

# **MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

## INDICE

INTRODUCCION.....	2
I- CONCEPTUALIZACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	3
II- OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	4
III- METODO Y FACTORES DE EVALUACION .....	5
IV. NORMAS .....	9
V. PROCESO GENERAL.....	10
VI- FORMULARIOS A UTILIZARSE EN LA EVALUACION.....	10
VII. INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR.....	11
VIII- REVISION DE CALIFICACIONES .....	13
IX. COMUNICACION A EMPLEADOS Y ENVIO DE CALIFICACIONES AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	14
X- OTRAS DISPOSICIONES .....	14
XI VIGENCIA.....	14
ANEXOS .....	15

## **INTRODUCCION**

El presente Manual se ha preparado para el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, con el propósito de suministrar a todos los niveles de Jefatura, un Instrumento apropiado de EVALUACION DEL DESEMPEÑO, de los empleados bajo su mando, consistente en lineamientos y criterios que deben emplearse para ponderar los rendimientos individuales del personal, a fin de que en forma sistemática y objetiva, se puedan promover acciones de personal, contribuyendo con ello al desarrollo integral de los empleados, al mejoramiento de su productividad y la eficiencia institucional.

El Manual consta en la primera parte de la conceptualización global sobre la EVALUACION DEL DESEMPEÑO, como función direccional y permanente. A continuación se definen los objetivos que se pretenden con dicha evaluación y en las siguientes partes se definen los métodos de calificación a utilizar, se establecen normas básicas aplicables y el proceso básico a seguir en el período de evaluación.

# **I- CONCEPTUALIZACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño, consistente en la evaluación objetiva del desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. Está orientada a la determinación e implementación de soluciones a los obstáculos que puedan presentarse al desempeño exitoso, y a la canalización adecuada de los recursos de cada trabajador en beneficio propio y por ende de la Institución.

Compete a cada jefe la responsabilidad de evaluar el desempeño del personal subalterno, hacerle saber los resultados de las calificaciones y orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus potencialidades y para la superación de sus puntos débiles.

Todos los empleados de CONACYT serán sometidos a Evaluaciones del desempeño.

A fin de que la evaluación sea objetiva debe realizarse con pleno conocimiento del contenido de las funciones de cada cargo y de las condiciones en que el mismo se efectúa. Así mismo, el método de calificación deberá ser uniforme, utilizando factores idénticos para cargos similares.

Finalmente, para que la evaluación conduzca al mejoramiento efectivo de la productividad individual e institucional, sus resultados deberán estar presentes en las oportunidades de reclutamiento, ascensos, traslados, oportunidades de capacitación, becas, etc., del personal de tal manera que éstas constituyan los principales factores de la motivación individual.

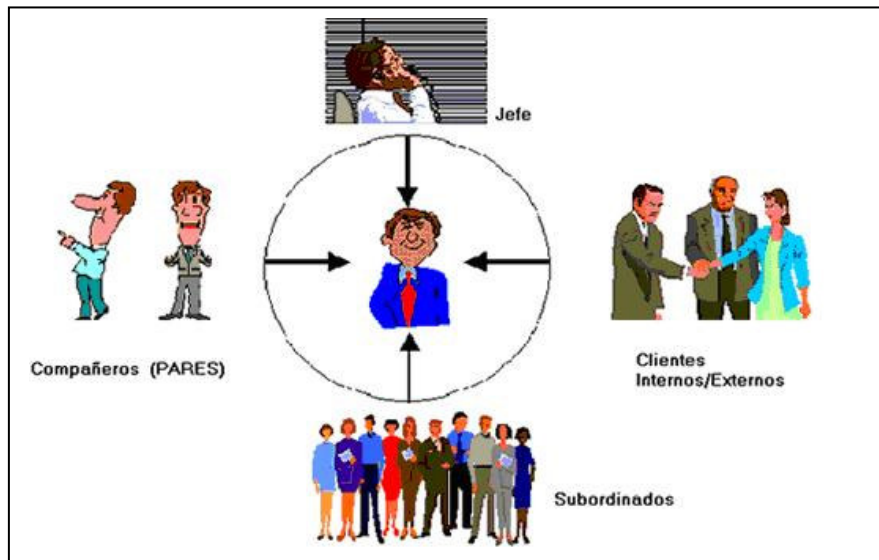
## **II- OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

1. Evaluar la eficiencia con que se desempeñan los empleados en el puesto asignado.
2. Contribuir a la determinación objetiva de necesidades de adiestramiento o capacitación en el personal..
3. Contribuir al mejoramiento del clima organizacional, facilitando la adecuada comunicación entre jefes y subalternos.
4. Obtener información oportuna para fundar sobre bases objetivas las decisiones sobre becas, ascensos, y todo tipo de acción de personal que permita conservar a los empleados eficientes evitando así la fuga de los mismos.
5. Estimular en el empleado el afán de superación, al darle a conocer sus cualidades positivas y negativas y ofrecerle la posibilidad de mejorar.

