



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNAN-MANAGUA

Aprobada en Consejo Universitario en Sesión
Ordinaria N° 23-2018 del 21 de diciembre de 2018

2019: *"Año de la reconciliación"*

Contenido

1. Introducción	6
2. Antecedentes	7
3. Objetivo.....	8
4. Poblaciones a evaluar.....	8
4.1 Personal directivo.....	8
4.2 Personal académico	9
4.3 Personal administrativo.....	10
5. Proceso de pilotaje de los instrumentos para la evaluación al desempeño	11
6. Categorías de la escala	11
7. Categorías de desempeño.....	11
8. Relación entre dimensiones e indicadores por población a evaluar	13
8.1 Personal directivo.....	13
8.2 Personal académico.....	14
8.3 Personal administrativo.....	15
9. Fases del proceso de implementación de evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua.....	16
9.1 Fase 1: Sensibilización y divulgación del Modelo de Evaluación al Desempeño	17
9.2 Fase 2: Planificación del proceso de evaluación al desempeño y organización de la logística.....	17
9.2.1 Organización de la logística.....	18
9.3 Fase 3: Ejecución de la evaluación del desempeño.....	18
9.4 Fase 4: Procesamiento y entrega de los resultados de las evaluaciones personales, por instancias e institucional	18
9.5 Fase 5: Plan de Mejora Individual.....	21
9.5.1 Lineamientos para la elaboración del plan de mejora.....	21
9.5.2. Mecanismos de seguimiento	23
10. Protocolo de comportamiento ético que el personal de la UNAN-Managua debe seguir en el proceso de evaluación al desempeño	24
10.1 Presentación y objetivo	24
10.2 Fundamentación.....	25
11. Instrumentos de evaluación.....	30

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Académico: Personal que se desempeña en una institución académica. Planea, diseña, coordina, dirige, ejecuta, evalúa y difunde su labor académica o investigativa, adecuando su práctica a las necesidades de la comunidad universitaria y la sociedad.

Administrativo: Personal que se desempeña en la administración de la institución, organizando y ejecutando el trabajo orientado por su directivo.

Autoevaluación: Se reconoce como la capacidad para valorar actividades realizadas por uno mismo. Supone un acto de carácter ético y moral de reconocimiento de nuestras capacidades y oportunidades de mejora.

Carácter punitivo: Índole, naturaleza de las cosas o situaciones relativa o relacionada al castigo. En este sentido, la evaluación al desempeño es para la mejora continua y no tendrá carácter punitivo.

Comisión Ad Hoc: Estará conformada por una representación de colaboradores de las distintas instancias, dispuestos a guiar el proceso de evaluación al desempeño del personal en un espacio determinado.

Comisión Central de Expertos: Conjunto de personas elegidas para realizar una determinada labor en representación de un colectivo.

Comisión Técnica Institucional: Integrada por un conjunto de personas que poseen las capacidades, habilidades y destrezas para el procesamiento de datos y presentación de resultados.

Compañero académico: Persona que, respecto de otra, se dedica a la misma actividad o forma parte de un mismo colectivo académico.

Compañero de instancia: Persona que, respecto de otra, se dedica a la misma actividad o forma parte de un mismo colectivo administrativo.

Competencias genéricas: Son habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos transversales que se requieren en cualquier área profesional, que permiten el desempeño satisfactorio. Son transferibles a una gran variedad de ámbitos de desempeño favoreciendo en su grado máximo la autonomía de la persona y su capacidad de decisión y actuación personal. Para efectos de esta normativa se clasifican en competencias genéricas instrumentales, personales y sistémicas.

Competencias instrumentales: Refieren a aquellas de orden metodológico o de procedimiento, tales como la capacidad de análisis y síntesis, de organización y planificación, y de gestión de información.

Competencias interpersonales: Se manifiestan en la capacidad para el trabajo en equipo, la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales, el compromiso ético la capacidad para el trabajo en equipo, la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales, el compromiso ético.

Competencias sistémicas: Son competencias compartidas y desarrolladas dentro de la organización, mediadoras para el logro de la coordinación entre los colaboradores para emprender acciones, orientadas al servicio, al fomento del valor agregado y a la mejora continua de la institución (motivación por la calidad, iniciativa y espíritu emprendedor).

Contingencia: Posibilidad que algo suceda o no.

Cuido de la propiedad social: Es la protección de la comunidad universitaria y de la sociedad en sí, a fin proteger el bien común, la autonomía universitaria y el derecho que tiene la sociedad a la educación.

Dimensión de evaluación: Referente de comparación e interpretación del desempeño de un trabajador, con respecto a indicadores definidos.

Directivo: Personal que se desempeña en la administración pública, que desarrolla funciones directivas profesionales y de gerencia universitaria. Se denomina su responsabilidad por su gestión y control de resultados.

