



UNIVERSIDAD DE ORIENTE.
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
CASO: DIRECCIÓN DE PERSONAL DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO
SUCRE. CUMANÁ AÑO 2007.

AUTOR: Mata Goitia, Annie j.
ASESOR: M.Sc. Daniel Romero

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciada en
Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná, Julio de 2008

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
LISTA DE TABLAS	iv
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1-Planteamiento Del Problema	4
1.2-Objetivos De La Investigación	8
1.2.1- Objetivo General:	8
1.2.2- Objetivos Específicos:	8
1.3.-Justificación	9
CAPITULO II	11
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	11
2.1- Antecedentes De La Investigación	11
2.2- Bases Teóricas	14
2.2.1- Evaluación Del Desempeño	14
2.2.2- Proceso De La Evaluación Del Desempeño	15
2.2.3- Ventajas Y Obstáculos De La Evaluación Del Desempeño	16
2.2.4- Beneficios De La Evaluación Del Desempeño	17
2.2.4.1- Beneficios Para El Jefe.	17
2.2.4.2- Beneficios Para El Empleado:	18
2.2.4.3- Beneficios Para La Organización:	18
2.2.5- Objetivos De La Evaluación Del Desempeño	18
2.2.6- Parámetros De Desempeño	20
2.2.7- Estándares De Desempeño	20
2.2.8- Mediciones De Desempeño	22
2.2.9- Tipos De Evaluaciones	23

2.2.10- Responsables De Aplicar La Evaluación Del Desempeño -----	24
2.2.11- Problemas Que Se Pueden Presentar En La Evaluación Del Desempeño -----	25
2.2.12- Métodos De Evaluación Basados En El Desempeño Pasado -----	27
2.2.13- Entrevista De Evaluación-----	29
2.2.14- Manual De Evaluación Del Desempeño-----	31
2.2.14.1. Definiciones De Manual-----	31
2.2.14.2. Importancia De Los Manuales De Evaluación Del Desempeño. -----	32
2.2.14.3. Ventajas Y Desventajas De Los Manuales De Evaluación Del Desempeño.-----	32
2.3- Bases Legales -----	34
2.4 – Definición De Términos Básico-----	36
2.5 - Aspectos Generales De La Organización-----	38
2.5.1 - Gobernación Del Estado Sucre -----	38
2.5.2 - Misión, Visión Y Objetivos De La Gobernación Del Estado Sucre	39
2.5.2- Estructura Organizativa De La Dirección De Personal De La Gobernación Del Estado Sucre -----	41
2.5.2.1- Dirección De Personal -----	42
CAPITULO III-----	47
MARCO METODOLÓGICO-----	47
3.1. Diseño De La Investigación-----	47
3.2. Nivel De La Investigación-----	48
3.3. Población -----	48
3.4. Fuentes De Información -----	49
3.5. Técnicas E Instrumentos Para La Recolección De Información -----	49
3.6. Procesamiento De La Información -----	50
CAPÍTULO IV-----	53
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN -----	53
4.1. Evaluador Y Método De Evaluación-----	53
4.2. Los Cargos Y Las Actividades -----	54

4.2.1. Tareas Típicas Del Cargo Asistente Administrativo I-----	54
4.2.2. Tareas Típicas Del Cargo Asistente Administrativo II-----	55
4.2.3. Tareas Típicas Del Cargo Asistente Administrativo III-----	55
4.2.4. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Personal I -----	56
4.2.5. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Personal II -----	57
4.2.6. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Personal III -----	58
4.2.7. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal I-----	58
4.2.8. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal II-----	60
4.2.9. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal III-----	61
4.2.10. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal IV -----	63
4.2.11. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal V -----	64
4.2.12. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Servicio Social I-----	65
4.2.13. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Servicio Social II -----	66
4.2.14. Tareas Típicas Del Cargo Auxiliar De Archivo -----	67
4.2.15. Tareas Típicas Del Cargo Técnico En Trabajo Social I -----	67
4.2.16. Tareas Típicas Del Cargo Técnico En Trabajo Social II -----	68
4.2.17. Tareas Típicas Del Cargo Trabajador Social I-----	68
4.2.18. Tareas Típicas Del Cargo Trabajador Social II -----	69
4.2.19. Tareas Típicas Del Cargo Trabajador Social III -----	70
4.2.20. Tareas Típicas Del Cargo Sociólogo(A) I-----	70
4.2.21. Tareas Típicas Del Cargo Sociólogo(A) II -----	71
4.2.22. Tareas Típicas Del Cargo Supervisor De Servicios Generales I-----	71
4.2.23. Tareas Típicas Del Cargo Supervisor De Servicios Generales II-----	72
4.2.24. Tareas Típicas Del Cargo Secretario(A) I-----	72
4.2.25. Tareas Típicas Del Cargo Secretario(A) II -----	73
4.2.26. Tareas Típicas Del Cargo Secretario(A) III -----	73
4.2.27. Tareas Típicas Del Cargo Administrador(A) II-----	74
4.2.28. Tareas Típicas Del Cargo Administrador(A) IV-----	75
4.2.29. Tareas Típicas Del Cargo Abogado(A) I-----	76
4.2.30. Tareas Típicas Del Cargo Abogado(A) II -----	76
4.2.31. Tareas Típicas Del Cargo Abogado(A) III -----	77

4.2.32. Tareas Típicas Del Cargo Contador(A) III -----	77
4.2.33. Tareas Típicas Del Cargo Oficinista II-----	78
4.2.34. Tareas Típicas Del Cargo Oficinista III-----	79
4.2.35. Tareas Típicas Del Cargo Operador(A) De Equipo De Computación II -----	79
4.2.36. Tareas Típicas Del Cargo Programador(A) II-----	80
4.2.37. Tareas Típicas Del Cargo Programador(A) III-----	80
4.2.38. Tareas Típicas Del Cargo Transcriptor(A) De Datos II-----	81
4.3. Parámetros Y Estándares De Desempeño. -----	81
Parámetros -----	88
CONCLUSIONES-----	121
BIBLIOGRAFÍA -----	123
<i>TEXTOS</i> -----	123
<i>TESIS DE GRADO</i> -----	124
<i>DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS</i> -----	126
ANEXO-----	128
ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO -----	128
APÉNDICE-----	131
MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -----	131

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de investigación.

A mis Padres por estar ahí cuando más los necesité; en especial a mi mamá, Ana Goitia, por su ayuda y constante cooperación.

A mi novio José por apoyarme y ayudarme en los momentos más difíciles.

A mi perro Slinky por ser mi amigo fiel y por animarme cada vez que me sentía triste.

A mis amigas y compañeras Yetsi y Oraisia para que este logro las motive a seguir adelante con su desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi eterno agradecimiento a:

A Dios Todopoderoso por haberme dado la fuerza para no desistir en los momentos difíciles del trayecto en mi carrera.

A la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre por haberme permitido desarrollarme en su seno y ser la profesional que ahora soy.

Al M.Sc. Daniel Romero Pernaletе por sus valiosas ideas y recomendaciones, cuya motivación y estímulo constante hicieron posible la culminación de este trabajo de investigación. Le agradezco de manera muy especial el tiempo que me dedicó. También le agradezco enormemente, no sólo su dedicada tutoría, sino por abrirme las puertas desde el primer momento y así mismo la confianza que ha depositado en mi y sobretodo su amistad, de la que tanto he aprendido.

A mi novio José por ser mi compañero y porque con su paciencia y amor me ha brindado la paz necesaria para la culminación de este trabajo.

A mi hermana Rubyanni y a mis sobrinos Rubén y Valeria, para que tomen como ejemplo la perseverancia y la constancia para alcanzar las metas que se propongan.

Al Licdo. Alexis Castañeda, por haberme dado la oportunidad de realizar este trabajo de investigación en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre.

A las Licdas. Elizabeth, Emerlinda y Carmen Rosa por apoyarme en el transcurso de mi carrera, por sus palabras de aliento y su presencia cuando más las necesité.

De la misma manera, quiero también agradecer la participación de las personas que han colaborado con este trabajo de distintas maneras, bien a través de entrevistas, facilitándome información y contactos con otras personas o realizando comentarios acerca de la investigación. En este sentido, esta investigación ha sido posible gracias a las entrevistas realizadas al Director de Personal (Alexis Castañeda), a los Jefes encargados de las diferentes dependencias de la Dirección de Personal y a los Funcionarios y Funcionarias que laboran en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre (ente gubernamental tomado como objeto de estudio para el desarrollo del presente trabajo).

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Asistente Administrativo (I, II Y III) -----	83
Tabla N° 2: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Asistente De Personal (I, II Y III)-----	85
Tabla N° 3: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Analistas De Personal (I, II, III, IV Y V) -----	88
Tabla N° 4: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Asistente De Servicio Social (I Y II)-----	90
Tabla N° 5: Parámetros Y Estándares Para El Cargo Auxiliar De Archivo-----	92
Tabla N° 6: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Técnicos En Trabajo Social (I Y II)-----	94
Tabla N° 7: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Trabajador(A) Social (I, II Y III) -----	96
Tabla N° 8: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Sociólogo(A) (I Y II) ---	98
Tabla N° 9: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Supervisor De Servicios Generales (I Y II) -----	100
Tabla N° 10: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Secretarios(as) (I, II Y III) -----	103
Tabla N° 11: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Administrador(a) (II Y IV) -----	105
Tabla N° 12: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Abogados(as) (I, II Y III) -----	108
Tabla N° 13: Parámetros Y Estándares Para El Cargo Contador(a) (III)-----	110
Tabla N° 14: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Oficinista (II Y III) --	113

Tabla N° 15: Parámetros Y Estándares Para El Cargo Operador(a) De Equipos De
Computación (II)----- 115

Tabla N° 16: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Programador(a) (II Y III)
----- 117

Tabla N° 17: Parámetros Y Estándares Para El Cargo Transcriptor(a) De Datos (II)
----- 119



UNIVERSIDAD DE ORIENTE.
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño.
Caso: Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre. Cumaná, Año 2007.

Realizado por: **Br. Annie J., Mata Goitia**
Asesor: **M.Sc. Daniel Romero Pernalet**
Fecha: **Julio de 2008**

RESUMEN

La evaluación del desempeño es uno de los más importantes procesos de la administración de recursos humanos, ya que permite a las organizaciones hacer un uso más eficiente de su capital humano, debido a que a través de él se puede conocer hasta que punto la actuación del empleado se ajusta a las expectativas de la organización. La evaluación del desempeño permite tomar decisiones más racionales y objetivas en materia de personal. Para que las empresas e instituciones midan ese desempeño en forma sistemática, uniforme y confiable, deben contar con un instrumento que oriente oficialmente el proceso, tal como el Manual de Evaluación del Desempeño para la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre que se presenta y que viene a llenar un vacío que actualmente existe en esa dependencia. Este manual es el resultado de un diagnóstico previo basado en un estudio de carácter descriptivo, con un diseño de campo con apoyo documental, en la cual se tomó como referencia el Manual Descriptivo de Cargos elaborado por la Oficina Central de Personal (OCP), complementando el contenido de ese documento con las opiniones de los funcionarios(as) experimentados que desempeñan responsabilidades administrativas en la dependencia gubernamental antes mencionada. El manual tiene como fundamento la evaluación diferencial de los componentes conductuales y técnicos del rendimiento, en función de las características de cada tipo de cargo.

Palabras claves: evaluación del desempeño, parámetros de desempeño, estándares de desempeño, manual de evaluación.

INTRODUCCIÓN

Toda organización es una estructura social que busca alcanzar determinados objetivos específicos a través de la apropiada combinación de recursos financieros, materiales, técnicos y humanos. Estos últimos son los más importantes pues proporcionan el conocimiento y la energía necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, tienen la necesidad de disponer de un personal capacitado y motivado que pueda contribuir con el logro de las metas de esa organización. Por eso implementan herramientas para medir el aporte que ofrece cada uno de sus trabajadores, y lo hace mediante los mecanismos de evaluación de su desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño es útil para mejorar la efectividad individual, pues a través de él se mide hasta que punto cada trabajador está rindiendo de acuerdo con las exigencias de su cargo, lo cual le permite a la organización detectar las debilidades y fortalezas en el reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación.

La evaluación del desempeño, por otro lado, sirve de base para tomar decisiones más racionales y objetivas con relación al personal, en el momento de entrenar a los trabajadores, promoverlos o hasta prescindir de sus servicios.

Las organizaciones, por lo tanto, hacen intentos por sistematizar y estandarizar la medición del rendimiento de los trabajadores, y lo hacen a través de los Manuales

de Evaluación del Desempeño. De allí el interés de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre por el diseño de un manual de ese tipo.

El presente trabajo se realizó en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre, por ser un ente público gubernamental que carecía de un instrumento de evaluación que le permitiera saber o conocer la manera cómo se desempeña su personal y cómo están alcanzando los objetivos organizacionales. Para establecer los parámetros y estándares del desempeño individual, se debió precisar las principales tareas asignadas a cada cargo, para hacer lo cual se tomó como referencia el manual descriptivo de cargos emitido por la OCP, complementado con las opiniones de los funcionarios(as) que desempeñan responsabilidades administrativas en esta dependencia gubernamental, pues algunas de las actividades descritas en el manual descriptivo de cargos ya no son desempeñadas por el personal. Por otro lado, en la práctica se han venido incorporando a algunos cargos, tareas que no aparecen señaladas en el citado manual.

Lo anterior expuesto permitió diseñar una herramienta de evaluación que les facilitará a los supervisores conocer a su personal y por consiguiente a los empleados demostrar sus fortalezas y debilidades, y la posibilidad de que la organización desarrolle planes de carrera a mediano y largo plazo.

El presente trabajo recoge los principales aspectos de la investigación, los cuales se presentan en los cuatro capítulos que enseguida se esbozan.

El capítulo I plantea el problema que se investigó, detalla los objetivos que se alcanzaron y se hace la justificación del estudio.

El capítulo II recoge el Marco Teórico Referencial, en el que se muestran otros estudios con relación al tema tratado; las bases teóricas y legales, y la definición de los conceptos básicos involucrados en el tema de estudio.

El capítulo III muestra toda la información referente al Marco Metodológico, en el cual se señala el diseño y el nivel de la investigación; la población estudiada; las fuentes técnicas e instrumentos para la recolección de información; así como los procedimientos para el logro de los objetivos del estudio.

El capítulo IV detalla la información que sirvió de base para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño, las tareas típicas de los cargos administrativos de la institución y también muestra el esquema de los parámetros y estándares utilizados en la elaboración del manual.

Y por último se presenta el Manual de Evaluación del Desempeño como anexo de este trabajo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1-Planteamiento Del Problema

Las organizaciones, son estructuras sociales a través de las cuales los individuos se relacionan entre sí para obtener fines comunes mediante actividades previamente planificadas y coordinadas. Al respecto, señala Chiavenato (2006: 5) *“una organización es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común”*

Para lograr sus metas, las organizaciones utilizan recursos de distintas clases: tecnología, materias primas, equipos, instalaciones y dinero. Sin embargo, el principal de los recursos es su personal. Dolan y otros (2003: 3) resaltan la importancia de los recursos humanos cuando afirman lo siguiente: *“Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc.”*

En consecuencia, corresponde a las organizaciones atraer, seleccionar, capacitar, mantener y recompensar al personal, con la finalidad de que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales mientras que al mismo tiempo satisfacen sus propios objetivos.

La preocupación de las organizaciones por alinear sus objetivos con los objetivos de su personal, se refleja en la forma como ellas desarrollan los procesos que conforman la administración de recursos humanos o administración de personal.

Por administración de recursos humanos se entiende, según De Cenzo y Robbins (citados por Chiavenato, 2002: 9), *”es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados”*

La administración o gestión de recursos humanos comprende varios procesos. Dolan y otros (ob cit: 3) señalan los siguientes:

La planificación de los recursos humanos.

El análisis de puestos de trabajo.

La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.

El aumento del potencial y desarrollo del individuo.

La evaluación de la actuación de los empleados.

La retribución de los empleados.

La gestión de la salud e higiene en el trabajo, y

La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

El presente estudio se centró en la elaboración de un Manual de Evaluación del Desempeño del personal administrativo de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre. Según Chiavenato (2002: 198), *“es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”*.

La evaluación del desempeño es de gran importancia para la organización, en virtud de que es la base para medir, desarrollar y hacer un uso efectivo del conocimiento y las habilidades de los empleados. Además, está dirigida a la actuación del trabajador en el cumplimiento de las exigencias de su cargo, la cual se puede apreciar a través de determinados juicios, criterios y factores relacionados con las

conductas puestas de manifiesto en la satisfacción de los requerimientos del cargo; por lo que se hace necesario su implantación, a fin de favorecer mayores niveles de motivación, satisfacción laboral y productividad.

En efecto, la evaluación del desempeño permite a la organización conocer el rendimiento real de los trabajadores, para a partir de ese conocimiento, “*tomar decisiones sobre bases justas y objetivas*” en relación con su personal (Castillo Aponte, 1993: 298): planeación de carrera, ascensos, compensaciones, entrenamiento, etc. Al trabajador le permite identificar sus fortalezas y debilidades para planear igualmente su futuro.

Desde el punto de vista de su contenido, Chiavenato (2002: 198) señala que la evaluación del desempeño busca responder seis preguntas fundamentales:

¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

¿Qué desempeño se debe evaluar?

¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

¿Quién debe evaluar el desempeño?

¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

Las respuestas a esas preguntas deben ser sistematizadas y organizadas en algún documento que permita la evaluación uniforme, objetiva y periódica del desempeño del personal. Por eso es necesario que las organizaciones, tanto públicas como privadas, dispongan de un Manual de Evaluación del Desempeño, cuya elaboración debe estar precedida por un estudio que provea información sobre las funciones y actividades de cada cargo, los factores claves que se evaluarán, los estándares de rendimiento y el método idóneo para realizar la evaluación, incluyendo aquí el responsable de la evaluación y la periodicidad de la misma.

A pesar de la importancia de la evaluación del desempeño, aún existen organizaciones en las cuales no se evalúa al personal o donde se hace “*una valoración caprichosa y subjetiva*” (Castillo Aponte, ob cit: 287). Una de esas organizaciones es la Gobernación del Estado Sucre. En ese organismo oficial, específicamente en la Dirección de Personal, se pudo detectar a través de conversaciones informales, tanto con el Director del Despacho, como con los funcionarios adscritos en esa área, la inexistencia de un programa de evaluación del personal administrativo que permita medir el rendimiento del personal que allí labora.

La ausencia de un plan de evaluación del desempeño, priva a la Gobernación de un instrumento a través del cual se pueda medir objetivamente el rendimiento de sus trabajadores administrativos, estimar su potencial de desarrollo, mejorar las relaciones humanas superior-subordinado, ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo de personal) y para tomar decisiones sobre su personal (transferencias, despidos, compensaciones, promociones, etc.). Igualmente, la inexistencia de una evaluación de desempeño priva a los empleados la posibilidad de saber qué tan bien están realizando su trabajo y de las posibilidades de crecimiento que de allí derivan.

En vista de las consideraciones anteriores, ha surgido el interés de la investigadora por elaborar y proponer un Manual de Evaluación del Desempeño del personal administrativo adscrito a la Dirección de Personal de la Gobernación del estado Sucre, por constituir éste un aspecto relevante en la gestión de los recursos humanos en esa organización.

La elaboración del Manual debe estar antecedida por la realización de un estudio sobre el cual se sustente el contenido del mencionado manual. Esa investigación debe responder a algunas interrogantes fundamentales: ¿Cuáles son las

funciones y actividades correspondientes a cada uno de los cargos que conforman la mencionada Dirección? ¿Cuáles son los factores, criterios o parámetros que serán tomados en cuenta para la evaluación del desempeño de los trabajadores? ¿Cuáles son los estándares de evaluación que se utilizarán? ¿Qué método será el más idóneo para evaluar el desempeño del personal administrativo de la dependencia antes identificada?.

1.2-Objetivos De La Investigación

1.2.1- Objetivo General:

Diseñar un Manual de Evaluación del Desempeño del Personal administrativo que labora en la Dirección de Personal–Gobernación del Estado Sucre. Año 2007.

1.2.2- Objetivos Específicos:

1.2.2.1- Identificar las responsabilidades y actividades correspondientes a cada uno de los cargos que existen en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre, de acuerdo con el Manual Descriptivo de Cargos de la Oficina Central de Personal (OCP).

1.2.2.2- Seleccionar los factores, criterios o parámetros que serán tomados en cuenta para medir el rendimiento de los empleados de la mencionada dependencia.

1.2.2.3 Identificar los estándares de rendimiento que permitan medir el grado de cumplimiento de cada empleado en cada uno de los factores.

1.2.2.4. Seleccionar el método que será empleado para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre.

1.2.2.5. Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño del personal administrativo de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre.

1.3.-Justificación

La evaluación del desempeño es uno de los más importantes procesos de la administración de recursos humanos, ya que les permite a las organizaciones hacer un uso más eficiente de su capital humano, debido a que a través de dicho proceso, se puede conocer hasta que punto la actuación de cada empleado se ajusta a las expectativas de la organización.

Con la información que suministra la evaluación del desempeño, la organización puede conceder recompensas sobre bases objetivas, planificar la capacitación y el desarrollo de sus recursos humanos, realizar movimientos de personal con equidad, entre otros. Este proceso debe realizarse en forma sistemática, regular y planificada, por lo que se ha generalizado el uso de los manuales de evaluación del desempeño.

En el caso del presente trabajo, es importante resaltar que la realización de un Manual de Evaluación del Desempeño del personal administrativo adscrito a la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre tiene un papel importante para distintos sectores de esa dependencia:

Para la Dirección de Personal de la Gobernación como un todo, ya que la aplicación del manual le puede servir para conocer el potencial humano con el que

cuenta, así como para planificar la forma de incrementarlo mediante un plan de desarrollo profesional que se ajuste a cada trabajador. Además, esa dependencia contará con una herramienta que, aplicada consistentemente, podría generar una cultura de evaluación basada en resultados, que contribuya a descubrir en qué nivel de desempeño se encuentra cada persona y en qué medida aporta al cumplimiento de los objetivos institucionales. Finalmente, le permitiría a la Dirección de Personal disponer de información que sea un insumo para el otorgamiento de reconocimientos y estímulos a sus trabajadores. Por último, la experiencia que pueda obtenerse en esa dependencia podría luego hacerse extensiva a otras áreas de la Gobernación del Estado Sucre.

Para los supervisores, porque les permitirá evaluar más objetivamente el rendimiento de los trabajadores de la Dirección de Personal, a fin de detectar sus fortalezas y debilidades y tomar decisiones o proponer medidas para mejorar la actuación laboral de sus empleados.

