- Que las oficinas de Recursos Humanos orienten su práctica para que las competencias que la organización requiere y necesita se desarrollen en las personas.



- Que cada Directivo conduzca a su personal a desarrollar y mantener las competencias requeridas.

Al referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo, dimensionando en qué medida.

Las competencias son posibilidades en tanto que los desempeños son actos, hechos sensibles reales. Las competencias están centradas en desempeños y destacan situaciones relevantes.

Se define entonces a la Evaluación del Desempeño, para el contexto UPEL, como el proceso mediante el cual se valoran las competencias de un empleado a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones de un empleo y la manera de lograrlo (competencias comportamentales), como contribución a las metas institucionales.

Las contribuciones y metas individuales se definen en términos de resultados a lograr en términos de calidad y cantidad, de tal forma que sea identificado y reconocido el aporte de los empleados al cumplimiento de las metas y proyectos de cada dependencia y para que las Oficinas de Recursos Humanos formulen planes de mejoramiento individuales e institucionales que contribuyan a incrementar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

La evaluación de desempeño, concebida en esta forma, debe apoyar la toma de decisiones administrativas y crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y desarrollo personal. Identificar fortalezas y debilidades; oportunidad al trabajador de incrementar su responsabilidad laboral cumpliendo sus objetivos personales y los de la organización. Pero también debe comprometer a los empleados que tienen funciones supervisoras con el mejoramiento continuo de sus colaboradores.

En síntesis la evaluación de desempeño se concibe como una oportunidad de crecimiento y desarrollo institucional, profesional y personal que permite que el trabajo



asociado al cumplimiento de los compromisos laborales asociados a las metas, planes y proyectos, sea evidenciado, documentado, valorado y reconocido de una manera objetiva y permanente tanto por evaluados como por evaluadores.

ENFOQUES DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS

En general la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño en la UPEL, ha estado orientado a medir factores de desempeño consistentes con el enfoque orientado a tareas. Sin embargo, al establecer un modelo por competencias se está anticipando la migración que en el futuro debe prevalecer en la administración pública, que es el modelo de gestión por competencias.

El concepto de “Competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. En ese momento, McClelland (1973) escribía: “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (pág, 6)

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró algo que hoy en día parece obvio, y es que para predecir con mayor eficiencia, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo. Las competencias son aquellas conductas observables que algunas personas dominan mejor que otras y que contribuyen al éxito de una tarea o misión. Designa comportamientos habituales y no esporádicos por cuanto son los hábitos los que le dan a las competencias su valor predictivo.



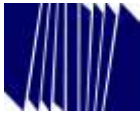
Se describe una competencia laboral como “La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer” (Conocer, 1997).

Spencer y Spencer (1993), la define como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (pág. 9).

Jacques Tardif (2008) define el concepto de competencia afirmando que corresponden a un saber actuar complejo que se apoya sobre la movilización y la utilización eficaz de una variedad de recursos. Tardif explica que es necesario definir adecuadamente el concepto de competencia para evitar comprender su significado de manera errónea. La idea de saber actuar es clave en la definición del concepto de competencia, y no debe ser confundida, como a veces ocurre, con la de saber hacer. Además, la idea de movilización y utilización eficaz de recursos también es central: ello significa que un profesional competente debe saber aprovechar y utilizar los recursos disponibles para un fin determinado. Pero, como se afirma en la definición, dicha utilización debe ser juiciosa y selectiva, los recursos elegidos serán aquellos que parecen apropiados en determinadas circunstancias.

De acuerdo a la Resolución por la cual se aprueba el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional publicada por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo en la Gaceta Oficial N° 38.924 (2008), “la competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (pág. 361.015).

Se hace énfasis en señalar que en las tantas definiciones del concepto -en todas hay una conjunción entre la teoría clásica de la administración, en que se establece claramente la división del trabajo, y los conceptos de estructuras flexibles (orgánicas) que tienden a ser cada



vez más vigentes en el mundo industrial moderno- , éste responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales, tendencia que se incrementará a futuro.

Para que una persona muestre comportamientos que evidencian sus competencias, incluidas en los perfiles requeridos, es necesaria la presencia de los siguientes elementos:

1. Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia que pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientado a las relaciones interpersonales).
2. Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar diversas tareas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones diversas), habilidades cognitivas (para procesar información que nos llega y debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones etc.)
3. Querer Hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.).
4. Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con: 1) la capacidad personal, los rasgos y las aptitudes personales; 2) un ambiente favorable que permita demostrar la conducta. En muchas ocasiones la persona sabe actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de las funciones.

Las Competencias, por su carácter multidimensional, son complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Boyatzis (1982), plantea que una competencia puede ser una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo. Específicamente, son el



conjunto de recursos (conocimientos, saber hacer, actitudes, aptitudes, y otras) que pone en ejecución una persona, un grupo o una organización, para conducir exitosamente situaciones laborales en su contexto de desempeño y que le permiten alcanzar los resultados esperados.

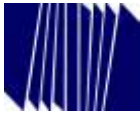
Cada competencia debe ser definida u operacionalizada en descriptores que intentan detallar comportamientos observables, reduciendo la subjetividad o libre interpretación.

Existen varias clasificaciones de las competencias de acuerdo a los requerimientos exigidos. Para ejercer funciones de jefatura podemos identificar dos tipos de competencias las técnicas y las directivas o genéricas.

1. Las competencias técnicas suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para una tarea concreta.
2. Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una función directiva. Se dividen a su vez en **competencias estratégicas** (visión de negocio, gestión de recursos, negociación, etc.), **competencias intratégnicas** (comunicación, organización delegación, etc.), y **competencias de eficacia personal** (autoconocimiento, proactividad, creatividad, gestión de personal, gestión del estrés, etc.).

También según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional:

1. Competencias Clave.- Son aquellas competencia estratégicas inherentes a la naturaleza del trabajo y, sin las cuales no se obtiene el mejor desempeño. Son competencias esenciales, imprescindibles en las que el individuo, el organismo o sector económico debe concentrarse para consolidarse y mantenerse de manera eficaz.
2. Competencias Técnicas.- 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.



3. **Competencias Genéricas.-** Son aquellas comunes a 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.

El Modelo de competencias facilita la valoración más objetiva y operativa de la conducta, está orientada a los resultados, se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones y es más comprensible para todos los involucrados.

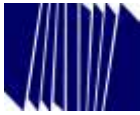
Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización particular y en un momento particular, una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales.

El Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, a partir de un minucioso estudio definió y validó todas las Competencias asociadas a las funciones identificadas como comunes a toda la Administración Pública Nacional las cuales podrían constituir un marco de referencia con el cual la UPEL podría definir cuáles son o deben ser, sus competencias. Es decir, aquello que mejor hace para prestar un servicio eficiente al ciudadano y que deben “**saber hacer**” quienes trabajan en ella. Dichas competencias se describen a continuación:

1. **Conciencia del deber social.-** Es la actitud permanente de servicio a la colectividad. Implica el trabajo voluntario, el desarrollo de iniciativas solidarias al trabajador, abocadas a luchar contra la exclusión y la experticia técnica existente en la organización puesta al servicio de la resolución de problemas.
2. **Vinculación con el entorno.-** Es el desarrollo de capacidades institucionales y profesionales que facilitan la vinculación con los diferentes actores de la sociedad. Implica aportar sus experiencias y capacidades frente a las oportunidades y condiciones del contexto laboral, especialmente en situaciones de cambios, crisis e incertidumbre que requiere de una mayor flexibilidad y efectividad.



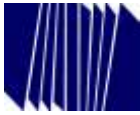
3. **Orientación al ciudadano.**- Demostrar sensibilidad hacia las necesidades de los ciudadanos, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos.
4. **Orientación a resultados /Logros.**- Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos comunes, actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y/o mejorar las organizaciones.
5. **Compromiso ético con el servicio público.**- Actuar con profesionalidad y mostrar conductas coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales del servicio público.
6. **Iniciativa (Pro actividad).**- Disposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo.
7. **Adaptabilidad y Flexibilidad:**- Capacidad para modificar la propia conducta a fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. Capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
8. **Desarrollo de los Recursos Humanos.**- Implica un esfuerzo genuino por favorecer el aprendizaje y desarrollo de los demás, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las del equipo de trabajo y con la organización, mediante acciones e instrumentos adecuados.
9. **Trabajo en equipo y cooperación.**- Es el propósito genuino por trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuestos a trabajar separadamente y/o una actitud individualista.
10. **Planificación y Gestión.**- Es la capacidad de establecer y conducir un proyecto, controlando el cumplimiento presupuestario, costos y tiempos. Implica determinar prioridades, tiempo y recursos de manera efectiva.



- 11. Conciencia y Compromiso organizacional.-** Capacidad de conocer y comprender la estructura de la organización y orientar su actuación profesional de acuerdo con los valores, principios, prioridades y objetivos de la misma.
- 12. Relaciones interpersonales.-** Actuar para construir y mantener relaciones o roles cordiales de contactos internas o externas a la organización, que son o pueden ser algún día valiosas para conseguir los objetivos organizacionales.
- 13. Liderazgo de equipos.-** Significa asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, utilizando su autoridad con justicia y promoviendo la efectividad del equipo. Implica el deseo de guiar a otros que no se muestra como una posición de autoridad.
- 14. Compromiso con el aprendizaje.-** Es el compromiso con el aprendizaje continuo, atendiendo los cambios que se producen en el entorno organizacional.
- 15. Pensamiento analítico.-** La capacidad de entender una situación desglosándola en partes identificando las relaciones causa efecto.
- 16. Comprensión del entorno organizacional.-** Se refiere a la capacidad para comprender la Estructura Organizacional de la institución y su relación con el usuario de los servicios, con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización.
- 17. Innovación.-** Es la capacidad para modificar las cosas e introducir cambios o innovaciones a fin de mejorar el rendimiento y productividad en su trabajo. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridas por el propio cargo, la organización, los usuarios o el segmento de la economía donde actúe.
- 18. Calidad de trabajo.-** Excelencia en el trabajo a realizar, ello implica poseer capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para el organismo, tanto en su propio beneficio como en el de los usuarios y otros involucrados.



- 19. Autocontrol.-** Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. Implica dominio de si mismo.
- 20. Visión de futuro.-** Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas y objetivos institucionales.
- 21. Impacto e Influencia.-** Actúa para tener un impacto sobre otros individuos u organizaciones, es capaz de persuadir e influenciar para lograr acuerdos, sin hacer uso de la fuerza o autoridad para ello. Está basado en el deseo de causar efecto específico en los demás, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.
- 22. Confianza en sí mismo.-** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema; esto incluye asumir nuevos retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
- 23. Comunicación.-** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Ello implica saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito, saber escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos. Incluye la capacidad de comunicación por escrito con concisión y claridad.
- 24. Habilidad para mediar.-** Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación de trabajo. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas y planificando alternativas para lograr los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.



- 25. Relaciones Públicas.-** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que atienden a los otros entes u organismos, grupos de interés, proveedores y toda la comunidad. Esta competencia tiene vinculación con las de “credibilidad” y “comunicación”.
- 26. Habilidades mediáticas.-** Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvolvura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares y la comunidad, las reuniones extraordinarias, etc. Habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.
- 27. Temple.-** Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Es la fuerza para intentar tantas veces como sea necesario la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos.
- 28. Búsqueda de información.-** Se refiere a la búsqueda, obtención y uso de la información relacionada a problemas, situaciones u oportunidades en el trabajo. Considera diferentes opiniones e informaciones, investiga puntos de vista, hechos o experiencias análogas antes de tomar una decisión.
- 29. Responsabilidad personal.-** Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar personalmente al cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Las integrantes de las organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la auto dirección, añadiendo valor a la organización y a si mismos.

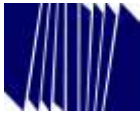


30. Conciencia Cívica.- Propiedad y capacidad del ciudadano de defender y respetar los valores, símbolos y tradiciones de la patria, así como de identificarse con la misión, visión y objetivos de la institución de la cual forma parte. Celo por las instituciones e intereses de la patria.