### III- METODO Y FACTORES DE EVALUACION

a) **Método: SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO 360°**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos.



El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos.

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo o área de trabajo

Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio; esta medición reduce el error de benevolencia, y las tendencias de efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

El método a emplear tomando las ponderaciones de la tabla, es el de Escala Discontinua con descripción de factores y asignación de puntos y consiste en juzgar el desempeño en términos de determinados factores relativos al trabajo y al comportamiento del evaluado, según cada factor que se establece una escala de juicios; es decir, que cada factor de valoración está subdividido en cierto número de grados, entre los cuales el evaluador seleccionará el que a su criterio representa mejor el nivel alcanzado por el evaluado en el factor correspondiente

Cada factor tiene un valor en puntos y para cada grado se establece un puntaje específico. El desempeño total del evaluado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados

Cada factor evaluado tiene un valor en puntos. El desempeño total del empleado, por lo tanto, se obtiene al sumar los puntos obtenidos en todos los factores considerados y aplicando una tabla de ponderación según la calidad del evaluador

#### **TABLA DE PONDERACION SEGÚN CALIDAD DEL EVALUADOR**

<b>Calidad del Evaluador</b>	<b>Ponderación</b>
Subalterno o compañero de trabajo (Par evaluador)	20%
Autoevaluación	20%
Sub alterno / par evaluador(Cliente)	20%
Jefe Inmediato	40%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

La interpretación de la calificación se hará ubicando el puntaje total obtenido por el empleado en uno de cuatro rangos siguientes, a cada cual corresponde una categoría o nivel global de desempeño:

#### RANGO DE PUNTOS

90 -100

80 - 89

70 - 79

Menor que 70

#### CATEGORIA

A = Excelente

B = Muy Bueno

C = Bueno

D = Deficiente

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
90 - 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo.</li> <li>- Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico,</li> <li>- Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución.</li> <li>- Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.</li> </ul>
80 - 89	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado con rendimiento superior al promedio.</li> <li>- Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias.</li> <li>- Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados.</li> <li>- Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.</li> </ul>
70 -79	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad.</li> <li>- Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.</li> <li>- Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.</li> </ul>
Menor que 70	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio</li> <li>- Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad.</li> <li>- Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores</li> <li>- Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.</li> </ul>

b) Factores de Evaluación

**PARA PUESTOS DE JEFATURA: diez factores**

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Cumplimiento de metas



- 3- Habilidad para planificar y organizar
- 4- Habilidad para dirigir y controlar
- 5- Habilidad para tomar decisiones
- 6- Habilidad para el desarrollo de personal
- 7- Relaciones interpersonales
- 8- Iniciativa
- 9- Responsabilidad
- 10- Apego a las políticas institucionales

**PARA PUESTOS TECNICOS: diez factores**

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Cantidad de trabajo
- 4- Habilidad para organizar el trabajo
- 5- Responsabilidad
- 6- Relaciones Interpersonales
- 7- Disciplina
- 8- Discreción
- 9- Iniciativa
- 10- Cooperación

**PUESTOS ADMINISTRATIVOS : diez factores**

- 1- Conocimiento del trabajo que realiza
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Responsabilidad
- 4- Discreción
- 5- Cantidad de trabajo
- 6- Iniciativa
- 7- Relaciones Interpersonales
- 8- Respeto a las instrucciones recibidas
- 9- Disciplina

10- Cooperación

**PAR EVALUADOR : cuatro factores**

- 1- Habilidad para tomar decisiones ante problemas que involucren ambas áreas
- 2- Relaciones interpersonales
- 3- Iniciativa
- 4- Colaboración

**SUBALTERNOS A JEFATURAS : cuatro factores**

1. Conocimiento del trabajo
2. Habilidad para organizar
3. Habilidad para dirigir
4. Habilidad para desarrollo de la experiencia profesional de personal

#### **IV. NORMAS**

1. Serán sujetos de evaluación del desempeño todos los empleados del CONACYT para lo cual el Coordinador de Recursos Humanos entregara a cada empleado los formulario que correspondan, los completan y se lo entregan para las tabulaciones respectivas. La nota del Director Ejecutivo Corresponde al promedio general de las calificaciones de todo el personal.