Para los trabajadores, porque les permitiría conocer cómo es su desempeño laboral. Igualmente, constituye una oportunidad para adecuar su actuación en cuanto a las exigencias de la organización, lo cual pudiera traducirse en una forma de estimular su motivación y crecimiento personal.

Aparte de generar los citados beneficios, la investigación que se realizó y el diseño del Manual que de ella se derivó, sirvió para aplicar los conocimientos y destrezas académicas obtenidas por la investigadora a lo largo de la formación universitaria. Igualmente, le brindó la oportunidad de ampliar su experiencia en el área, al involucrarse en la solución de problemas concretos de una organización específica, en este caso, la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1- Antecedentes De La Investigación

Antes de exponer los basamentos teóricos y legales del presente estudio, es pertinente indicar que los antecedentes de la investigación son un punto importante, ya que sirven de guía para el investigador y le permite hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se ha venido tratando el tema del cual trata el presente estudio.

A continuación se presentan algunas de las investigaciones tomadas como antecedentes:

Lara (1990: 66), en su trabajo de grado titulado: **Propuesta de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios del Consejo Municipal del Municipio Autónomo Sucre, Estado Sucre**, se propuso como objetivo general: proporcionar al Concejo Municipal del Municipio Sucre, Estado Sucre, información necesaria, sobre la manera más idónea de evaluar el rendimiento de sus trabajadores. Llegó a las siguientes conclusiones:

- La Institución tiene la necesidad de establecer un sistema de evaluación que sea confiable y objetivo, a la vez que permita identificar el nivel de eficiencia de cada trabajador.
- Las evaluaciones son útiles para comprobar el éxito del reclutamiento, selección, colocación y procedimientos de entrenamiento.
- La evaluación proporciona un medio para defenderse de quejas y agravios, si los empleados o representantes sindicales no están

conformes con las decisiones de la administración basadas en las mismas.

- El Concejo Municipal, Municipio Sucre, Estado Sucre carece de un sistema de evaluación del desempeño de acuerdo con las técnicas modernas sobre la materia.
- El Concejo Municipal del Municipio Sucre del Estado Sucre, no tiene el personal con el conocimiento necesario para la implementación de un sistema de evaluación.

Marcano (2001: 54), en su informe de pasantías profesionales titulado: Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos de Evaluación del Desempeño del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Caroní, llegó a la siguiente conclusión general:

Se analizó el modo como se escogen los empleados, se desarrollan y se incorporan a grupos de trabajo cohesivos. Cómo se realizan las actividades de trabajo, pero la medida definitiva del éxito de un departamento de personal es el desempeño de sus empleados; tanto del departamento de personal como los empleados en general necesitan retroalimentación sobre sus esfuerzos. Desdichadamente los gerentes de otros departamentos consideran la evaluación del rendimiento como asuntos innecesarios. Entonces un sistema eficaz de evaluaciones, los ascensos, transferencias y otras decisiones relacionadas con los empleados se toman por medio de tanteos, y no debería ser así.

Larrañaga y Suárez (2004: 48), en su trabajo de grado titulado: Análisis del Desempeño Laboral del Personal Adscrito a la Coordinación de Recursos Humanos de la Empresa Electricidad de Oriente (ELEORIENTE), C.A Zona Anzoátegui (Abril- Mayo 2003), llegaron a las siguientes conclusiones:

- El personal que no desempeña cargos supervisorios tiene preparación técnica que se ajusta a las necesidades del cargo, lo que permite comprender y realizar su trabajo con eficiencia, mientras que el personal supervisorio tiene un grado de conocimiento que supera los requerimientos del cargo.
- Los niveles de responsabilidad del personal no supervisorio están por encima de los requeridos por el cargo demostrado por la seriedad y compromiso en la ejecución de las labores. Por otra parte, el personal supervisor tiene un grado de responsabilidad que supera en gran medida las necesidades del cargo.
- Al aplicar el instrumento de evaluación se constató que el personal que no ejerce funciones supervisorias, realiza sus labores con claridad, exactitud y nitidez, en la medida de las necesidades del cargo, dedicación e inclinación por su trabajo. Mientras que el personal supervisor posee un nivel de calidad e interés por el cumplimiento de las funciones que les corresponden, que está por encima y muy por encima de las responsabilidades del cargo.
- La Coordinación de Recursos Humanos cuenta con un personal supervisorio capaz de solucionar cualquier problema que se presente, buscando la mejor alternativa que exista y asumiendo las consecuencias de la misma.
- Con la información obtenida mediante la aplicación de la evaluación del desempeño, se detectó que el Departamento de Coordinación de Recursos Humanos cuenta con un personal netamente profesional, activo y siempre listo para trabajar unidos y lograr con éxito los objetivos de la empresa.

Las anteriores investigaciones con relación a la evaluación del desempeño señalan la importancia con la que se ha venido y se sigue tratando este tema, las cuales le permitirán a la organización el cumplimiento de sus objetivos y la toma de decisiones.

2.2- Bases Teóricas

2.2.1- Evaluación Del Desempeño

El tema de la evaluación del desempeño, ha sido abordado por muchos estudiosos de los Recursos Humanos. Mathis (2003: 89), define la evaluación del desempeño como: *“el proceso que se utiliza para identificar, estimular, medir, evaluar, mejorar y recompensar el desempeño del empleado en el trabajo”*.

Chiavenato (2005: 356) señala que la evaluación del desempeño *“es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”*

Robbins (2000: 631), define la evaluación del desempeño incorporando la finalidad del mismo. Así, el autor señala que *“es un proceso mediante el cual se evalúan a los individuos con la finalidad de tomar decisiones objetivas en materia de recursos humanos”*.

Mondy (1997: 326), amplía un poco la definición al incluir a los grupos, y considera que la evaluación del desempeño *“es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo”*.

Como puede observarse, los autores coinciden en definir la evaluación del desempeño como un proceso o como un sistema, lo cual implica un conjunto de actividades relacionadas y ordenadas para lograr la finalidad de evaluar la actuación del individuo, en relación con las metas y expectativas de la organización y en función del cargo que esa persona ocupa.

En consideración de lo anterior y, para efectos de este trabajo, la evaluación del desempeño se definirá como el proceso mediante el cual la organización mide el grado en que cada trabajador cumple con las funciones del cargo que desempeña, así como la forma en la cual utiliza los recursos asignados para lograr los objetivos establecidos.

2.2.2- Proceso De La Evaluación Del Desempeño

Teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y dinámico, es necesario mencionar ciertos pasos para su implementación. Dessler (2001: 361), propone los siguientes:

- Definir el Puesto: es asegurarse de que tanto el supervisor como el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño en el puesto; implica la descripción del área de trabajo.
- Evaluar el Desempeño: es comparar el rendimiento real del empleado con los criterios de desempeño determinados en la definición del puesto; implica las medidas de valoración.
- Ofrecer Retroalimentación: la evaluación del desempeño requiere de sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comenta el desempeño y progreso del empleado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

Según Harris (1990: 275), la evaluación del desempeño como medio de control, debe ser bien diseñado e implantado para que *integre y coordine* los esfuerzos de los individuos para que se apoyen mutuamente.

Además, el proceso de control hace posible un flujo más regular de desempeño *retroalimentado* hacia el trabajador. La comunicación de logros en el desempeño, ayuda a satisfacer las necesidades humanas especialmente si la retroalimentación que se recibe indica que el trabajador está obteniendo buenos resultados. Sin embargo, la retroalimentación resulta necesaria aún si los resultados están por debajo de las normas.

2.2.3- Ventajas Y Obstáculos De La Evaluación Del Desempeño

Según Werther (2000: 296) y Mathis (2003: 93), la evaluación del desempeño presenta algunas ventajas que resultan beneficiosas tanto para la propia organización como para los empleados y jefes. Este último autor cita las siguientes:

- Mejora el desempeño.
- Ayuda a determinar quienes deben recibir aumentos, es decir, establece políticas de compensación.
- Se toman decisiones de ubicación (promociones) de acuerdo al desempeño.
- Puede indicar la necesidad de capacitación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales, es decir, de planeación y desarrollo de carrera profesional.
- Ayuda a identificar errores en la concepción de puestos (errores en el diseño de puestos).

Para [Heredia](#) (2002: documento en línea), la evaluación del desempeño presenta los siguientes obstáculos:

- Dificultades en reunir la información y mantenerla actualizada.
- Decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría por imprecisión de la información.
- Los trabajadores tienen temor a la evaluación del desempeño, porque lo toman como un mecanismo coercitivo.
- Desconfianza en cuanto a la utilización de la información.
- Creencia de que los recursos de evaluación no son adecuados ni convenientes.
- Sentimiento de que las evaluaciones de desempeño son innecesariamente exigentes o rígidas.
- Forma de conducir la entrevista de evaluación como si fuera una tarea de rutina.

Al respecto se puede decir, que así como la evaluación del desempeño presenta ventajas para su aplicación también tiene obstáculos que puede llevar a una organización a prescindir de ella por más necesaria que ésta sea. Sin embargo, las ventajas de la evaluación son tan importantes que las organizaciones deben hacer esfuerzos para vencer los obstáculos que entorpecen su efectiva realización.

2.2.4- Beneficios De La Evaluación Del Desempeño

Según Chiavenato (2000: 365), cuando un programa de evaluación está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios al jefe, a los empleados y, por ende, a la organización.

2.2.4.1- Beneficios Para El Jefe.

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

2.2.4.2- Beneficios Para El Empleado:

- Conocer las reglas del juego, esto es, los aspectos de la conducta y la actuación que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades.
- Evaluar y criticar su desarrollo.

2.2.4.3- Beneficios Para La Organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados.

2.2.5- Objetivos De La Evaluación Del Desempeño

Según Herra y Rodríguez (1999: 23), los objetivos fundamentales de la

evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

Para Mathis (ob cit: 93), la evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares para luego comunicar esa información a los interesados. Este procedimiento también ha sido denominado Contribución, Evaluación del Empleado, Revisión del Desempeño y Evaluación de Resultados. Para este autor por lo general, la Evaluación del Desempeño tiene dos (2) objetivos. Estos son:

- *Sirve para medir el desempeño, con el fin de recompensar o tomar alguna otra decisión administrativa acerca del personal. Las promociones o los despidos suelen depender de estas calificaciones, lo que dificulta a los gerentes su asignación.*
- *Lograr el desarrollo del potencial individual (identificación de fortalezas, identificación de las áreas de crecimiento, planeación del desarrollo y entrenamiento y planeación de la carrera). En este caso, el gerente es considerado más como un consejero que como un juez y la atmósfera suele ser diferente. Además, se hace hincapié*

en la identificación del potencial y en la planeación de las oportunidades y la dirección del crecimiento de los empleados.

2.2.6- Parámetros De Desempeño

Los parámetros o factores del desempeño, son datos que se toman en cuenta para analizar o valorar una situación, es decir, son elementos esenciales para calificar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo.

Para Parra (s.f.: documento en línea), estos factores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos hasta el desempeño individual de cada supervisor y empleado.

Por otro lado, Ruíz (2002: documento en línea) señala que los parámetros “*son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea*”. Los factores de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de las funciones de su puesto. Fijar parámetros de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

2.2.7- Estándares De Desempeño

Los estándares del desempeño, en opinión de Mathis (ob cit: 93), permiten una medición más objetiva. Los estándares del desempeño definen cuan satisfactorio es el

desempeño del trabajador en su puesto de trabajo. Son los sistemas de calificación de cada labor.

Es importante establecer estándares antes de que se realice el trabajo, de modo que todos los involucrados comprendan el nivel del logro esperado. El nivel de cumplimiento con los estándares puede expresarse en calificaciones numéricas o verbales. Quien fija los estándares suele ser alguien externo al trabajo, como un supervisor o un inspector de control de calidad, pero también los empleados pueden contribuir con la elaboración de estándares eficaces.

Los trabajadores con experiencia suelen saber lo que constituye un desempeño satisfactorio de las tareas incluidas en sus descripciones de trabajo, igual que sus supervisores. Dentro de los estándares de desempeño más comunes y utilizados en las empresas para evaluar a su personal se encuentran los siguientes, según Mathis (ob cit: 94):

- ***Sobresaliente:*** *el empleado tiene tanto éxito en este criterio de trabajo que merece una nota especial.*
- ***Muy Bueno:*** *el desempeño en este nivel es mejor que el promedio en la unidad, dados los estándares comunes y los resultados de la unidad.*
- ***Satisfactorio:*** *el desempeño se ubica en los estándares mínimos o superior. Este nivel de desempeño es el que debe esperarse de empleados con más experiencia y más competentes.*
- ***Marginal:*** *en esta dimensión del trabajo, el desempeño se encuentra un poco por debajo del nivel mínimo del estándar. Sin embargo, hay posibilidades de que mejore la calificación en un período razonable.*

- *Insatisfactorio: en este punto del trabajo, el desempeño se encuentra muy por debajo del estándar y existen serias dudas de que la persona pueda mejorar para cumplir con los estándares mínimos.*

2.2.8- Mediciones De Desempeño

Para Mathis (ob cit: 92), las mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa (cuando quien califica el desempeño lo ve en persona) e indirecta (cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o en situaciones hipotéticas).

Dentro de las mediciones del desempeño se encuentran dos (2) aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición, estos son:

- **Las mediciones objetivas:** son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general, tienden a ser de índole cuantitativa, porque se basan en aspectos tales como: el número de vehículos vendidos, el número de unidades defectuosas, el número de facturas procesadas etc., es decir, pueden contarse directamente.
- **Las mediciones subjetivas:** son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador, es decir, dependen más de juicio y son difíciles de medir directamente. Un ejemplo, es la calificación aplicada a un empleado que trabaja en servicio al cliente.

De acuerdo con lo anterior, las mediciones del desempeño califican a los parámetros de evaluación, ya sea de manera objetiva y verificable o en forma subjetiva y opinática. Es decir, que existen dos vertientes por la cual se evalúa del desempeño.

2.2.9- Tipos De Evaluaciones

En opinión de Mathis (ob cit: 94), la evaluación del desempeño puede ser de dos (2) tipos:

- **Evaluación informal:** Es aquella que se realiza cada vez que un supervisor lo considera necesario. La relación cotidiana entre un gerente y un empleado ofrece la oportunidad de juzgar el desempeño de éste. El juicio se comunica en una conversación en el trabajo. La evaluación informal resulta especialmente apropiada cuando el tiempo lo permite. Además, cuando se realiza con frecuencia se evitan sorpresas al momento de comunicar la evaluación formal; cuanto más se demore la retroalimentación, menos probable es que se logre un cambio de conducta.
- **Evaluación sistemática o formal:** Es aquella que se aplica cuando el contacto entre el gerente y el empleado es formal, y la empresa cuenta con un sistema estructurado para reportar las impresiones gerenciales y las observaciones acerca del desempeño del empleado. Las evaluaciones formales suelen realizarse una o dos veces al año. En el caso de nuevos empleados lo común es realizar una evaluación a los 90 días (3 meses) después de la contratación, otra a los 6 meses y luego una cada año.

Las características de estas evaluaciones que las distinguen de las informales es la existencia de un intervalo regular entre ellas y de un sistema estructurado para medir el rendimiento. Tanto los empleados como los gerentes están conscientes de que el desempeño se revisará regularmente; por lo cual la evaluación puede planearse con cierta anticipación.

2.2.10- Responsables De Aplicar La Evaluación Del Desempeño

Las evaluaciones del desempeño para Dessler (2001: 343), deben ser aplicadas por alguien que esté familiarizado con el desempeño individual de los empleados. Entre las personas indicadas se encuentran las siguientes:

- **Supervisores que califican a sus empleados:** se basa en el hecho de que éste como jefe del trabajador, delega la autoridad para actuar en el trabajador, y es el responsable del análisis final del desempeño del trabajador.
- **Empleados que califican a sus supervisores:** si el trabajador que se evalúa es un supervisor, frecuentemente se le pide a sus subordinados que evalúen sus acciones. De esta manera puede analizarse el desempeño del supervisor en asuntos tales como: entrenamiento, aclaración de deberes, aplicación de acciones disciplinarias y dirección eficaz.
- **Integrantes de equipos que se califican entre sí:** en este caso se le consulta a los compañeros de trabajo de un empleado con respecto al desempeño de su compañero, pero los resultados son normalmente mínimos. Si el “espíritu de equipo” del grupo de trabajo es muy alto y rara vez se obtendrá información negativa de cualquier trabajador. En cambio, si hay poco compañerismo entre los trabajadores, los informes de desempeño pueden resultar injustificadamente negativos. Sin embargo, en cualquiera de los dos casos, la información que se logre tenderá a ser parcial.

prenden los objetivos que se espera que alcancen y las normas por las cuales se evaluarán, están en un grado amplio y en la mejor posición para autoevaluarse.

- **Evaluación de varias fuentes (360°):** cada persona es evaluada por las personas de su entorno, lo que significa, que cualquier persona con la que el empleado mantenga cierta interacción (el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores externos, los clientes internos, etc.) participa en la evaluación de su desempeño.

Según Dessler (ob cit: 343), el primer método es el más común. Las estimaciones de los supervisores siguen siendo el centro de casi todos los sistemas de evaluación. El supervisor es la persona que estaría, y que por lo normal, está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de un subordinado y es el responsable del desempeño de esa persona.

2.2.11- Problemas Que Se Pueden Presentar En La Evaluación Del Desempeño

Según Billikopf (1997: documento en línea), los principales problemas u obstáculos que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, durante la evaluación del desempeño son los siguientes:

- **Los prejuicios personales o sesgo:** los supervisores que efectúan las evaluaciones de desempeño pueden tener prejuicios relacionados con las características personales de sus empleados, tales como: raza, religión, sexo, discapacidad o edad.

- **El efecto de acontecimientos recientes:** es natural que el calificador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones pasadas más distantes. Sin embargo, las evaluaciones del desempeño suelen abarcar un período específico de tiempo, y el evaluador debe tomar en cuenta el desempeño de un individuo en todo ese período.
- **La tendencia a la medición central:** ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los empleados cerca del promedio o punto medio de la escala. Es decir, algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.
- **Efecto de halo o aureola:** ocurre cuando el evaluador ya está predispuesto a asignarle una calificación al empleado, aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basada en la antipatía o simpatía que el empleado le produce.
- **La interferencia de razones subconscientes:** movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.
- **El etnocentrismo:** la tendencia que tiene el calificador a considerar que los valores propios son siempre los mejores.

Se puede decir, con respecto a lo anterior, que la evaluación del desempeño, al igual que cualquier otro proceso dinámico presenta problemas que pueden afectar su objetividad y validez, sin embargo, dichos problemas se pueden reducir mediante el entrenamiento de los supervisores.

2.2.12- Métodos De Evaluación Basados En El Desempeño Pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado según Billikopf (idem), comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Las técnicas de evaluación del desempeño más comunes son:

- **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desempeño del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación.
- **Listas de verificación:** la persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor (calificador) el departamento de personal asigna valores a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.
- **Método de selección forzada:** este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano; el grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.
- **Método de registro de acontecimientos críticos:** en este método se requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- **Método de escalas gráficas:** este método evalúa a las personas mediante factores de evaluación previamente definidos. Cada factor se define con un

resumen, sencillo y objetivo. De acuerdo con este método se pueden presentar tres (3) opciones de escalas que son:

- **Escalas gráficas continuas:** son las escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existe un límite mínimo y uno máximo de la variación del factor de evaluación.
 - **Escalas gráficas semicontinuas:** son escalas idénticas a las escalas continuas, a diferencia de que éstas incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos para facilitar la evaluación.
 - **Escalas gráficas discontinuas:** en estas escalas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.
- Método de verificación de campo: en este sistema se evalúa el desempeño de los subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos del desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Sin embargo, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que concede los supervisores a cada empleado, para que así aumente la confiabilidad y la comparabilidad.
 - Método de evaluación en grupos: este método puede dividirse en tres (3) métodos que tienen en común que se basan en la comparación del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Estos métodos son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pagos basados en méritos, promociones y distinciones. Estos métodos son los siguientes:
 - **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Este método puede ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.
 - **Método de distribución forzada:** en este método se le exige al calificador que asigne un número limitado de categorías a los individuos del grupo de

trabajo, de manera semejante a una distribución normal de frecuencias. Con este enfoque se pueden apreciar las diferencias relativas entre los empleados. Si todos los trabajadores de un departamento tienen un desempeño sobresaliente, es probable que el supervisor tenga muchos problemas para decidir a quien debe colocar las categorías inferiores.

- **Método de comparación por pareja:** implica que el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido el mayor número de veces es el mejor parámetro elegido.

2.2.13- Entrevista De Evaluación

Para Harris (1990: 282), la entrevista de evaluación es esencial para el desarrollo del empleado. Una entrevista de evaluación exitosa debe estructurarse de tal manera que les permita tanto al supervisor como al empleado tomarla como solución de problemas, en lugar de que se convierta en una sesión para encontrar fallas. El supervisor debe tomar en cuenta tres (3) propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación: analizar el desempeño del empleado, ayudarlo a fijar objetivos y sugerirle medios para alcanzarlos. La comunicación del resultado de la evaluación del desempeño al empleado es fundamental en todos los sistemas de evaluación.

Según Terry (1984: 505), para la entrevista de evaluación se requiere de un manejo cuidadoso para que un supervisor manifieste la evaluación del desempeño de sus subordinados, el cual se espera que lo escuche y lo entienda perfectamente. Al preparar la entrevista el supervisor debe observar estas sugerencias: 1) Delinear los puntos que desea cubrir; 2) Enfatizar que el propósito es ayudar al gerente a mejorar su desempeño en su actual puesto; 3) Concentrarse en los puntos fuertes; 4) Preguntarle si cree que podría mejorar, para entrar en la discusión de sus puntos

débiles; 5) Dar ejemplos específicos y medios para el mejoramiento; 6) Estimularlo para que hable y exprese sus convicciones y sentimientos; y 7) No hacer referencia de otros miembros de la gerencia.

Según Chiavenato. (2002: 390), la entrevista de evaluación del desempeño persigue cinco (5) propósitos fundamentales que son:

- Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño.
- Dar al empleado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y debilidades, comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
- Discutir tanto empleado como gerente, las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del empleado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.
- Estimular relaciones personales más fuertes entre el gerente y los empleados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con sinceridad lo referente al trabajo.
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesorías planeadas y bien orientadas.

Además, el evaluador debe tener presente durante la entrevista de evaluación dos (2) aspectos importantes que son:

- Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe ser considerado siempre como una persona única, diferente a los demás.
- El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

2.2.14- Manual De Evaluación Del Desempeño

2.2.14.1. Definiciones De Manual

Un Manual, según Ágreda (2005: 22), “es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre organización, historia, políticas, normas, procesos y/o procedimientos de una empresa”.