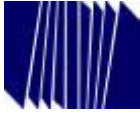
Para cada una de las competencias, se determinaron en una serie de indicadores de comportamiento, a partir de los cuales pueden identificarse los trabajadores y que miden los grados de dichas competencias para el desempeño de las diferentes funciones que ocupan. Dichas competencias sirven de base al definir los requerimientos de cada cargo en particular y pueden ser adaptadas para cada contexto institucional de acuerdo a sus necesidades visión y misión.

En virtud de que las competencias pueden ser adaptadas al contexto institucional, en las mesas de trabajo se acordó que la Universidad considerará 10 competencias genéricas, por lo que se realizaron ajuste en los conceptos, el grado, los indicadores y las conductas asociadas, quedando definidas de la siguiente manera:

- 1. Conciencia y compromiso institucional con visión de futuro:** Capacidad de conocer y comprender la estructura de la organización y orientar su actuación profesional de acuerdo con los valores, principios prioridades y objetivos de la misma.
- 2. Comprensión del entorno institucional:** Se refiere a la capacidad para comprender la Estructura Organizacional de la institución y su relación con el usuario de los servicios, con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización.
- 3. Orientación a resultados/logros:** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos comunes, actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria- intra y extra y/o mejorar la institución.



4. **Atención al público con calidad de servicio:** Actuar con profesionalidad y mostrar conductas coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales del servicio público, demostrando sensibilidad hacia las necesidades de los usuarios, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos.
5. **Trabajo en equipo y cooperación con habilidad para mediar:** Es el propósito genuino para trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una aptitud individualista. Demostrando habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación de trabajo y la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas y planificando alternativas para lograr los mejores acuerdos.
6. **Responsabilidad personal:** Es la capacidad de cumplir con la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar personalmente al cumplimiento de objetivos y metas institucionales, las integrantes de las organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la auto dirección, añadiendo valor a la organización y a sí mismos
7. **Compromiso con el aprendizaje:** Es el compromiso con el aprendizaje continuo, atendiendo los cambios que se producen en el entorno organizacional.
8. **Relaciones interpersonales:** Habilidad para actuar para construir y mantener relaciones o roles cordiales de contactos internos y/o externos a la organización que son valiosas para conseguir los objetivos organizacionales.
9. **Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Ello implica saber cuándo y a quién preguntar

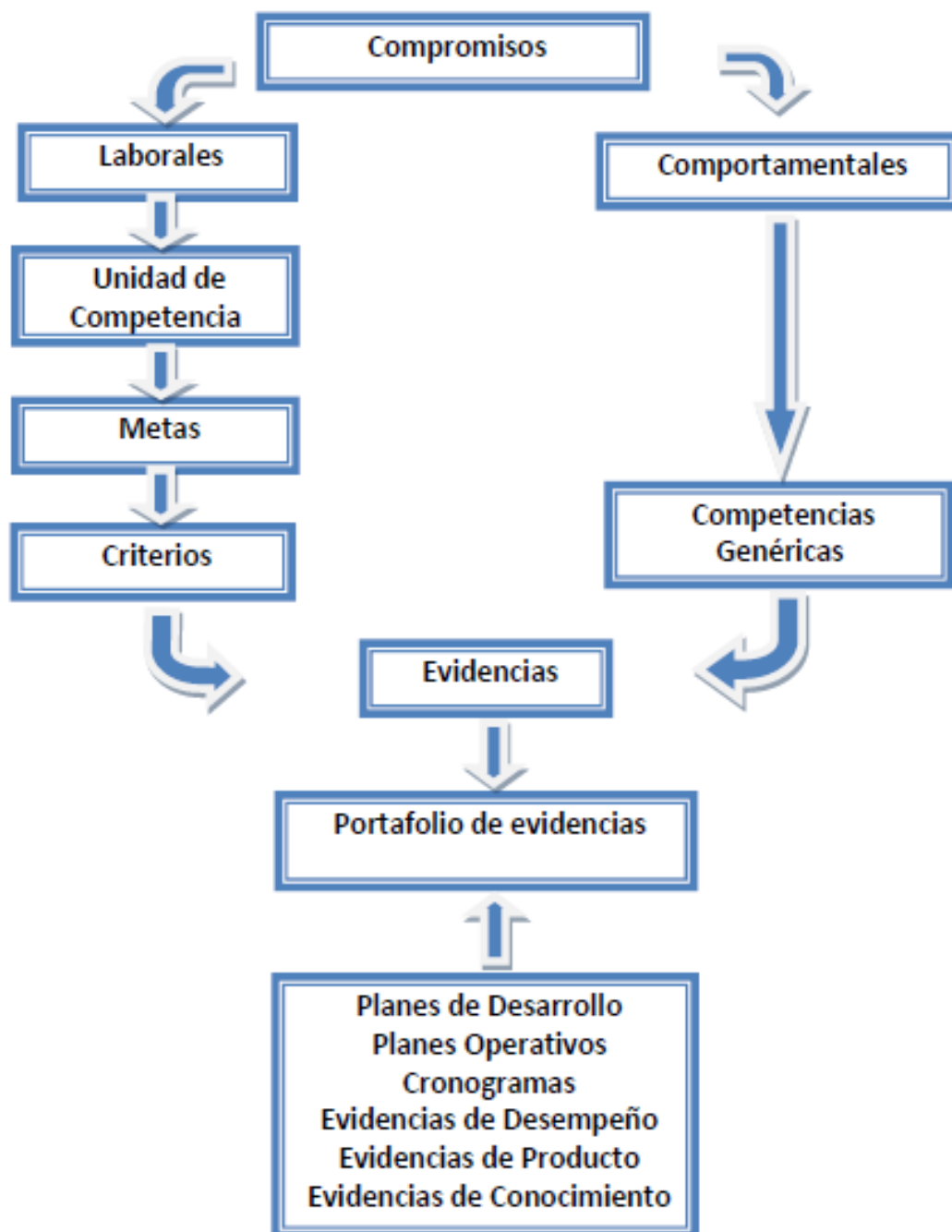


para llevar adelante un propósito, saber escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos. Incluye la capacidad de comunicación por escrito con concisión y claridad.

- 10. Búsqueda de información:** Se refiere a la búsqueda, obtención y uso de la información relacionada a problemas, situaciones u oportunidades en el trabajo. Considera diferentes opiniones e informaciones, investiga puntos de vista, hechos o experiencias análogas antes de tomar una decisión.

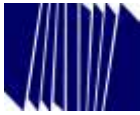


COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO





1. **Compromisos y acuerdos entre Evaluado y Evaluador:** Se refieren a la realización y entrega de productos o servicios, los resultados esperados y la forma como éstos deberán alcanzarse.
- 1.1. **Compromisos Laborales:** Se establecen a partir de los planes institucionales, operativos o de gestión de la organización o área de trabajo, las funciones asignadas y los programas y proyectos. Se expresan en Unidades de Competencia.
 - i. **Unidad de competencia:** Corresponde a una función asignada al empleado, diferente de las demás y que tiene significado y valor independiente. Está integrada por partes denominadas elementos de competencia que expresan lo que el empleado debe ser capaz de hacer en el trabajo, de acuerdo con unas metas y criterios de desempeño y en un contexto determinado.
 - ii. **Metas:** Resultados esperados para cada período de evaluación deben estar asociadas a las condiciones de calidad que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales y planearse en el tiempo a corto y mediano plazo, describirse a partir de fases, etapas o avances, en términos de cantidad y demás factores que permitan identificar el logro progresivo de los compromisos establecidos. Se dimensionan en términos cuantitativos (números, porcentajes, proporciones) o cualitativos (características, grados, especificaciones, de acuerdo con la naturaleza del resultado).
 - iii. **Criterios:** Normas que favorecen la aproximación a la expectativa que sobre los compromisos se hayan establecido, en términos de tiempo, cantidad y calidad sobre los resultados esperados y demostrarse con suficiencia, autenticidad, validez, actualidad y pertinencia.
- 1.2. **Compromisos Comportamentales:** Se establecen a partir de las competencias genéricas y conductas definidas en los manuales y documentos formales de la organización que hayan definido sus propias competencias, podrán incluirlas y

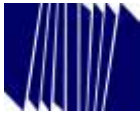


seleccionar las más representativas y afines con la misión y visión de la organización. La información derivada de éstos, es extremadamente importante por cuanto deberá incorporarse a los planes de capacitación y de mejoramiento de las áreas de desempeño.

2. **Evidencias.**- Soportes que permiten demostrar el cumplimiento de los compromisos adquiridos o establecidos en la fase inicial del proceso de evaluación del desempeño, son también la fuente de información sobre las circunstancias que pueden afectar el desempeño del evaluado. Para su validez, deben ser elaboradas y recolectadas de manera oportuna con la suficiente inmediatez que garantice su confiabilidad y objetividad.

Tipos de evidencias:

- A. Evidencias de Desempeño: Son descriptivas de cómo interviene el evaluado en el proceso, cómo lo realiza y cómo lo ejecuta, son relativas al comportamiento del evaluado y observables a través de actitudes y conductas. Estas evidencias demuestran el dominio del procedimiento y el proceso del evaluado, si el mismo propone soluciones pertinentes y creativas a los problemas; si adopta estrategias adecuadas frente a incidentes o circunstancias críticas; el aprovechamiento de oportunidades y la disposición para la realización de las actividades conducentes al cumplimiento de los compromisos establecidos; si es diligente en el servicio y atención de usuarios y coherente con los principios y valores de la organización y del servicio que ofrece. La evidencia de desempeño responde básicamente al CÓMO ¿Cómo hace el evaluado determinada actividad, proceso o tarea?, ¿Cómo interviene para alcanzar las metas propuestas?, ¿Cómo participa de la solución de incidentes o problemas que se presentan en desarrollo de los componentes adquiridos?, Las evidencias de desempeño son idóneas para evaluar los compromisos comportamentales.
- B. Evidencias de Producto: Son descriptivas de la calidad y cantidad de productos o servicios entregados, de acuerdo con los criterios establecidos y las metas fijadas. Son



elementos concretos que demuestran el cumplimiento de lo establecido, los resultados parciales o totales alcanzados. La evidencia de producto demuestra los resultados alcanzados por el evaluado; la experiencia del evaluado en la generación de productos y servicios; la ventaja comparativa entre los diferentes productos que elabora y entrega el evaluado; los desarrollos alcanzados por el evaluado a lo largo del período de evaluación; el cumplimiento de los criterios que garantizan la calidad del producto y la oportunidad de su entrega; el valor agregado que da al evaluado a cada producto que entrega; las alternativas de generación de nuevos productos o productos complementarios cuando las circunstancias o condiciones no hacen posible la entrega de los productos o servicios inicialmente establecidos. Las evidencias de producto responden al QUÉ. ¿Qué entrega el evaluado?, ¿Qué aporte adicional hace el evaluado?

- C. Evidencias de Conocimiento: Son descriptivas de que el evaluado sabe lo que debe hacer, por qué lo debe hacer y para qué lo debe hacer. Son los conocimientos que requiere el evaluado para alcanzar los compromisos que se han establecido y que fundamentan la práctica en el ejercicio de sus actividades laborales. Implican la puesta en marcha de sus conocimientos, la aplicación de conceptos y teorías para alcanzar los resultados esperados. Las evidencias de conocimiento demuestran lo que el evaluado sabe y como dispone de su conocimiento para alcanzar las metas establecidas; cual es su nivel de actualización según su área y nivel de formación, como incide esta actualización en los resultados esperados de su desempeño; las habilidades y destrezas desarrolladas por el evaluado; la capacidad de aprendizaje del evaluado a partir de su desempeño laboral y como esa capacidad le permite superar dificultades, aplicar correctivos a su desempeño y proponer alternativas de mejoramiento. Las evidencias de Conocimiento responden al QUE y COMO. Qué sabe el evaluado y Cómo lo pone en práctica.