Disposición profesional: Aptitud o capacidad que se tiene para una cosa determinada o hallarse en disposición, estar dispuesto o preparado para un fin determinado.

Evaluación del desempeño: Se concibe como el proceso sistemático y continuo que permite obtener información relevante y analizar de manera pertinente el desempeño del personal directivo, académico y administrativo, para valorar la efectividad de sus funciones, a fin de promover el mejoramiento continuo del personal y de los procesos institucionales, de acuerdo con lo establecido en el Proyecto Institucional.

Indicador de evaluación: Criterio observable dentro de las actividades laborales que representa información necesaria para el proceso de evaluación. Debe evidenciar un desempeño desde la perspectiva institucional, reflejado en el cumplimiento de sus funciones laborales.

Instrumento de evaluación: Medio para obtener la información pertinente sobre el desempeño laboral del personal a nivel directivo, académico y administrativo.

Valoración al desempeño: Capacidad de reconocer los asuntos ético-morales asociados a un indicador establecido.

Método del consenso grupal: Consenso es un término que procede del latín *consensus* y que hace referencia al acuerdo que se alcanza por el consentimiento entre los miembros de un grupo o entre varios grupos.

Metodología: Forma concreta en que se organizan y relacionan entre sí, las distintas etapas que intervienen en un proceso.

Modelo de evaluación: Proceso integral de la gestión humana para la transformación y consecución de un mayor desempeño con resultados hacia la eficacia gestora; estima de manera sistematizada y formal el rendimiento o gestión de sus colaboradores con respecto a su desempeño y su potencial para el desarrollo laboral y personal.

Normativa: Conjunto de normas aplicables a un determinado proceso.

Ponderación: Es el peso relativo o porcentaje promedio establecido de un indicador con relación al total de los indicadores asignados.

Porte y aspecto: Forma de presentación de un profesional en su propia figura y su conducta.

Resguardo: Acción y resultado de resguardar. Bajo la protección de algo o alguien.

Validación: Proporcionar legitimidad mediante un juicio que permita mejorar y/o reorientar el estado actual de un hecho.

1. Introducción

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) ha venido trabajando en el fortalecimiento de estrategias para garantizar una gestión universitaria de calidad, por tanto, el mejoramiento continuo forma parte de sus objetivos estratégicos y está en concordancia con la Misión y Visión Institucional.

Partiendo de la premisa de la mejora continua de la Universidad y respondiendo a las demandas de una sociedad cada vez más exigente y competitiva, la UNAN-Managua ha centrado su atención en la evaluación de la calidad de su quehacer, como una forma de conocer las fortalezas y debilidades en la ejecución de los procesos, lo que ha conllevado a la implementación de los planes de mejora continua del quehacer institucional, orientados a superar de manera sistemática las dificultades en la consecución de los objetivos, mediante la creación de políticas y estrategias que garanticen su cumplimiento y, a la vez, favorezcan su desarrollo.

En vista de lo anterior, y como una estrategia encaminada a contribuir con el mejoramiento continuo de la calidad institucional, la UNAN-Managua ha identificado la necesidad de contar con mecanismos de evaluación de la gestión institucional, que enfatizen dimensiones genéricas claves, que permitan medir el desempeño de la gestión del personal directivo, académico y administrativo de la Universidad.

La UNAN-Managua desarrollará e implementará un Modelo de Evaluación al Desempeño de las competencias, en tres niveles de gestión: directivo, académico y administrativo, el cual se sustenta en dos documentos: *la Normativa y la Metodología para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua*.

La *Metodología para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua*, contenida en este documento, tiene como propósito guiar y conducir el proceso de evaluación al desempeño del personal directivo, académico y administrativo que labora en la Universidad, con el cual se pretende valorar de manera genérica el desempeño institucional.

En la presente *Metodología* se describen los antecedentes del proceso de evaluación al desempeño, el objetivo de la Metodología, los grupos que serán evaluados y sus evaluadores, además se presentan los instrumentos validados a aplicar y los períodos de evaluación. Asimismo, se describen, de manera detallada, todas las fases del proceso de evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua; y se incluye el Protocolo de comportamiento ético que el personal de la institución debe asumir en el proceso de evaluación al desempeño.

2. Antecedentes

La UNAN-Managua ha realizado reiterados esfuerzos para promover y aplicar procesos de evaluación al desempeño, como muestra de esto se han obtenidos los siguientes hallazgos y experiencias:

En cuanto a la evaluación al desempeño del personal administrativo, existe el documento de *Evaluación al Desempeño del Trabajo Administrativo, Metodología de Evaluación* (UNAN-Managua, s.f.a) donde se presentan tres acápites: Consideraciones en la administración del recurso humano, mecanismo de cálculo cuantitativo y consideraciones a los resultados finales y calificación obtenida. En el documento se especifican los tres grandes factores: “Factores del comportamiento del trabajador, Factores de competencia conductual y Factores de Resultados” (UNAN-Managua, s.f.a, p. 4). El proceso de evaluación del personal administrativo que voluntariamente se inscribió en el concurso.