Mientras que para Lazzaro (1965: 318), el manual “representa un medio de comunicar las decisiones de la administración; concernientes a organización, políticas y procedimientos”.

Los manuales constituyen unas de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación. De acuerdo con Lazzaro (ob cit: 319), los manuales se emplearán para:

- Anunciar políticas fijas de la compañía sobre asuntos tales como: Vacaciones, períodos de pago y beneficios o prestaciones.

- Señalar las circunstancias en las cuales los supervisores locales pueden ejercitar su criterio para el manejo de problemas personales de los empleados en su cargo.

Si se toma en cuenta la anterior definición de manual y se tiene presente la definición de evaluación del desempeño, puede definirse un Manual de Evaluación del Desempeño como un documento oficial que contiene información sobre normas y procedimientos para evaluar sistemática, regular y uniformemente el rendimiento del personal, sobre la base de parámetros y estándares claramente establecidos.

2.2.14.2. Importancia De Los Manuales De Evaluación Del Desempeño.

Los manuales de evaluación del desempeño son importantes, ya que le permiten al recurso humano informarse de cómo están haciendo su trabajo y la oportunidad de mejorar en las áreas en las que presentan debilidades. A la organización le permite compensar y tomar decisiones acerca de su personal, observando así las fortalezas de su recurso humano y las áreas en las cuales necesitan capacitación, dándole paso a la comunicación abierta entre supervisor y trabajador brindándole información a los empleados que desean mejorar su futuro desempeño.

2.2.14.3. Ventajas Y Desventajas De Los Manuales De Evaluación Del Desempeño.

Los manuales de evaluación del desempeño, son herramientas que se usan en la administración, ya sea pública o privada, para facilitar o transmitir efectivamente información a los empleados de una organización. Es importante señalar que un sistema de evaluación del desempeño no es un sistema perfecto, sin embargo es una herramienta útil para mejorar el desempeño de la empresa.

De acuerdo con esto, los manuales de evaluación del desempeño, según Ágreda (ob cit: 23), presentan ciertas ventajas:

- Elimina la incertidumbre y la ansiedad tanto del evaluado como del evaluador.
- Sirve como guía a los evaluadores para orientar su labor, facilitando su ejecución.
- Se estandariza el proceso para que se haga uniformemente en toda la organización o en la dependencia para la cual se rige.
- Posibilita una delegación efectiva.
- Sistematiza el proceso de evaluación para evitar improvisaciones.
- Detección del grado de ajuste trabajador-puesto.
- Fijan con precisión las condiciones en las que el trabajador será evaluado.
- Facilita el entrenamiento y capacitación a los empleados.
- Facilita la toma de decisiones.

Y como obstáculos, Agreda (idem) señala:

- El costo de preparación y revisión suele ser elevado.
- Son dinámicos, porque están sujetos a revisiones periódicas.
- En algunos casos resulta limitativo.
- Pueden resultar inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización.
- Cuando son deficientes o mal redactados dificultan su uso.

2.3- Bases Legales

La base legal de la evaluación del desempeño en los órganos de la administración pública, se encuentra contenida en instrumentos jurídicos de distinta jerarquía. Así, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el Artículo 146, se señala lo siguiente:

Artículo 146: Los cargos de los órganos de la administración pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la administración pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los Funcionarios públicos y las Funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. **El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.**

De acuerdo con el artículo anterior, la evaluación del desempeño es tomada como un método científico con la que se manejan los traslados, méritos, suspensiones, retiros y ascensos, la cual se fundamenta en los principios de eficiencia, honestidad e idoneidad.

En la Ley Estatuto de la Función Pública, se amplía el concepto de la evaluación del desempeño. Ella señala la obligatoriedad de la presentación de los resultados de la evaluación ante los entes competentes para su debido control:

Artículo 57: La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicas en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendientes a evaluar su desempeño.
Los órganos y entes de la Administración pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los

movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante referido ejercicio fiscal.

El Artículo 58 de la citada Ley señala la periodicidad de la evaluación formal y la obligatoriedad de llevar registros de la actuación de los empleados: *“La evaluación deberá ser realizada dos (2) veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor”*. Ese mismo artículo señala que *“en el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo”*.

La Ley que se viene reseñando establece algunas condiciones relacionadas con el instrumento que se usará para la evaluación del desempeño:

Artículo 59: Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la Oficina de Recursos Humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación. Sobre la base del artículo anterior, los instrumentos para las evaluaciones de desempeño serán facilitados por los entes autorizados, de acuerdo al ámbito de aplicación, y tomando en cuenta que éstos deben ser objetivos e imparciales.

En el siguiente artículo de la misma Ley, se establece la obligatoriedad de la aplicación de la evaluación por parte de los entes públicos, y la sanción que acarrea el incumplimiento de tal obligación:

Artículo 60: La evaluación de los Funcionarios y Funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.

La mencionada Ley, explica que basándose en los resultados de evaluación se planificará el desarrollo de carrera de los funcionarios:

Artículo 61: Con base en los resultados de la evaluación, la Oficina de Recursos Humanos propondrá los planes en capacitación y desarrollo del Funcionario o Funcionaria público y los incentivos y licencias del Funcionario ó Funcionaria en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus Reglamentos. O lo que es lo mismo, de acuerdo con los resultados que se obtengan en la evaluación del desempeño se elaborará el plan de capacitación a los fines de que los Funcionarios públicos puedan hacer carrera administrativa en la institución.

El artículo 62 de la citada Ley muestra el procedimiento que se debe seguir para que la evaluación sea válida:

Artículo 62: Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o Funcionario ó Funcionaria evaluador y por Funcionario ó Funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al Funcionario ó Funcionaria evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo. Esto significa que los resultados de la evaluación del desempeño para ser validados deben estar avalados por el evaluado y el evaluador, teniendo este último que retroalimentar al evaluado en cuanto a sus resultados y pudiendo éste solicitar la corrección de los resultados publicados por su supervisor, en caso de inconformidad.

2.4 – Definición De Términos Básico

Autoevaluación: “Es alentar el desempeño individual, consiste en que cada trabajador evalúa su propio desempeño, de manera que impulse su propio desarrollo”. (Billikopf, idem).

Desempeño: “Se refiere a la capacidad de respuesta del empleado o el tiempo requerido para el desempeño de las funciones y, es a menudo, una función de cuánta comunicación e interacción hay entre los integrantes de la organización”. (Mendoza y Pérez, s.f: documento en línea).

Entrevista: Es la comunicación que se da entre el supervisor y el empleado en un momento dado, ya sea para analizar su desempeño o para ayudarlo a fijarse objetivos alcanzables. (Elaboración propia).

Estándar: Son patrones o niveles de medición, los cuales hacen más efectiva la evaluación del empleado en su puesto de trabajo.(Elaboración propia)

Evaluación: “Es la obtención de información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y fiables acerca de una situación, con el objeto de formar y emitir un juicio de valor con respecto a ella y esas valoraciones permitirán tomar decisiones consecuentes en orden de corregir o mejorar la situación evaluada” (Casanova, 1998: documento en línea).

Manual: Es un libro o documento que contiene información importante y específica sobre un tema referente a la organización. (Elaboración propia).

Organización: “Conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común” (Chiavenato, ob cit: 5).

Parámetro: “son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea”.(Ruíz, idem).

Puesto: “Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización; por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar

para que una organización pueda alcanzar sus objetivos” (Mondy y Noe [1997], citado por Ballivian y González, 2006: Documento en línea).

Retroalimentación: Es el proceso mediante el cual se establece la comunicación supervisor-subordinado, de manera que se informe de las debilidades y fortalezas existentes en el desempeño de las funciones del cargo. Al Proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar. (Elaboración propia)

2.5 - Aspectos Generales De La Organización

2.5.1 - Gobernación Del Estado Sucre

La Gobernación del Estado Sucre es una institución que tiene a su cargo las funciones de orden público, administración local, salud, educación y cultura. Cuenta con una estructura organizativa formada por el Despacho del Gobernador, la Secretaría General de Gobierno, la Dirección de Administración, la Dirección de Educación, la Dirección de Obras Públicas Estadales, la Dirección de Cultura, la Dirección de Turismo, la Dirección de Personal, la Dirección de Planificación y Presupuesto, y la Dirección de Información y Relaciones Públicas. Además, esta institución está dedicada a elaborar los planes, programas y proyectos para la implantación, control y gestión en todo lo concerniente a salud, educación, cultura y administración del Estado.

La Dirección de Personal es parte importante en la Gobernación del Estado Sucre, ya que se dedica a la planificación, organización, integración, dirección y control de todo el personal que labora en el ejecutivo regional. Tiene como misión garantizar los mecanismos gerenciales, las políticas administrativas y una buena planificación que permita una gestión eficiente y efectiva en lo relativo a: asesoría legal, registro y control, contratación colectiva, supervisión de personal, atención

social, servicios, reclutamiento y selección, adiestramiento, clasificación y remuneración y clasificación de servicios de las dependencias que conforman el gobierno estatal. A fin de cumplir con su misión, se encuentra estructurada por una Unidad de Asesoría Legal, la División de Registro y Control, la División de Relaciones Laborales, la División de Atención al Bienestar Social del Trabajador y la División Técnica.

2.5.2 - Misión, Visión Y Objetivos De La Gobernación Del Estado Sucre

En el Plan Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo (2001 – 2004), elaborado por el Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, en el año 2001, se definen los aspectos conceptuales referidos a la Misión, Visión y Objetivos Institucionales de la Gobernación del Estado Sucre y sus entes descentralizados.

- **Misión**

La Gobernación del Estado Sucre, en el marco de la Ley, tiene como misión institucional organizar la comunidad para la transferencia de los servicios básicos, sociales y de control de la Gestión Gubernamental; Planificar, Administrar y Coordinar el equipamiento infraestructural; Coordinar con las instituciones de Educación Superior para su inserción en el modelo de Desarrollo Estatal; Promocionar y fortalecer una economía productiva, integral y sustentable, con base en el principio de la equidad social; así como, el establecimiento de las reformas jurídicas, administrativas y de control de gestión para garantizar el funcionamiento del Estado al servicio de los ciudadanos sucrenses.

- **Visión**

La Gobernación del Estado Sucre tiene como visión, lograr satisfacer plenamente las necesidades de toda la colectividad, buscando mejorar con ello los diversos problemas existentes en los sectores económicos, políticos, sociales, culturales, entre otros; estableciendo para ello políticas y normas que hagan viables y posibles los planes, para así lograr los objetivos y metas propuestas.

- **Objetivos De La Gobernación De Estado Sucre**

La Gobernación del Estado Sucre tiene objetivos que hacen posible las funciones y actividades que allí se realizan permitiendo así la existencia de este ente estatal. Estos objetivos son:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes de la República y del Estado y ejecutar las órdenes y resoluciones del Ejecutivo Nacional en los asuntos de la competencia de éste.
2. Velar por la conservación del orden y tranquilidad pública en toda la Jurisdicción del Estado.
3. Cuidar que la Administración Pública y Económica del Estado se desenvuelvan con orden, honestidad y eficiencia.
4. Velar por el normal desenvolvimiento del trabajo de las Oficinas Públicas del Estado y dictar las medidas que juzguen conveniente para el mejoramiento de los mismos.
5. Respetar y hacer que sean respetadas las garantías constitucionales.

6. Cuidar de las buenas relaciones del Gobierno del Estado con todas las demás entidades de la República y los Organismos Oficiales, Públicos o Privados del Estado.
7. Dotar, reglamentar y supervisar los institutos asistenciales, educacionales y de cualquiera otra índole, creados o dependientes del Ejecutivo del Estado, aún cuando funcionen bajo régimen autónomo o especial.
8. Dotar de los servicios públicos a la comunidad con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población, resguardando sus vidas y bienes.

2.5.2- Estructura Organizativa De La Dirección De Personal De La Gobernación Del Estado Sucre

Antes de especificar la estructura organizativa de la Dirección de Personal el Decreto Oficial emitido por el Gobernador desde su despacho, hace mención a las Funciones de la Dirección de Personal.

Las Funciones Específicas de la Dirección de Personal son:

- a. Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades técnico-administrativas de las Divisiones.
- b. Presentar cuenta de la gestión al Gobernador.
- c. Asesorar al Gobernador y a las dependencias en todo lo relativo a la Administración de Personal.
- d. Ejecutar las políticas de personal fijadas por el Gobernador.
- e. Intervenir en la preparación, formalización y administración de los contratos colectivos de trabajo.

- f. Garantizar que se cumplan en la Gobernación las normas y procedimientos de administración de personal, así como la Ley de Carrera Administrativa Estatal, Ley del Trabajo y su Reglamento.
- g. Prestar asistencia técnica a las Dependencias Regionales que lo requieran.
- h. Mantener relaciones con los organismos públicos y privados relacionados con la administración de personal de la Gobernación.
- i. Representar por delegación a la Gobernación ante la Inspectoría del Trabajo.
- j. Garantizar que se mantenga centralizado el control de los trámites administrativos de personal.
- k. Coordinar y presentar el anteproyecto de presupuesto de la Dirección de Personal.

2.5.2.1- Dirección De Personal

La Dirección de Personal está integrada por el Despacho del Director, una Unidad de Asesoría Legal, la División de Registro y Control, la División de Relaciones Laborales, la División de Atención al Bienestar Social del Trabajador y la División Técnica.

El Despacho del Director; está a cargo de un Director. La Unidad de Asesoría Legal; está a cargo de un Asesor Legal y tiene como misión: Asistir y asesorar a la Dirección de Personal en todos los aspectos legales relacionados con la Administración de Personal.

La División de Registro y Control; está integrada por el Despacho de la División y los Departamentos de Nómina, Trámites y Archivo. Esta División está a cargo de un Jefe de División y tiene como misión: Garantizar que se cumplan las

gestiones administrativas necesarias para mantener el registro y control del personal adscrito al Ejecutivo del Estado Sucre.

- ***Departamento de Nómina***; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión efectuar, supervisar y controlar los movimientos de nóminas de personal del Ejecutivo.
- ***Departamento de Trámites***; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión ejecutar y garantizar todos los trámites necesarios para mantener el control de movimiento y pagos de personal del Ejecutivo.
- ***Departamento de Archivo***; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión garantizar la actualización, conservación y control del registro automatizado y todos los archivos de expedientes del personal del Ejecutivo.

La División de Relaciones Laborales; está integrada por el Despacho de la División y los Departamentos de Contratación Colectiva y Supervisión de Personal. Esta División estará a cargo de un Jefe de División y tiene como misión: cubrir los aspectos de negociación y administración de la contratación colectiva, así como la formulación y control de normativas internas y el empleo de leyes y reglamentos del trabajo, para garantizar relaciones de trabajo efectivas.

- ***Departamento de Contratación Colectiva***; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión supervisar la administración de las convenciones colectivas, en cuanto a la interpretación, aplicación y ejecución de los objetivos contenidos en los contratos negociados, así como su valuación económica e implementación de los procedimientos respectivos
- ***Departamento de Supervisión de Personal***; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión garantizar el cumplimiento de normas

La División de Atención al Bienestar Social del Trabajador; está integrada por el Despacho de la División y los Departamentos de Atención Social y Servicios. Esta División está a cargo de un Jefe de División y tiene como misión: estudiar, formular, coordinar y promover políticas destinadas al logro de la prevención y bienestar social de los trabajadores de la Gobernación.

- Departamento de Atención Social; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión estudiar, coordinar y ejecutar las acciones reales de atención, orientación y canalización de las necesidades psicosociales de los trabajadores, relacionado con las condiciones laborales.
- Departamento de Servicios; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión estudiar, coordinar y promover actividades que mejoren la calidad de vida del trabajador en las áreas de salud, vivienda, recreación, cultura, educación y deportes entre otras.

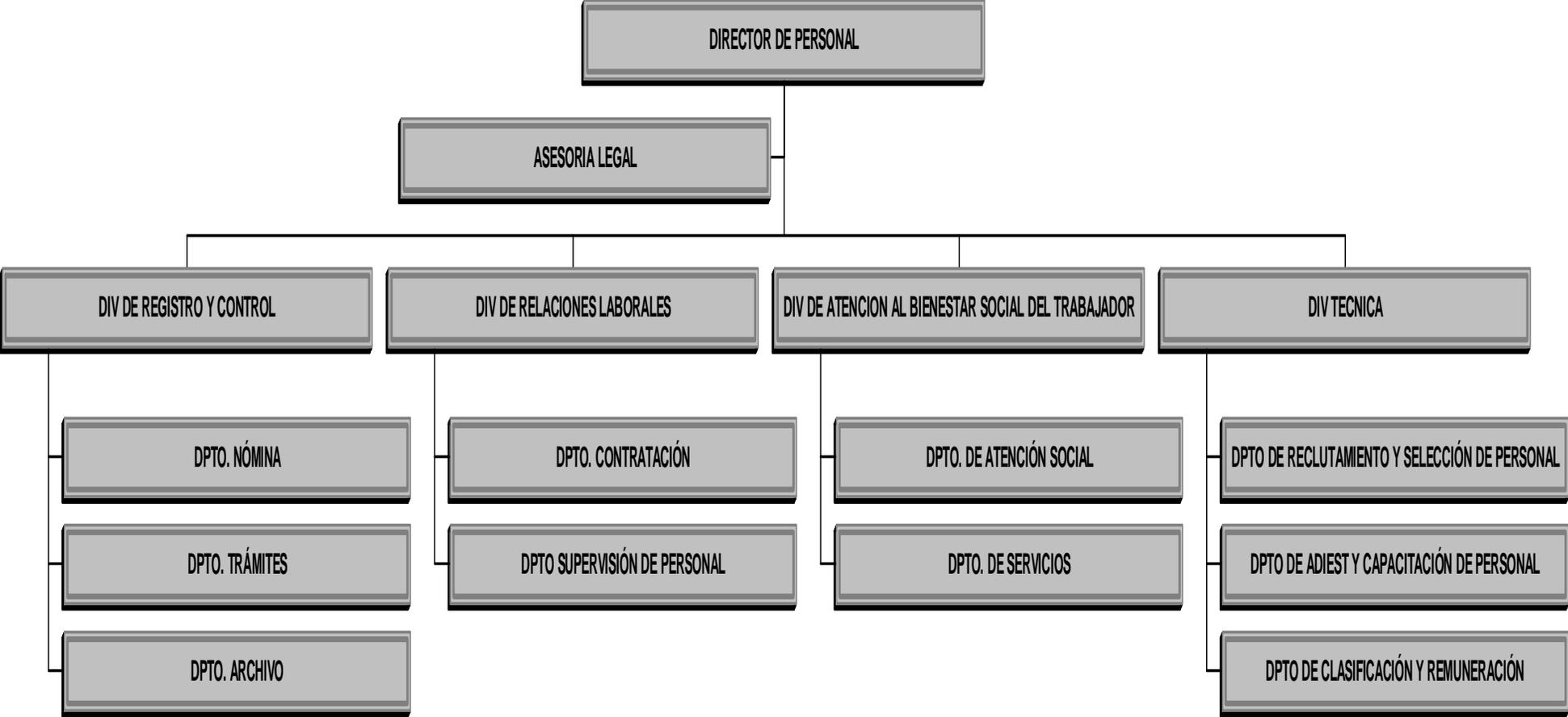
La División Técnica; está integrada por el Despacho de la División y los Departamentos de Reclutamiento y Selección de Personal, Adiestramiento, Clasificación y Remuneración. Esta División está a cargo de un Jefe de División y tiene como misión: coordinar, dirigir y controlar los Procesos de Reclutamiento y Selección, Adiestramiento, Clasificación y Remuneración y Evaluación del Desempeño del trabajador, a fin de que éstos satisfagan plenamente las necesidades reales del Ejecutivo del Estado Sucre.

- Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión reclutar y seleccionar al personal

idóneo capaz de cumplir con los requerimientos fundamentales para el funcionamiento eficiente de las diferentes dependencias de la Gobernación.

- Departamento de Adiestramiento; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión fomentar planes de Adiestramiento y Formación de acuerdo con las necesidades detectadas que contribuyan a capacitar al trabajador para lograr un mejor desempeño en su actividad laboral.
- Departamento de Clasificación y Remuneración; está a cargo de un Jefe de Departamento y tiene como misión clasificar a los trabajadores de tal manera que desempeñen las funciones propias de cada cargo de acuerdo con su capacidad y perfil del cargo, con una remuneración acorde con las escalas de sueldos vigentes.

DIRECCIÓN DE PERSONAL - GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación a través de la cual se obtuvo la información para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño para el personal de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre, se realizó utilizando el diseño, los procedimientos y los instrumentos que se detallan a continuación:

3.1. Diseño De La Investigación

La investigación tuvo un diseño de campo con apoyo documental. Una vez que se identificaron las actividades de cada cargo a partir del vigente Manual Descriptivo de Cargos, se cotejó con las actividades que reportaron los respectivos ocupantes, con la finalidad de tener un registro actualizado de lo que realmente hacen los empleados en su trabajo. Esta información se sometió a la revisión por parte de los supervisores.

En cuanto a la investigación de campo, Arias (2004: 28) señala que *“Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”*.

Los parámetros y estándares que se incluyeron en el Manual de Evaluación del Desempeño que se elaboró, fueron seleccionados a partir de las informaciones y de las opiniones tanto de los trabajadores como de los supervisores, pues se consideró importante el involucramiento del personal en este tipo de decisiones, con el fin de

ganar el compromiso y el respaldo al proceso de evaluación que se realizó basándose en lo establecido en el manual.

Lo anteriormente señalado implica que se obtuvo información directa de los propios implicados en el proceso, lo cual es característico de la investigación de campo; pero también se recurrió a la información procesada y organizada contenida en el Manual Descriptivo de Cargos, lo cual le agregó el carácter documental al diseño.

3.2. Nivel De La Investigación

La investigación que suministró la información necesaria para la elaboración del citado Manual de Evaluación el Desempeño fue de carácter **descriptivo**, pues se identificó y organizó las actividades asociadas a cada cargo, así como señalar los parámetros y estándares más apropiados para la evaluación del desempeño de sus respectivos ocupantes.

Para Arias (ob cit: 22), la investigación descriptiva *“consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”*.

3.3. Población

La población estuvo constituida por la totalidad de los trabajadores administrativos formalmente adscritos a la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre, los cuales alcanzan un total de 123 empleados fijos. Por ello no se requirió el cálculo de la muestra ya que se consideró que la totalidad era una población relativamente pequeña y manejable.

3.4. Fuentes De Información

Los datos fueron obtenidos de fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las **fuentes primarias** estuvieron conformadas por los empleados, supervisores y directivos, quienes suministraron informaciones sobre las actividades asociadas a cada cargo y sobre los parámetros y estándares más convenientes para medir el rendimiento de los ocupantes de esos cargos.

