

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**REGLAMENTO DE EVALUACION**  
**ADMINISTRATIVA**

La Ley de Educación Superior en el capítulo X Art. 69, textualmente dice “Anualmente se evaluará el desempeño de empleados y trabajadores; su promoción estará sujeta a sus resultados, debiendo constar en el contrato laboral expresamente esta disposición”.

Para la realización de la Evaluación de Desempeño se tomará en cuenta las funciones descritas en el Orgánico Funcional.

La Evaluación de Desempeño consta de dos partes: La Cualitativa que nos permitirá medir las cualidades que poseen los funcionarios en el desempeño de sus funciones y la Cuantitativa que nos permitirá cuantificar el trabajo realizado. La parte Cuantitativa se implementará en una segunda etapa.

**Determinación de los Factores y su peso:**

La evaluación de desempeño se ha dividido en tres grupos: Los jefes y supervisores, los empleados con niveles operativos normales y los empleados con niveles operativos especiales. Los factores considerados y su peso por cada factor son los siguientes:

Jefes y Supervisores		Niveles operativos normales		Niveles operativos especiales	
Factor	Peso	Factor	Peso	Factor	Peso
Colaboración	12.5	Colaboración	10	Colaboración	10
Comportamiento	12.5	Comportamiento	20	Comportamiento	30
Autodesarrollo	12.5	Autodesarrollo	10	Autodesarrollo	10
Iniciativa	12.5	Iniciativa	10	Iniciativa	15
Imagen	12.5	Imagen	20	Imagen	25
Responsabilidad	12.5	Responsabilidad	30	Responsabilidad	
Habilidad Desarro. Subor.	12.5				
Liderazgo	12.5				

Los siguientes son los empleados que están en los niveles operativos especiales: Personal de Tesorería, personal de Auxiliar de Secretaría y Secretarías de Facultad, personal de Biblioteca.

**Determinación de los grados para cada Factor:**

Cada factor tendrá los grados del 1 al 5, siendo el 1 el menos significativo. De acuerdo a la definición de los grados, se establece que el grado 3 es lo que la Universidad esperaría que por lo menos los empleados cumplan o actúen en los distintos factores, por lo que el resultado de la calificación en este grado sería aceptable.

**Comisión de Evaluación:**

La comisión encargada de realizar la Evaluación de Desempeño estará integrada por el Director del Area y el Jefe Inmediato.

El Departamento de Recursos Humanos, previo a la fecha de evaluación, proveerá a la Comisión la información existente en la carpeta personal que afecte la hoja de vida institucional de cada empleado, del período a evaluar.

### **Tribunal de Apelación:**

Se conforma el tribunal de apelación, para resolver los reclamos solicitados por el personal evaluado, el mismo que estará integrado de la siguiente manera:

Rector de la Universidad  
Director de Recursos Humanos  
Presidente de Asociación de los Empleados y Trabajadores

El empleado que acuda a esta instancia, deberá realizarlo dentro de las 48 horas hábiles después de haber sido notificado el resultado de su evaluación, en la solicitud deberá constar el fundamento de su reclamo.

### **Fecha de Evaluación:**

Se considera 2 evaluaciones al año: En los meses de febrero y julio. Para lo cual el Departamento de Recursos Humanos con un mes de anticipación, deberá instruir a todos los evaluadores sobre el mecanismo de evaluación.

### **Redacción del Manual de Evaluación para cada Factor y el Formulario de la Evaluación de Desempeño:**

Se define el significado para cada uno de los factores de evaluación, que es una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor.

<b>COLABORACION</b>	
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	Es la actitud permanente de contribuir a la solución de problemas propios, de los compañeros de trabajo y de otras áreas de la Universidad. Se evalúa también su entrega personal al trabajo en equipo, considerando su inclinación a someter sus preferencias personales en aras de favorecer el bienestar grupal.  Se mide también la disposición y facilidad que tiene para adaptarse al trabajo grupal, sin que considere si influye o no en su mérito personal. Contempla así mismo, la actitud del evaluado ante situaciones problemáticas en la Universidad que requiere de su participación desinteresada.  Se preocupa únicamente de los problemas directamente relacionados a su trabajo. Desestima cualquier oportunidad para colaborar. No se integra al trabajo grupal.
2	La actitud que tiene ante los requerimientos de los demás es algo indiferente. Se necesita insistir para obtener su ayuda. Podría brindar mayor ayuda si se lo propone.
3	La actitud que tiene es colaboradora. Brinda ayuda sin que le reiteren la solicitud. Se adapta al trabajo grupal en aras de obtener resultados generales y no recompensas individuales.
4	Está dispuesto a colaborar. Su disposición para brindar ayuda es buena. Se adapta al trabajo grupal desinteresadamente. Su actitud es permanentemente positiva.
5	Sumamente colaborador. Se preocupa permanentemente por ayudar a compañeros de trabajo y supervisores, en cualquier área de la Universidad. Su actitud es ejemplar e induce a la colaboración de los demás. Constantemente está dispuesto a entregarse en beneficio del grupo.