Herramientas que permiten la recolección de evidencias:

- Elaboración y análisis de documentos a partir de reportes o seguimientos.



- Cronogramas
- Mesas de Trabajo.
- Grupos de Estudios.
- Entrevistas a los evaluados.
- Cuestionarios, formularios.
- Listas de chequeo.
- Protocolos, guías de observación.
- Actas de reuniones.
- Referencias de terceros.
- Pruebas de conocimiento sobre técnicas, procedimientos y áreas específicas que den cuenta de la experticia requerida para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Sustentación de trabajos o proyectos.
- Conferencias.
- Grupos de estudios.
- Informes, reportes y documentos.
- Recopilación de material físico y virtual o sistematizado.
- Fotografías, vídeos, exposiciones, eventos.

Uno de los instrumentos más idóneos para la recolección de evidencias es el *Portafolio de Evidencias* el cual es descrito a continuación:

PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

El portafolio de evidencias es una herramienta que permite conocer, administrar y relacionar las evidencias generadas por el evaluador, el evaluado y por terceros, no es un



archivo paralelo de los productos o documentos que se elaboran para acreditar el cumplimiento de compromisos y metas.

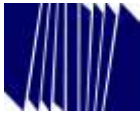
La Evaluación del desempeño laboral prevé el acopio de evidencias como un mecanismo para propender por la objetividad en el proceso de evaluación.

Las evidencias que se integran al portafolio deberán ser:

- Pertinentes con los compromisos laborales establecidos o clarificar si las evidencias dan cuenta de aportes adicionales o de proyectos en los que participa el evaluado.
- Las evidencias incluidas en el Portafolio, al ser valoradas con los criterios previamente señalados, permitirán establecer si estas son inferiores a lo esperado, se ajustan a lo esperado o superan lo esperado.
- Auténticas, es decir producidas por el evaluado.
- Suficientes, al cumplir con los criterios fijados.
- Actuales, al corresponder al período objeto de evaluación.
- Válidas, al referirse a los logros alcanzados hasta el momento en el que se efectúa el acopio de evidencias.

El Portafolio de Evidencias debe contener:

1. Plan de Desarrollo. Que incluye la visión, la misión y los valores de la Universidad y un análisis de los ejes estratégicos a desarrollar en el corto y mediano plazo.
2. Planes Operativos y/o de gestión de la dependencia. Que indica las acciones centralizadas y las sub-acciones específicas y productos esperados por unidad ejecutora en un determinado año fiscal.



3. Cronogramas. Son una herramienta de gran utilidad para la descripción de los compromisos fijados y permiten establecer la oportunidad con la que las entregas parciales de productos o servicios es efectuada y como de manera acumulativa se logra el cumplimiento de los compromisos.
4. Evidencias (de Desempeño, de Producto y de Conocimiento), descritas en párrafos anteriores.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

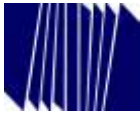
En el proceso de evaluación del desempeño se debe estar alerta por cuanto tal como plantea Chiavenato (2004), por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño en su implantación siempre habrá barreras para su puesta en práctica, entre ellos el adecuado llenado de los formularios o fichas en los funcionarios encargados de su aplicación y los prejuicios, recelos o preocupaciones que se desarrollan en las personas que evalúan y están siendo evaluadas muchas veces en función de los objetivos que se buscan con la evaluación tales como: incremento salarial, bonos, desincorporaciones, etc.

Es importante también mencionar los errores más comunes cuando se lleva a cabo una valoración del desempeño:

- Presumir que el trabajador está laborando bien ahora, porque realizó un buen servicio hace algún tiempo.
- Dar una calificación elevada al trabajador o a la trabajadora que se ha desempeñado bien en los días anteriores a la evaluación, aunque su trabajo del resto del período evaluado haya sido mediocre.
- Favorecer o penalizar al trabajador o a la trabajadora que me agrada o que no me agrada aunque ejecute correctamente el servicio que le compete, o por una concepción previa que se tenga sobre el trabajador.
- Justificar las debilidades de un empleado por el hecho de ser semejantes a los del supervisor.



- Juzgar a un funcionario por papeles en lugar de su contribución a la organización.
- Tendencia central.- Por la renuencia de supervisores de otorgar calificaciones muy buenas o muy malas y por tanto son ubicadas en calificaciones cercanas al promedio. Ello perjudica a los mejores empleados y favorece a los peores.
- Indulgencias.- se caracteriza por la “generosidad a la hora de evaluar”. El supervisor en esta posición siempre puntuará de manera favorable. En ocasiones este error es ejecutado con un propósito por parte del supervisor a fin de demostrar que sus empleados son todos buenos, lo que aumenta sus méritos con los niveles jerárquicos más altos de la organización.
- Severidad.- Opera en el sentido contrario a la anterior tendencia. El supervisor, por exceso de crítica, tiende a mantener muy bajos los juicios y entre dos puntuaciones elige siempre la menor. Es el caso de supervisores muy estrictos o egoístas que de manera inconsciente optan por la más baja calificación de sus empleados.
- Efecto de halo.- Error que comete el supervisor al dejarse guiar por ciertas características del trabajador o la trabajadora, por determinados hechos o actuaciones que le han impresionado en forma particular calificando de acuerdo a su aprobación o desaprobación de ciertas características. Se llama “halo” porque el supervisor se comporta como si estuviera deslumbrado por una “aureola luminosa” producida por un rasgo, actitud o característica del trabajador o de la trabajadora que no le permite ver con claridad todo lo demás.
- Efecto de la memoria en el tiempo.- Se deriva de la tendencia del supervisor a evaluar basándose en el recuerdo de las últimas situaciones.
- Antigüedad.- Ciertos estudios han determinado que un(a) trabajador(ra) recibe menores calificaciones en la medida que posee más tiempo en la organización probablemente porque el supervisor se centra en dar la mejor calificación a la persona que puede promover o porque si el empleado fuese muy bueno hubiese tenido una promoción hace algún tiempo.



- Relaciones.- El grado de conocimiento entre el supervisor y el supervisado pueda favorecer o perjudicar la calificación otorgada.

Para minimizar los efectos de los errores y aumentar la confiabilidad y validez del sistema los evaluadores deben ser entrenados en la utilización del método con que se valora al trabajador o a la trabajadora y ofrecerle asistencia técnica y práctica en caso de necesitarla.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se debe asegurar que tanto el empleado como el evaluador hayan comprendido los criterios legales y el sistema y metodología de evaluación para que puedan establecer conjuntamente con el trabajador o la trabajadora, los compromisos relacionados con las contribuciones y metas individuales y con las competencias comportamentales objeto de la evaluación.

El jefe inmediato y el evaluado deben llegar a un acuerdo sobre los resultados esperados, los parámetros a evaluar y los criterios aplicables al desempeño en cada compromiso para poder valorar el resultado general. Todo ello enmarcado al Plan Estratégico de la UPEL, y los Planes y Programas de la dependencia donde se encuentra el empleado.

Se deben realizar las siguientes actividades:

A) Definir los compromisos para el período a evaluar. Se formula en una frase que contenga verbo, un objeto y una condición.

El **verbo** debe ser activo, es decir, que indique un resultado que sea observable y verificable.- Ejemplos: diseñar un proyecto, presentar una propuesta, elaborar una nómina, etc.



Verbos sugeridos: *Acceder, Atender, Constatar, Diagnosticar, Implantar, Producir, Auditar, Implementar, Programar, Acreditar, Calificar, Construir, Diseñar, Incorporar, Proyectar, Activar, Capacitar, Contabilizar, Incrementar, Publicar, Actualizar, Caracterizar, Contestar, Divulgar, Ingresar, Publicitar, Adaptar, Controlar, Documentar, Institucionalizar, Adecuar, Celebrar, Convocar, Dotar, Inventariar, Administrar, Censar, Coordinar, Editar, Investigar, Recolectar, Adquirir, Certificar, Ejecutar, Jerarquizar, Recopilar, Alquilar, Clasificar, Corroborar, Elaborar, Mantener, Registrar, Ampliar, Conceptuar, Costear, Entregar, Modificar, Reglamentar, Analizar, Concertar, Cotizar, Establecer, Optimizar, Regular, Aplicar, Conciliar, Crear, Estandarizar, Ordenar, Reproducir, Aprobar, Concretar, Cualificar, Estructurar, Organizar, Seccionar, Apropiar, Conducir, Cuantificar, Evaluar, Seleccionar, Argumentar, Conectar, Custodiar, Planear, Sistematizar, Armonizar, Configurar, Desarrollar, Hacer, Presentar, Verificar, Asegurar, Conformar, Detectar, Identificar, Presupuestar, Verificar.*

El **objeto** es la concreción del resultado (producto o servicio) esperado. Ejemplos: proyecto, propuesta nómina en los ejemplos anteriormente mencionados.

La **condición** especifica las características de calidad que debe cumplir el resultado esperado. Ejemplo: Diseñar un proyecto de acuerdo a las especificaciones dadas y el presupuesto asignado, elaborar una nómina del mes “xx” basándose en el procedimiento establecido y la normativa vigente.

Los compromisos o parámetros de evaluación son la base para realizar la evaluación del desempeño laboral del empleado; se organizan en i) unidades y elementos de competencia; ii) metas a alcanzar en cada unidad con su respectiva dimensión (cantidades, calidades, grados); iii) criterios con los que se evaluarán los logros alcanzados y iv) evidencias requeridas para demostrar el cumplimiento de los compromisos.

A.1) Fijar las contribuciones y metas individuales (unidades y elementos de competencia).

Por contribución individual se entiende el conjunto de resultados esperados del desempeño del empleado durante el período de evaluación. Deben ser resultados medibles y observables para evitar la subjetividad y los errores en la valoración.

A.2) Definir las competencias comportamentales asociadas con los resultados esperados.



El trabajador o trabajadora debe poseer y evidenciar competencias comportamentales requeridas por el empleo y el nivel jerárquico del mismo. Se debe por tanto definir qué competencias señaladas por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo se evaluarán durante el período, de acuerdo con las contribuciones y metas individuales.

B) Definir criterios y evidencias de desempeño laboral

Los **criterios** de desempeño son el conjunto de atributos o características de calidad que deberán presentar tanto los resultados obtenidos como el desempeño mismo del empleado en la realización de cada elemento de competencia, precisan el cómo y el qué se espera del desempeño del empleado que es el objeto de la evaluación.

Las evidencias requeridas son las pruebas incontrovertibles del desempeño competente del empleado en la realización de su trabajo, pueden ser de **producto de desempeño o comportamiento** y de **conocimientos y comprensión**.

Se deben exigir las evidencias que sean necesarias para comprobar el desempeño o satisfacción del empleado. Una misma evidencia puede sustentar o ser aplicable a diferentes contribuciones y metas individuales o a diferentes competencias comportamentales.

C) Asignar peso relativo a cada unidad y elemento y a cada evidencia

El valor total (100%) de la evaluación de desempeño laboral de los empleados se debe distribuir entre las contribuciones y metas individuales y las competencias comportamentales, de manera que refleje la importancia e impacto en el suministro de bienes y servicios a cargo de la entidad.

El peso asignado a las contribuciones y metas individuales y a las competencias comportamentales se distribuye a su vez, entre las unidades de competencia que las integren. El peso asignado a cada unidad se distribuye entre sus elementos.

Los plazos, condiciones y cuantías de entrega de productos o de presentación de resultados deben tomar en cuenta las situaciones imprevistas que se presenten durante el



período objeto de evaluación, así como los márgenes de error o porcentajes del cumplimiento que sean aceptables.

D) Conformar el Portafolio de Evidencias

Es el conjunto de pruebas requeridas y recolectadas a lo largo del período a evaluar y que se aportan durante la evaluación para demostrar la competencia laboral del trabajador, sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales y su potencial de desarrollo profesional y se basa en las ejecuciones y logros obtenidos por el empleado durante dicho período.