Las **fuentes secundarias** estuvieron representadas por los documentos que contienen información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación, como es el caso del Manual Descriptivo de Cargos vigente en la Gobernación. Se incluyeron también los materiales bibliográficos, físicos y electrónicos que aportaron información para la sustentación teórica y contextual del trabajo.

3.5. Técnicas E Instrumentos Para La Recolección De Información

Para la recolección de los datos suministrados por las fuentes primarias se recurrió a dos técnicas que se complementarán:

- El **cuestionario autoadministrado**, que se aplicó a los empleados que conforman la población antes descrita, a partir de los cuales se recogió información sobre las actividades que realizan según el cargo que ocupan. Así mismo, se solicitó por esta vía la opinión del personal sobre los parámetros y estándares más convenientes para la medición del desempeño individual.

Arias (ob cit: 72) define el cuestionario autoadministrado como una “modalidad de encuesta que se realiza en forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas (que) debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador”

- La **entrevista**, cara a cara, con los supervisores y directivos para que certifiquen el inventario de actividades para cada cargo y emitan su opinión sobre los parámetros y estándares propuestos. Como instrumento se usó un **formulario** con preguntas abiertas y cerradas elaboradas y validadas para tal efecto.

Arias (ob cit: 71) señala que la entrevista es *“una técnica basada en un diálogo o conversación **cara a cara**, entre el entrevistador y el entrevistado de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que requiere”*

Para las fuentes secundarias se empleó la técnica de la **revisión documental**, y se levantó un registro de las actividades asignadas a cada cargo de acuerdo con el respectivo manual. Como instrumento se utilizaron **fichas** donde se asentó la información señalada. Igual se hizo para las fuentes secundarias utilizadas para la elaboración teórica de este trabajo.

3.6. Procesamiento De La Información

El proceso que condujo a la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre, puede resumirse de la siguiente forma:

Registro de las actividades contempladas en cada uno de los cargos de la estructura de la Dirección de Personal, a partir de la revisión exhaustiva del Manual Descriptivo de Clases de Cargos emitido por la Oficina Central de Personal (OCP) – Caracas 1989.

- Aplicación del instrumento de recolección de información a la población objeto de estudio, para actualizar el listado de actividades, en vista de la antigüedad del Manual. Igualmente se recogió la opinión de los trabajadores sobre los parámetros y estándares que permitieron medir el rendimiento de los trabajadores.
- Actualización y organización, por parte de la investigadora, de las actividades asociadas a cada uno de los cargos. Adicionalmente, se procedió a la asignación de parámetros y estándares para la evaluación del desempeño de los ocupantes en cada uno de esos cargos.
- Presentación de las actividades, parámetros y estándares a la consideración de supervisores y directivos para su estudio, y aval correspondiente. La revisión incluyó la jerarquía de la Dirección de Personal que de inmediato se menciona: el Director de Personal, el Jefe(a) de la División Técnica, Jefe(a) del Departamento de Reclutamiento y Selección (Analista de Personal IV), Jefe(a) del Departamento de Clasificación y Remuneración, Jefe(a) del Departamento de Capacitación y Adiestramiento, Jefe(a) de la División de Registro y Control, Jefe(a) de la División de Relaciones Laborales, Jefe(a) de la División de Atención al Bienestar Social del Trabajador.
- Organización del material correspondiente al contenido del manual y redacción definitiva del Manual de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre.

El instrumento cuenta con la siguiente estructura:

- Introducción
- Justificación
- Objetivos
- Bases legales
- Descripción del proceso
- Ámbito de aplicación
- Formatos de evaluación del desempeño
- Definiciones según el instrumento
- Normas para su aplicación

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el este capítulo se presenta la información que sirvió de base para la elaboración del Manual de Desempeño que se propone para la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre. En primer lugar se detalla el responsable de aplicar la evaluación y el método que se utilizará para su aplicación, luego se presentan las tareas típicas de los cargos administrativos de la dependencia mencionada. Y por último se esquematizan los parámetros y estándares que serán incorporados al manual.

4.1. Evaluador Y Método De Evaluación

La evaluación del desempeño por ser individualizada, sistematizada y supervisada debe ser manejada con objetividad, pues por ser un proceso que regularmente se está revisando de acuerdo al comportamiento de cada uno de los empleados se necesita de una persona que este familiarizada con el desempeño individual de cada uno de los empleados. Y tomando en cuenta, que la administración pública es dinámica y cambiante se considera conveniente que sea el supervisor inmediato quien evalúe a sus subordinados, por ser la persona más cercana a los empleados y por lo tanto conocedor del comportamiento cotidiano de su personal.

Ahora bien, para que el supervisor evalúe a su personal es menester que se utilice un método adecuado y que se adapte a las necesidades de la administración pública, en este caso la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre. Para tales fines se tomó el método de las escalas gráficas discontinúas, por ser un método sencillo y objetivo en el cual se le da la oportunidad al evaluador, en este caso

al supervisor inmediato, de escoger la opción más adecuada relacionada con el desempeño del empleado a partir de frases descriptivas del comportamiento habitual del evaluado.

4.2. Los Cargos Y Las Actividades

Los datos que a continuación se analizan fueron obtenidos a partir del Manual de Cargos de la OCP vigente en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre, información que fue actualizada con la opinión de algunos funcionarios(as) de esta dependencia que tienen antigüedad y experiencia en sus respectivos cargos, tal como se planteó en el marco metodológico.

4.2.1. Tareas Típicas Del Cargo Asistente Administrativo I

- Lleva control presupuestario de los fondos de operaciones de los gastos de la unidad.
- Elabora órdenes de pago por diversos conceptos, cheques para la cancelación de los mismos, relaciones y resúmenes de gastos.
- Elabora las planillas de liquidación de sueldos y/o salarios.
- Tramita y lleva control de todo lo referente al personal: ingresos, destituciones, vacaciones, viáticos, renunciaciones y permisos.
- Lleva relación de cheques emitidos y archiva las relaciones de pagos.
- Presenta informe de las actividades realizadas.

4.2.2. Tareas Típicas Del Cargo Asistente Administrativo II

- Lleva control presupuestario de los fondos de operaciones de los gastos de la unidad.
- Revisa las órdenes de pago, órdenes de compras por diversos conceptos, cheques para la cancelación de los mismos, relaciones y resúmenes de gastos.
- Elabora nóminas de pagos y realiza las retenciones de los sueldos y/o salarios por diversos conceptos: Impuesto sobre la Renta, Caja de Ahorro y Seguro Social.
- Presenta relaciones y balances de pagos.
- Elabora y deposita planillas de reintegro.
- Solicita y distribuye material de oficina.
- Presenta informe de las actividades realizadas.

4.2.3. Tareas Típicas Del Cargo Asistente Administrativo III

- Distribuye y supervisa el trabajo de un grupo de empleados, que realizan tareas de carácter administrativo.
- Implanta métodos y procedimientos de trabajo.
- Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad.
- Revisa y verifica órdenes de compras, órdenes de pagos por diversos conceptos, cheques, relaciones y resúmenes de gastos.

- Controla la elaboración de nóminas de pagos y las retenciones de sueldos y salarios por distintos conceptos.
- Lleva control de caja chica y hace balances diarios de la misma.
- Lleva registros contables, realiza ajustes de cuentas, conciliaciones bancarias, cierra cuenta al final del período contable y prepara estados financieros con relación al movimiento de la unidad.
- Redacta correspondencia, informes, circulares y documentos diversos.
- Atiende público que acude a la unidad en solicitud de información.
- Presenta informe técnicos.

4.2.4. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Personal I

- Realiza los trámites previos para la elaboración de los movimientos de personal.
- Elabora y mantiene actualizados listados y cuadros resúmenes de personal para ejercer control sobre los siguientes aspectos: ingresos, egresos, vacaciones, permisos, jubilaciones, pensiones, adiestramiento y otros.
- Organiza y mantiene actualizados los archivos del personal, tanto de empleados como de obreros.
- Suministra información relativa a los trámites inherentes a la administración de personal del organismo, a funcionarios y público en general.
- Efectúa los cálculos de asignaciones y deducciones por concepto de seguridad social, liquidaciones de vacaciones y de prestaciones sociales.

- Presenta informe de las actividades realizadas.

4.2.5. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Personal II

- Realiza todos los trámites relacionados con ingresos, egresos, vacaciones, permisos, liquidaciones, transferencias y otros movimientos del personal y lleva control de los mismos.
- Efectúa la liquidación de viáticos, sobretiempos y prestaciones sociales y lleva control de los mismos.
- Tramita y controla todo lo referente al Seguro Social Obligatorio para empleados y obreros.
- Suministra la información necesaria para la elaboración de informes y cuadros estadísticos relativos a la función de personal.
- Investiga las reclamaciones presentadas por directivos sindicales y hace las recomendaciones pertinentes para su solución.
- Elabora órdenes de pagos por concepto de: viáticos, suplencias, cursos de adiestramiento, salarios caídos y constata la exactitud de los montos a cancelar.
- Participa en la preparación y/o actualización de la nómina de pago de empleados y obreros.
- Presenta informe de las actividades realizadas.

4.2.6. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Personal III

- Coordina y supervisa las actividades de trámites, registros y control de personal.
- Recibe a representantes sindicales y asociaciones para atender problemas y reclamos menores, de orden laboral.
- Evacúa consultas sobre aspectos inherentes a las funciones desempeñadas en la oficina de personal.
- Coordina y supervisa actividades de liquidación de viáticos, sobretiempos y prestaciones; y trámites del Seguro Social Obligatorio.
- Elabora informes y cuadros estadísticos relativos a la función de personal.
- Suministra la información requerida por las diferentes dependencias del organismo en relación con el personal.
- Coordina la elaboración y trámite de órdenes de pago por concepto tales como: viáticos, suplencias, cursos de adiestramiento, salarios caídos y constata la exactitud de los montos a devengar.
- Participa en el programa de calificación de servicios suministrando el material requerido y controlando que las evaluaciones sean realizadas en la fecha prevista.
- Presenta informe de las actividades realizadas.

4.2.7. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal I

- Participa en la elaboración del Registro de Asignación de Cargos para cada

ejercicio fiscal; toma información a través del formulario Registro de Información del Cargo; analiza y clasifica cargos y normaliza sueldos.

- Detecta necesidades del adiestramiento y organiza cursos para ser dictados a funcionarios del organismo.
- Evalúa requisitos mínimos a los aspirantes a ingresar al organismo y administra y corrige pruebas sencillas para la selección del personal.
- Revisa los movimientos de personal a efectos de su tramitación ante los organismos competentes y elabora cuadros estadísticos y comparativos de los mismos.
- Verifica que se realicen las acciones pertinentes para el proceso de evaluación continua del personal; adiestra a supervisores en esa materia.
- Ejecuta programas y/o actividades relacionadas con el cumplimiento de las políticas existentes en el organismo en materia de bienestar social: asistenciales, recreativas, deportivas, culturales y educativas.
- Mantiene el control presupuestario de la partida correspondiente a gastos de personal.
- Supervisa la preparación de la nómina de pago del personal empleado y obrero.
- Revisa el cálculo de prestaciones sociales, horas extraordinarias, viáticos, bonificaciones u otras prestaciones pecuniarias, de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa, Contratos Colectivos de Trabajo y la Ley del Trabajo; y lleva el control estadístico de las mismas.
- Vela por la aplicación de las normas y procedimientos inherentes a la función de personal.
- Redacta oficios, memorándum y correspondencia en general de la unidad.

- Controla la asistencia del personal empleado y obrero de la unidad.
- Atiende consultas de los funcionarios del organismo en materia de personal.
- Presenta informes técnicos.

4.2.8. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal II

- Elabora y mantiene actualizado el Registro de Asignación de Cargos.
- Examina a personas que desean ingresar al organismo mediante evaluación de requisitos mínimos y entrevistas; administra y corrige pruebas sencillas para la selección de personal, realiza análisis estadísticos de las mismas y elabora expedientes de aspirantes al cargo.
- Supervisa la tramitación de movimientos de personal y las actividades tendientes a la incorporación de funcionarios a la Carrera Administrativa.
- Mantiene el control presupuestario de la partida correspondiente a gastos de personal.
- Procesa la información contenida en los formularios de Calificación de Servicios y asigna el cargo de actuación correspondiente; Evacúa consultas y presta asesoría a funcionarios que lo requieran y adiestra al personal supervisorio en lo referente a normas, procedimientos y base legal del Sistema Nacional de Calificación de Servicios.
- Ejecuta y controla programas relacionados con el cumplimiento de las políticas existentes en el organismo en materia de bienestar social: asistenciales, recreativas, deportivas, culturales y educativas.
- Revisa y conforma la nómina de pago del personal empleado y obrero.

- Participa en la realización de auditorías de personal y en la elaboración de organigramas.
- Revisa el pago de prestaciones sociales, horas extras, viáticos, bonificaciones y otras erogaciones pecuniarias de conformidad de la Ley de Carrera Administrativa, Contratos Colectivos de Trabajo y la Ley del Trabajo.
- Participa en la elaboración de Normas y Procedimientos inherentes a la función de personal.
- Atiende a funcionarios públicos en general que acuden a la unidad en busca de información relacionada con la función de personal.

4.2.9. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal III

- Coordina y supervisa la elaboración del Registro de Asignación de Cargos para cada ejercicio fiscal; realiza estudios de clasificación y remuneración de cargos.
- Realiza estudios sobre necesidades de adiestramiento, diseña programas de adiestramiento; elabora programas de cursos especiales, prepara material didáctico y orienta a los instructores.
- Administra y corrige pruebas complejas para la selección de personal; efectúa análisis estadístico de las pruebas para determinar su validez y confiabilidad y mantienen actualizado el registro de elegibles.
- Coordina y controla la tramitación de movimientos de personal y las actividades tendientes a la incorporación de funcionarios a la Carrera Administrativa.

- Analiza información relacionada con clasificación de servicios; participa en la elaboración del informe técnico y del registro del estado de eficiencia de los funcionarios.
- Conforma la nómina de pago actualizada y el pago de cualquier otra prestación pecuniaria que devengue el personal empleado u obrero.
- Participa en la elaboración del anteproyecto de gastos de personal de la región.
- Participa en la realización de estudios económicos de costos y en la elaboración de cuadros estadísticos y demostrativos relacionados con la administración de beneficios socioeconómicos.
- Actúa en representación del organismo ante la Inspectoría del Trabajo en todo lo referente al personal obrero.
- Evacúa consultas que le son formuladas por otras dependencias del organismo con relación a los sistemas de personal.
- Diseña y organiza programas de bienestar social de acuerdo a las políticas existentes en el organismo.
- Atiende a funcionarios y público en general que acuden a la unidad en busca de información relacionada con la función de personal.
- Supervisa el personal a su cargo.
- Presenta informes técnicos.

4.2.10. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal IV

- Coordina y supervisa programas de clasificación y remuneración de cargos y de elaboración del Registro de Asignación de Cargos.
- Coordina y supervisa programas de adiestramiento en el organismo y/o de investigación y análisis de detección de necesidades de adiestramiento.
- Coordina y supervisa programas de administración de pruebas; estudia las pruebas en el aspecto formal y estadístico para determinar su validez y confiabilidad.
- Programa y coordina la tramitación de movimientos de personal, así como actividades tendientes a la incorporación de funcionarios a la Carrera Administrativa.
- Programa las actividades de Clasificación de Servicios del organismo; elabora el informe técnico y el registro de eficiencia de la organización.
- Conformar la nómina de pago actualizada del personal empleado y obrero.
- Coordina y supervisa la realización de estudios económicos relacionados con la administración de beneficios socioeconómicos.
- Actúa en representación del organismo ante la Inspectoría del Trabajo en todos los asuntos referentes al personal obrero.
- Conformar el pago de prestaciones sociales y de cualquier otra prestación pecuniaria que reciba el personal.
- Participa en la elaboración del anteproyecto de gastos de personal de la región.
- Evacúa consultas que le son formuladas por otras dependencias del organismo con relación a la Administración de Personal.

ismos.

- Supervisa el personal a su cargo.
- Presenta informes técnicos.

4.2.11. Tareas Típicas Del Cargo Analista De Personal V

- Dirige, coordina y supervisa la aplicación y desarrollo de programas de Clasificación y Remuneración de Cargos, Reclutamiento y Selección, Adiestramiento, Clasificación de Servicios; y participa en la planificación de los mismos.
- Dirige y coordina la tramitación de movimientos de personal y las actividades inherentes a la incorporación de funcionarios a la Carrera Administrativa.
- Participa en reuniones con funcionarios de alto nivel del organismo con el fin de coordinar el desarrollo de programas en el área de su especialidad.
- Participa en la elaboración del anteproyecto del presupuesto de la unidad.
- Mantiene contacto de carácter técnico con la Oficina Central de Personal, a fin de informarse de los lineamientos que en materia de personal ésta dicte y/o asiste a reuniones técnicas en esa oficina.
- Presta asistencia técnica y dicta cursos de adiestramiento en el área de su especialidad.
- Redacta, revisa y firma la correspondencia e informes emanados de la unidad.
- Coordina las relaciones laborales y resuelve problemas sindicales del personal obrero.

- Mantiene informados a las máximas autoridades del organismo sobre el resultado del proceso de Clasificación de Servicios a fin de comparar la gestión alcanzada con los niveles de eficiencia descritos en los informes.
- Dirige, coordina y supervisa el programa de bienestar social para el personal del organismo.
- Presenta informes técnicos.

4.2.12. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Servicio Social I

- Investiga la situación económica y familiar de empleados y obreros; prepara informes descriptivos de la situación encontrada, para determinar la acción a tomar en cada caso.
- Prepara solicitudes de admisión de enfermos a sanatorios y hospitales.
- Visita enfermos en hospitales o casas particulares y prepara informes sobre los problemas económicos asistenciales planteados en cuanto a las necesidades de asistencia médica y medicinas.
- Realiza encuestas socioeconómicas.
- Estudia recaudos de solicitud de ingreso a Instituciones de Previsión Social.
- Atiende público para resolver u orientar sobre problemas socioeconómicos planteados.
- Tramita prestaciones sociales a los trabajadores.
- Entrega pensiones alimenticias y denuncia mediante oficio el incumplimiento del pago de las mismas.
- Elabora informes sociales sobre casos especiales.

- Prepara historiales de casos e informes de trabajo.
- Eventualmente dicta charlas de orientación a la comunidad.

4.2.13. Tareas Típicas Del Cargo Asistente De Servicio Social II

- Visita familias, a fin de obtener datos sobre su forma de vida y prepara informes descriptivos de la situación encontrada a fin de aplicar el tratamiento social necesario.
- Entrevista personas que solicitan ayuda, a fin de determinar si ésta es necesaria o no.
- Elabora fichas contentivas de los datos personales de los beneficiarios de ayuda, las cuales registra en un libro de control para casos atendidos.
- Tramita aquellas ayudas que sean concedidas, elaborando órdenes para: pasajes, ayudas para entierros y otros similares.
- Remite a otras instituciones informes sobre solicitudes recibidas, cuando no competan al servicio.
- Elabora relación estadísticas de los casos atendidos.
- Coordina y orienta grupos en programas de convivencia en la comunidad, formación de grupos culturales, de los sistemas de administración de edificios y otros sistemas.
- Elabora informes sociales sobre casos especiales.
- Supervisa el levantamiento de encuestas de campos realizados por el grupo de Auxiliares de Servicio Social, realiza y evalúa el análisis de las mismas.

- Periódicamente realiza visitas a familias, parques de recreación dirigida, escuelas, instituciones benéficas y otros, con el fin de considerar posibilidades de trabajos y ayuda a los menores.
- Presenta informe mensual de las actividades realizadas.
- Asiste a reuniones con su supervisor para tratar los programas a realizar.

4.2.14. Tareas Típicas Del Cargo Auxiliar De Archivo

- Recibe y clasifica el material a ser archivado: documentos, correspondencia, recortes de prensa, etc.
- Prepara las carpetas donde va a ser archivado el material.
- Identifica el contenido de cada carpeta mediante rótulo mecanografiado.
- Archiva las carpetas contentivas de documentos, correspondencia, recortes de prensa en sus respectivos archivadores.
- Moviliza el material archivado de acuerdo a las instrucciones y normas establecidas.

4.2.15. Tareas Típicas Del Cargo Técnico En Trabajo Social I

- Realiza estudios psico-económicos individuales y/o de grupo.
- Efectúa entrevista a los asistidos, a sus familiares y recurre a otras fuentes de información.
- Realiza el diagnóstico de casos y/o grupos, mediante la interpretación de los datos obtenidos en la investigación.
- Aplica el tratamiento social necesario, basándose en el diagnóstico realizado.

- Prepara el historial de los diferentes casos y/o grupos.
- Mensualmente realiza visitas domiciliarias para comprobar si están utilizando correctamente los recursos otorgados por el organismo.
- Presenta informe de las actividades realizadas.

4.2.16. Tareas Típicas Del Cargo Técnico En Trabajo Social II

- Aplica la metodología de casos individuales y de grupo, en atención de situaciones especiales y complejas.
- Realiza el diagnóstico social de los casos atendidos.
- Desarrolla los planes para el tratamiento social.
- Imparte orientación técnica a los empleados a su cargo.
- Periódicamente dicta charlas educativas a padres y representantes de menores.
- Promueve y utiliza los recursos de la institución y de la comunidad, en beneficio de los asistidos y de los programas en general.
- Redacta la correspondencia de la unidad.
- Presenta informe de las actividades realizadas.

4.2.17. Tareas Típicas Del Cargo Trabajador Social I

- Aplica los métodos de trabajo social de casos, grupos, desarrollo y organización de la comunidad, a situaciones específicas.
- Estudia y analiza problemas que afectan a determinados sectores de la población, utilizando el método de la investigación científica.

- Coordina los programas que le corresponde desarrollar, a través del conocimiento de los recursos comunales y evalúan si los objetivos se han cumplido.
- Participa en el estudio de casos de problemas emocionales, enfermedades físicas y psíquicas de índole económica familiar y afines.
- Distribuye, coordina y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Orienta al personal sub-profesional de menor nivel en cuanto a los programas a desarrollar en las diferentes comunidades, tales como: comités sociales, junta pro-mejoras, grupos juveniles y otros.
- Presenta informes técnicos.

4.2.18. Tareas Típicas Del Cargo Trabajador Social II

- Planifica, coordina y supervisa las actividades desarrolladas por el personal a su cargo.
- Supervisa la realización de trabajo de investigación, tendiente al análisis y medición de problemas relativos a la población en determinados sectores.
- Analiza y coordina los informes estadísticos de trabajo social de los servicios operacionales del sector.
- Promueve programas de acción social, según lo requiera la complejidad de los problemas que afectan a la población.
- Programa y participa en campañas de bienestar social y en actividades de investigación.
- Elabora informes de evaluación de personal, servicios y programas de cada uno de los sectores asignados.