2. Se establece la evaluación cada año, en el cual el empleado obtendrá una calificación de evaluación del desempeño.

3. La evaluación del desempeño de cada empleado será hecha por el correspondiente jefe inmediato, el subalterno (en caso de no tener subalterno la evaluación la hará un par evaluador) , el par evaluador y su autoevaluación, el jefe inmediato deberá además, comunicar los resultados al interesado en forma clara y oportuna.

4. Para que la calificación de cada empleado sea representativa del desempeño real, la relación del jefe con el subalterno y sus pares evaluadores, debe haberse mantenido por lo menos durante tres meses.

5. Si el empleado no estuviere de acuerdo con su calificación, tendrá derecho a solicitar revisión durante los quince días hábiles siguientes a la fecha de notificación, lo cual hará por escrito al Departamento al que corresponda, enviando una copia al Depto. Administrativo.

6. El sistema de evaluación del desempeño será objeto de revisiones periódicas a fin de introducir oportunamente los ajustes que sean necesarios para el logro de los objetivos definidos.

7. La coordinadora de Recursos Humanos será la responsable de realizar la evaluación del desempeño una vez al año para lo que elaborará un cuadro con los resultados, incluyendo las recomendaciones que puntualicen las jefaturas, lo presenta al Jefe del Departamento Administrativo para su firma y presentación al Director Ejecutivo.

## **V. PROCESO GENERAL**

1. EL jefe, los pares evaluadores, subalternos, y el mismo empleado evaluado realizarán la evaluación correspondiente; entregarán las hojas de calificación a Recursos Humanos, para hacer las tabulaciones necesarias y obtener la nota del empleado.

2. El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles según sea el caso.

3. El empleado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con la calificación podrá presentar solicitud de revisión ante la jefatura superior.

4. El formulario de calificación que contiene la calificación final serán entregados a los subalternos por el Jefe de Departamento o Director Ejecutivo, y envían una copia al Depto. Administrativo para guardarla en el Expediente del empleado.

## **VI- FORMULARIOS A UTILIZARSE EN LA EVALUACION**

El desempeño de un empleado se analiza por medio de factores relacionados con el

trabajo y la conducta que puede ser observable, los cuales se definen en los formularios (ver anexo). Se dispone de hojas de calificación diferentes para cada tipo de puestos, así: Jefaturas, Técnicos, Administrativos, Par Evaluador y

- a) Hoja de calificación para personal de jefatura  
Se aplicará a empleados con personal bajo su mando como son los:
  - Jefes de Departamento, Jefe de la UFI , Jefe del Laboratorio.
  
- e) Hoja de calificación para personal técnico  
Se aplicará a empleados que desempeñan puestos técnicos y que no tienen personal bajo su cargo:
  - Técnicos de todas las áreas
  
- c) Hoja de calificación para personal administrativo  
Se aplicará a empleados que desempeñan puestos administrativos y que no tienen personal bajo su mando:
  - Motorista
  - Secretarias
  - Encargada de Relaciones Públicas
  
- e) La Hoja que se utilizará para la Auto evaluación será la misma que utilicen las Jefaturas en cada puesto.
  
- e) La Hoja de evaluación para que el personal subalterno califique a los Jefes de Departamento, Jefe UFI y Jefe Laboratorio se denominará Hoja de Calificación del Desempeño Subalterno a Jefatura

## **VII. INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR**

### **OBJETIVIDAD REQUERIDA**

El evaluador asumirá una actitud de objetividad teniendo en cuenta el desempeño del evaluado la. la apreciación no debe estar influenciada por lazos afectivos, por sentimientos o actitudes hacia el empleado, por sucesos extraordinarios

protagonizado por el mismo. Simplemente se debe calificar, tratando de que las alternativas seleccionadas, reflejen el patrón usual de trabajo y comportamiento del evaluado.