Se debe acordar previamente con el evaluado los hechos, datos o documentos que obrarán como evidencias válidas de desempeño, de acuerdo con los compromisos adquiridos previamente. Las evidencias de incumplimiento se presentan en diferentes modalidades: quejas, reclamos, ausentismo, cambios arbitrarios de planes, vencimiento de plazos, demandas, desperdicios, devoluciones, errores, excesos, multas, pago de garantías, rediseños, reprocesos, improvisaciones, tiempos improductivos, etc.

Definir al comienzo del período objeto de evaluación los criterios bajo los cuales operará el trabajo con el portafolio, su propósito, sus usos específicos, quienes tienen acceso al mismo, como se hará el seguimiento y cuales son las formas de evaluación.

Utilizar técnicas e instrumentos apropiados para la recolección de evidencias, según se trate de evidencias de producto, de desempeño o de conocimientos; por ejemplo:

Técnica	Instrumento
Observación del desempeño en el lugar de trabajo	Protocolo o guía de observación
Incidentes críticos que impacten de manera positiva o negativa	Registros
Materiales, muestras o productos de trabajo del evaluado	Gráficos, documentos, fotografías
Sustentación de proyectos bajo su responsabilidad. Las explicaciones del por qué aplicó ciertos conocimientos, conceptos, principios, métodos o procedimientos en la realización de un trabajo dan cuenta de evidencias de conocimiento.	



Antes de incluir cualquier evidencia en el portafolio se debe verificar su a) autenticidad (generada por el evaluado o procedente de una fuente original con autoridad moral y legal), b) suficiencia (cubre todos los criterios de desempeño establecidos), c) actualidad (correspondencia con el período a evaluar) y d) validez (está directamente relacionado con el resultado del trabajo o con el comportamiento objeto de la evaluación); de lo contrario, las pruebas no son procedentes y alterarían significativamente los resultados de la evaluación.

VALORACIÓN E INTERPRETACIÓN

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual o a la evaluación extraordinaria. La escala de evaluación en el sistema de evaluación del desempeño laboral se distribuirá en rangos que permitan determinar la calificación correspondiente a dichos resultados.

En nuestro caso el cumplimiento de los compromisos establecidos determinará la puntuación y porcentaje asignado a cada trabajador de acuerdo a la siguiente tabla:

Cumplimiento de Compromisos	Nivel	Descripción
0 – 20,99%	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados
21 – 40,99%	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos
41 – 60,99%	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados
61 – 80,99%	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos en ocasiones obtiene logros adicionales
81 - 100%	Actuación excepcional	Desempeño consistente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.



BIBLIOGRAFÍA

Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.

Chiavenato, I (2004) *Administración de recursos humanos*. Santafé, Colombia: McGraw Hill.

Conocer (1997) *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*, Presentación en [Power Point](#), México, Marzo.
[webmaster\[arroba\]cinterfor.org.uy](http://webmaster[arroba]cinterfor.org.uy).

Gaceta Oficial N° 37.522 del 06 de septiembre de 2002 *Ley del estatuto de la Función Pública*. Caracas Venezuela.

Gaceta Oficial N° 38.924 del 06 de mayo de 2008. Resolución por la cual se aprueba el Manual Descriptivo de Competencias Genéricas para Cargos de Carrera de la Administración Pública Nacional. Caracas Venezuela.

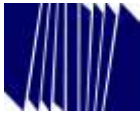
FENASINPRES, FETRAUVE, FENASTRAUV, FENASOESV, SINDICATOS AFILIADOS A FETRAESUV Y FENASIPRUV, SINDICATOS NO FEDERADOS, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. I Convención Colectiva Única de Trabajadores del Sector Universitario. Suscrita en el marco de la Reunión Normativa Laboral para las trabajadoras y trabajadores universitarios 2013-2014.

McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Strauss, George y Leonard Sayles (1981). *Personal, problemas humanos de la administración*. Prentice Hall.

Tardif, Jacques (2008). Desarrollo de un Programa por Competencias: De la Intención a su Implementación. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 12 (3).



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2007) *Plan de Desarrollo UPEL 2007-2011*. Dirección General de Planificación y Desarrollo. Caracas: Autor

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1989). *Primera acta convenio de los trabajadores administrativos y técnicos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*.

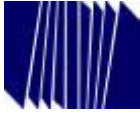
Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1994). *Segunda acta convenio de los trabajadores administrativos y técnicos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1996). *Tercera acta convenio de los trabajadores administrativos y técnicos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1994) *Programa de evaluación continua del desempeño para el personal administrativo, profesional y técnico de la UPEL*. Dirección de Personal, División Técnica. Caracas: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1991) *Anteproyecto del programa de evaluación de eficiencia del personal administrativo y técnico*. Dirección de Personal, División Técnica. Caracas: Autor.

Werther, W y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L., Abr. 11, 644 pág.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

RESPONSABLES DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

Lcdo. Vicente Losito Fernández
DIRECTOR GENERAL DE PERSONAL

Lcda. Cristina Elizabeth Pérez Marín
COORDINADORA NACIONAL DE PROCESOS TÉCNICOS

Lcdo. Vladimir Augusto Valdez Olivero
ANALISTA ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

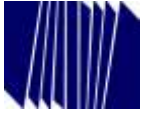
Lcda. Morella Rodríguez
ANALISTA ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Lcda. Rosa González
ANALISTA ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

TSU Geisa Peña
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

COLABORADORA

T.S.U. Marvelis Chacón
Secretaria



*República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos*

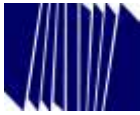
ANEXOS

.
. .
. . .



*República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos*

MARCO LEGAL



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR



Aprobado en el Consejo Universitario según resolución N° 2007.296.802 de fecha 08/05/2007

ELABORACIÓN Y DISEÑO: DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO



NUESTROS VALORES

La UPEL en su carácter de universidad pedagógica está obligada a reforzar la dimensión ética en su quehacer, no desde el punto de vista de elaboración de teorías sobre valores, sino haciendo de éstos referentes y guías de las actuaciones personales y colectivas de todos los que conforman la comunidad universitaria. Los valores que a continuación se presentan constituyen el soporte ético y moral que permitirá alcanzar la misión y visión de la Universidad.

Calidad

Concebimos la **Calidad** como el enriquecimiento cualitativo de las personas, a través del desarrollo y consolidación de sus competencias, que se manifiesta en el resultado óptimo del trabajo académico, humanístico, científico, técnico y de gestión administrativa, y en la generación de servicios y productos innovadores, orientados a la satisfacción plena de todos nuestros usuarios y beneficiarios, para así cumplir con el compromiso social de la Universidad.

Defensa del ambiente

Fomentamos y nos comprometemos con la **Defensa del Ambiente** mediante el respeto y la concientización del uso racional de los recursos naturales, para contribuir a la estabilidad, al desarrollo sustentable del planeta y al mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

Equidad

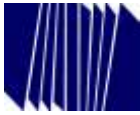
Practicamos la **Equidad** al proceder con objetividad, imparcialidad, integridad y sentido de justicia en el reconocimiento de los méritos, en la asignación y distribución de los recursos y en el ofrecimiento de oportunidades para recibir un servicio educativo de calidad, y en consecuencia, aminorar los efectos que se derivan de las desigualdades económicas y sociales.

Honestidad

Procedemos con **Honestidad** porque actuamos bajo principios morales, éticos y legales que favorecen el cabal cumplimiento de las obligaciones y de los deberes individuales y colectivos.

Sentido de pertenencia

Asumimos el **Sentido de Pertenencia** como la apropiación individual y colectiva de los valores, misión, visión, historia y símbolos propios de la Universidad y del país, que se manifiesta en el



orgullo y en la identificación afectiva con el ser, hacer y sentir de todos los miembros de la comunidad universitaria.

Respeto

Ejercemos el **Respeto** al aceptar las diferencias individuales y colectivas de los miembros de la comunidad universitaria, para lograr proyectar hacia la sociedad la aceptación y tolerancia de la diversidad cultural, política, económica, social, étnica, religiosa y de género, para fomentar un verdadero espíritu democrático.

Responsabilidad

Actuamos con **Responsabilidad** porque asumimos cabal y oportunamente las obligaciones individuales y colectivas, para cumplir eficazmente la misión, alcanzar con pertinencia la visión de la Universidad y elevar la calidad del producto académico.

Sentido crítico

Promovemos el **Sentido Crítico** como una reflexión constante sobre la práctica responsable de emisión de opiniones constructivas, tendientes a generar cambios y correcciones que contribuyan a transformar las funciones de la Universidad (docencia, investigación, extensión) y la gestión, y dar soluciones efectivas a las problemáticas de la sociedad.

Solidaridad

Practicamos la **Solidaridad** en la medida que reconocemos nuestro compromiso para asistir a todas las instituciones, personas y grupos sociales, de tal manera de consolidar el rol social de la Universidad.

Innovación

Potenciamos la **Innovación** a través del desarrollo de procesos cognitivos, afectivos y sociales, que propicien la creación de productos y soluciones a las necesidades presentes y futuras de la Universidad y la sociedad, para estar en permanente búsqueda de la excelencia.



MISIÓN

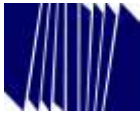


La Universidad Pedagógica Experimental Libertador es una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes de elevada calidad personal y profesional, y en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla procesos educativos con un personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la Universidad.

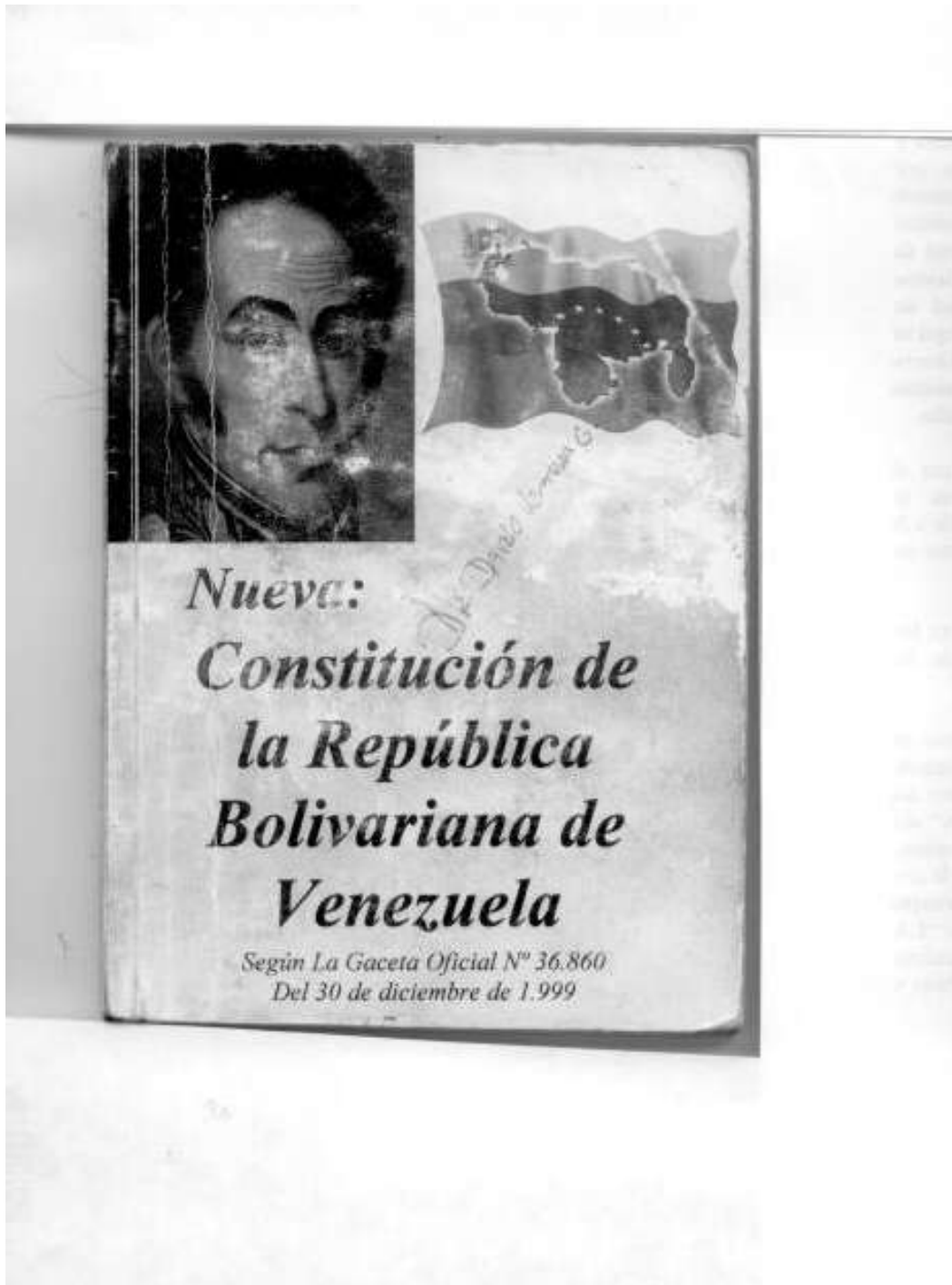
VISIÓN



La Universidad Pedagógica Experimental Libertador será una universidad de excelencia, comprometida con el país para elevar el nivel de la educación, mediante la formación de docentes competentes; capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social, y así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos





CONSTITUCIÓN

TÍTULO I PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

ARTÍCULO 1. La República Bolivariana de Venezuela es irrevocablemente libre e independiente y fundamenta su patrimonio moral y sus valores de libertad, igualdad, justicia y paz internacional, en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.