- Presenta informes técnicos.

4.2.19. Tareas Típicas Del Cargo Trabajador Social III

- Planifica la estructuración técnica y administrativa de unidades de servicio social a nivel regional.
- Programa, coordina y supervisa las actividades de la unidad a su cargo.
- Planifica programas de adiestramiento, supervisión y evaluación del personal a su cargo.
- Analiza y evalúa los informes que le presentan los jefes de las diferentes unidades a su cargo.
- Realiza trabajos con profesionales, en su campo afín.
- Coordina los programas de los servicios a su cargo y establece contactos con las demás instituciones y recurso de la comunidad.
- Presenta informes técnicos.

4.2.20. Tareas Típicas Del Cargo Sociólogo(A) I

- Elabora proyectos metodológicos a utilizar en investigaciones y/o programas de desarrollo social.
- Realiza estudios socioeconómicos en grupos o zonas determinadas.
- Analiza datos obtenidos en investigaciones socioeconómicas.
- Participa en equipos interdisciplinarios que realizan trabajos en acción y/o desarrollo social.

- Evacúa consultas en materia de investigación y/o desarrollo social.
- Presenta informes técnicos.

4.2.21. Tareas Típicas Del Cargo Sociólogo(A) II

- Planifica, coordina, supervisa y evalúa las actividades que se realizan en la unidad.
- Orienta la realización de estudios y determina métodos y procedimientos a seguir.
- Coordina y participa en equipos interdisciplinarios que definen objetivos y metas en proyectos de investigación y/o desarrollo social.
- Evacúa consultas y asesora en materia de investigación y desarrollo social.
- Redacta documentos técnicos e informativos con relación a los programas desarrollados.
- Redacta y firma la correspondencia de la unidad.
- Presenta informes técnicos.

4.2.22. Tareas Típicas Del Cargo Supervisor De Servicios Generales I

- Supervisa las labores de mantenimiento, vigilancia y mensajería.
- Distribuye y supervisa el trabajo de obreros que prestan servicios en la oficina a su cargo.
- Realiza pedidos de material de trabajo y de bienes de consumo, para el suministro interno de la unidad.

- Redacta la correspondencia de la oficina a su cargo.
- Lleva el control de pequeñas partidas presupuestarias.
- Administra servicios adicionales, tales como: cafetería, club social y otras dependencias de servicio.

4.2.23. Tareas Típicas Del Cargo Supervisor De Servicios Generales II

- Supervisa las labores de vigilancia, aseo, mensajería y mantenimiento.
- Supervisa un grupo mediano de empleados y obreros.
- Compra y suministra equipos necesarios, para las operaciones de la unidad.
- Recibe, distribuye y despacha, toda la correspondencia interna y externa del organismo.
- Lleva un control de los servicios de proveeduría de materiales, artículos de escritorio y artículos de limpieza.
- Redacta la correspondencia, memoranda, informes y oficios de la unidad.
- Atiende público y funcionarios con relación a diversas materias administrativas.
- Controla el funcionamiento de un cafetín o comedor y/o los servicios de una cocina adjunta.

4.2.24. Tareas Típicas Del Cargo Secretario(A) I

- Redacta la correspondencia rutinaria de la unidad.
- Toma dictados en taquigrafía y los pasa a máquina.

- Recibe y despacha la correspondencia de su supervisor.
- Mantiene archivo confidencial de la unidad.
- Recibe y atiende visitantes.
- Lleva control de audiencias de su supervisor.
- Atiende llamadas telefónicas y las pasa a su supervisor.

4.2.25. Tareas Típicas Del Cargo Secretario(A) II

- Redacta la correspondencia de la unidad.
- Toma dictados taquigráficos y los pasa a máquina.
- Toma dictados taquigráficos en reuniones en que participa su supervisor.
- Atiende las llamadas telefónicas y las pasa a su supervisor, tomando nota de las recibidas en su ausencia.
- Establece y mantiene archivos confidenciales.
- Recibe y atiende visitantes.
- Hace pedidos de útiles de oficina y lleva control de los mismos.
- Lleva control de audiencias de su supervisor.
- Recibe y despacha la correspondencia de su supervisor.
- Redacta la correspondencia rutinaria de la unidad.

4.2.26. Tareas Típicas Del Cargo Secretario(A) III

- Toma dictados taquigráficos y los pasa a máquina.

- Redacta la correspondencia que le sea encomendada por su supervisor.
- Recibe y tramita las solicitudes de audiencia y entrevistas concedidas por su supervisor.
- Recibe y atiende visitantes.
- Establece y mantiene archivos confidenciales.
- Atiende las llamadas telefónicas y las pasa a su supervisor.
- Lleva un archivo de la correspondencia de la unidad.
- Mecnografía semanalmente la cuenta del supervisor.
- Supervisa secretarios de menor nivel y mecanógrafos.
- Redacta la correspondencia rutinaria de la unidad.

4.2.27. Tareas Típicas Del Cargo Administrador(A) II

- Implanta sistemas y procedimientos contables, administrativos y financieros.
- Verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierre de cuentas mensual, trimestral y anual y balances de comprobación.
- Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad.
- Prepara estados financieros.
- Lleva control presupuestario de los ingresos y egresos de la unidad.
- Analiza facturas, planillas de reintegro, comprobantes de gastos y órdenes de pagos.
- Elabora cuadro resumen de la ejecución del presupuesto.

- Lleva control de la solicitud de materiales y registro de proveedores de la unidad.
- Presenta informes técnicos.

4.2.28. Tareas Típicas Del Cargo Administrador(A) IV

- Programa, dirige, coordina y supervisa las actividades de la unidad.
- Programa los diversos sistemas, métodos y procedimientos contables, administrativos y/o financieros.
- Supervisa y coordina la formulación del anteproyecto de presupuesto anual.
- Revisa y conforma comprobantes y órdenes de pago por diferentes conceptos y firma los cheques para la cancelación de compras y suministros diversos, sueldos y salarios, giros especiales y de dozavo y pago de notas de débitos.
- Realiza análisis comparativos del presupuesto de gastos e ingresos.
- Maneja partidas presupuestarias, autorizando las erogaciones que sean necesarias para cubrir los gastos de funcionamiento interno y para la implantación de programas propios en la unidad.
- Actúa como firma autorizada ante instituciones bancarias para la movilización de las disponibilidades bancarias.
- Revisa y coordina la preparación de estados financieros anuales.
- Recibe y firma la correspondencia de la unidad.
- Presenta informes técnicos.

4.2.29. Tareas Típicas Del Cargo Abogado(A) I

- Estudia, analiza y sustancia expedientes y/o redacta documentos legales relacionados con las diversas áreas del Derecho.
- Evacúa consultas, internas o externas en materia jurídica.
- Presta asesoría jurídica al organismo.
- Instruye y/o estudia expedientes en general y emite opinión en cada caso por escrito.
- Participa en la preparación de resoluciones, fallos administrativos y legales.
- Participa en la elaboración de contratos.
- Analiza denuncias interpuestas por particulares y prepara respuesta de las mismas.
- Recopila, selecciona y estudia informaciones jurídicas.
- Presenta informes técnicos y otros documentos de carácter legal.

4.2.30. Tareas Típicas Del Cargo Abogado(A) II

- Estudia, analiza, sustancia, revisa, redacta y tramita documentos y/o expedientes legales, relacionados con las diversas áreas del Derecho.
- Evacúa consultas de tipo legal tanto internas como externas.
- Elabora contratos y participa en la preparación de proyectos de decretos y/o resoluciones.
- Elabora dictámenes, previo estudio de los recaudos aportados y análisis de los instrumentos legales.

- Asesora en materia jurídica al organismo y acude en representación del mismo a los tribunales.
- Analiza las demandas interpuestas por particulares contra el organismo y prepara escritos necesarios para su defensa.
- Realiza investigaciones diversas sobre asuntos jurídicos.
- Presenta informes técnicos y otros documentos de carácter legal.

4.2.31. Tareas Típicas Del Cargo Abogado(A) III

- Realiza investigaciones sobre las distintas áreas del Derecho.
- Supervisa y coordina las actividades realizadas por el personal a su cargo.
- Elabora proyecto de leyes, decretos, reglamentos o reformas de los mismos.
- Estudia expedientes y elabora resoluciones o dictámenes para la aprobación por parte del Consultor Jurídico.
- Interviene en representación del organismo en los juicios promovidos por y contra el organismo.
- Asesora en materia jurídica al organismo.
- Evacúa consultas de tipo legal, internas y externas.
- Asiste en representación del organismo a comisiones, congresos y concejos.
- Presenta informes técnicos y otros documentos de carácter legal.

4.2.32. Tareas Típicas Del Cargo Contador(A) III

- Diseña y elabora y controla sistemas contables.

- Controla todas las operaciones referentes a los valores o documentos contables emitidos por el organismo.
- Analiza y firma contratos para ejecución de obras y/o empresas que suministran servicio al organismo a efectos de tramitación de pagos por valuaciones, aumento y/o terminación de obras.
- Prepara los libros Diario y Mayor para ser revisados y aprobados por la Contraloría General de la República.
- Analiza la contabilidad de bienes nacionales.
- Elabora cuadros resúmenes y/o estadísticos relativos a la Memoria y Cuenta de la unidad de contabilidad.
- Realiza el trabajo que se realiza en la unidad.
- Presenta informes técnicos.

4.2.33. Tareas Típicas Del Cargo Oficinista II

- Archiva y mecanografía cartas, memoranda, oficios, carnets y otros documentos de mediana importancia.
- Recibe, clasifica, despacha y/o archiva la correspondencia de la oficina.
- Recibe visitantes y los anuncia ante el jefe de la unidad.
- Elabora cuadros demostrativos sencillos sobre determinados movimientos, tales como: importación y exportación, ingresos y egresos, producción, liquidación y recaudación.
- Efectúa consultas de archivos de expedientes y hace modificaciones en las tarjetas ordinales.

- Solicita y distribuye el material de oficina.
- Prepara los resúmenes de rendición de cuentas, de órdenes de avance y archiva las copias de la oficina.
- Puede llenar registros y controles de personal, de facturas de ventas, de cobros y pagos de sellos y otros tipos de registro de controles.

4.2.34. Tareas Típicas Del Cargo Oficinista III

- Redacta y mecanografía: correspondencia, memoranda y oficios.
- Mantiene control de la correspondencia y demás documentos de tipo confidencial.
- Mantiene registro de control de asistencia de los empleados.
- Recibe visitas y audiencias del jefe de la unidad.
- Prepara relaciones y cuadros estadísticos sencillos sobre asuntos varios, tales como: producción, importación, demografía.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Mantiene el control y hace solicitud del material de oficina de la unidad, y una vez obtenidos, los distribuye.
- Supervisa y coordina las labores que realiza un grupo pequeño de oficinistas de menor nivel y/o un grupo pequeño de mecanógrafos de menor nivel.

4.2.35. Tareas Típicas Del Cargo Operador(A) De Equipo De Computación II

- Opera todas las unidades de un sistema de computación, unidades de discos y

cintas magnéticas, cintas de papel y tarjetas perforadas, impresoras y otros equipos componentes del equipo.

- Maneja consola de computador durante las operaciones de rutina.
- Lee y cumple los procedimientos escritos en los manuales de operación.
- Reporta las fallas que se presenten en cualquiera de los componentes del sistema de computación.
- Registra las operaciones realizadas.

4.2.36. Tareas Típicas Del Cargo Programador(A) II

- Elabora diagramas de lógica y/o bloques de programas complejos.
- Codifica los programas de los diagramas.
- Prepara los datos de pruebas para depurar los programas, verificando la exactitud y eficiencia de los programas.
- Prepara la documentación de los programas de acuerdo a normas establecidas.
- Prepara el Manual de Operaciones para los programas.
- Elabora formatos de entradas y salidas en los programas, presentando los mismos al supervisor para su aprobación.

4.2.37. Tareas Típicas Del Cargo Programador(A) III

- Elabora diagramas de lógica y/o bloques de programas integrados muy complejos.
- Codifica los programas de los diagramas.

- Prepara los datos de prueba para verificar el buen funcionamiento, exactitud y eficiencia de los programas.
- Elabora formatos de entrada y salida de los programas, presentando los mismos al supervisor para su aprobación.
- Supervisa a programadores de menor nivel.
- Prepara y revisa los manuales de operaciones para los programas.
- Puede intervenir en estimación de costos de programación.

4.2.38. Tareas Típicas Del Cargo Transcriptor(A) De Datos II

- Opera la máquina transcriptor.
- Transcribe datos a un medio de entrada aceptado por el computador.
- Realiza trabajos de validación.
- Reporta fallas del equipo utilizado.

4.3. Parámetros Y Estándares De Desempeño.

Los parámetros de desempeño, son datos o factores que se toman en cuenta a la hora de valorar o calificar al empleado en su puesto de trabajo. Los factores que se tomaron en cuenta para el desarrollo de este manual se obtuvieron a través del estudio y revisión de los cargos y sus funciones, existentes en el Manual de Cargos emitido por la OCP, y de las opiniones emitidas por los funcionarios(as) que laboran en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre.

De acuerdo con lo anterior, para el desarrollo de este manual se tomaron en cuenta dos (2) tipos de parámetros que son:

- **Parámetros conductuales,** En los cuales se describen directamente lo relacionado con el comportamiento del individuo. Como por ejemplo se tiene: la asistencia, la puntualidad, la responsabilidad, la apariencia personal, la organización en el trabajo, la capacidad analítica, la capacidad de comunicación, el interés por el trabajo, la calidad del trabajo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la iniciativa y la creatividad.
- **Parámetros de desempeño o técnicos;** los cuales describen directamente la manera cómo desarrollan sus actividades de acuerdo a sus funciones; esto con la finalidad de que el supervisor visualice así las necesidades de los empleados y la manera más objetiva de evaluarlos. Algunos ejemplos de los parámetros de desempeño que se encuentran en este manual son: los procesos de control presupuestario, el proceso de órdenes de compras y pagos, los procesos de personal, manejo de normas y leyes, presentación de informes de actividades y/o informes técnicos, etc.

Además, con relación a los parámetros presentados para la valoración del empleado, se definieron estándares de acuerdo a la actividad y periodicidad de la misma en el ámbito laboral y la manera como el trabajador se desempeña en el desarrollo de éstas.

Los estándares de desempeño, son los niveles de medición de cada labor y de acuerdo a ello se determina cuan efectivo es el empleado en su sitio de trabajo. Cuando se tienen parámetros bien definidos es necesario que se tengan estándares de medición de acuerdo con lo que se va a evaluar.

A continuación se presenta un conjunto de tablas en los que se recoge los parámetros y los respectivos estándares para cada grupo de cargos:

Tabla N° 1: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Asistente Administrativo (I, II Y III)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es descuidado con su apariencia personal. 2. Se preocupa por su apariencia personal. 3. Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.

Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
TÉCNICOS	
Control presupuestario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene al día los procesos de control presupuestario. 2. Regularmente tiene al día los procesos de control presupuestario. 3. Siempre tiene al día los procesos de control presupuestario.
Órdenes de compras y pagos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene al día los procesos de órdenes y relaciones de compras y pagos. 2. Regularmente tiene al día los procesos de órdenes y relaciones de compras y pagos. 3. Siempre tiene los procesos de órdenes y relaciones de compras y pagos.
Procesos de personal (ingresos, destituciones, vacaciones, viáticos, renunciaciones, permisos, seguro social, caja de ahorro, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene los trámites y procesos de personal al día. 2. Regularmente tiene los trámites y procesos de personal al día. 3. Siempre tiene al día los trámites y procesos del personal.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.

Tabla N° 2: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Asistente De Personal (I, II Y III)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.

Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Calidad del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca logra los objetivos planteados. 2. Regularmente logra los objetivos establecidos. 3. Siempre cumple con los objetivos planteados.
Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuye poco con el trabajo en equipo. 2. Regularmente hace aportes al trabajo de equipo. 3. Hace muchos aportes al trabajo en equipo.
TÉCNICOS	
Manejo de leyes y normas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. Hace un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Procesos de personal (ingresos, destituciones, vacaciones, viáticos, renunciaciones, permisos, seguro social, caja de ahorro, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene los trámites y procesos de personal al día. 2. Regularmente tiene los trámites y procesos de personal al día. 3. Siempre tiene al día los trámites y procesos del personal.

<p>Atención a solicitudes y reclamos de los sindicatos</p> <p>Atención a solicitudes de otras dependencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca atiende las solicitudes y reclamos de los sindicatos. 2. Regularmente atiende las solicitudes y reclamos de los sindicatos. 3. Siempre atiende las solicitudes y reclamos de los sindicatos.
<p>Presentación de informes de actividades o informes técnicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca atiende las solicitudes de otras dependencias. 2. Regularmente atiende las solicitudes de otras dependencias. 3. Siempre atiende las solicitudes de otras dependencias. <ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.

Tabla N° 3: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Analistas De Personal (I, II, III, IV Y V)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.

Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
Iniciativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy pocas veces propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo. 2. Regularmente propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo. 3. Siempre aporta ideas para solucionar o mejorar el trabajo.
Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuye poco con el trabajo en equipo. 2. Regularmente hace aportes al trabajo de equipo. 3. Hace muchos aportes al trabajo en equipo.
TÉCNICOS	
Manejo de leyes y normas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. Hace un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Registro de asignación de cargos (RAC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene al día los procesos de Registro de Asignación de Cargos. 2. Regularmente tiene al día los procesos de Registro de Asignación de Cargos. 3. Siempre tiene al día los procesos de Registro de Asignación de Cargos.

Procesos de personal (ingresos, destituciones, vacaciones, viáticos, renunciaciones, permisos, seguro social, caja de ahorro, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene los trámites y procesos de personal al día. 2. Regularmente tiene los trámites y procesos de personal al día. 3. Siempre tiene al día los trámites y procesos del personal.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.

Tabla N° 4: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Asistente De Servicio Social (I Y II)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es descuidado con su apariencia personal.

Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 2. Se preocupa por su apariencia personal. 3. Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Trabajo en Equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
TÉCNICOS	
Encuestas y entrevistas socioeconómicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuye poco con el trabajo en equipo. 2. Regularmente hace aportes al trabajo de equipo. 3. Hace muchos aportes al trabajo en equipo.
Previsión social y prestaciones sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas. 2. Demuestra habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas. 3. Demuestra una gran habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca mantiene al día los trámites de previsión y prestaciones sociales de los necesitados. 2. Regularmente mantiene al día los trámites de previsión

Órdenes de servicios	<p>y prestaciones sociales de los necesitados.</p> <p>3. Siempre mantiene al día los trámites de previsión y prestaciones sociales de los necesitados.</p> <p>1. Casi nunca tiene al día los trámites relacionados con las órdenes de servicios.</p> <p>2. Regularmente tiene al día los trámites relacionados con las órdenes de servicios.</p> <p>3. Siempre tiene al día los trámites relacionados con las órdenes de servicios.</p>
Presentación de informes de actividades o informes descriptivos	<p>1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p>

Tabla N° 5: Parámetros Y Estándares Para El Cargo Auxiliar De Archivo

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<p>1. Falta al trabajo con mucha frecuencia.</p> <p>2. Ocasionalmente falta al trabajo.</p> <p>3. Siempre asiste al trabajo.</p>
Puntualidad	<p>1. Casi nunca llega puntualmente.</p> <p>2. Regularmente llega con puntualidad.</p> <p>3. Siempre llega puntualmente.</p>
Responsabilidad	<p>1. Casi nunca cumple con sus obligaciones.</p>

<p>Organización del trabajo</p> <p>Interés por el trabajo</p>	<p>2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.</p> <p>1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.</p> <p>1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>
TÉCNICOS	
<p>Carpetas de registro</p> <p>Movilización de material archivado de acuerdo a las normas establecidas</p>	<p>1. Casi nunca mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos. 2. Regularmente mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos. 3. Siempre mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos.</p> <p>1. Casi nunca moviliza el material archivado de acuerdo a la norma. 2. Regularmente moviliza el material archivado de acuerdo a la norma. 3. Siempre moviliza el material archivado de acuerdo a la norma.</p>

Tabla N° 6: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Técnicos En Trabajo Social (I Y II)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.

Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
TÉCNICOS	
Estudios psico-económicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para preparar y aplicar estudios psico-económicos. 2. Demuestra habilidad para preparar y aplicar estudios psico-económicos. 3. Demuestra gran habilidad para preparar y aplicar estudios psico-económicos.
Desarrollo de planes de tratamiento social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca desarrolla planes de tratamiento social. 2. Regularmente desarrolla planes de tratamiento social. 3. Siempre desarrolla planes de tratamiento social
Participación en actividades externas (visitas sociales, charlas, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca participa en las actividades externas a la oficina. 2. Regularmente participa en las actividades externas a la oficina. 3. Siempre participa en las actividades externas a la oficina.
Presentación de informes de actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades al supervisor.

Tabla N° 7: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Trabajador(A) Social (I, II Y III)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.

Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Iniciativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy pocas veces propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo. 2. Regularmente propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo. 3. Siempre aporta ideas para solucionar o mejorar el trabajo.
Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
TÉCNICOS	
Trabajo de investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para realizar y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad. 2. Demuestra cierta habilidad para realiza y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad. 3. Demuestra gran habilidad para realiza y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad.
Campañas sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca programa ni participa en campañas sociales. 2. Regularmente programa y participa en campañas sociales. 3. Siempre programa y participa en campañas sociales.
Presentación de informes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta informes estadísticos de los

estadísticos	<p>servicios prestados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Regularmente presenta informes estadísticos de los servicios prestados. 3. Siempre presenta informes estadísticos de los servicios prestados.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.

Tabla N° 8: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Sociólogo(A) (I Y II)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.

Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
TÉCNICOS	
Trabajo de investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para realizar y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad. 2. Demuestra cierta habilidad para realiza y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad. 3. Demuestra gran habilidad para realiza y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad.

Encuestas y entrevistas socioeconómicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas. 2. Demuestra habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas. 3. Demuestra una gran habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas.
Análisis de datos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para analizar los datos de los estudios realizados. 2. Demuestra habilidad para analizar los datos de los estudios realizados. 3. Demuestra gran habilidad para analizar los datos de los estudios realizados.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.

Tabla N° 9: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Supervisor De Servicios Generales (I Y II)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.

Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Iniciativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy pocas veces propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo. 2. Regularmente propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo. 3. Siempre aporta ideas para solucionar o mejorar el trabajo.
Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
TÉCNICOS	
Pedidos de material	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca realiza a tiempo los pedidos de material. 2. Regularmente realiza a tiempo los pedidos de material. 3. Siempre realiza a tiempo los pedidos de material.
Supervisión de labores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca supervisa las labores de mantenimiento, vigilancia y mensajería. 2. Regularmente supervisa las labores de mantenimiento en general, vigilancia y mensajería. 3. Siempre supervisa las labores de mantenimiento, vigilancia y mensajería.
Control presupuestario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja. 2. Regularmente tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja. 3. Siempre tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.

Tabla N° 10: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Secretarios(as) (I, II Y III)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es descuidado con su apariencia personal. 2. Se preocupa por su apariencia personal. 3. Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.

Discreción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca discreción en el manejo de la información de la dependencia. 2. Demuestra discreción en el manejo de la información de la dependencia. 3. Demuestra gran discreción en el manejo de la información de la dependencia.
TÉCNICOS	
Redacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para redactar la correspondencia de la unidad. 2. Demuestra habilidad para redactar la correspondencia de la unidad. 3. Demuestra gran habilidad para redactar la correspondencia de la unidad.
Manejo de información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca resguarda la información confidencial de la dependencia. 2. Regularmente resguarda la información confidencial de la dependencia. 3. Siempre resguarda la información confidencial de la dependencia.
Atención a Visitantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca atiende a los visitantes que se presentan en la dependencia. 2. Regularmente atiende a los visitantes que se presentan en la dependencia. 3. Siempre atiende a los visitantes que se presentan en la dependencia.
Control de audiencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca lleva control de las audiencias del supervisor. 2. Regularmente lleva control de las audiencias del supervisor. 3. Siempre lleva control de las audiencias del supervisor.
Control presupuestario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene al día el control presupuestario de las

Pedidos de material	<ul style="list-style-type: none"> partidas que maneja. 2. Regularmente tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja. 3. Siempre tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja. <ul style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca realiza a tiempo los pedidos de material. 2. Regularmente realiza a tiempo los pedidos de material. 3. Siempre realiza a tiempo los pedidos de material.
---------------------	---

Tabla N° 11: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Administrador(a) (II Y IV)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	<ul style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.

<p>Capacidad de comunicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. <ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
<p>Interés por el trabajo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
<p>Toma de decisiones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
<p>Iniciativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy pocas veces propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo. 2. Regularmente propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo. 3. Siempre aporta ideas para solucionar o mejorar el trabajo.
<p>Creatividad</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca creatividad en el desarrollo de sus actividades. 2. Demuestra creatividad en el desarrollo de sus actividades. 3. Demuestra una gran creatividad en el desarrollo de sus actividades.

TÉCNICOS

Sistemas y procedimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca programa e implementa nuevos sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros. 2. Regularmente programa e implementa nuevos sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros. 3. Siempre programa e implementa nuevos sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros.
Procesos contables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca verifica ni analiza los procesos contables de la unidad. 2. Regularmente verifica y analiza los procesos contables de la unidad. 3. Siempre verifica y analiza los procesos contables de la unidad.
Control presupuestario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja. 2. Regularmente tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja. 3. Siempre tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja.
Órdenes de pagos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca mantiene al día los trámites relacionados con las órdenes de pago. 2. Regularmente mantiene al día los trámites relacionados con las órdenes de pago. 3. Siempre mantiene al día los trámites relacionados con las órdenes de pago.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades

	a informes técnicos al supervisor.
--	------------------------------------

Tabla N° 12: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Abogados(as) (I, II Y III)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo.

Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Toma de Decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
TÉCNICOS	
Manejo de leyes y normas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. Hace un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Redacción y análisis de documentos legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para redactar y analizar documentos legales. 2. Demuestra habilidad para redactar y analizar documentos legales. 3. Demuestra gran habilidad para redactar y analizar documentos legales.
Asesorías jurídicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para asesorar y representar legalmente al organismo. 2. Demuestra habilidad para asesorar y representar legalmente al organismo. 3. Demuestra gran habilidad para asesorar y representar legalmente al organismo.
Evacuación de consultas y elaboración de dictámenes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca disposición para la elaboración de dictámenes y la evacuación oportuna de consultas legales. 2. Demuestra disposición para la elaboración de dictámenes y la evacuación oportuna de consultas

Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<p>legales.</p> <p>3. Demuestra una gran disposición para la elaboración de dictámenes y la evacuación oportuna de consultas legales.</p> <p>1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.</p>
---	--

Tabla N° 13: Parámetros Y Estándares Para El Cargo Contador(a) (III)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<p>1. Falta al trabajo con mucha frecuencia.</p> <p>2. Ocasionalmente falta al trabajo.</p> <p>3. Siempre asiste al trabajo.</p>
Puntualidad	<p>1. Casi nunca llega puntualmente.</p> <p>2. Regularmente llega con puntualidad.</p> <p>3. Siempre llega puntualmente.</p>
Responsabilidad	<p>1. Casi nunca cumple con sus obligaciones.</p> <p>2. Normalmente cumple con sus obligaciones.</p> <p>3. Siempre cumple con sus obligaciones.</p>
Organización del trabajo	<p>1. Es poco organizado en su trabajo.</p> <p>2. Por lo general es organizado en su trabajo.</p> <p>3. Siempre es organizado en su trabajo.</p>

Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Discreción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca discreción en el manejo de la información de la dependencia. 2. Demuestra discreción en el manejo de la información de la dependencia. 3. Demuestra gran discreción en el manejo de la información de la dependencia.
Toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.
TÉCNICOS	
Manejo de leyes y normas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. Hace un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Operaciones contables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas veces diseña y/o controla operaciones contables. 2. Regularmente diseña y/o controla operaciones contables.

Análisis de contratos	<ol style="list-style-type: none"> 3. Con mucha frecuencia diseña y/o controla operaciones contables referentes al organismo <ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para analizar los contratos referentes a la ejecución y pagos de obras y servicios. 2. Demuestra habilidad para analizar los contratos referentes a la ejecución y pagos de obras y servicios. 3. Demuestra gran habilidad para analizar los contratos referentes a la ejecución y pagos de obras y servicios.
Manejo de libros contables (Mayor y Menor)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca mantiene al día los libros contables del organismo. 2. Regularmente mantiene al día los libros contables del organismo. 3. Siempre mantiene al día los libros contables del organismo.
Memoria y cuenta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo la memoria y cuenta de la unidad. 2. Regularmente presenta a tiempo la memoria y cuenta de la unidad. 3. Siempre presenta a tiempo la memoria y cuenta de la unidad.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.

Tabla N° 14: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Oficinista (II Y III)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es descuidado con su apariencia personal. 2. Se preocupa por su apariencia personal. 3. Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.

TÉCNICOS	
Manejo de leyes y normas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. Hace un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Redacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para redactar la correspondencia de la unidad. 2. Demuestra habilidad para redactar la correspondencia de la unidad. 3. Demuestra gran habilidad para redactar la correspondencia de la unidad.
Pedidos de material	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca realiza a tiempo los pedidos de material. 2. Regularmente realiza a tiempo los pedidos de material. 3. Siempre realiza a tiempo los pedidos de material.
Resumen de cuentas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene al día los resúmenes de cuentas de la unidad. 2. Regularmente mantiene al día los resúmenes de cuentas de unidad. 3. Siempre mantiene al día los resúmenes de cuentas de la unidad.
Carpetas de registro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos. 2. Regularmente mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos. 3. Siempre mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos.
Órdenes de compras y pagos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca tiene al día los procesos de órdenes y relaciones de compras y pagos.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Regularmente tiene al día los procesos de órdenes y relaciones de compras y pagos. 3. Siempre tiene los procesos de órdenes y relaciones de compras y pagos.
--	--

Tabla N° 15: Parámetros Y Estándares Para El Cargo Operador(a) De Equipos De Computación (II)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Apariencia personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es descuidado con su apariencia personal. 2. Se preocupa por su apariencia personal. 3. Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir

Interés por el trabajo	<p>propuestas en su trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. <ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
TÉCNICOS	
Manejo de sistemas informáticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 2. Demuestra habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 3. Demuestra gran habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos.
Manejo de manuales operativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocas veces cumple con los procedimientos establecidos en los manuales operativos. 2. Regularmente cumple con los procedimientos establecidos en los manuales operativos. 3. Siempre cumple con los procedimientos establecidos en los manuales operativos.
Reporte de irregularidades y/o fallas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca reporta las fallas que se presentan en el sistema. 2. Regularmente reporta las fallas que se presentan en el sistema. 3. Siempre reporta las fallas que se presentan en el sistema.
Registro de operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca registra las operaciones que realiza. 2. Regularmente registra las operaciones que realiza. 3. Siempre registra las operaciones que realiza.

Tabla N° 16: Parámetros Y Estándares Para Los Cargos Programador(a) (II Y III)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. Tiene capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Creatividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca creatividad en el desarrollo de sus

	<p>actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> Demuestra creatividad en el desarrollo de sus actividades. Demuestra una gran creatividad en el desarrollo de sus actividades.
TÉCNICOS	
Manejo de sistemas informáticos	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra poca habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. Demuestra habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. Demuestra gran habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos.
Elaboración de diagramas de lógica y/o bloques de programas	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra poca habilidad para la elaboración de diagramas de lógicas y/o bloques de programas. Demuestra habilidad para la elaboración de diagramas de lógicas y/o bloques de programas. Demuestra gran habilidad para la elaboración de diagramas de lógicas y/o bloques de programas.
Elaboración de formatos de entrada y salida	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra poca habilidad para elaborar formatos de entrada y salida para los programas. Demuestra habilidad para elaborar formatos de entrada y salida para los programas. Demuestra gran habilidad para elaborar formatos de entrada y salida para los programas.
Preparación y manejo de manuales operativos	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra poca habilidad para preparar y revisar Manuales Operativos. Demuestra habilidad para preparar y revisar Manuales Operativos. Demuestra gran habilidad para preparar y revisar Manuales Operativos.

Tabla N° 17: Parámetros Y Estándares Para El Cargo Transcriptor(a) De Datos (II)

Parámetros	Estándares
CONDUCTUALES	
Asistencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. Ocasionalmente falta al trabajo. 3. Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca llega puntualmente. 2. Regularmente llega con puntualidad. 3. Siempre llega puntualmente.
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es poco organizado en su trabajo. 2. Por lo general es organizado en su trabajo. 3. Siempre es organizado en su trabajo.
Interés por el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. Manifiesta interés por su trabajo. 3. Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Discreción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca discreción en el manejo de la información de la dependencia. 2. Demuestra discreción en el manejo de la información de la dependencia. 3. Demuestra gran discreción en el manejo de la información de la dependencia.
TÉCNICOS	
Manejo de sistemas informáticos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos.

Reporte de irregularidades y/o fallas	<ol style="list-style-type: none"> 2. Demuestra habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 3. Demuestra gran habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. <ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca reporta las fallas que se presentan en el sistema. 2. Regularmente reporta las fallas que se presentan en el sistema. 3. Siempre reporta las fallas que se presentan en el sistema.
Registro de operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Casi nunca registra las operaciones que realiza. 2. Regularmente registra las operaciones que realiza. 3. Siempre registra las operaciones que realiza
Transcripción de datos a un medio de entrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra poca habilidad para transcribir datos a un medio de entrada en el computador. 2. Demuestra habilidad para transcribir datos a un medio de entrada en el computador. 3. Demuestra gran habilidad para transcribir datos a un medio de entrada en el computador.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió arribar algunas conclusiones que a continuación se presentan.

- La Evaluación del Desempeño en la Dirección de Personal de Gobernación del Estado Sucre no se realiza de una manera sistemática: se efectúa esporádicamente, sin criterios objetivos para medir el rendimiento, con fuerte contaminación política, y sin que sus resultados sean utilizados para una toma de decisiones racionales en materia de personal. De allí que el manual elaborado constituye un aporte para que en esa dependencia se pueda llevar a cabo la citada evaluación de una manera más objetiva.

- Los trabajadores mostraron un gran interés durante el proceso y suministraron información valiosa sobre las actividades que realizan, además de sus opiniones en cuanto a cuáles debían ser los parámetros y estándares que se contemplaran en el manual para medir el rendimiento individual.

- El Manual Descriptivo de Cargos de la Oficina Central de Personal (OCP), que debería servir de base para determinar los parámetros de evaluación del desempeño, no está actualizado, por lo que se aplicó un instrumento que permitió la actualización de las funciones existentes en éste con respecto a lo que realmente se hace.

- En el proceso de actualización de las actividades asignadas a cada cargo se detectó algunas discrepancias entre las actividades que realizan los funcionarios(as) que laboran en la institución, con respecto a las funciones que

realmente deberían realizar de acuerdo con la descripción actualizada de su cargo. Para la elaboración del manual se fue fiel a lo que esta última descripción señaló, antes que las actividades que informalmente realizaban los ocupantes de algunos cargos.

- Se seleccionó el método de escala gráfica discontinua como método para la evaluación de desempeño, asignando la responsabilidad de la aplicación del instrumento de medición al supervisor inmediato o en su defecto, el jefe de la División.

- Durante la elaboración del manual de evaluación del desempeño para la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre se establecieron normas para la aplicación de dicho manual que fueron aportadas por la investigadora, para un mejor entendimiento de las partes que se involucren en el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

ARIAS, F. (2004). EL proyecto de Investigación: guía para su elaboración. (3ª ed). Caracas: Episteme.

CASTILLO APONTE, J. (1993) Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana. Bogotá: ECOE

CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: McGraw-Hill

CHIAVENATO, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed). Bogota; Mc Graw-Hill. Interamericana, S.A.

CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (3ª ed). México: Mc Graw-Hill. Interamericana, S.A.

CORTEZ, M. (2004). Como redactar con éxito un trabajo de investigación. Cumaná: mimeografiado.

DESSLER, G. (2001). Administración de Personal. (8ª ed). México: Pearson Educación. Prentice Hall.

DOLAN, S. y otros. (2003). La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI. (2ª ed). Bogotá: McGraw-Hill

HARRIS, J. (1990). *Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos*. (Vol.II). Editorial Limusa. Ediciones Ciencia y Técnica, S.A. México.

LAZZARO, V (1965). *Sistemas y Procedimientos*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México

MATHIS, R. (2003). *Fundamentos de la Administración de Recursos Humanos. Perspectivas Esenciales*. (2ª ed). México: Internacional Thomson Editores, S.A.

MONDY, W. y NOE, R, (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

ROBBINS, S. (2000). *Administración*. (6ª ed). México: Pearson Educación. Prentice Hall.

TERRY, G. (1984). *Principios de la Administración*. México: Editorial Continental, S.A de C.V.

WERTHER, W. y MEJIA, G. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª ed). México: Mc Graw–Hill

TESIS DE GRADO

AGREDA, A. (2005). *Manual de normas y procedimientos para el Departamento de Clasificación y Remuneración de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre*. Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Recursos Humanos de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Cumaná. (No publicado)

LARA, B. I. (1990). *Propuesta de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios del Consejo Municipal, Municipio Autónomo Sucre. Estado Sucre*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de la Universidad de Oriente. Cumaná. (No publicado).

LARRAÑAGA, R. y SUÁREZ, M. (2004). *Análisis del Desempeño Laboral del Personal Adscrito a la Coordinación de Recursos Humanos de la Empresa Electricidad de Oriente (ELEORIENTE), C.A. Zona Anzoátegui (Abril – Mayo 2003)*. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente. Carúpano. (No publicado).

MARCANO, A (2001). *Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos de Evaluación del Desempeño del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de Caroní*. Informe de Pasantías Profesionales en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente – Carúpano. (No publicado)

LEYES Y OTROS DOCUMENTOS

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.
Gaceta Oficial N° 5.453. Caracas, 24 de Marzo del 2000. (2da versión).

GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE. *Plan Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo (2001 – 2004)*, elaborado por el Concejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas en el año 2001.

HERRA, S. y RODRÍGUEZ, N. (1999). “Evaluación del Desempeño”. **Revista Acta Académica**. Universidad Autónoma de Centro América, N° 24. Costa Rica.

LEY ESTATUTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Gaceta Oficial N° 5.557. Caracas, 13 de noviembre de 2001.

MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DE CARGOS (1989). Oficina Central de Personal (OCP). Caracas, Venezuela.

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

BALLIVIAN, R. Y GONZALEZ, M. (2006). “*Evaluación de Desempeño y Descripción de Cargos*” Documento en línea, disponible en:
<<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>. Consulta: Junio 2007.

BILLIKOPF, G. (1997) “*Evaluación del desempeño*”. Documento en línea, disponible en: <<http://www.cnrberkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/06s.htm>>. Consulta: Octubre de 2006.

CASANOVA, M. (1998). “**Evaluación: Concepto, Tipología y Objetivos en la Evaluación Educativa**”. Documento en línea, disponible en
<<http://www.reformasecundaria.esp.gov.mx/espanol/pdf/evaluación/casanova/casanova3.pdf>> Consulta: Mayo 2007

HEREDIA M., Milagros (2002). “*Diagnóstico de las Funciones Administrativas*” Documento en línea, disponible en:
<<http://www.monografias.com/trabajos12/edese.shtml#eva>>. Consulta: Junio 2007.

MENDOZA, L. Y PEREZ, M. (n.d./2007). “*Desempeño e Integración*”. Documento en línea, disponible en:

<http://www.lisi.usb.ve/publicaciones/07%20integracion%20de%20sistemas/integracion_22.pdf>. Consulta: Julio 2007.

PARRA, M. (n.d/2007). “*Evaluación del Desempeño*”. Documento en línea, disponible en:<http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=articulo_rrhh13.asp> Consulta: Julio 2007.

RUIZ, K. (2002). “*Evaluación del Desempeño*”. Documento en línea, disponible en: <<http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID =28467>>. Consulta: Junio 2007.

ANEXO

ANEXO 1: CUESTIONARIO APLICADO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE – CUMANÁ
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Cuestionario para ser aplicado al personal administrativo De la dirección de personal de la gobernación del Estado Sucre.

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recoger información relacionada con las tareas típicas que cumple cada uno de los empleados de acuerdo al cargo que desempeña en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre. La información por usted suministrada, solo será utilizada para el *“Diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre. Año 2007”*, el cual será presentado por la Br. Annie Mata Goitia como uno de los requisitos para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Se garantiza que sus respuestas serán tratadas con plena confidencialidad y responsabilidad.

Se espera que usted responda todas las preguntas de la manera más sincera posible, basándose en los aspectos inherentes a su cargo, se recomienda que si comete un error, tache y escriba su nueva respuesta.

Agradecemos su colaboración en el desarrollo de esta investigación.

Br. Annie J., Mata

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan las tareas típica correspondientes al cargo que usted ocupa en la Dirección de Personal. Siga las instrucciones que se le dan en cada caso. Recuerde que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependerán los criterios que se programen para la evaluación en su puesto de trabajo. Su futuro desarrollo, tanto personal como profesional, está vinculado con esta investigación inicial.

SECRETARIO(A)

1.- Marque con una X las actividades que usted realiza regularmente en su puesto de trabajo. Agregue a la lista cualquier otra que no aparezca.

Apellidos y Nombres:
Cargo que desempeña:

TAREAS TÍPICAS	MARQUE CON UNA X
Redacta la correspondencia rutinaria de la unidad.	
2) Toma dictados en taquigrafía y los pasa a máquina.	
3) Recibe y despacha la correspondencia de su supervisor.	
4) Mantiene archivo confidencial de la unidad.	
5) Recibe y atiende visitantes.	
6) Lleva control de audiencias de su supervisor.	
7) Atiende llamadas telefónicas y las pasa a su supervisor.	

2. En base a su experiencia, señale cuales podrían ser los factores, criterios o parámetros que deberían ser tomados en cuenta para la evaluación del desempeño en este cargo.

APÉNDICE

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Gobernación del Estado Sucre
Dirección de Personal

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Elaborado por: Annie J., Mata Goitia

INDICE MANUAL

Introducción	3
Justificación	4
Objetivos De La Evaluación Del Desempeño	5
Bases Legales	6
Ambito de aplicación	9
Formatos de evaluación	9
Definiciones según el instrumento	10
Normas para su aplicación	11
Proceso de Evaluación	13
Formatos Para La Evaluación Del Desempeño	15

INTRODUCCIÓN

Este manual tiene por objeto proporcionarle a la Dirección de Personal de Gobernación del Estado Sucre una herramienta que le permita medir el rendimiento de su personal, para facilitar la toma de decisiones, en relación con sus empleados, tales como otorgamiento de recompensas y reconocimientos, planificación de carrera, reubicación de personal y organización de actividades de capacitación.

Este manual contiene las bases legales que avalan la aplicación de la evaluación del desempeño. Además, se establecen las pautas, el ámbito de aplicación y por último, contiene el formato o formulario que será utilizado para la aplicación de la evaluación del desempeño al personal administrativo adscrito a la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre.

Para el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño, se tomaron en cuenta parámetros y estándares de evaluación aplicables al personal de acuerdo a las funciones de su cargo, para lo cual fue tomada en cuenta la opinión de los funcionarios de mayor antigüedad y experiencia en la dependencia antes mencionada.

JUSTIFICACIÓN

De manera general la evaluación del desempeño constituye un evento crucial en el funcionamiento de cualquier organización, pues representa un estímulo para propiciar el reconocimiento de los empleados, impulsar su desarrollo en la institución, orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo. Además, la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre tendrá la oportunidad de establecer incentivos, no necesariamente salariales, destinados a la satisfacción y motivación de los empleados en su trabajo, y así poder tomar decisiones racionales, sobre bases sólidas con respecto al personal.

Dada la importancia del proceso de evaluación, las organizaciones deben disponer de un documento que facilite la realización periódica, sistemática y homogénea de ese proceso. De allí la necesidad de contar con una herramienta como el presente manual.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Identificar las necesidades de capacitación del personal.
- Facilitar los planes de desarrollo de carrera a través de programas de capacitación para el personal.
- Servir de base y justificación para la toma de decisiones en cuanto a los movimientos de personal.
- Fomentar la comunicación positiva y productiva entre el personal y sus supervisores
- Motivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño a través de la retroalimentación.
- Garantizar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales e individuales.
- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados, para así estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos para el alcance de ese mejoramiento.

BASES LEGALES

La base legal de la evaluación del desempeño en los órganos de la administración pública, se encuentra contenida en instrumentos jurídicos de distinta jerarquía. Así, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el Artículo 146, se señala lo siguiente:

***Artículo 146:** Los cargos de los órganos de la administración pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la administración pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los Funcionarios públicos y las Funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.*

En la Ley Estatuto de la Función Pública, se amplía el concepto de la evaluación del desempeño.