La evaluación será contestada por el empleado (autoevaluación), por el Jefe inmediato y por los subalternos y pares evaluadores

La aplicación de la evaluación debe ser la siguiente:

### **Evaluación par evaluador o cliente**

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su **compañero** durante el periodo evaluado

### **Evaluación jefe inmediato**

Se evalúa dependiendo del desempeño que ha tenido su **colaborador** durante el periodo evaluado

### **Evaluación Subalterno Jefatura**

Se evalúa dependiendo el desempeño que haya tenido el Jefe del Departamento o Jefe del Laboratorio, durante el periodo evaluado.

### **Auto evaluación**

Se Auto evaluará dependiendo del desempeño que ha tenido durante el periodo cada empleado

### **LLENADO DE HOJA DE CALIFICACION**

A) Llène los datos generales que contiene el formulario: nombre del evaluado,

nombre del evaluador y su firma, fecha de evaluación . No deje ningún espacio en blanco.

- B) Lea el primer factor de la lista con sus respectivas alternativas. Luego analice el significado del factor, y el de cada una de las alternativas. Cuando haya decidido, marque con una X el cuadro que corresponde a la alternativa por factor.
- C) Continúe contestando el segundo factor, tomando en cuenta el procedimiento anterior, pero cuidando que el nivel que seleccionó en el primer factor, no influya en la alternativa que escoja para el segundo factor. Es decir, considérelas en forma independiente.
- D) Conteste los siguientes factores siguiendo el mismo procedimiento cuidando de contestarlos todos, sin omitir ninguno.
- E) Cuando haya terminado la hoja de calificación, puede hacer una revisión. Si al efectuar la revisión, cree que debe cambiar una respuesta proceda de la siguiente manera:
  - 1 Encierre en un círculo la alternativa que desea anular así:
  - 2 A continuación marque la nueva alternativa seleccionada.
- F) Remita las evaluaciones a Recursos Humanos para su Tabulación.

## **VIII- REVISION DE CALIFICACIONES**

En caso que el empleado no este de acuerdo con su calificación, se tomaran en cuenta los siguiente:

- a) El superior inmediato de cada jefe revisará las calificaciones efectuadas por éste, a fin de obtener de esa manera un criterio adicional sobre el desempeño del personal correspondiente.
- b) Si el jefe que realiza la revisión está de acuerdo con las calificaciones efectuadas, firmará las hojas de calificación en el espacio respectivo. Si por el contrario no está de acuerdo expondrá esta situación en el apartado

correspondiente. Se recomienda que antes de hacer anotaciones en la hoja de calificación, el jefe que revisa converse con el evaluador, con el propósito de lograr acuerdos sobre las anotaciones que deben hacerse.

## **IX. COMUNICACION A EMPLEADOS Y ENVIO DE CALIFICACIONES AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

- a) La comunicación de calificaciones la hará cada jefe inmediato en entrevistas con cada uno de sus empleados, explicando el significado de la calificación efectuada, resaltando los aspectos de su desempeño y aquellos en los cuales debe mejorar.
- b) Si el empleado está de acuerdo con la calificación obtenida firmará la hoja en el espacio correspondiente. Si no está de acuerdo, puede solicitar revisión.
- c) Concluida la comunicación, todas las hojas de calificación serán remitidas al Jefe del Departamento Administrativo para los efectos consiguientes.

## **X- OTRAS DISPOSICIONES**

Las situaciones no previstas en el presente Manual serán resueltas por el Departamento Administrativo.

## **XI VIGENCIA**

El presente documento entrará en vigencia a partir del 14 de noviembre de 2008

# **ANEXOS**



## PUESTOS DE JEFATURA

### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1. <b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	A Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	B Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	C Dominio de conocimientos necesarios en su área.	D Carece de algunos conocimientos en su área.
2. <b>CUMPLIMIENTO DE METAS:</b> Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	D Algunas veces no cumple las metas establecidas.	C Cumple las metas establecidas.	B Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	A Supera ampliamente las metas establecidas.
3. <b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR</b> Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	A Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	B Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	C Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	D Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.