<b><u>COMPORTAMIENTO</u></b>	
<p>Se mide la capacidad de integración social del evaluado, contemplando la cortesía, cordialidad, simpatía, modales, tacto, forma de reaccionar, etc.</p> <p>Se toma en consideración el impacto que tiene la conducta del evaluado en la interacción con sus compañeros de trabajo, visitantes, estudiantes y la comunidad en general.</p> <p>Es importante cómo maneja las situaciones con los demás, como también la capacidad de recibir, con una actitud positiva, observaciones y comentarios sobre su desempeño.</p>	
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	Es un funcionario que constituye un mal ejemplo para los demás. Habitualmente su conducta perturba al grupo de trabajo. Es descortés y no tiene tino en sus expresiones y forma de comunicarse.
2	Ocasionalmente provoca problemas sin importancia. Su comportamiento social es ocasionalmente inapropiado. Es eventualmente desatinado en su manera de expresarse. Su cortesía y trato es algo inadecuado y mejorable.
3	El trato que tiene es correcto. No hay motivo para llamarle la atención por su conducta. Trata de aceptar constructivamente cualquier observación sobre su desempeño. Se comporta adecuadamente con otros empleados, estudiantes, y las personas en general.
4	Se compenetra adecuadamente con los grupos; es correcto y educado en todo momento. La actitud que tiene es siempre positiva, inclusive en situaciones tensas.
5	Excelente trato, muy ecuánime y controlado en sus reacciones, inclusive bajo presión. Su comportamiento es siempre excepcional y ejemplar. Armoniza perfectamente su trabajo con los demás e induce el mismo

comportamiento en otros.	
<b><u>AUTODESARROLLO</u></b>	
<p>Se mide la inquietud que demuestre el empleado por adquirir y dominar mayores áreas de conocimiento, con el fin de que influya directamente en la eficiencia y eficacia de sus funciones.</p> <p>Se evalúa la eficiencia del empleado para aprovechar oportunidades educativas que le permitan seguir progresando en la Universidad ya sea buscando conocimientos específicos o generales que le sean de utilidad de inmediato o a mediano plazo.</p>	
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	No muestra interés en adquirir nuevos conocimientos. Su actitud es totalmente conformista. No demuestra interés en progresar.
2	Eventualmente muestra algún interés por capacitarse. No propone entrenamiento. No aprovecha suficientemente las oportunidades de autoeducación. Su interés no se concreta y no es entusiasta cuando se le envía a entrenarse.
3	Muestra interés por capacitarse. Aprovecha bien las oportunidades de autoeducación que se le presentan. Es entusiasta cuando se le envía a entrenamiento. Asimila bien los nuevos conocimientos.
4	Muestra mucho interés por capacitarse. Se preocupa de que el entrenamiento que propone tenga impacto a corto plazo en la eficiencia y eficacia de su área. Es investigador, se mantiene actualizado sobre avances técnicos.
5	Permanentemente está capacitándose, aprovechando, inclusive por cuenta propia, cualquier oportunidad educativa. Se preocupa constantemente por mantener un óptimo nivel de cultura profesional. Asimila totalmente los nuevos

	conocimientos. El entrenamiento que recibe es sumamente productivo a corto, mediano y largo plazo.
--	--

--	--

<b>INICIATIVA</b>	
<p>Se mide la capacidad de emprender, iniciar o idear alternativas de solución ante cualquier oportunidad que se le presente; ya sea de procedimientos, métodos de trabajo, rutinas, políticas, imagen, etc. En general es la actitud y disposición para generar buenas ideas y dinamizar su implantación.</p> <p>Se evalúa el ingenio, la creatividad y la rapidez con que se proponen mejoras y se llevan a cabo las mismas, considerando también el análisis previo de riesgos, costos y beneficios. Los resultados deben tener como consecuencia mejoras significativas.</p>	
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	No se preocupa por mejorar su trabajo. No efectúa aportes o contribuciones de ningún tipo. No se encuentra atento a las oportunidades que se le presentan.
2	Demuestra poco interés en mejorar sus procedimientos y métodos de trabajo, y si lo hace lo efectúa sin meditaciones ni medición de riesgos y relación de costos. Con poca frecuencia encuentra oportunidades y las aprovecha.
3	Busca mejoría en aspectos fundamentales de forma. Aprovecha medianamente las oportunidades que se presentan. Inicia mejoras y toma en consideración los costos y riesgos que implica, obteniendo mejor calidad y cantidad.
4	Eventualmente inicia cambios y mejoras de fondo. Las variaciones que sugiere las hace oportunamente, y tiene impacto importante en la eficiencia y eficacia de su área de labores. Aprovecha bien las oportunidades que se presentan para poder idear mejoras.
5	Se encuentra permanentemente a la búsqueda de oportunidades para iniciar