***Artículo 57:** La evaluación de los Funcionarios y Funcionarias públicas en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendientes a evaluar su desempeño.*

Los órganos y entes de la Administración pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como

soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante referido ejercicio fiscal.

El Artículo 58 de la citada Ley señala la periodicidad de la evaluación formal y la obligatoriedad de llevar registros de la actuación de los empleados: *“La evaluación deberá ser realizada dos (2) veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor”*. Ese mismo artículo señala que *“en el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo”*.

La Ley que se viene reseñando establece algunas condiciones relacionadas con el instrumento que se usará para la evaluación del desempeño:

***Artículo 59:** Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la Oficina de Recursos Humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación. Sobre la base del artículo anterior, los instrumentos para las evaluaciones de desempeño serán facilitados por los entes autorizados, de acuerdo al ámbito de aplicación, y tomando en cuenta que éstos deben ser objetivos e imparciales.*

En el siguiente artículo de la misma Ley, se establece la obligatoriedad de la aplicación de la evaluación por parte de los entes públicos, y la sanción que acarrea el incumplimiento de tal obligación:

Artículo 60: La evaluación de los Funcionarios y Funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.

La mencionada Ley, explica que basándose en los resultados de evaluación se planificará el desarrollo de carrera de los funcionarios:

Artículo 61: Con base en los resultados de la evaluación, la Oficina de Recursos Humanos propondrá los planes en capacitación y desarrollo del Funcionario o Funcionaria público y los incentivos y licencias del Funcionario ó Funcionaria en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus Reglamentos. O lo que es lo mismo, de acuerdo con los resultados que se obtengan en la evaluación del desempeño se elaborará el plan de capacitación a los fines de que los Funcionarios públicos puedan hacer carrera administrativa en la institución.

El artículo 62 de la citada Ley muestra el procedimiento que se debe seguir para que la evaluación sea válida:

Artículo 62: Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o Funcionario ó Funcionaria evaluador y por Funcionario ó Funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente. Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al Funcionario ó Funcionaria evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo. Esto significa que los resultados de la evaluación del desempeño para ser validados deben estar avalados por el evaluado y el evaluador, teniendo este último que retroalimentar al evaluado en cuanto a sus resultados y pudiendo éste solicitar la corrección de los resultados publicados por su supervisor, en caso de inconformidad.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Este instrumento está diseñado para ser aplicado al personal administrativo perteneciente a la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre.

FORMATOS DE EVALUACIÓN

Para que los supervisores evalúen el desempeño de su personal, se diseñó un instrumento o formato en el cual se plasmen las fortalezas y debilidades de los trabajadores, para así poder tomar decisiones racionales y justas, que sean beneficiosas tanto para la empresa como para su recurso humano. El formato de evaluación que se diseñó para calificar al personal de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre consta de dos (2) partes en las cuales se evalúa tanto la conducta individual de los empleados como las habilidades y destrezas demostradas para el desenvolvimiento de sus funciones en su puesto específico de trabajo.

En consecuencia, se plantean en el formato, dos tipos de parámetros: los conductuales y los de desempeño ó técnicos. Se establecieron diecisiete (17) grupos de cargos, para cada uno de los cuales se creó un formato particular, de tal forma que se midan los aspectos realmente importantes relacionados con las funciones particulares de cada tipo de cargos.

Entre los parámetros conductuales se incluyeron aspectos como los siguientes: asistencia, puntualidad, responsabilidad, apariencia personal, organización en el trabajo, capacidad analítica, capacidad de comunicación, interés por el trabajo, calidad del trabajo, toma de decisiones, disposición para el trabajo en equipo, iniciativa y creatividad. En los parámetros técnicos o de desempeño se consideraron algunos como: manejo de los procesos de control presupuestario, de órdenes de compras y pagos y de personal; manejo de normas y leyes, puntualidad en la presentación de informes de actividades y/o informes técnicos, etc., por estar directamente relacionados con los cargos existentes en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre antes mencionada.

DEFINICIONES PARA EL USO DEL INSTRUMENTO

Para el mejor entendimiento y manejo del instrumento de evaluación será necesario definir algunos términos que serán de gran ayuda y utilidad para el supervisor al momento de evaluar a su personal. Algunos de los términos a definir son:

Desempeño: capacidad de respuesta del empleado o el tiempo requerido para el desempeño de las funciones y, es a menudo, una función de cuánta comunicación e interacción hay entre los integrantes de la organización

Evaluación: obtención de información rigurosa y sistemática para contar con datos válidos y fiables acerca de una situación, con el objeto de formar y emitir un juicio de valor con respecto a ella y esas valoraciones permitirán tomar decisiones consecuentes en orden de corregir o mejorar la situación evaluada.

Estándar: patrones o niveles de medición, los cuales hacen más efectiva la evaluación del empleado en su puesto de trabajo.

Parámetro: indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea.

Parámetros conductuales: son aquellos que describen directamente lo relacionado con el comportamiento del individuo, como por ejemplo la asistencia, la puntualidad, la apariencia personal, la responsabilidad, etc.

Parámetros técnicos: son aquellos que describen directamente la manera cómo el trabajador desarrolla sus actividades de acuerdo a sus funciones.

NORMAS PARA SU APLICACIÓN

Las normas que se deben tomar en cuenta para la aplicación del manual de evaluación del desempeño en la Dirección de Personal son las siguientes:

- La evaluación del desempeño será aplicada a todos los funcionarios(as) administrativos que ejerzan actividades en la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre, que se hayan desempeñado en su cargo durante 3 meses (período de prueba) o más.
- La instancia responsable de la evaluación del personal es la Gobernación de Estado Sucre a través de la Dirección de Personal, pudiendo crear una comisión compuesta por el Director de Personal, los jefes de División, y los jefes de departamentos para realizar las evaluaciones.
- La evaluación deberá ser efectuada por los jefes de departamento o supervisores inmediatos, siempre y cuando éstos hayan tenido como mínimo tres (3) meses de relación directa con el personal al cual van a evaluar. En caso contrario, la evaluación deberá ser realizada conjuntamente con el supervisor anterior, y en caso de que éste último no esté presente, con el jefe de División.
- La evaluación será efectuada al finalizar el periodo aprobatorio de un nuevo ingreso (3 meses) y a cada empleado al cumplir por lo menos el año de servicio en la institución.
- Cuando un empleado sea asignado en Comisión de Servicio su evaluación se solicitará a los seis (6) meses de estar desempeñándose en la nueva área.
- La evaluación la realizará y la firmará el supervisor o jefe inmediato del empleado evaluado y será avalada por el director de personal. Esto se hará

- El empleado tendrá derecho a conocer el resultado de su evaluación, por lo que al evaluado se le entregará por escrito (para su revisión) las observaciones y recomendaciones pertinentes.
- La discusión de la evaluación se deberá realizar con la mayor objetividad e imparcialidad posible.
- Si el empleado está de acuerdo con los resultados, firmará el formulario de evaluación, de lo contrario, solicitará una revisión a su supervisor. Si aún así, no se llega a un acuerdo se le debe proporcionar al empleado un mecanismo de apelación.
- El evaluado tendrá derecho a explicaciones y apelaciones de la evaluación haciéndolo por escrito al jefe o supervisor inmediato, en un plazo no mayor a una semana después de recibir los resultados de la evaluación.
- Si aún así el evaluado no esta satisfecho con su evaluación deberá enviar por escrito sus inquietudes al Director de Personal con copia a su jefe inmediato, en un plazo no mayor a una semana.
- El caso será presentado al Comité de Apelaciones en la Dirección de Recursos Humanos, el cual debe estar conformado por: el Director de Personal, un psicólogo y el jefe encargado del área de Registro y Control de Personal.
- El Comité de Apelaciones se encargará de revisar los formatos aplicados y clasificarlos en las “apeladas” y “no apeladas” Las “apeladas” serán enviadas a la Dirección General de Recursos Humanos, a tal efecto dejará transcurrir los diez (10) días hábiles para la evaluación de las pruebas,

contados a partir de la fecha en que fue notificado el funcionario(a) evaluado.

- Las apelaciones que se formulen, deben ser soportadas con documentos o recaudos que sirvan de pruebas y se estimen pertinentes para respaldar el o los factores en que se manifestó la inconformidad.
- Los resultados de la evaluación serán determinantes para las principales acciones con respecto al movimiento de personal.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación del desempeño se realizará en varias etapas:

- El Director de Personal anuncia con 15 días de anticipación, a través de memorándum, al personal administrativo la realización del proceso de evaluación del desempeño y sus objetivos.
- El Director de Personal a través del departamento de Adiestramiento y Capacitación orienta y capacita a los supervisores inmediatos o jefes de departamento sobre la utilización del formulario, recibir información sobre su basamento conceptual y parámetros de referencia a utilizar, utilidad y ventajas del sistema tanto para el propio evaluador como para el evaluado y la forma cómo se realizará el proceso.
- Cada supervisor o jefe inmediato revisa el tiempo de relación directa con cada empleado para aplicar la evaluación a aquellos que tengan más de 3 meses en la organización. (De acuerdo a las normas de aplicación prescritas anteriormente).

- Cada supervisor inmediato explica y aplica (a sus empleados) el instrumento diseñado para evaluar el desempeño del personal, siguiendo las instrucciones especificadas en el formato de evaluación.
- Cada supervisor establece, utilizando la escala de interpretación de cada cargo, el nivel alcanzado por el evaluado.
- Cada supervisor realiza una entrevista personal con cada supervisado, para discutir sobre los resultados obtenidos en la evaluación.

- El supervisor inmediato y el evaluado firman el resultado de la evaluación, y de haber desacuerdo, se procede según las normas establecidas anteriormente.
- El evaluador remite al Director de Personal la evaluación para el correspondiente aval, y ambos sugieren algunas medidas relacionadas con el evaluado (otorgamiento de recompensas y reconocimientos, entrenamiento, reubicación, entre otras).
- El Director de Personal remite a la División de Registro y control (Departamento de Archivo), los resultados de la evaluación para que sean anexados a los expedientes de los evaluados.
- Y finalmente, el supervisor inmediato tomará la decisión concerniente al evaluado de acuerdo a los resultados antes obtenidos y discutidos.



Gobernación del Estado Sucre
Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño

ASISTENTES ADMINISTRATIVOS (I, II Y III)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. (<input type="checkbox"/>) Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente falta al trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca llega puntualmente. 2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente llega con puntualidad. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. (<input type="checkbox"/>) Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia personal	1. (<input type="checkbox"/>) Es descuidado con su apariencia personal. 2. (<input type="checkbox"/>) Se preocupa por su apariencia personal. 3. (<input type="checkbox"/>) Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Organización del trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco organizado en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Por lo general es organizado en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. (<input type="checkbox"/>) Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Demuestra una profunda capacidad para analizar y

	emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	<p>1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general.</p> <p>2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general.</p> <p>3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.</p>
Interés por el trabajo	<p>1. () Manifiesta poco interés por su trabajo.</p> <p>2. () Manifiesta interés por su trabajo.</p> <p>3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Control presupuestario	<p>1. () Casi nunca tiene al día los procesos de control presupuestario.</p> <p>2. () Regularmente tiene al día los procesos de control presupuestario.</p> <p>3. () Siempre tiene al día los procesos de control presupuestario.</p>
Ordenes de compras y pagos	<p>1. () Casi nunca tiene al día los procesos de ordenes y relaciones de compras y pagos.</p> <p>2. () Regularmente tiene al día los procesos de ordenes y relaciones de compras y pagos.</p> <p>3. () Siempre tiene los procesos de ordenes y relaciones de compras y pagos.</p>
Procesos de personal (ingresos, destituciones,	<p>1. () Casi nunca tiene los trámites y procesos de personal al día.</p> <p>2. () Regularmente tiene los trámites y procesos de personal</p>

vacaciones, viáticos, renuncias, permisos, seguro social, caja de ahorro, etc.)	al día. 3. () Siempre tiene al día los trámites y procesos del personal.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	12 a 17 puntos	Desempeño deficiente
	18 a 23 puntos	Desempeño aceptable
	24 a 29 puntos	Desempeño satisfactorio
	30 a 36 puntos	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre
Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
ASISTENTES DE PERSONAL (I, II Y III)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. (<input type="checkbox"/>) Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente falta al trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca llega puntualmente. 2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente llega con puntualidad. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. (<input type="checkbox"/>) Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco organizado en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Por lo general es organizado en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. (<input type="checkbox"/>) Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.

Capacidad de comunicación	<p>1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general.</p> <p>2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general.</p> <p>3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.</p>
Interés por el trabajo	<p>1. () Manifiesta poco interés por su trabajo.</p> <p>2. () Manifiesta interés por su trabajo.</p> <p>3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>
Calidad del Trabajo	<p>1. () Casi nunca logra los objetivos planteados.</p> <p>2. () Regularmente logra los objetivos establecidos.</p> <p>3. () Siempre cumple con los objetivos planteados.</p>
Toma de Decisiones	<p>1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas.</p> <p>2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna.</p> <p>3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.</p>
Trabajo en Equipo	<p>1. () Contribuye poco con el trabajo en equipo.</p> <p>2. () Regularmente hace aportes al trabajo de equipo.</p> <p>3. () Hace muchos aportes al trabajo en equipo.</p>

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTANDARES
Manejo de Leyes y Normas	<p>1. () Tiene un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo.</p> <p>2. () Tiene un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza.</p>

	3. (<input type="checkbox"/>) Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Procesos de Personal (ingresos, destituciones, vacaciones, viáticos, renunciaciones, permisos, seguro social, caja de ahorro, etc.)	<p>1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca tiene los trámites y procesos de personal al día.</p> <p>2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente tiene los trámites y procesos de personal al día.</p> <p>3. (<input type="checkbox"/>) Siempre tiene al día los trámites y procesos del personal.</p>
Atención a solicitudes y reclamos de los sindicatos	<p>1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca atiende las solicitudes y reclamos de los sindicatos.</p> <p>2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente atiende las solicitudes y reclamos de los sindicatos.</p> <p>3. (<input type="checkbox"/>) Siempre atiende las solicitudes y reclamos de los sindicatos.</p>
Atención a solicitudes de otras dependencias	<p>1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca atiende las solicitudes de otras dependencias.</p> <p>2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente atiende las solicitudes de otras dependencias.</p> <p>3. (<input type="checkbox"/>) Siempre atiende las solicitudes de otras dependencias.</p>
Presentación de Informes de Actividades o Informes Técnicos	<p>1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>3. (<input type="checkbox"/>) Siempre presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	15 a 21 puntos	Desempeño deficiente
	22 a 29 puntos	Desempeño aceptable
	30 a 37 puntos	Desempeño satisfactorio
	38 a 45 puntos	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre
Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
ANALISTAS DE PERSONAL (I, II, III, IV Y V)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. () Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. () Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.

Capacidad de comunicación	<p>1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general.</p> <p>2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general.</p> <p>3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.</p>
Interés por el trabajo	<p>1. () Manifiesta poco interés por su trabajo.</p> <p>2. () Manifiesta interés por su trabajo.</p> <p>3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>
Toma de decisiones	<p>1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas.</p> <p>2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna.</p> <p>3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.</p>
Iniciativa	<p>1. () Muy pocas veces propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo.</p> <p>2. () Regularmente propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo.</p> <p>3. () Siempre aporta ideas para solucionar o mejorar el trabajo.</p>
Trabajo en Equipo	<p>1. () Contribuye poco con el trabajo en equipo.</p> <p>2. () Regularmente hace aportes al trabajo de equipo.</p> <p>3. () Hace muchos aportes al trabajo en equipo.</p>

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Manejo de leyes y normas	1. () Tiene un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. () Tiene un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. () Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Registro de asignación de cargos (RAC)	1. () Casi nunca tiene al día los procesos de Registro de Asignación de Cargos. 2. () Regularmente tiene al día los procesos de Registro de Asignación de Cargos. 3. () Siempre tiene al día los procesos de Registro de Asignación de Cargos.
Procesos de personal (ingresos, destituciones, vacaciones, viáticos, renunciaciones, permisos, seguro social, caja de ahorro, etc.)	1. () Casi nunca tiene los trámites y procesos de personal al día. 2. () Regularmente tiene los trámites y procesos de personal al día. 3. () Siempre tiene al día los trámites y procesos del personal.
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	14 a 20	Desempeño deficiente
	21 a 27	Desempeño aceptable
	28 a 34	Desempeño satisfactorio
	35 a 42	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
ASISTENTES DE SERVICIO SOCIAL (I Y II)

Evaluado:		Cargo:	
Evaluador:		Cargo:	
Fecha de la Evaluación:			

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. (<input type="checkbox"/>) Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente falta al trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca llega puntualmente. 2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente llega con puntualidad. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. (<input type="checkbox"/>) Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia Personal	1. (<input type="checkbox"/>) Es descuidado con su apariencia personal. 2. (<input type="checkbox"/>) Se preocupa por su apariencia personal. 3. (<input type="checkbox"/>) Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Organización en el trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco organizado en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Por lo general es organizado en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad Analítica	1. (<input type="checkbox"/>) Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.

	3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo. 3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Trabajo en Equipo	1. () Contribuye poco con el trabajo en equipo. 2. () Regularmente hace aportes al trabajo de equipo. 3. () Hace muchos aportes al trabajo en equipo.

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Encuestas y entrevistas socioeconómicas	1. () Demuestra poca habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas. 2. () Demuestra habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas. 3. () Demuestra una gran habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas.
Previsión social y prestaciones sociales	1. () Casi nunca mantiene al día los trámites de previsión y prestaciones sociales de los necesitados. 2. () Regularmente mantiene al día los trámites de previsión y prestaciones sociales de los necesitados.

	3. () Siempre mantiene al día los trámites de previsión y prestaciones sociales de los necesitados.
Ordenes de servicios	1. () Casi nunca tiene al día los trámites relacionados con las ordenes de servicios. 2. () Regularmente tiene al día los trámites relacionados con las ordenes de servicios. 3. () Siempre tiene al día los trámites relacionados con las ordenes de servicios.
Presentación de informes de actividades o informes descriptivos	1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	13 a 18	Desempeño deficiente
	19 a 25	Desempeño aceptable
	26 a 32	Desempeño satisfactorio
	33 a 39	Desempeño notable

SUGERENCIAS

--

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre
Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
AUXILIAR DE ARCHIVO

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo. 3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Control de carpetas de registro	1. () Casi nunca mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos. 2. () Regularmente mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos. 3. () Siempre mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos.
Movilización de material archivado de acuerdo con las normas establecidas	1. () Casi nunca moviliza el material archivado de acuerdo con las norma establecidas. 2. () Regularmente moviliza el material archivado de acuerdo con las norma establecidas. 3. () Siempre moviliza el material archivado de acuerdo con las norma establecidas

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	7 a 9	Desempeño deficiente
	10 a 13	Desempeño aceptable
	14 a 17	Desempeño satisfactorio
	18 a 21	Desempeño notable

SUGERENCIAS

--

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
TÉCNICOS EN TRABAJO SOCIAL (I Y II)

Evaluado:		Cargo:	
Evaluador:		Cargo:	
Fecha de la Evaluación:			

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Capacidad analítica	1. () Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. () Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Organización en el trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad de comunicación	1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general.

	<p>2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general.</p> <p>3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.</p>
Interés por el trabajo	<p>1. () Manifiesta poco interés por su trabajo.</p> <p>2. () Manifiesta interés por su trabajo.</p> <p>3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>
Toma de decisiones	<p>1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas.</p> <p>2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna.</p> <p>3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.</p>

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Estudios psico-económicos	<p>1. () Demuestra poca habilidad para preparar y aplicar estudios psico-económicos.</p> <p>2. () Demuestra habilidad para preparar y aplicar estudios psico-económicos.</p> <p>3. () Demuestra gran habilidad para preparar y aplicar estudios psico-económicos.</p>
Desarrollo de planes de tratamiento social	<p>1. () Casi nunca participa en el desarrollo de planes de tratamiento social.</p> <p>2. () Regularmente participa en el desarrollo de planes de tratamiento social.</p> <p>3. () Siempre participa en el desarrollo de planes de</p>

	tratamiento social.
Participación en actividades externas (visitas sociales, charlas, etc.)	1. () Casi nunca participa en actividades fuera de la oficina (visitas sociales, charlas...). 2. () Regularmente participa en actividades fuera de la oficina (visitas sociales, charlas...). 3. () Siempre participa en actividades fuera de la oficina (visitas sociales, charlas...).
Presentación de informes de actividades	1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades al supervisor. 2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades al supervisor. 3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades al supervisor.

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	12 a 17 puntos	Desempeño deficiente
	18 a 23 puntos	Desempeño aceptable
	24 a 29 puntos	Desempeño satisfactorio
	30 a 36 puntos	Desempeño notable

SUGERENCIAS

--

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
TRABAJADOR(A) SOCIAL (I, II Y III)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTANDÁRES
Asistencia	1. (<input type="checkbox"/>) Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente falta al trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca llega puntualmente. 2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente llega con puntualidad. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. (<input type="checkbox"/>) Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco organizado en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Por lo general es organizado en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. (<input type="checkbox"/>) Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general.

	<p>2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general.</p> <p>3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.</p>
Interés por el trabajo	<p>1. () Manifiesta poco interés por su trabajo.</p> <p>2. () Manifiesta interés por su trabajo.</p> <p>3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>
Iniciativa	<p>1. () Muy pocas veces propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo.</p> <p>2. () Regularmente propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo.</p> <p>3. () Siempre aporta ideas para solucionar o mejorar el trabajo.</p>
Toma de decisiones	<p>1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas.</p> <p>2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna.</p> <p>3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.</p>

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Trabajo de investigación	<p>1. () Demuestra poca habilidad para realizar y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad.</p> <p>2. () Demuestra cierta habilidad para realiza y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la</p>

	<p>comunidad.</p> <p>3. () Demuestra gran habilidad para realiza y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad.</p>
Campañas sociales	<p>1. () Casi nunca programa ni participa en campañas sociales.</p> <p>2. () Regularmente programa y participa en campañas sociales.</p> <p>3. () Siempre programa y participa en campañas sociales.</p>
Presentación de informes estadísticos	<p>1. () Casi nunca presenta informes estadísticos de los servicios prestados.</p> <p>2. () Regularmente presenta informes estadísticos de los servicios prestados.</p> <p>3. () Siempre presenta informes estadísticos de los servicios prestados.</p>
Presentación de informes de actividades o Informes técnicos	<p>1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	13 a 18	Desempeño deficiente
	19 a 25	Desempeño aceptable
	26 a 32	Desempeño satisfactorio
	33 a 39	Desempeño notable

SUGERENCIAS		

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
SOCIOLOGOS(AS) (I Y II)

Evaluado:		Cargo:	
Evaluador:		Cargo:	
Fecha de la Evaluación:			

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. (<input type="checkbox"/>) Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente falta al trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca llega puntualmente. 2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente llega con puntualidad. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. (<input type="checkbox"/>) Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco organizado en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Por lo general es organizado en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. (<input type="checkbox"/>) Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general.