PUESTOS DE JEFATURA

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>4. HABILIDAD PARA DIRIGIR Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p>D Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>C A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p>A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>
<p>5. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p>A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>6. HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p>D No contribuye al desarrollo del personal de su área..</p>	<p>C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p>B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p>A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>
<p>7. RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p>	<p>B Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p>C Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p>D El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

PUESTOS DE JEFATURA

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>8. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.</p>	<p>D No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.</p>	<p>B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.</p>	<p>A Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>
<p>9. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.</p>	<p>A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.</p>	<p>B Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.</p>	<p>C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>D Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>
<p>10. APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCINALES: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.</p>	<p>D Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.</p>	<p>C Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.</p>	<p>B Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.</p>	<p>A Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.</p>

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE JEFATURA  
PONDERACIÓN 40 %**

**NOMBRE DEL EVALUADO:** \_\_\_\_\_  
**NOMBRE DEL EVALADOR:** \_\_\_\_\_ **FIRMA:** \_\_\_\_\_  
**PERIODO EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.  
 Evalúe todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

**OBSERVACIONES:**

---



---



---



---

## HOJA DE CALIFICACION

### PUESTOS TECNICOS

#### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	<b>B</b> Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo.	<b>D</b> Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2.	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	<b>C</b> Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	<b>B</b> Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	<b>A</b> Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.
3.	<b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	<b>A</b> Siempre supera las metas establecidas.	<b>B</b> A veces supera las metas establecidas.	<b>C</b> Muchas veces no cumple las metas establecidas.	<b>D</b> No cumple las metas establecidas.
4.	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO:</b> Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	<b>D</b> Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	<b>C</b> Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	<b>B</b> Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada.	<b>A</b> Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.

## PUESTOS TÉCNICOS

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>5. <b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos.</p>	<p><b>A</b> Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.</p>	<p><b>B</b> Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.</p>	<p><b>C</b> Demuestra poca preocupación por su trabajo.</p>	<p><b>A</b> Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.</p>
<p>6. <b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.</p>	<p><b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes son deficientes.</p>	<p><b>C</b> Sus relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes a veces generan roces.</p>	<p><b>B</b> Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes.</p>	<p><b>A</b> Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.</p>
<p>7. <b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución</p>	<p><b>A</b> Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia.</p>	<p><b>B</b> Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.</p>	<p><b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.</p>	<p><b>D</b> No acata las normas y reglamentos</p>
<p>8. <b>PUNTUAL ASISTENCIA:</b> Se refiere a la puntual asistencia</p>	<p><b>D</b> no cumple con la puntual asistencia.</p>	<p><b>C</b> Con mucha frecuencia falta a sus labores.</p>	<p><b>B</b> Su asistencia es muy buena..</p>	<p><b>A</b> En su asistencia es ejemplar.</p>

PUESTOS TECNICOS

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
9.	<p><b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la habilidad creativa para originar , plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.</p>	<p><b>A</b> Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.</p>	<p><b>B</b> Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.</p>	<p><b>C</b> Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.</p>	<p><b>D</b> No aporta ideas constructivas.</p>
10.	<p><b>COOPERACION:</b> Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.</p>	<p><b>D</b> No colabora en tareas adicionales a las asignadas.</p>	<p><b>C</b> Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.</p>	<p><b>B</b> Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.</p>	<p><b>A</b> Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.</p>

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS TECNICOS  
PONDERACIÓN 40 %**

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

PERIODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## HOJA DE CALIFICACION

### PUESTOS ADMINISTRATIVOS

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y mística que su trabajo requiere.	<b>A</b> Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien .	<b>B</b> Conoce muy bien su trabajo.	<b>C</b> Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	<b>D</b> Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
2.	<b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	<b>D</b> Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	<b>C</b> Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	<b>B</b> Muy buena calidad de su trabajo.	<b>A</b> Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.
3.	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	<b>A</b> Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	<b>B</b> Tiene gran sentido del deber.	<b>C</b> A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	<b>D</b> Casi nunca cumple con sus obligaciones.
4.	<b>DISCRECION:</b> Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.	<b>D</b> Indiscreto. No se puede confiar en él.	<b>C</b> Alguna veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	<b>B</b> Muy discreto y digno de confianza.	<b>A</b> Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.

## PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>5. CANTIDAD DE TRABAJO Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.</p>	<p>A Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.</p>	<p>B Su trabajo siempre está al día.</p>	<p>C Casi siempre se atrasa, rinden poco.</p>	<p>D Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.</p>
<p>6. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.</p>	<p>D Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.</p>	<p>B Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.</p>	<p>A Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.</p>
<p>7. RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.</p>	<p>A Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.</p>	<p>B Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso.</p>	<p>C Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.</p>	<p>D Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.</p>
<p>8. RESPETO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS: Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo</p>	<p>D No cumple las indicaciones recibidas.</p>	<p>C Alguna veces cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.</p>	<p>B Cumple las indicaciones y normas establecidas.</p>	<p>A Total cumplimiento de las indicaciones.</p>
<p>9. DISCIPLINA: Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.</p>	<p>A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.</p>	<p>B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy</p>	<p>C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia</p>	<p>D No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntal asistencia.</p>

		buena.	falta a sus labores.	
10. COOPERACION: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS**  
**PONDERACIÓN 40 %**