<b>IMAGEN</b>	
<p>Se evalúa la imagen que presenta el evaluado a través de su apariencia personal, la de su trabajo y la de su área física bajo su responsabilidad. Se considera la imagen de profesionalismo, pulcritud, organización, etc. que emana del evaluado personalmente, de los trabajos que produce, de las áreas físicas que controla, de sus herramientas de trabajo y, en el caso de supervisores, de las personas a su cargo. Se evalúa la utilización correcta de la ropa de trabajo asignada a sus labores.</p>	
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	Es desordenado en su ambiente físico bajo su responsabilidad, sus herramientas. Frecuentemente, la presentación de su trabajo deja algo que desear. proyecta una imagen negativa de la Universidad. Es descuidado en su apariencia personal y la utilización de la ropa de trabajo no es la adecuada.
2	El evaluado podría mejorar la presentación de su ambiente físico de trabajo y de sus herramientas. La presentación de su trabajo es eventualmente inapropiada. La imagen personal y corporativa que proyecta puede y debe ser mejorada. Algo descuidado en la apariencia personal que proyecta, al igual que la utilización de la ropa de trabajo.
3	Su ambiente de labores no es desordenado. La presentación de su trabajo es buena, por lo tanto, la imagen general que proyecta es buena. Su apariencia personal y la utilización de su ropa de trabajo es la adecuada.
4	Su área de trabajo y los instrumentos

	para efectuar sus tareas se encuentran satisfactoriamente ordenados. Habitualmente la calidad de presentación es muy buena. La imagen personal y corporativa que proyecta es muy buena. Es pulcro en su presentación personal.
5	Su ambiente de trabajo es sumamente ordenado y ejemplar. La presentación de sus trabajos es de calidad admirable. La imagen personal e institucional que proyecta causa siempre una excelente impresión. Sumamente cuidadoso en la totalidad de la imagen que proyecta, siempre utiliza adecuadamente su ropa de trabajo asignada para sus labores.

<b>RESPONSABILIDAD</b>	
Se evalúa con que intensidad el evaluado cumple con sus obligaciones y las tareas que se le han delegado. Se mide la puntualidad y la confiabilidad de su cumplimiento ( horarios, reportes, informes, encargos, etc.) en los plazos acordados, la eficiencia de utilización del tiempo de la Universidad, lo diligente y concienzudo que es con sus tareas, su cumplimiento a las normas de la Universidad así como también su autonomía. Se mide igualmente el seguimiento que hace de sus propias actividades, y si requiere o no supervisión para cumplir con sus obligaciones.	
Se evalúa la puntualidad al ingreso de sus labores y la permanencia en su puesto de trabajo.	
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	Hay que supervisarlo constantemente para que cumpla con sus responsabilidades. Emplea inadecuadamente el tiempo en la Universidad. No muestra interés por cumplir con sus compromisos y tareas. Es impuntual al ingreso de sus labores y frecuentemente abandona su puesto de trabajo.
2	Requiere supervisión para cumplir con sus obligaciones. Algo descuidado en los plazos acordados. Ocasionalmente deja de cumplir

--	--

<b>HABILIDAD PARA DESARROLLAR SUBORDINADOS</b>	
<p>Se considera la habilidad y efectividad del supervisor para elegir y retener personal de alta calidad y prepararlos adecuadamente, mediante ejemplo y enseñanza, para el cumplimiento de sus actuales obligaciones como también para mayores responsabilidades en el futuro.</p> <p>Debe medirse su capacidad de orientación que redunde en beneficio del trabajo grupal o individual del personal a su cargo, logrando el desarrollo personal de sus subordinados. Se evalúa así mismo, al ejemplo como elemento de enseñanza; ya que los modelos de comportamiento son importantes en el aprendizaje de los adultos.</p>	
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	No tiene desarrollada la capacidad de manejar adecuadamente la instrucción de sus subordinados, ni de motivar el desarrollo personal de los mismos.
2	Tiene problemas para elegir subordinados y transmitir a ellos instrucciones adecuadamente. No obtiene los resultados esperados.
3	Elige, orienta, instruye y educa satisfactoriamente a su personal, obteniendo resultados que se encuentran enmarcados en los estándares esperados.
4	Elige subordinados con acierto, y maneja con habilidad su orientación e instrucción. Se involucra muy satisfactoriamente en la etapa educativa de su personal. Obtiene resultados muy buenos, logrando el desarrollo y retención de su personal.
5	Es muy hábil en la elección, instrucción y preparación de su personal subalterno. Obtiene con facilidad una rápida eficiencia, eficacia y desarrollo de su personal para responsabilidades actuales y futuras.