Son derechos irrenunciables de la Nación la independencia, la libertad, la soberanía, la inmunidad, la integridad territorial y la autodeterminación nacional.

ARTÍCULO 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

ARTÍCULO 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

ARTÍCULO 4. La República Bolivariana de Venezuela es un Estado federal descentralizado en los términos consagrados por esta Constitución, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad.

ARTÍCULO 5. La soberanía reside intransferiblemente en el pueblo, quien la ejerce directamente en la forma prevista en esta Constitución y en la ley, e indirectamente, mediante el sufragio, por los órganos que ejercen el Poder Público. Los órganos del Estado emanan de la soberanía popular y a ella están sometidos.

ARTÍCULO 6. El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que la componen es y será siempre democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables.

ARTÍCULO 7. La Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a esta Constitución.

ARTÍCULO 8. La bandera nacional con los colores amarillo, azul y rojo; el himno nacional *Gloria al bravo pueblo* y el escudo de armas de la República son los símbolos de la patria.

La ley regulará sus características, significados y usos.

ARTÍCULO 9. El idioma oficial es el castellano. Los idiomas indígenas también son de uso oficial para los pueblos indígenas y deben ser respetados en todo el territorio de la República, por constituir patrimonio cultural de la Nación y de la humanidad.

TÍTULO II DEL ESPACIO GEOGRÁFICO Y LA DIVISIÓN POLÍTICA

CAPÍTULO I

Del Territorio y demás Espacios Geográficos

ARTÍCULO 10. El territorio y demás espacios geográficos de la República son los que correspondían a la Capitanía General de Venezuela antes de la transformación política iniciada el 19 de abril de 1810, con las modificaciones resultantes de los tratados y laudos arbitrales no viciados de nulidad.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos





- c) Las leyes laborales y los principios que las inspiran.
- d) La convención colectiva de trabajo o el laudo arbitral, si fuere el caso, siempre y cuando no sean contrarias a las normas imperativas de carácter constitucional y legal.
- e) Los usos y costumbres en cuanto no sean contrarias a las normas imperativas de carácter constitucional y legal.
- f) La jurisprudencia en materia laboral.
- g) Aplicación de la norma y la interpretación más favorable.
- h) La equidad, la igualdad y el ideario Bolivariano, Zamorano y Robinsoniano.

Seguridad Social

Artículo 17. Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo. Los trabajadores y trabajadoras sean o no dependientes de patrono o patrona, disfrutaran ese derecho y cumplirán con los deberes de la Seguridad Social conforme a esta Ley.

El trabajo del hogar es una actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social, de conformidad con la ley.

Capítulo II Principios Rectores

Principios

Artículo 18. El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza.

La interpretación y aplicación de esta Ley estará orientada por los siguientes principios:

26

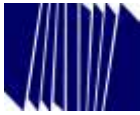
- 1. La justicia social y la solidaridad.
- 2. La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales, por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo.
- 3. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
- 4. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique la renuncia o menoscabo de estos derechos.
- 5. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
- 6. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela o a esta Ley es nula y no genera efecto alguno.
- 7. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de edad, raza, sexo, condición social, credo o aquellas que menoscaben el derecho a la igualdad ante la ley y por cualquier otra condición.
- 8. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar en cualquier forma su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica o social.

Irrenunciabilidad de los derechos laborales

Artículo 19. En ningún caso serán renunciables los derechos contenidos en las normas y disposiciones de cualquier naturaleza y jerarquía que favorezcan a los trabajadores y a las trabajadoras.

Las transacciones y convenimientos solo podrán realizarse al término de la relación laboral y siempre que versen sobre derechos litigiosos, dudosos o discutidos, consten por escrito y contengan una relación

27



circunstancias de los hechos que la motiven y de los derechos en ella comprendidos.

En consecuencia, no será estimada como transacción la simple relación de derechos, aún cuando el trabajador o trabajadora hubiese declarado su conformidad con lo pactado. Los funcionarios y las funcionarias del trabajo en sede administrativa o judicial garantizarán que la transacción no violente de forma alguna el principio constitucional de irrenunciabilidad de los derechos laborales.

Igualdad y equidad de género

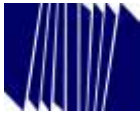
Artículo 20. El Estado garantizará la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Principio de no discriminación en el trabajo

Artículo 21. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán ímprobo y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendientes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad.

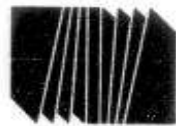
En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al



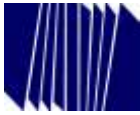
República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

Dirección General de Personal



**PRIMERA ACTA CONVENIO
DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS
Y TECNICOS
DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

Caracas, 29 de noviembre de 1989



Cláusula 26
EVALUACION DE EFICIENCIA

La Universidad procederá bienalmente a evaluar el nivel de eficiencia del trabajador en el desempeño de sus funciones. Dicha evaluación será tomada en cuenta para el caso de que la Universidad conceda al trabajador un aumento por méritos, de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria de la Institución, partiendo de que dicho aumento es una concesión a la persona y no al cargo que ocupa. Este aumento no se perderá cuando se produzca otro por ascenso, clasificación, antigüedad, decreto del Ejecutivo Nacional, entre del Sector Universitario y de los derivados de este Convenio.
Parágrafo Único: La Universidad se compromete a tomar las provisiones presupuestarias anuales para dar cumplimiento a esta Cláusula.

Cláusula 27
REUBICACION DEL PERSONAL POR GRADO PROFESIONAL O TECNICO

La Universidad conviene en que los trabajadores que hayan culminado sus estudios universitarios o técnicos, tienen prioridad para los ascensos, clasificación y cargos vacantes de mayor jerarquía, siempre y cuando el título obtenido sea afín con las funciones que desempeña, cumpliendo con lo establecido en las Cláusulas 20, 21, 22 y 23 de este Convenio. Cuando el título obtenido por el trabajador no sea afín a las funciones que desempeña, podrá optar por concurso para algún cargo afín a su título si este existiese o la Universidad lo creare.

Cláusula 28
PERIODO DE PRUEBA

El Personal que ingrese a la Universidad de acuerdo a los procedimientos establecidos en el presente convenio, tendrá un período de prueba de tres (3) meses. Si los resultados de este período son favorables, el trabajador será considerado fijo. En consecuencia la Universidad procederá a expedirle el nombramiento respectivo en los siguientes treinta (30) días continuos.

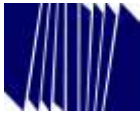


SEGUNDA ACTA CONVENIO DE
LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
EXPERIMENTAL LIBERTADOR



CARACAS, ENERO DE 1994





**CLAUSULA 38
EVALUACION DE EFICIENCIA**

La Universidad conviene en realizar bienalmente evaluaciones para determinar el nivel de eficiencia del trabajador en el desempeño de las tareas y funciones del cargo que se le asignó

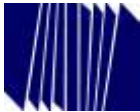
- a) A todos los trabajadores fijos.
- b) A todas las personas que están en Período de Prueba.

Parágrafo Primero: Todo supervisor para poder realizar la Evaluación debe haber mantenido una relación laboral, de por lo menos seis (6) meses con el evaluado.

Parágrafo Segundo: Cuando la relación del supervisor con el supervisado sea menor de seis (6) meses se solicitará la colaboración del supervisor que le precedió, para que ambos supervisores realicen la Evaluación o, en su defecto, de quien tuvo o tiene responsabilidad de superior inmediato.

Parágrafo Tercero: en el caso de que por motivo justificado, el trabajador no pueda ser evaluado para la fecha prevista, se procederá a evaluarlo una vez superadas las causas que lo impidieron.

Parágrafo Cuarto: La Dirección de Personal y/o Unidad de Personal conjuntamente con los supervisores serán responsables y están en la obligación de la planificación y puesta en marcha del Sistema de Evaluación. Por su parte la COPAP será responsable de atender las consultas que se deriven de la aplicación de dicho Sistema.



32

Parágrafo Quinto: Los trabajadores que estén en Comisión de Servicio serán evaluados por su jefe inmediato donde esté comisionado.

Parágrafo Sexto: La Evaluación de Eficiencia no se aplicará a los funcionarios que ocupen cargos de alto nivel. (Artículo 4 Ordinal 2 de la Ley de Carrera Administrativa).

Parágrafo Séptimo: Los trabajadores que se hayan desempeñado en más de una dependencia, en el lapso de servicio a evaluarse, serán evaluados en forma conjunta por los supervisores de aquella donde estuvo asignado el mayor tiempo.

Parágrafo Octavo: La Universidad conviene en otorgar una compensación por eficiencia, sobre el sueldo básico y la prima de antigüedad, de acuerdo al Programa de Evaluación de Desempeño para el trabajador, según los siguientes criterios:

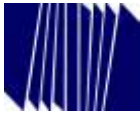
12% A quienes obtuvieron la calificación PROMEDIO

14% A quienes obtuvieron la calificación SUPERIOR AL PROMEDIO

17% A quienes obtuvieron la calificación MUY SUPERIOR AL PROMEDIO.

**CLAUSULA 39
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO
DEL PERSONAL**

La Universidad conviene en implantar planes de adiestramiento y desarrollo para sus trabajadores, en materias o especialidades vinculadas con los servicios que prestan a la



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos



REPUBLICA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
EXPERIMENTAL LIBERTADOR

TERCERA ACTA CONVENIO
DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS
DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
EXPERIMENTAL LIBERTADOR

CARACAS, ENERO DE 1996



0

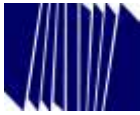
decisión en un lapso no mayor de quince (15) días continuos a la Unidad de Personal de los Institutos.

- En caso de que los resultados no satisfagan las aspiraciones del trabajador, éste acudirá directamente a la Organización Gremial respectiva, la cual se dirigirá a la COPAP, para que ésta gestione ante la instancia correspondiente (Junta de Avenimiento).
- La COPAP podrá revisar, por una sola vez, el informe técnico presentado, a solicitud del interesado, respondiendo al solicitante en un término no mayor de cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha en que la presentó. Emitidas las recomendaciones de la COPAP y no estando de acuerdo el trabajador con éstas, podrá apelar en un término de cinco (5) días hábiles después de notificarlo, ante la Junta de Avenimiento. Las decisiones de la Junta se harán del conocimiento de la autoridad competente de inmediato.
- El aumento de sueldo derivado de la clasificación o modificación del cargo, se pagará a partir de la fecha en que se apruebe la misma. A los efectos de dar cumplimiento a la presente Cláusula, la Universidad se compromete a tomar las previsiones presupuestarias en el segundo trimestre del año.