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL EVALUADOR : \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_  
 PERIODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes. Evalúe todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FORMULARIO PAR EVALUADOR

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>1. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES ANTE PROBLEMAS QUE INVOLUCREN AMBAS AREA TRABAJO</p> <p>Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de solución ante una situación problemática conjunta.</p>	<p>A</p> <p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B</p> <p>Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C</p> <p>Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D</p> <p>Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>2. RELACIONES INTERPERSONALES:</p> <p>Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A</p> <p>Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo en equipo</p>	<p>B</p> <p>Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p>C</p> <p>Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p>D</p> <p>El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

FORMULARIO PAR EVALUADOR

<p>3. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de aportar ideas espontáneamente en el trabajo en equipo</p>	<p>D No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas</p>	<p>B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo en equipo.</p>	<p>A Excelente para participar en hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>
<p>4. COLABORACION: Se refiere a la atención que le proporciona a aspectos que involucran su trabajo con otras áreas, a fin de obtener la superación de resultados esperados.</p>	<p>A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por colaborar en la solución de casos en formas conjunta</p>	<p>B Es muy responsable. Muestra interés en colaborar.</p>	<p>C Algunas veces no colabora.</p>	<p>D Evade colaborar.</p>

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PAR EVALUADOR  
PONDERACIÓN 20 %**

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

PERIODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes. Evalúe todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES ANTE PROBLEMAS QUE INVOLUCREN AMBAS AREAS DE TRABAJO	40	30	20	10	
2	RELACIONES INTERPERSONALES	20	15	10	5	
3	INICIATIVA:	20	15	10	5	
4	COLABORACION:	20	15	10	5	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

**OBSERVACIONES:**

---



---



---

FORMULARIO DE EVALUACION DE SUBLATERNOS A JEFATURAS

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES		DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1.	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la jefatura tiene para desempeñar eficientemente el puesto.	<b>A</b> Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	<b>B</b> Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	<b>C</b> Dominio de conocimientos necesarios en su área.	<b>D</b> Carece de algunos conocimientos en su área.
2.	<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR:</b> Se refiere a la habilidad para asignar actividades, responsabilidades y recursos.	<b>A</b> Sobresale en su habilidad para organizar el trabajo de su área.	<b>B</b> Organiza muy bien el trabajo de su área.	<b>C</b> organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	<b>D</b> Tiene dificultades para organizar su trabajo.



EVALUACION DE SUBLATERNOS A JEFATURAS

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>3. HABILIDAD PARA DIRIGIR Y CONTROLAR: Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias para el control interno</p>	<p>D Tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.</p>	<p>C A veces tiene dificultad para orientar y supervisar al personal de su área.</p>	<p>B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario para lograr un control interno transparente.</p>	<p>A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas para lograr un control interno transparente</p>
<p>4. HABILIDAD PARA DESARROLLO DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para orientar al personal para su desarrollo laboral.</p>	<p>D No contribuye al desarrollo del personal de su área</p>	<p>C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p>B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal y lo orienta en beneficio de la Institución.</p>	<p>A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**HOJA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO SUBALTERNOS A JEFATURAS  
PONDERACIÓN 20 %**

**NOMBRE DEL JEFE EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE SUBALTERNO:** \_\_\_\_\_ **FIRMA:** \_\_\_\_\_

**PERIODO EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes. Evalúe todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	40	30	20	10	
2	HABILIDAD PARA ORGANIZAR	20	15	10	5	
3	HABILIDAD PARA DIRIGIR Y CONTROLAR	20	15	10	5	
4	HABILIDAD PARA DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL	20	15	10	5	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
TOTAL PUNTO SEGÚN %						

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## AUTO EVALUACIÓN JEFATURA

### INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1. <b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio que la persona tiene de su especialidad y aspectos relacionados para desempeñar eficientemente el puesto.	A Posee completo dominio de los conocimientos de su área y los aplica correctamente.	B Muy buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	C Dominio de conocimientos necesarios en su área.	D Carece de algunos conocimientos en su área.
2. <b>CUMPLIMIENTO DE METAS:</b> Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.	D Algunas veces no cumple las metas establecidas.	C Cumple las metas establecidas.	B Siempre cumple con las metas establecidas de manera satisfactoria.	A Supera ampliamente las metas establecidas.
3. <b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR</b> Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.	A Sobresale en su habilidad para planificar y organizar el trabajo de su área.	B Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.	C Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.	D Tiene dificultades para planificar y organizar su trabajo. Casi siempre improvisa.