Además, de forma anual se evalúa al personal que posee contratación determinada, en correspondencia con lo establecido en el *Reglamento Interno del Trabajo del Personal Administrativo*, para lo cual se cuenta con diferentes instrumentos que contienen indicadores específicos para evaluar el desempeño en los diferentes cargos de trabajo administrativo.

En cuanto a la evaluación del desempeño docente, existe el documento *Evaluación al mejor docente. Metodología de Evaluación* (UNAN-Managua, s.f.b). Este contiene tres acápites: consideraciones en la administración del recurso humano, mecanismo de cálculo cuantitativo y consideraciones a los resultados finales y calificación obtenida. En el documento se menciona el instrumento de evaluación del académico por parte de estudiantes, este instrumento contiene 20 indicadores. El instrumento fue aplicado a los docentes que voluntariamente se inscribieron en el proceso, es decir, este era un proceso abierto y voluntario, porque se estaban sentando las bases para generar la cultura de evaluación.

Retomando la información de este documento, a continuación, se mencionan algunos hallazgos en los procesos de evaluación:

Autoevaluación Institucional con fines de mejora 2013-2014

Los resultados, producto de este proceso, evidencian la carencia de una metodología institucional de evaluación del desempeño de los trabajadores de la UNAN-Managua; sin embargo, en los reglamentos de trabajo del personal académico y administrativo se contemplan procesos de evaluación para todo el personal.

Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2011-2015

En el período 2011-2015 se institucionalizó el concurso del mejor académico y mejor trabajador administrativo de la Institución. Este era un proceso voluntario y evaluado por una comisión nombrada por el Rectorado. Asimismo, se realizó la evaluación al mejor investigador y las Facultades junto con el POLISAL implementaron estrategias de evaluación al personal (UNAN-Managua, 2016, p. 14).

3. Objetivo

La *Metodología para la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua* tiene como objetivo:

Guiar el proceso de evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua con base en los indicadores relacionados con las competencias genéricas de los directivos, académicos y administrativos, para el desarrollo eficaz y transparente del proceso de evaluación.

4. Poblaciones a evaluar

En el proceso de la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua se consideran tres grandes grupos poblacionales: Personal directivo, personal académico y personal administrativo.

4.1 Personal directivo

Los directivos desempeñan funciones para el logro de los objetivos institucionales. Por tanto, se evalúa a los directivos de todas las unidades organizativas de la Universidad, ubicados en las áreas de Rectorado, Decanatos, Departamentos, Institutos, Centros y Laboratorios de Investigación, Direcciones de Gestión Académica y Divisiones de Gestión Administrativa.

Para cada directivo se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Instrumento de autoevaluación
- Instrumento de evaluación del superior inmediato
- Instrumento de evaluación de los colaboradores
- Instrumento de evaluación de estudiantes (en el caso de los directivos que imparten clases)

Para la consideración de los agentes evaluadores, se tomará en cuenta la estructura organizativa de la Institución.

Cargo	Evaluadores por instrumentos			Observaciones
	Autoevaluación	Superior inmediato	Colaboradores	
Rector (a)	Persona con el cargo	Consejo Universitario	Rectorado	En cada instancia el proceso de evaluación se contextualizará de acuerdo a cada ámbito.
Vicerrector (a) General	Persona con el cargo	Consejo Universitario	Direcciones Específicas	
Vicerrectores (as)	Persona con el cargo	Rector (a)	Direcciones Específicas	

Cargo	Evaluadores por instrumentos			Observaciones
	Autoevaluación	Superior inmediato	Colaboradores	
Decanato	Persona con el cargo	Consejo de Facultad (Según Estatutos)	Directores Departamentos Docentes	
Director(a) de Departamento	Persona con el cargo	Decano(a)	Claustro docente	
Director (a) de Centros, Institutos y Laboratorios	Persona con el cargo	Vicerrectorado de Investigación	Consejo de Dirección	
Direcciones de Gestión Académica	Persona con el cargo	Vicerrector (a) que atienda su área	Ejecutivos Personal administrativo a su cargo	
Divisiones de Gestión Administrativa	Persona con el cargo	Vicerrector Administrativo y de Gestión	Responsables de oficinas y unidades administrativas respectivas	
Responsable de Oficinas	Persona con el cargo	Director de División Administrativa	Personal de la instancia	

4.2 Personal académico

Se considera que el personal académico de la Institución representa un factor fundamental para el logro de la calidad en la educación. El proceso de evaluación para el personal académico comprende la incorporación, en su ámbito de trabajo, de las funciones sustantivas de la Institución.