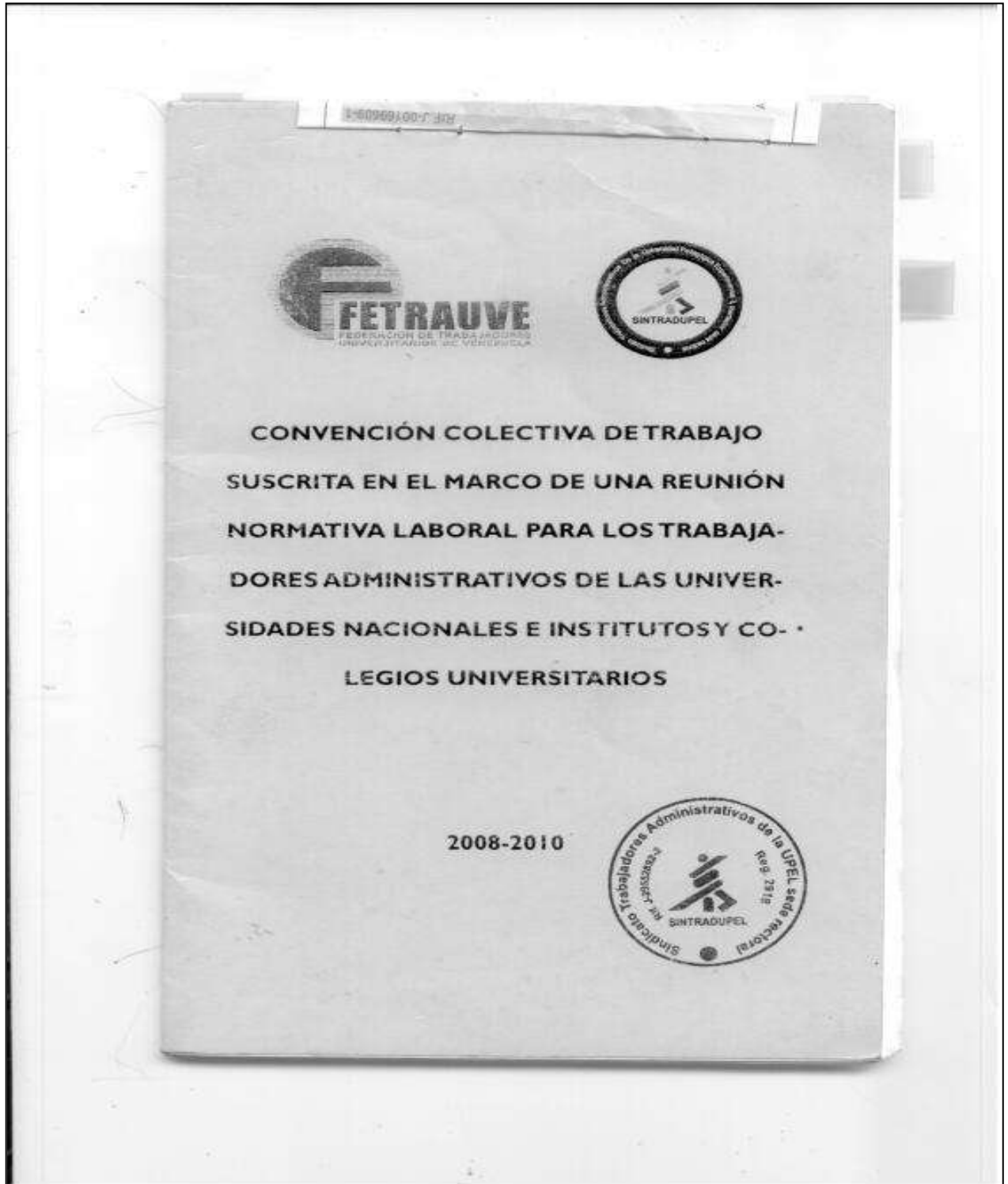
Parágrafo Único: En cualquier caso la decisión será potestad de la mayor instancia de Personal, previo análisis de las consideraciones y recomendaciones de la COPAP.

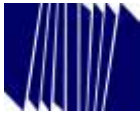
CLÁUSULA 39 EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

Las partes convienen que durante el primer trimestre de 1997, se designará una Comisión Paritaria con representación Gremial y de la Universidad de tres (3) miembros por cada parte, la cual se encargará de estudiar, analizar y resolver lo concerniente a la evaluación de Eficiencia de los Trabajadores Administrativos.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos





**CAPÍTULO V
DE LAS CONDICIONES LABORALES DEL TRABAJADOR
ADMINISTRATIVO**

CLÁUSULA 10: RÉGIMEN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Las partes acuerdan desarrollar en forma consensuada un proyecto referente al régimen de administración de personal, deberes, derechos, prohibiciones, régimen disciplinario de los trabajadores administrativos, de las Universidades Nacionales e Institutos y Colegios Universitarios Oficiales. Este proyecto será elevado a la consideración de la Asamblea Nacional para efectos de determinar la viabilidad y la oportunidad para su discusión y su debida aprobación con Rango de Ley.

CLÁUSULA 11: SISTEMA DE DESARROLLO DE CARRERA

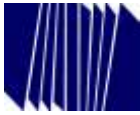
Las partes acuerdan elaborar en un plazo máximo de tres (03) meses contados a partir de la firma de la presente Convención, una propuesta única consensuada en un sistema de carrera y un tabulador de salarios que sustituya a los manuales de cargos y tabuladores vigentes en la Universidades Nacionales e Institutos y Colegios Universitarios Oficiales,

garantizándole el desarrollo y crecimiento de carrera y la adaptación de la estructura laboral a los procesos de cambios contemplados en los lineamientos estratégicos del plan de la nación 2007 – 2013, para ser considerada por la Asamblea Nacional a fin de establecer la vía más adecuada y expedita para su aprobación legislativa. A tal fin se constituye una Comisión Técnica integrada por seis (06) miembros de cada parte, expertos en el área, que debe presentar la propuesta dentro del lapso acordado.

PARÁGRAFO ÚNICO: La representación sindical será conformada de manera consensuada y paritaria entre la **FEDERACION** y los Sindicatos adherentes.

PARÁGRAFO SEGUNDO: El sistema de desarrollo de carrera deberá contener los siguientes subsistemas:

- Reclutamiento, Selección e Ingreso.
- Clasificación, Ubicación y Ascenso.
- Formación y Perfeccionamiento.
- Evaluación.
- Remuneración.
- Egreso.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos



I CONVENCIÓN COLECTIVA ÚNICA DE TRABAJADORES DEL SECTOR UNIVERSITARIO

Suscrita en el marco de la Reunión Normativa Laboral
para los trabajadores y los trabajadores universitarios
2013 - 2014



CLÁUSULA N° 38: SISTEMA DE DESARROLLO DE CARRERA

Se conviene en presentar dentro de un plazo máximo de ciento veinte (120) días continuos contados a partir del depósito de la presente Convención Colectiva Única, en elaborar un Sistema de Carrera para las trabajadoras y trabajadores administrativos, que permita estimular la vocación y calidad del servicio, el desarrollo humano, así como garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia a través del mérito y la

igualdad de oportunidades en un marco de transparencia y legalidad, para ser considerado por la Asamblea Nacional, a fin de establecer la vía más adecuada y expedita para la aprobación en vía legislativa. Este manual entrará en vigencia a partir del 01 de enero de 2015.

PARÁGRAFO PRIMERO: El Sistema de Desarrollo de Carrera entre otros contendrá:

- 1.- Reclutamiento, Selección e Ingreso.
- 2.- Clasificación, Ubicación y Ascenso.
- 3.- Formación y Actualización Profesional.
- 4.- Evaluación.
- 5.- Egreso.

CLÁUSULA N° 39: INGRESO Y MOVIMIENTO DE PERSONAL EN LOS INSTITUTOS Y COLEGIOS UNIVERSITARIOS

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria conviene en que la representación sindical velará por el fiel cumplimiento en el marco de las normas y procedimientos dirigidos a garantizar la igualdad de oportunidades de las trabajadoras y los trabajadores universitarios administrativos que aspiren ingresar u obtener ascensos en los Institutos y Colegios Universitarios Oficiales. En consecuencia, de producirse un ingreso o ascenso violatorio de la normativa legal aplicable, el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria se compromete a no autorizarlos. Asimismo, conviene en instruir a los Institutos y Colegios Universitarios Oficiales y Universidades Politécnicas Territoriales, a consignar a la organización sindical signataria correspondiente, los recaudos necesarios para el cumplimiento de esta cláusula.

PARÁGRAFO ÚNICO: Esta cláusula perderá vigencia al momento de la aplicación del Sistema de Carrera para las trabajadoras y los trabajadores administrativos de la Educación Universitaria.

CLÁUSULA N° 40: TRANSICIÓN A UNIVERSIDAD POLITÉCNICA TERRITORIAL

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria se obliga a respetar las condiciones y beneficios adquiridos de las cláusulas de los Institutos y Colegios Universitarios oficiales al momento de su transición y transformación en Universidades Politécnicas Territoriales, y en las cláusulas que se asemejen o coincidan se tomará la más favorable a la trabajadora y trabajador universitario.



*República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos*

FORMATOS



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

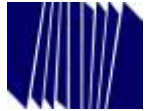
DATOS DEL EVALUADO	
1. APELLIDOS Y NOMBRES	2. CÉDULA DE IDENTIDAD
3. DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN	4. CARGO DE CARRERA
DATOS DEL EVALUADOR	
5. APELLIDOS Y NOMBRES	6. CEDULA DE IDENTIDAD
7. DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN	8. CARGO JERÁRQUICO
9. PERÍODO A EVALUAR	
DESDE	HASTA
RECOMENDACIONES AL EVALUADOR <ul style="list-style-type: none">• Esta evaluación consta de dos partes. En la primera usted debe indicar el compromiso laboral ajustado a las actividades que ejecuta diariamente el trabajador e indicar en qué porcentaje cumplió dicho compromiso. En la segunda parte, están establecidas cuatro competencias genéricas y deberá indicar el puntaje obtenido.• Al evaluar siga el principio de simplicidad.• Procure objetividad en la evaluación, no se deje llevar por sus sentimientos personales.• Su evaluación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales.• El evaluado debe estar informado de esta evaluación y firmarla.	



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMPROMISOS LABORALES (60%)**

10. UNIDAD DE COMPETENCIA (COMPROMISO 1):			11. VALOR _____ %	16. RESULTADOS (%)	
12. ELEMENTO	13. METAS	14. CRITERIOS	15. EVIDENCIAS	17. ESPERADOS	18. ALCANZADOS
1.					
2.					
3.					

10. UNIDAD DE COMPETENCIA (COMPROMISO 2):			11. VALOR _____ %	16. RESULTADOS (%)	
12. ELEMENTO	13. METAS	14. CRITERIOS	15. EVIDENCIAS	17. ESPERADOS	18. ALCANZADOS
1.					
2.					
3.					