AUTO EVALUACIÓN JEFATURA

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>4. HABILIDAD PARA DIRIGIR Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p>D Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>C A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p>A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>
<p>5. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción, de visualizar objetivamente las alternativas de una situación problema y escoger y ejecutar la mayor de esas alternativas.</p>	<p>A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas.</p>	<p>C Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>
<p>6. HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p>D No contribuye al desarrollo del personal de su área..</p>	<p>C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados.</p>	<p>B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p>A Identifica con suma facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de los empleados de su área y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>
<p>7. RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p>	<p>B Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p>C Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p>D El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>

AUTO EVALUACIÓN JEFATURA

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>8. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.</p>	<p>D No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.</p>	<p>B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.</p>	<p>A Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>
<p>9. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.</p>	<p>A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.</p>	<p>B Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.</p>	<p>C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>D Evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>
<p>10. APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCINALES: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.</p>	<p>D Su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.</p>	<p>C Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.</p>	<p>B Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.</p>	<p>A Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.</p>

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**HOJA DE AUTO CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS DE JEFATURA  
PONDERACIÓN 20 %**

NOMBRE DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

PERIODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.  
Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	16	12	8	4	
2	Cumplimiento de metas	12	9	6	3	
3	Habilidad para planificar y organizar	12	9	6	3	
4	Habilidad para dirigir y controlar	20	15	10	5	
5	Habilidad para tomar decisiones	12	9	6	3	
6	Habilidad para desarrollo de personal	8	6	4	2	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Iniciativa	8	6	4	2	
9	Responsabilidad	4	3	2	1	
10	Apego a las políticas institucionales	4	3	2	1	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## HOJA DE CALIFICACION

### AUTO EVALUACIÓN PUESTOS TECNICOS

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
1. <b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.	A Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.	B Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.	C Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo.	D Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.
2. <b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	D Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	C Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.	B Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.	A Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.
3. <b>CANTIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.	A Siempre supera las metas establecidas.	B A veces supera las metas establecidas.	C Muchas veces no cumple las metas establecidas.	D No cumple las metas establecidas.
4. <b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO:</b> Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.	D Es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.	C Algunas veces es desorganizado en su trabajo.	B Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada.	A Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.

## AUTO EVALUACIÓN PUESTOS TÉCNICOS

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>5. <b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos.</p>	<p><b>A</b> Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.</p>	<p><b>B</b> Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.</p>	<p><b>C</b> Demuestra poca preocupación por su trabajo.</p>	<p><b>A</b> Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.</p>
<p>6. <b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.</p>	<p><b>D</b> Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes son deficientes.</p>	<p><b>C</b> Sus relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes a veces generan roces.</p>	<p><b>B</b> Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes.</p>	<p><b>A</b> Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.</p>
<p>7. <b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución</p>	<p><b>A</b> Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia.</p>	<p><b>B</b> Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.</p>	<p><b>C</b> Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.</p>	<p><b>D</b> No acata las normas y reglamentos</p>
<p>8. <b>PUNTUAL ASISTENCIA:</b> Se refiere a la puntual asistencia</p>	<p><b>D</b> no cumple con la puntual asistencia.</p>	<p><b>C</b> Con mucha frecuencia falta a sus labores.</p>	<p><b>B</b> Su asistencia es muy buena..</p>	<p><b>A</b> En su asistencia es ejemplar.</p>



**AUTO EVALUACIÓN PUESTOS TECNICOS**

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>9. INICIATIVA: Se refiere a la habilidad creativa para originar , plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.</p>	<p>A Constantemente plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.</p>	<p>B Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.</p>	<p>D No aporta ideas constructivas.</p>
<p>10. COOPERACION: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.</p>	<p>D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.</p>	<p>C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.</p>	<p>B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.</p>	<p>A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.</p>

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**HOJA DE AUTO CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS TECNICOS  
PONDERACIÓN 20 %**

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

PERIODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas planteadas en el Instructivo.