<b>LIDERAZGO</b>	
<p>Se considera la habilidad y capacidad del supervisor para conducir grupos humanos. Contempla su efectividad en la delegación de tareas, el tino con que imparte instrucciones, los medios que emplea para motivar a los subordinados, la forma cómo conduce las reuniones grupales e individuales y cómo utiliza en general las técnicas gerenciales para dirigir al personal a su cargo.</p> <p>También se mide el estilo gerencial para corregir actitudes o comportamientos que no están de acuerdo con los parámetros de la Universidad. Se evalúa así mismo la capacidad motivadora del supervisor en el logro de objetivos grupales.</p>	
<b>GRADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1	Transmite desatinadamente las instrucciones. El trato que brinda a los subordinados es inapropiado. No corrige la conducta y actitudes del personal a su cargo. No tiene características de líder.
2	Ocasionalmente tiene dificultades para manejar al personal a su cargo. Realiza tareas que debería delegar. El trato a los subordinados es algo inadecuado y, por lo tanto, las relaciones con su personal pueden mejorar. Aplica parcialmente las técnicas gerenciales.
3	Maneja adecuadamente sus recursos y técnicas gerenciales logrando un buen rendimiento de sus subordinados. Imparte correctamente instrucciones y delega adecuadamente el trabajo. Es mensurado y corrige oportunamente las actitudes incorrectas del personal.
4	Emplea oportunamente las técnicas gerenciales para conducir muy bien a sus subordinados. El estilo gerencial que tiene es muy adecuado. Maneja muy ponderadamente sus relaciones humanas entre su personal. Su actitud de líder eventualmente excede los parámetros normales.

5	Permanentemente utiliza las técnicas gerenciales en forma acertada. Prevee cualquier eventualidad en el manejo de las relaciones humanas y se anticipa muy adecuadamente. La relación con su personal es magnífica. Tiene una gran actitud motivación. Es ejemplo digno de seguir.
---	--

REGLAMENTO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO Niveles Operativos Normales									
Nombre: .....				Fecha: .....					
Puesto: .....				Departamento: .....					
CUALITATIVA									
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos	
		1	2	3	4	5			
Colaboración	10								
Comportamiento	20								
Autodesarrollo	10								
Iniciativa	10								
Imagen	20								
Responsabilidad	30								
							<b>Subtotal</b>		
CUANTITATIVA									
Factores (Áreas Generales a Cubrir)	Peso	Grados					Observaciones	Puntos	
		1	2	3	4	5			
Planificación									
Control									
Entrenamiento									
Organización									
Satisfacción de Usuarios									
??									
??									
??									
							<b>Subtotal</b>		
							<b>TOTAL</b>		
Observaciones y Comentarios: .....									
.....									
Firma del Empleado				Firma del Evaluador				<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	
Vto. Bno. Director de División				Vto. Bno. Director RR. HH.					

REGLAMENTO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO  
Niveles Operativos Normales

<b>Nombre:</b> ..... <b>Puesto:</b> .....	<b>Fecha:</b> ..... <b>Departamento:</b> .....
--	---

CUALITATIVA								
Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	10							
Comportamiento	20							
Autodesarrollo	10							
Iniciativa	10							
Imagen	20							
Responsabilidad	30							
							<b>Subtotal</b>	

CUANTITATIVA								
Factores (Áreas Generales a Cubrir)	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Planificación								
Control								
Entrenamiento								
Organización								
Satisfacción de Usuarios								
??								
??								
??								
							<b>Subtotal</b>	
							<b>TOTAL</b>	

**Observaciones y Comentarios:** .....

.....

..... Firma del Empleado ..... Vto. Bno. Director de División	..... Firma del Evaluador ..... Vto. Bno. Director RR. HH.	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	
--	---	-----------------------------	--

REGLAMENTO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVO  
Jefes y Supervisores

Nombre: ..... Fecha: .....  
Puesto: ..... Departamento: .....

**CUALITATIVA**

Factores	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Colaboración	12.5							
Comportamiento	12.5							
Autodesarrollo	12.5							
Iniciativa	12.5							
Imagen	12.5							
Responsabilidad	12.5							
Habilidad p' Desarr. Subor.	12.5							
Liderazgo	12.5							
<b>Subtotal</b>								

**CUANTITATIVA**

Factores (Áreas Generales a Cubrir)	Peso	Grados					Observaciones	Puntos
		1	2	3	4	5		
Planificación								
Control								
Entrenamiento								
Organización								
Satisfacción de Usuarios								
??								
??								
<b>Subtotal</b>								
<b>TOTAL</b>								

Observaciones y Comentarios: .....  
.....

..... Firma del Empleado	..... Firma del Evaluador	<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	
..... Vto. Bno. Director de División	..... Vto. Bno. Director RR. HH.		