	<p>2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general.</p> <p>3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.</p>
Interés por el trabajo	<p>1. () Manifiesta poco interés por su trabajo.</p> <p>2. () Manifiesta interés por su trabajo.</p> <p>3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>
Toma de decisiones	<p>1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas.</p> <p>2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna.</p> <p>3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.</p>

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Trabajo de investigación	<p>1. () Demuestra poca habilidad para realizar y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad.</p> <p>2. () Demuestra cierta habilidad para realiza y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad.</p> <p>3. () Demuestra gran habilidad para realiza y/o revisar trabajos de investigación relacionados con problemas de la comunidad.</p>

Encuestas y entrevistas socioeconómicas	<p>1. () Demuestra poca habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas.</p> <p>2. () Demuestra habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas.</p> <p>3. () Demuestra una gran habilidad para preparar y aplicar encuestas socioeconómicas.</p>
Análisis de datos	<p>1. () Demuestra poca habilidad para analizar los datos de los estudios realizados.</p> <p>2. () Demuestra habilidad para analizar los datos de los estudios realizados.</p> <p>3. () Demuestra gran habilidad para analizar los datos de los estudios realizados.</p>
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<p>1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	12 a 17 puntos	Desempeño deficiente
	18 a 23 puntos	Desempeño aceptable
	24 a 29 puntos	Desempeño satisfactorio
	30 a 36 puntos	Desempeño notable

SUGERENCIAS		

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES (I Y II)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. () Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. () Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Capacidad de comunicación	1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general.

	<p>2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general.</p> <p>3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.</p>
Interés por el trabajo	<p>1. () Manifiesta poco interés por su trabajo.</p> <p>2. () Manifiesta interés por su trabajo.</p> <p>3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>
Iniciativa	<p>1. () Muy pocas veces propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo.</p> <p>2. () Regularmente propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo.</p> <p>3. () Siempre aporta ideas para solucionar o mejorar el trabajo.</p>
Toma de decisiones	<p>1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas.</p> <p>2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna.</p> <p>3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.</p>

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Pedidos de material	<p>1. () Casi nunca realiza a tiempo los pedidos de material.</p> <p>2. () Regularmente realiza a tiempo los pedidos de material.</p> <p>3. () Siempre realiza a tiempo los pedidos de material.</p>

Supervisión de labores	<p>1. () Casi nunca supervisa las labores de mantenimiento, vigilancia y mensajería.</p> <p>2. () Regularmente supervisa las labores de mantenimiento en general, vigilancia y mensajería.</p> <p>3. () Siempre supervisa las labores de mantenimiento, vigilancia y mensajería.</p>
Control presupuestario	<p>1. () Casi nunca tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja.</p> <p>2. () Regularmente tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja.</p> <p>3. () Siempre tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja.</p>
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<p>1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	13 a 18	Desempeño deficiente
	19 a 25	Desempeño aceptable
	26 a 32	Desempeño satisfactorio
	33 a 39	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
SECRETARIOS(AS) (I, II, Y III)

Evaluado:		Cargo:	
Evaluador:		Cargo:	
Fecha de la Evaluación:			

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. (<input type="checkbox"/>) Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente falta al trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca llega puntualmente. 2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente llega con puntualidad. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. (<input type="checkbox"/>) Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia personal	1. (<input type="checkbox"/>) Es descuidado con su apariencia personal. 2. (<input type="checkbox"/>) Se preocupa por su apariencia personal. 3. (<input type="checkbox"/>) Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Organización del trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco organizado en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Por lo general es organizado en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad de comunicación	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. (<input type="checkbox"/>) Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. (<input type="checkbox"/>) Demuestra una excelente capacidad de comunicación

	con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo. 3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Discreción	1. () Demuestra poca discreción en el manejo de la información de la dependencia. 2. () Demuestra discreción en el manejo de la información de la dependencia. 3. () Demuestra gran discreción en el manejo de la información de la dependencia.

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Redacción	1. () Demuestra poca habilidad para redactar la correspondencia de la unidad. 2. () Demuestra habilidad para redactar la correspondencia de la unidad. 3. () Demuestra gran habilidad para redactar la correspondencia de la unidad.
Manejo de información	1. () Casi nunca resguarda la información confidencial de la dependencia. 2. () Regularmente resguarda la información confidencial de la dependencia. 3. () Siempre resguarda la información confidencial de la dependencia.

Atención de Visitantes	<p>1. () Casi nunca atiende bien a los visitantes que se presentan en la dependencia.</p> <p>2. () Regularmente atiende bien a los visitantes que se presentan en la dependencia.</p> <p>3. () Siempre atiende bien a los visitantes que se presentan en la dependencia.</p>
Control de audiencias	<p>1. () Casi nunca lleva control de las audiencias del supervisor.</p> <p>2. () Regularmente lleva control de las audiencias del supervisor.</p> <p>3. () Siempre lleva control de las audiencias del supervisor.</p>
Pedidos de material	<p>1. () Casi nunca realiza a tiempo los pedidos de material.</p> <p>2. () Regularmente realiza a tiempo los pedidos de material.</p> <p>3. () Siempre realiza a tiempo los pedidos de material.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	13 a 18	Desempeño deficiente
	19 a 25	Desempeño aceptable
	26 a 32	Desempeño satisfactorio
	33 a 42	Desempeño notable

SUGERENCIAS

--

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
ADMINISTRADOR(A) (II Y IV)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. () Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. () Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.

Capacidad de comunicación	<p>1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general.</p> <p>2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general.</p> <p>3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.</p>
Interés por el trabajo	<p>1. () Manifiesta poco interés por su trabajo.</p> <p>2. () Manifiesta interés por su trabajo.</p> <p>3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.</p>
Toma de decisiones	<p>1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas.</p> <p>2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna.</p> <p>3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.</p>
Iniciativa	<p>1. () Muy pocas veces propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo.</p> <p>2. () Regularmente propone acciones para resolver problemas o mejorar el trabajo.</p> <p>3. () Siempre aporta ideas para solucionar o mejorar el trabajo.</p>
Creatividad	<p>1. () Demuestra poca creatividad en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>2. () Demuestra creatividad en el desarrollo de sus actividades.</p> <p>3. () Demuestra gran creatividad en el desarrollo de sus actividades.</p>

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Sistemas y procedimientos	1. () Casi nunca programa e implementa nuevos sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros. 2. () Regularmente programa e implementa nuevos sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros. 3. () Siempre programa e implementa nuevos sistemas y procedimientos contables, administrativos y/o financieros.
Procesos contables	1. () Casi nunca verifica ni analiza los procesos contables de la unidad. 2. () Regularmente verifica y analiza los procesos contables de la unidad. 3. () Siempre verifica y analiza los procesos contables de la unidad.
Control presupuestario	1. () Casi nunca tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja. 2. () Regularmente tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja. 3. () Siempre tiene al día el control presupuestario de las partidas que maneja.
Ordenes de pagos	1. () Casi nunca mantiene al día los trámites relacionados con las órdenes de pago. 2. () Regularmente mantiene al día los trámites relacionados con las órdenes de pago. 3. () Siempre mantiene al día los trámites relacionados con las órdenes de pago.

Presentación de informes de actividades o informes técnicos	1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor. 3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.
---	---

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	15 a 21	Desempeño deficiente
	22 a 29	Desempeño aceptable
	30 a 37	Desempeño satisfactorio
	38 a 45	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre
Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
ABOGADO(A) (I, II, Y III)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad de comunicación	1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo.

	3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Toma de decisiones	1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTANDARES
Manejo de leyes y normas	1. () Muestra un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. () Demuestra un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. () Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Redacción y análisis de documentos legales	1. () Demuestra poca habilidad para redactar y analizar documentos legales. 2. () Demuestra habilidad para redactar y analizar documentos legales. 3. () Demuestra gran habilidad para redactar y analizar documentos legales.
Asesorías jurídicas	1. () Demuestra poca habilidad para asesorar y representar legalmente al organismo. 2. () Demuestra habilidad para asesorar y representar legalmente al organismo. 3. () Demuestra gran habilidad para asesorar y representar

	legalmente al organismo.
Evacuación de consultas y elaboración de dictámenes	<p>1. () Demuestra poca disposición para la elaboración de dictámenes y la evacuación oportuna de consultas legales.</p> <p>2. () Demuestra disposición para la elaboración de dictámenes y la evacuación oportuna de consultas legales.</p> <p>3. () Demuestra una gran disposición para la elaboración de dictámenes y la evacuación oportuna de consultas legales.</p>
Presentación de informes de actividades o Informes técnicos	<p>1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	12 a 17	Desempeño deficiente
	18 a 23	Desempeño aceptable
	24 a 29	Desempeño satisfactorio
	30 a 36	Desempeño notable

SUGERENCIAS

--

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño

CONTADOR(A) (III)

Evaluado:		Cargo:	
Evaluador:		Cargo:	
Fecha de la Evaluación:			

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. () Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. () Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo.

	3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Discreción	1. () Demuestra poca discreción en el manejo de la información de la dependencia. 2. () Demuestra discreción en el manejo de la información de la dependencia. 3. () Demuestra gran discreción en el manejo de la información de la dependencia.
Toma de decisiones	1. () Casi nunca responde efectivamente ante situaciones imprevistas. 2. () Regularmente responde con efectividad ante situaciones de manera oportuna. 3. () Siempre responde ante situaciones imprevistas de manera rápida y efectiva.

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Manejo de Leyes y Normas	1. () Tiene un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. () Tiene un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. () Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Operaciones contables	1. () Pocas veces diseña y/o controla operaciones contables. 2. () Regularmente diseña y/o controla operaciones contables. 3. () Con mucha frecuencia diseña y/o controla operaciones

	contables referentes al organismo.
Análisis de contratos	<p>1. () Demuestra poca habilidad para analizar los contratos referentes a la ejecución y pagos de obras y servicios.</p> <p>2. () Demuestra habilidad para analizar los contratos referentes a la ejecución y pagos de obras y servicios.</p> <p>3. () Demuestra gran habilidad para analizar los contratos referentes a la ejecución y pagos de obras y servicios.</p>
Manejo de libros contables (Mayor y Menor)	<p>1. () Casi nunca mantiene al día los libros contables del organismo.</p> <p>2. () Regularmente mantiene al día los libros contables del organismo.</p> <p>3. () Siempre mantiene al día los libros contables del organismo</p>
Memoria y cuenta	<p>1. () Casi nunca presenta a tiempo la memoria y cuenta de la unidad.</p> <p>2. () Regularmente presenta a tiempo la memoria y cuenta de la unidad.</p> <p>3. () Siempre presenta a tiempo la memoria y cuenta de la unidad.</p>
Presentación de informes de actividades o informes técnicos	<p>1. () Casi nunca presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>2. () Regularmente presenta a tiempo los informes de actividades o informes técnicos al supervisor.</p> <p>3. () Siempre presenta a tiempo los informes de actividades a informes técnicos al supervisor.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	14 a 20	Desempeño deficiente
	21 a 27	Desempeño aceptable
	28 a 34	Desempeño satisfactorio
	35 a 42	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño

OFICINISTAS (II Y III)

Evaluado:		Cargo:	
Evaluador:		Cargo:	
Fecha de la Evaluación:			

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. (<input type="checkbox"/>) Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente falta al trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca llega puntualmente. 2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente llega con puntualidad. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. (<input type="checkbox"/>) Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia personal	1. (<input type="checkbox"/>) Es descuidado con su apariencia personal. 2. (<input type="checkbox"/>) Se preocupa por su apariencia personal. 3. (<input type="checkbox"/>) Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Organización del trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco organizado en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Por lo general es organizado en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad de comunicación	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. (<input type="checkbox"/>) Tiene buena comunicación con sus compañeros y el público en general. 3. (<input type="checkbox"/>) Demuestra una excelente capacidad de comunicación

	con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo. 3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Manejo de leyes y normas	1. () Tiene un manejo deficiente de las leyes y normativas que necesita para el desarrollo del trabajo. 2. () Tiene un buen manejo de las Leyes que rigen el área donde se desempeña y la labor que realiza. 3. () Tiene profundos conocimientos de las Leyes y Normas que necesita para el desarrollo del trabajo.
Redacción	1. () Demuestra poca habilidad para redactar la correspondencia de la unidad. 2. () Demuestra habilidad para redactar la correspondencia de la unidad. 3. () Demuestra gran habilidad para redactar la correspondencia de la unidad..
Pedidos de material	1. () Casi nunca realiza a tiempo los pedidos de material. 2. () Regularmente realiza a tiempo los pedidos de material. 3. () Siempre realiza a tiempo los pedidos de material.
Resumen de cuentas	1. () Casi nunca tiene al día los resúmenes de cuentas de la unidad. 2. () Regularmente mantiene al día los resúmenes de cuentas de la unidad. 3. () Siempre mantiene al día los resúmenes de cuentas de

	la unidad.
Carpetas de registro	<p>1. () Casi nunca mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos.</p> <p>2. () Regularmente mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos.</p> <p>3. () Siempre mantiene ordenadas y al día las carpetas contentivas de documentos</p>
Ordenes de compras y pagos	<p>1. () Casi nunca tiene al día los procesos de ordenes y relaciones de compras y pagos.</p> <p>2. () Regularmente tiene al día los procesos de ordenes y relaciones de compras y pagos.</p> <p>3. () Siempre tiene los procesos de ordenes y relaciones de compras y pagos.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	13 a 18 puntos	Desempeño deficiente
	19 a 25 puntos	Desempeño aceptable
	26 a 32 puntos	Desempeño satisfactorio
	33 a 39 puntos	Desempeño notable

SUGERENCIAS

--

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre
Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
OPERADOR DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN (II)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Apariencia personal	1. () Es descuidado con su apariencia personal. 2. () Se preocupa por su apariencia personal. 3. () Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Capacidad analítica	1. () Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. () Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y

	emitir propuestas en su trabajo.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo. 3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Discreción	1. () Demuestra poca discreción en el manejo de la información de la dependencia. 2. () Demuestra discreción en el manejo de la información de la dependencia. 3. () Demuestra gran discreción en el manejo de la información de la dependencia.

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTANDARES
Manejo de sistemas informáticos	1. () Demuestra poca habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 2. () Demuestra habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 3. () Demuestra gran habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos.
Manejo manuales operativos	1. () Muy pocas veces cumple con los procedimientos establecidos en los manuales operativos. 2. () Regularmente cumple con los procedimientos establecidos en los manuales operativos. 3. () Siempre cumple con los procedimientos establecidos en los manuales operativos.
Reporte de irregularidades y/o fallas	1. () Casi nunca reporta las fallas que se presentan en el sistema.

	<p>2. () Regularmente reporta las fallas que se presentan en el sistema.</p> <p>3. () Siempre reporta las fallas que se presentan en el sistema.</p>
Registro de operaciones	<p>1. () Casi nunca registra las operaciones que realiza.</p> <p>2. () Regularmente registra las operaciones que realiza.</p> <p>3. () Siempre registra las operaciones que realiza.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	12 a 17	Desempeño deficiente
	18 a 23	Desempeño aceptable
	24 a 29	Desempeño satisfactorio
	30 a 36	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre
Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
PROGRAMADOR(A) (II Y III)

Evaluado:	Cargo:
Evaluador:	Cargo:
Fecha de la Evaluación:	

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTÁNDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad analítica	1. () Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. () Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo.

	3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Creatividad	1. () Demuestra poca creatividad en el desarrollo de sus actividades. 2. () Demuestra creatividad en el desarrollo de sus actividades. 3. () Demuestra gran creatividad en el desarrollo de sus actividades.

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTANDARES
Manejo de sistemas informáticos	1. () Demuestra poca habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 2. () Demuestra habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 3. () Demuestra gran habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos.
Elaboración de diagramas de lógica y/o bloques de programas	1. () Demuestra poca habilidad para la elaboración de diagramas de lógicas y/o bloques de programas. 2. () Demuestra habilidad para la elaboración de diagramas de lógicas y/o bloques de programas. 3. () Demuestra gran habilidad para la elaboración de diagramas de lógicas y/o bloques de programas.
Elaboración de formatos de entrada y salida para los programas	1. () Demuestra poca habilidad para elaborar formatos de entrada y salida para los programas. 2. () Demuestra habilidad para elaborar formatos de entrada y salida para los programas. 3. () Demuestra gran habilidad para elaborar formatos de

	entrada y salida para los programas.
Preparación y manejo de manuales operativos	<p>1. (.....) Demuestra poca habilidad para preparar y revisar Manuales Operativos.</p> <p>2. () Demuestra habilidad para preparar y revisar Manuales Operativos.</p> <p>3. () Demuestra gran habilidad para preparar y revisar Manuales Operativos.</p>

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	11 a 15	Desempeño deficiente
	16 a 21	Desempeño aceptable
	22 a 27	Desempeño satisfactorio
	28 a 33	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:



Gobernación del Estado Sucre

Dirección de Personal

Evaluación del Desempeño
TRANSCRIPTOR(A) DE DATOS (II)

Evaluado:		Cargo:	
Evaluador:		Cargo:	
Fecha de la Evaluación:			

INSTRUCCIONES

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

A continuación se presenta un formato el cual muestra dos (2) tipos de aspectos: conductuales y técnicos, de acuerdo a las funciones del cargo. Este formato debe ser llenado de manera que refleje la conducta y las habilidades del empleado en el desempeño de sus actividades, para ello se deberá marcar con una X el aspecto que se considere necesario de acuerdo al desempeño del personal.

ASPECTOS CONDUCTUALES

PARÁMETROS	ESTANDARES
Asistencia	1. (<input type="checkbox"/>) Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Ocasionalmente falta al trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre asiste al trabajo.
Puntualidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca llega puntualmente. 2. (<input type="checkbox"/>) Regularmente llega con puntualidad. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. (<input type="checkbox"/>) Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. (<input type="checkbox"/>) Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre cumple con sus obligaciones.
Organización del trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Es poco organizado en su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Por lo general es organizado en su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Siempre es organizado en su trabajo.
Interés por el trabajo	1. (<input type="checkbox"/>) Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. (<input type="checkbox"/>) Manifiesta interés por su trabajo. 3. (<input type="checkbox"/>) Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Discreción	1. (<input type="checkbox"/>) Demuestra poca discreción en el manejo de la información de la dependencia. 2. (<input type="checkbox"/>) Demuestra discreción en el manejo de la información de la dependencia. 3. (<input type="checkbox"/>) Demuestra gran discreción en el manejo de la

	información de la dependencia.
--	--------------------------------

ASPECTOS TÉCNICOS

PARÁMETROS	ESTANDARES
Manejo de Sistemas Informáticos	1. () Demuestra poca habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 2. () Demuestra habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos. 3. () Demuestra gran habilidad para el manejo de equipos y sistemas informáticos.
Reporte de irregularidades y/o fallas	1. () Casi nunca reporta las fallas que se presentan en el sistema. 2. () Regularmente reporta las fallas que se presentan en el sistema. 3. () Siempre reporta las fallas que se presentan en el sistema
Registro de operaciones	1. () Casi nunca registra las operaciones que realiza. 2. () Regularmente registra las operaciones que realiza. 3. () Siempre registra las operaciones que realiza.
Transcripción de datos a un medio de entrada en el computador	1. () Demuestra poca habilidad para transcribir datos a un medio de entrada en el computador. 2. () Demuestra habilidad para transcribir datos a un medio de entrada en el computador. 3. () Demuestra gran habilidad para transcribir datos a un medio de entrada en el computador.

PUNTUACIÓN	RANGO	CATEGORIA
	10 a 14	Desempeño deficiente
	15 a 19	Desempeño aceptable
	20 a 24	Desempeño satisfactorio
	24 a 30	Desempeño notable

SUGERENCIAS

Firma del Evaluado	Firma del Evaluador	Firma del Director
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	“Diseño de un manual de evaluación del desempeño. Caso: personal administrativo de la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre. Cumaná año 2007”.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Mata G., Annie J.	CVLAC	15933437
	e-mail	amata84@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Evaluación del desempeño
Parámetros de desempeño
Estándares de desempeño
Manual de evaluación

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (abstract):

La evaluación del desempeño es uno de los más importantes procesos de la administración de Recursos Humanos, ya que permite a las organizaciones hacer un uso más eficiente de su capital humano, debido a que a través de él se puede conocer hasta que punto la actuación del empleado se ajusta a las expectativas de la organización. La evaluación del desempeño permite tomar decisiones más racionales y objetivas en materia de personal. Para que las empresas e instituciones midan ese desempeño en forma sistemática, uniforme y confiable, deben contar con un instrumento que oriente oficialmente el proceso, tal como el Manual de Evaluación del Desempeño para la Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre que se presenta y que viene a llenar un vacío que actualmente existe en esa dependencia. Este manual es el resultado de un diagnóstico previo basado en un estudio de carácter descriptivo, con un diseño de campo con apoyo documental, en la cual se tomó como referencia el Manual Descriptivo de Cargos elaborado por la Oficina Central de Personal (OCP), complementando el contenido de ese documento con las opiniones de los funcionarios(as) experimentados que desempeñan responsabilidades administrativas en la dependencia gubernamental antes mencionada. El manual tiene como fundamento la evaluación diferencial de los componentes conductuales y técnicos del rendimiento, en función de las características de cada tipo de cargo.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Romero P., Daniel	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	03324131
	e-mail	
	e-mail	
Morgado, Verónica	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	12657188
	e-mail	
	e-mail	
Fernández, Lisbeth	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	09979836
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2008	07	14

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_AMG.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial : _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo: _____ Licenciatura

Área de Estudio:

Gerencia de Recursos Humanos

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

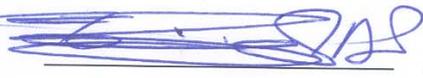
Universidad de Oriente

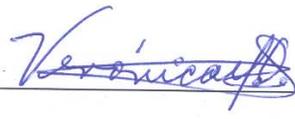
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

Yo Annie J., Mata Goitia portadora de la C.I. 15.933.437 autorizo a la Universidad de Oriente a archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de este trabajo de grado intitulado: "Diseño de un Manual de Evaluación del Desempeño Caso: Dirección de Personal de la Gobernación del Estado Sucre. Cumaná Año 2007", teniendo en cuenta que esta difusión será estrictamente con fines educativos.


Lcda. Annie J., Mata
AUTOR


M.S.c. Daniel Romero
TUTOR


Prof. Verónica Morgado
JURADO 1


Prof. Lisbeth Fernández
JURADO 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:


César