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMPROMISO LABORAL (60%)**

10. UNIDAD DE COMPETENCIA (COMPROMISO 3):			11. VALOR _____ %	16. RESULTADOS (%)	
12. ELEMENTO	13. METAS	14. CRITERIOS	15. EVIDENCIAS	17. ESPERADOS	18. ALCANZADOS
1.					
2.					
3.					
19. FECHA:		20. SUBTOTAL COMPROMISOS LABORALES:			
21. FIRMA DEL EVALUADO:		22. FIRMA DEL EVALUADOR:			



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
COMPETENCIAS GENÉRICAS (40%)**

23. COMPETENCIA GENÉRICA	24. CONDUCTA ASOCIADA	25. INDICADOR	26. GRADO	27. PUNTAJE (%)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
19. FECHA:	28. SUBTOTAL COMPETENCIAS GENÉRICAS:			
21. FIRMA DEL EVALUADO:	22. FIRMA DEL EVALUADOR:			

Fórmula para el puntaje: P= grado obtenido en la competencia evaluada *2



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
²⁹ SUBTOTAL COMPROMISOS LABORALES (%):	³⁰ SUBTOTAL COMPETENCIAS GENÉRICAS (%):	³¹ PUNTAJE TOTAL (%):	³² RANGO DE ACTUACIÓN:
³³ COMENTARIOS DEL EVALUADO:		³⁴ COMENTARIOS DEL EVALUADOR:	
ACCIONES A TOMAR			
³⁵ CORRECTIVAS	³⁶ PREVENTIVAS	³⁷ DE MEJORAMIENTO (ADIESTRAMIENTO SUGERIDO)	
³⁸ FIRMA DEL EVALUADO	³⁹ FIRMA DEL EVALUADOR	⁴⁰ FECHA	



VALORACIÓN E INTERPRETACIÓN

<i>Cumplimiento de Compromisos</i>	<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>
0 – 20,99%	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados
21 – 40,99%	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos
41 – 60,99%	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados
61 – 80,99%	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos en ocasiones obtiene logros adicionales
81 - 100%	Actuación excepcional	Desempeño consistente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.



*República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos*

INSTRUCTIVO



INSTRUCTIVO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPEL

INFORMACIÓN GENERAL

FASES	DESCRIPCIÓN
FASE 1	
PREPARACIÓN	<i>Evaluado y evaluador deben leer la normativa vigente, el presente instructivo, y el procedimiento. Revisar el Plan de Desarrollo (misión, visión y valores), el Plan Operativo, los cronogramas, los planes, los programas y proyectos en los que interviene el funcionario.</i>
PASO 1	<i>1. Escriba Apellidos y Nombre del Evaluado.</i>
LLENADO DE LOS DATOS DEL EVALUADO Y DEL EVALUADOR	<i>2. Escriba la cédula de Identidad del Evaluado.</i>
	<i>3. Escriba la Dependencia a la que está adscrito el trabajador.</i>
	<i>4. Escriba el Cargo de Carrera de acuerdo al Manual Descriptivo de Cargos Administrativos CNU OPSU.</i>
	<i>5. Escriba Apellidos y Nombre del Evaluador.</i>
	<i>6. Escriba la cédula de Identidad del Evaluador.</i>
	<i>7. Escriba la Dependencia a la que está adscrito el Evaluador.</i>
	<i>8. Escriba el Cargo jerárquico del evaluador.</i>
	<i>9. Escriba las fechas de inicio y finalización del periodo a evaluar.</i>

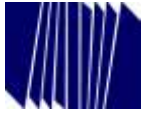


FASES	DESCRIPCIÓN
<p>FASE 1 PASO 2</p> <p>FIJACIÓN DE COMPROMISOS LABORALES</p> <p>Formato: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO”</p> <ul style="list-style-type: none">Fijación de Compromisos Laborales (60%)	<p>10. <i>Unidad de Competencia o Compromiso: Escriba los compromisos laborales pactados. Apóyese en los Planes de la Dependencia. Exprese en una frase el resultado que se espera que el funcionario logre. Esta frase debe contener:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><i>Verbo: La Principal acción que debe ser medible, cuantificable y verificable. Debe estar en infinitivo.</i><i>¿Qué debe lograr? Especificar el servicio, resultado o producto que se espera que el funcionario logre.</i><i>¿Cuál es la condición? La característica de calidad que debe cumplir el resultado esperado. Se trata de ubicar el compromiso en un contexto.</i> <p>11. <i>Establezca y escriba el valor en porcentaje que asignará a cada Unidad de Competencia o Compromiso. Recuerde que la suma de los porcentajes de los tres compromisos no debe exceder de 60%.</i></p> <p>12. <i>Escriba al menos tres elementos que indiquen las acciones específicas correspondientes a la Unidad de Competencia o Compromiso.</i> <i>Inutilice los espacios en blanco.</i></p> <p>13. <i>Escriba lo que se espera logre el funcionario en el tiempo. El cumplimiento del compromiso en términos de cantidad, calidad o grado.</i> <i>Inutilice los espacios en blanco.</i></p> <p>14. <i>Coloque los criterios con los que se evaluarán los logros alcanzados.</i> <i>Inutilice los espacios en blanco.</i></p> <p>15. <i>Liste las evidencias requeridas para demostrar el cumplimiento de los compromisos.</i> <i>Inutilice los espacios en blanco.</i></p> <p>16. <i>Resultado, desglosado en esperados y alcanzados.</i></p> <p>17. <i>Escriba el peso asignado a cada elemento señalado en el número 12 de acuerdo al porcentaje expresado en la evidencia.</i> <i>Inutilice los espacios en blanco.</i></p> <p>19. <i>Escriba la fecha en la que se fijaron los compromisos laborales.</i></p> <p>20. <i>Totalice el puntaje, expresado en porcentaje, de las competencias laborales esperadas efectuando una suma simple de la respectiva columna. La sumatoria no debe superar el 60%.</i> <i>Inutilice los espacios en blanco.</i></p> <p>21 y 22. <i>El Evaluado y el Evaluador deben firmar en los espacios correspondientes</i></p>
<p>FASE 1 PASO 3</p> <p>FIJACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS</p> <p>Formato: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO”</p> <ul style="list-style-type: none">Fijación de Competencias Genéricas (40%)	<p>23. <i>Escoja cinco competencias genéricas de las indicadas en el diccionario de competencias. Dicha selección se debe efectuar de acuerdo a la estimación de las competencias que el evaluador y el evaluado consideren se necesitan para llevar a cabo las funciones con éxito.</i> <i>Inutilice los espacios en blanco.</i></p> <p>19. <i>Escriba la fecha en la que se fijaron las competencias genéricas.</i></p> <p>21 y 22. <i>El Evaluado y el Evaluador deben firmar en los espacios correspondientes</i></p>



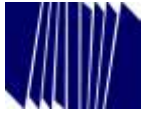
FASES	DESCRIPCIÓN
FASE 2 PASO 1 EVALUACIÓN DEFINITIVA Formato: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO” <ul style="list-style-type: none">Fijación de Compromisos Laborales (60%)	<p>18. Escriba el resultado alcanzado por el funcionario en cada unidad de competencia señalada en el número 10 de la Fase 1. Para ello se debe revisar el contenido del Portafolio de evidencias. Y sumar el porcentaje asignado a cada evidencia.</p> <p>20. Totalice el puntaje, expresado en porcentaje, de las competencias laborales <u>esperadas</u> efectuando una suma simple de la respectiva columna. La sumatoria no debe superar el 60%. Inutilice los espacios en blanco.</p>
FASE 2 PASO 2 EVALUACIÓN DEFINITIVA Formato: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO” Fijación de Competencias Genéricas (40%)	<p>24, 25 y 26. Consulte el diccionario de competencias y estime la conducta asociada que presentó el trabajador o la trabajadora en cada una de las competencias escogidas en la Fase 1 en el lapso evaluado.</p> <p>27. Convertir el puntaje, expresado en “grados”, a “porcentajes”. Para ello deberá multiplicar el grado obtenido en competencia evaluada (punto 26)* 2</p> <p>28. Totalice el puntaje, expresado en porcentaje, de las competencias genéricas efectuando una suma simple de la respectiva columna.</p>

FASES	DESCRIPCIÓN
FASE 2 PASO 3 EVALUACIÓN DEFINITIVA Formato: “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO” <ul style="list-style-type: none">“Resultado de la Evaluación del Desempeño”	<p>29 y 30. Traslade los puntajes alcanzados por el evaluado, señalados en los numerales 20 y 28 respectivamente.</p> <p>31. Totalice la sumatoria de los numerales 29 y 30.</p> <p>32. Ubique el rango de actuación correspondiente de acuerdo al cuadro “Valoración e Interpretación” anexo.</p> <p>33. Pregunte al evaluado si desea incluir algún comentario adicional que tenga sobre el proceso de evaluación y permítale que el mismo lo escriba.</p> <p>34. Escriba cualquier comentario adicional que tenga sobre el evaluado o sobre el proceso de evaluación.</p> <p>35, 36 y 37. Escriba las acciones que se derivan del resultado de la evaluación de desempeño bien sean correctivas, preventivas y/o de mejoramiento (adiestramiento).</p> <p>38 y 39. El Evaluado y el Evaluador deben firmar en los espacios correspondientes.</p> <p>40. Escriba la fecha en que finalizó la evaluación.</p>



*República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos*

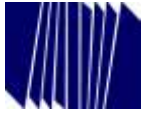
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



COMPETENCIAS GENÉRICAS, INDICADORES Y GRADOS

- 1. CONCIENCIA Y COMPROMISO INSTITUCIONAL CON VISION DE FUTURO:** Capacidad de conocer y comprender la estructura de la organización y orientar su actuación profesional de acuerdo con los valores, principios prioridades y objetivos de la misma.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Esfuerzo Mínimo.	Hace el mínimo esfuerzo para promover el logro de metas y objetivos organizacionales.
1	Esfuerzo activo.	Se identifica con los objetivos de la organización, haciéndolos propios e instrumentando acciones comprometidas con el logro de los objetivos comunes..
2	Sentido de Propósito.	Alcanza los objetivos pautados, esforzándose para mejorar continuamente, participar y aportar ideas. Comprende y sostiene activamente la misión y metas de la organización.
3	Persevera en el cumplimiento de las metas.	Cumple con las metas establecidas y persevera en alcanzarlas a corto, mediano y largo plazo.
4	Desarrolla metas nuevas cada día.	Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él.



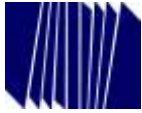
2. COMPRENSIÓN DEL ENTORNO INSTITUCIONAL: Se refiere a la capacidad para comprender la Estructura Organizacional de la Institución y su relación con el usuario de los servicios, con el objeto de contribuir al desarrollo de la organización.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Comprende la estructura formal.	Reconoce o describe, maneja la estructura formal o jerarquía de una organización: Niveles Directivos y Niveles Operativos, así como las reglas, controles y procedimientos de operación.
1	Comprende la estructura informal.	Comprende las estructuras informales definidas por equipos de trabajo, reconociendo e identificando responsables y actores claves que influyen en las decisiones.
2	Comprende el Clima y cultura organizacional.	Reconoce los requerimientos organizacionales, la cultura organizacional y el lenguaje que mejor sea utilizado.
3	Comprende los temas fundamentales de la organización.	Comprende las razones del comportamiento organizacional o de los problemas fundamentales, oportunidad o políticas internas que afectan la organización.
4	Comprende los problemas fundamentales del largo plazo.	Comprende problemas subyacentes de largo plazo, oportunidades o políticas públicas que afectan a la organización en relación con el mundo externo.



3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGROS: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de los objetivos comunes, actuando con velocidad y sentido de urgencia para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria- intra y extra y/o mejorar la institución.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Cumplimiento Mínimo	Sólo hace lo que se le pide
1	Hace bien su trabajo.	Asume las responsabilidades propias del cargo o puesto de trabajo
2	Establece sus propios estándares de excelencia.	Optimiza tiempos y medios para obtener la calidad del servicio y la eficiencia en la propia tarea
3	Mejora el rendimiento.	Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos
4	Es persistente con relación a los esfuerzos para alcanzar las metas.	Aporta valor por encima de lo esperado, con participación importante de los objetivos organizadores



4. ATENCION AL PÚBLICO CON CALIDAD DE SERVICIO: Actuar con profesionalidad y mostrar conductas coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales del servicio público, demostrando sensibilidad hacia las necesidades de los usuarios, debiendo ser capaz de conocer, resolver y anticiparse a las expectativas de los mismos.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Presta servicio mínimo.	Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas del usuario.
1	Mantiene clara comunicación con el usuario y sus problemas.	Se interesa y es proactivo al atender las necesidades de los usuarios y da solución efectiva a sus problemas.
2	Gestión oportuna	Gestiona y da respuesta a las necesidades de los usuarios, en relación con los servicios de la organización. Da seguimiento adecuadamente las quejas y sugerencias de los usuarios.
3	Gestión, Control y Seguimiento.	Gestiona de manera eficiente y eficaz a las necesidades del usuario bajo los principios de igualdad y respeto
4	Toma responsabilidad en persona.	Coordina de manera eficiente y eficaz con otras unidades procedimientos para satisfacer al usuario, bajo los principios de igualdad y respeto.