Traslade a esta hoja el valor numérico que corresponda a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado, mediante las indicaciones formuladas en el Instructivo.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
4	Habilidad para organizar su trabajo	12	9	6	3	
5	Responsabilidad	8	6	4	2	
6	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
7	Disciplina	4	3	2	1	
8	Puntual Asistencia	8	6	4	2	
9	Iniciativa	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
<b>TOTAL PUNTOS SEGÚN %</b>						

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## HOJA DE CALIFICACION

### AUTO EVALUCION PUESTOS ADMINISTRATIVOS

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas.

NOTA: Este es un formulario de Referencia para evaluar los factores que asignara en a hoja de calificación del Desempeño

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
<p>1. <b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el trabajador tiene en cuanto a principios, normas, procedimientos y mística que su trabajo requiere.</p>	<p><b>A</b></p>	<p><b>B</b></p>	<p><b>C</b></p>	<p><b>D</b></p>
	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien .	Conoce muy bien su trabajo.	Desconoce algunos aspectos de su trabajo. Necesita, mucha ayuda y orientación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
<p>2. <b>CALIDAD DE TRABAJO:</b> Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.</p>	<p><b>D</b></p>	<p><b>C</b></p>	<p><b>B</b></p>	<p><b>A</b></p>
	Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo. Es descuidado.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Muy buena calidad de su trabajo.	Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.
<p>3. <b>RESPONSABILIDAD:</b> Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.</p>	<p><b>A</b></p>	<p><b>B</b></p>	<p><b>C</b></p>	<p><b>D</b></p>
	Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	Tiene gran sentido del deber.	A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	Casi nunca cumple con sus obligaciones.
<p>4. <b>DISCRECION:</b> Se refiere a la reserva que debe tener en el manejo de la información relacionada con su trabajo.</p>	<p><b>D</b></p>	<p><b>C</b></p>	<p><b>B</b></p>	<p><b>A</b></p>
	Indiscreto. No se puede confiar en él.	Alguna veces indiscreto. Sólo se puede confiar lo mínimo en él.	Muy discreto y digno de confianza.	Totalmente reservado en el manejo de la información de trabajo. Siempre digno de confianza.

## AUTO EVALUCION PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS			
5. <b>CANTIDAD DE TRABAJO</b> Se refiere al volumen de trabajo efectuado en el tiempo estipulado.	A Realiza el trabajo asignado, en menor tiempo del estipulado.	B Su trabajo siempre está al día.	C Casi siempre se atrasa, rinden poco.	D Siempre se atrasa en el trabajo, rinde muy poco.
6. <b>INICIATIVA:</b> Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	D Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.	C Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	B Aporta ideas constructivas y originales, frecuentemente.	A Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.
7. <b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Se refiere a la capacidad armoniosa con los superiores, compañeros y visitantes.	A Excelentes relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Es sociable.	B Muy buenas relaciones con jefes, compañeros y con los visitantes. Considerado amistoso.	C Las relaciones personales son ocasionalmente buenas.	D Las relaciones con sus jefes, compañeros y visitantes, son desagradables.
8. <b>RESPECTO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS:</b> Se refiere al cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de su trabajo	D No cumple las indicaciones recibidas.	C Alguna veces cumple las indicaciones con exactitud. Requiere supervisión constante.	B Cumple las indicaciones y normas establecidas.	A Total cumplimiento de las indicaciones.
9. <b>DISCIPLINA:</b> Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la Institución y a la puntualidad y asistencia.	A Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su	B Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.	C Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia	D No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntal asistencia.

	asistencia es ejemplar.	Su asistencia es muy buena.	falta a sus labores.	
10. COOPERACION: Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.	D No colabora en tareas adicionales a las asignadas.	C Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.	B Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones.	A Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.

**CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**HOJA DE AUTO CALIFICACION DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS**  
**PONDERACIÓN 20 %**

NOMBRE DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

PERIODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.  
Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación.

No.	FACTORES	VALOR NUMERICO				PUNTOS
		A	B	C	D	
1	Conocimiento del trabajo	20	15	10	5	
2	Calidad de trabajo	20	15	10	5	
3	Responsabilidad	8	6	4	2	
4	Discreción	8	6	4	2	
5	Cantidad de trabajo	12	9	6	3	
6	Iniciativa	4	3	2	1	
7	Relaciones Interpersonales	4	3	2	1	
8	Respeto a las instrucciones recibidas	12	9	6	3	
9	Disciplina	4	3	2	1	
10	Cooperación	8	6	4	2	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>50</b>	<b>25</b>	
TOTAL PUNTOS SEGÚN %						

OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_