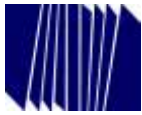
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN CON HABILIDAD PARA MEDIAR: Es el propósito genuino para trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente y/o en una aptitud individualista. Demostrando habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación de trabajo y la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas y planificando alternativas para lograr los mejores acuerdos.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Participa	Participa y apoya las decisiones del grupo realizando su cuota de trabajo.
1	Comparte información	Comparte toda la información útil y relevante para el grupo logrando acuerdos satisfactorios con el mismo.
2	Expresa expectativas positivas y mediaciones satisfactorias.	Expresa expectativas positivas para el logro de los objetivos del equipo de trabajo respetando la diversidad de opiniones. Llega a acuerdos satisfactorios en concordancia con los objetivos de la organización.
3	Reconoce y demuestra confianza en la resolución de problemas	Reconoce y confía en las habilidades y capacidades del grupo para el logro de los objetivos. Anima o facilita a una beneficiosa resolución de problemas.
4	Presenta una buena estrategia de mediación.	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de mediación.



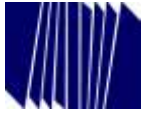
6. RESPONSABILIDAD PERSONAL: Es la capacidad de cumplir con la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control que pueden aportar personalmente al cumplimiento de objetivos y metas institucionales, las integrantes de las organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la auto dirección, añadiendo valor a la organización y a sí mismos.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	No cumple con el objetivo fijado	No cumple con los objetivos y los plazos
1	Simplemente cumple con el objetivo fijado.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo fijado sin comprometer el resultado del conjunto.
2	Cumple con el Objetivo fijado en función del conjunto.	Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás.
3	Cumple con el objetivo fijado, sin necesidad de supervisión constante.	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.
4	Dedicación y exclusividad en el cumplimiento para alcanzar el máximo resultado.	Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando alcanzar el máximo resultado posible centrado en el apoyo recibido y prestado a sus compañeros. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o (sic) oposición.



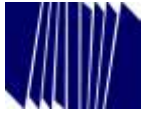
7. COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE: Es el compromiso con el aprendizaje continuo, atendiendo los cambios que se producen en el entorno organizacional.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Neutral.	No se preocupa por incorporar nuevos conocimientos pero tampoco se resiste activamente.
1	Se interesa por aprender.	Se preocupa por adquirir conocimientos y habilidades.
2	Aplica los conocimientos adquiridos.	Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos. Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales.
3	Transfiere los conocimientos a su entorno.	Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que enfrenta. Transfiere sus conocimientos.
4	Promueve el aprendizaje continuo.	Estimula al entorno para la adquisición de nuevos conocimientos. Mantiene una red de contactos técnicos y profesionales con el objeto de ésta, acorde a los nuevos cambios tecnológicos.



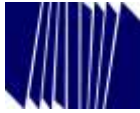
8. RELACIONES INTERPERSONALES/ Habilidad para actuar para construir y mantener relaciones o roles cordiales de contactos internos y/o externos a la organización que son valiosas para conseguir los objetivos organizacionales.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Evita contactos.	Evita las interacciones sociales.
1	Establece contactos	Establece relaciones a nivel laboral. Se esfuerza para dar una imagen adecuada.
2	Construye vínculos organizacionales	Indica y mantiene relaciones sociales con los compañeros de trabajo y los usuarios. Se esfuerza por mantener estas relaciones.
3	Construye relaciones a largo plazo.	Entabla y mantiene relaciones de mutuo respeto como base para lograr los objetivos organizacionales.
4	Establece una amplia red de contactos	Construye relaciones dentro o fuera de la organización que le proveen información y contactos útiles para el logro de los objetivos de la organización.



9. COMUNICACIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Ello implica saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, saber escuchar al otro y comprender la dinámica de grupos. Incluye la capacidad de comunicación por escrito con concisión y claridad.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Le cuesta trabajo comunicarse.	En ocasiones sus respuestas orales y escritas no son bien interpretadas.
1	Se comunica en términos normales.	Se comunica sin ruidos evidentes, buena formulación de sus argumentos.
2	Es buen interlocutor.	Es reconocido en su área de incumbencia por transmitir información de manera confiable. Maneja situaciones y reuniones.
3	Busca mecanismos para mejorar cada vez más la comunicación.	Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia comunicacional
4	Su grado de comunicación es excelente.	Se le reconoce por su habilidad para identificar los momentos y la forma más adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización.



10. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Se refiere a la búsqueda, obtención y uso de la información relacionada a problemas, situaciones u oportunidades en el trabajo. Considera diferentes opiniones e informaciones, investiga puntos de vista, hechos o experiencias análogas antes de tomar una decisión.

Grado	Indicador	Conductas Asociadas
0	Utiliza la información que le suministra su supervisor para realizar su trabajo.	No busca información adicional sobre una situación, más allá de la que le proporcionan.
1	Busca información concreta y específica.	Formula preguntas directas a las personas que tiene a su inmediata disposición o están involucradas en la situación. Consulta los recursos disponibles.
2	Indaga más allá de lo aparente.	Formula una serie de preguntas de sondeo para llegar a la raíz del problema o situación.
3	Recolecta información utilizando sus propias técnicas para obtener un cúmulo de datos.	Utiliza sus propios sistemas o hábitos personales, tales como recorridos por las áreas de trabajo, reuniones informales, etc., a fin de recopilar información diversa que le permita la solución de problemas.
4	Constantemente busca información actualizada y de expertos para enriquecer su trabajo y solucionar problemas.	Involucra a terceras personas y las utiliza para la búsqueda y obtención de información destinada a la solución de los problemas o situaciones existentes.



*República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos*

EJEMPLO PRÁCTICO



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

DATOS DEL EVALUADO	
1. APELLIDOS Y NOMBRES JUANA EJEMPLO	2. CÉDULA DE IDENTIDAD V- 999.999.999
3. DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN	4. CARGO DE CARRERA SECRETARIA
DATOS DEL EVALUADOR	
5. APELLIDOS Y NOMBRES	6. CEDULA DE IDENTIDAD
7. DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN	8. CARGO JERÁRQUICO
9. PERÍODO A EVALUAR	
DESDE	HASTA
RECOMENDACIONES AL EVALUADOR	
<ul style="list-style-type: none">• Esta evaluación consta de dos partes. En la primera usted debe indicar el compromiso laboral ajustado a las actividades que ejecuta diariamente el trabajador e indicar en qué porcentaje cumplió dicho compromiso. En la segunda parte, están establecidas cuatro competencias genéricas y deberá indicar el puntaje obtenido.• Al evaluar siga el principio de simplicidad.• Procure objetividad en la evaluación, no se deje llevar por sus sentimientos personales.• Su evaluación debe responder a la conducta típica del evaluado y no a situaciones eventuales.• El evaluado debe estar informado de esta evaluación y firmarla.	



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO COMPROMISO LABORAL (60%)

¹⁰ UNIDAD DE COMPETENCIA (COMPROMISO): EJECUTAR ACTIVIDADES SECRETARIALES DE ACUERDO A LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA DEPENDENCIA.			¹¹ VALOR __30__ %	¹⁶ RESULTADOS (%)	
¹² ELEMENTO	¹³ METAS	¹⁴ CRITERIOS	¹⁵ EVIDENCIAS	¹⁷ ESPERADOS	¹⁸ ALCANZADOS
1. ACTIVIDADES SECRETARIALES DE LA DEPENDENCIA	CUMPLIR CON EL 100% DE LAS ACTIVIDADES SECRETARIALES ASIGNADAS DURANTE EL SEMESTRE.	CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS TOMANDO EN CONSIDERACIÓN * CALIDAD DEL TRABAJO * PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA * ORGANIZACIÓN * MANEJO DE SITUACIONES SITUACIONES INESPERADAS	*TRANSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS CUMPLIENDO CON NORMAS DE ORTOGRAFÍ Y ESTILO. *REDACCIÓN BÁSICA DE CARTAS, OFICIOS Y/O MEMORANDUM. *ARCHIVAR CORRESPONDENCIA ENVIADA Y RECIBIDA. *APOYO LOGÍSTICO EN REUNIONES Y EVENTOS.	7,5	7,5
2.					
3.					
¹⁰ UNIDAD DE COMPETENCIA (COMPROMISO): EJECUTAR ACTIVIDADES SECRETARIALES DE ACUERDO A LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA DEPENDENCIA.			¹¹ VALOR __30__ %	¹⁶ RESULTADOS (%)	
1. ACTIVIDADES DE APOYO SECRETARIAL A LA DEPENDENCIA DE ADSCRIPCIÓN	CUMPLIR CON EL 100% DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO ASIGNADAS DURANTE EL SEMESTRE.	CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS TOMANDO EN CONSIDERACIÓN *ORGANIZACIÓN *MANEJO DE SITUACIONES SITUACIONES INESPERADAS	*ORGANIZAR Y HACE SEGUIMIENTO A LA AGENDA DEL DIRECTOR. * ORGANIZAR Y HACE SEGUIMIENTO A LAS RESOLUCIONES Y MEDIDAS ACADÉMICO - ADMINISTRATIVAS.	15	10
2.				15	10
3.					
¹⁰ UNIDAD DE COMPETENCIA (COMPROMISO): EJECUTAR ACTIVIDADES SECRETARIALES DE ACUERDO A LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS EN LA DEPENDENCIA			¹¹ VALOR _____ %	¹⁶ RESULTADOS (%)	
1.					
2.					
3.					
¹⁹ FECHA:		²⁰ SUBTOTAL COMPROMISOS LABORALES:		60	48
²¹ FIRMA DEL EVALUADO:		²² FIRMA DEL EVALUADOR:			



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO COMPETENCIAS GENÉRICAS (40%)

23. COMPETENCIA GENÉRICA	24. CONDUCTA ASOCIADA	25. INDICADOR	26. GRADO	27. PUNTAJE (%)
1. Búsqueda de información	Formula una serie de preguntas de sondeo para llegar a la raíz del problema o situación.	Indaga más allá de lo aparente.	2	4
2. Comunicación	Utiliza herramientas y metodología para diseñar y preparar la mejor estrategia comunicacional.	Busca mecanismos para mejorar cada vez más la comunicación.	3	6
3. Relaciones interpersonales	Entabla y mantiene relaciones de mutuo respeto como base para lograr los objetivos organizacionales.	Construye relaciones a largo plazo.	3	6
4. Responsabilidad personal	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.	Cumple con el objetivo fijado, sin necesidad de supervisión constante.	2	4
5. Compromiso con el aprendizaje	Manifiesta una curiosidad activa por la adquisición de nuevos conocimientos. Aplica los conocimientos adquiridos a sus tareas habituales	Aplica los conocimientos adquiridos.	2	4
19. FECHA:	28. SUBTOTAL COMPETENCIAS GENÉRICAS:			24
21. FIRMA DEL EVALUADO:	22. FIRMA DEL EVALUADOR:			

Fórmula para el puntaje: P= grado obtenido en la competencia evaluada *2



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
²⁹ SUBTOTAL COMPROMISOS LABORALES (%): 48	³⁰ SUBTOTAL COMPETENCIAS GENÉRICAS (%): 24	³¹ PUNTAJE TOTAL (%): 72	³² RANGO DE ACTUACIÓN: ACTUACIÓN SOBRE LO ESPERADO
³³ COMENTARIOS DEL EVALUADO:		³⁴ COMENTARIOS DEL EVALUADOR:	
ACCIONES A TOMAR			
³⁵ CORRECTIVAS	³⁶ PREVENTIVAS	³⁷ DE MEJORAMIENTO (ADIESTRAMIENTO SUGERIDO)	
³⁸ FIRMA DEL EVALUADO	³⁹ FIRMA DEL EVALUADOR	⁴⁰ FECHA	