Para cada académico se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Instrumento de autoevaluación
- Instrumento de evaluación del superior inmediato
- Instrumento de evaluación de los compañeros académicos
- Instrumento de evaluación de estudiantes

Para efecto de los agentes evaluadores del personal académico, se tomará en cuenta la estructura organizativa que la Institución ha definido para este grupo poblacional.

Cargo	Evaluadores por instrumentos				Observaciones
	Autoevaluación	Superior inmediato	Compañeros académicos	Estudiantes	
Académico nombrado como Ejecutivo	Persona con el cargo	Director (a) de la Gestión Académica y Director de Departamento al que pertenece	Otros ejecutivos de la misma instancia	Muestra representativa de cada grupo de clase	En ambos casos se aplicará el instrumento de estudiantes. Compañeros académicos:
Académico	Persona con el cargo	Director de Departamento Docente	Académicos del mismo departamento docente	Muestra representativa de cada grupo de clase	Colectivos de asignaturas, de áreas, coordinadores

4.3 Personal administrativo

El personal administrativo desempeña un papel fundamental en el proceso de la gestión institucional, por tanto, debe ser evaluado de acuerdo con los siguientes instrumentos:

- Instrumento de autoevaluación
- Instrumento de evaluación del superior inmediato
- Instrumento de evaluación del compañero de instancia

Asimismo, en lo que respecta a los agentes evaluadores del personal administrativo, también se tomará en cuenta la estructura organizativa ya definida por la Institución.

Cargo	Evaluadores por instrumentos		
	Autoevaluación	Superior inmediato	Compañeros de instancia
Personal Administrativo	Persona en el cargo	Responsable inmediato	Personal de la instancia

5. Proceso de pilotaje de los instrumentos para la evaluación al desempeño

Se desarrollará prueba piloto para evaluar la dimensionalidad y verificar hasta qué punto los indicadores sugeridos permite valorar objetivamente la dimensión. Para ello, debe aplicarse la confiabilidad de la escala y someterlos a un proceso de validación de constructo, mediante análisis factorial.

6. Categorías de la escala

Tipo de escala: La escala definida para la recolección de información que permita categorizar el desempeño de los trabajadores se fundamenta en la **escala Likert para frecuencia de ocurrencia de un indicador determinado**.

Categorías: Incluye cinco valores. Cada valor se representa de manera cualitativa, así como su representación numérica para obtener el promedio final de valoración. Estas categorías son: Siempre (5), Casi siempre (4), Pocas veces (3), Muy pocas veces (2), y Nunca (1).

Rango de cumplimiento de la escala: El rango de cumplimiento de la escala permite identificar adecuadamente la valoración de la categoría.

Categorías	Valoración de la escala	Rango de cumplimiento
S-Siempre	5	Nivel de cumplimiento máximo 100%
CS-Casi siempre	4	Nivel de cumplimiento en un rango de 80-99%
PV-Pocas veces	3	Nivel de cumplimiento en un rango de 61-79 %
MPV-Muy pocas veces	2	Nivel de cumplimiento en un rango de 1-60 %
N-Nunca	1	Nivel de cumplimiento nulo 0%

7. Categorías de desempeño

Categoría de desempeño: De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos en el proceso de evaluación al desempeño de cada trabajador de la UNAN-Managua, estos se podrán clasificar en las siguientes categorías:

Categoría del desempeño	Rango de valoración	Valoración
Sobresaliente	4-5	<ul style="list-style-type: none">El trabajador muestra un desempeño ejemplar en el cumplimiento de sus funciones.Los resultados de su trabajo contribuyen significativamente para el cumplimiento de las metas institucionales.

Categoría del desempeño	Rango de valoración	Valoración
		<ul style="list-style-type: none"> Evidencia valores, motivaciones y actitudes que contribuyen a generar un clima de trabajo agradable con sus compañeros y compromiso institucional.
Satisfactorio	3	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja para lograr resultados que aportan al desarrollo de las metas institucionales. Sin embargo, requiere apoyarse más de sus fortalezas para desarrollar con mayor eficiencia su trabajo. Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen.
No satisfactorio	1-2	<ul style="list-style-type: none"> Realiza esfuerzos insuficientes para apoyar el logro de las metas de la institución. Los valores, intereses, motivaciones y actitudes que favorecen un buen desempeño laboral están ausentes y poco compromiso institucional. Se evidencian indicios claro de indisciplina laboral. Cumple las Normas y/o Reglamentos institucionales con el mínimo de exigencia.

Cuando el resultado promedio de la evaluación incluya decimales, estos se deben mantener y no redondear. Cada puntaje debe conservar dos decimales.

El resultado final promedio obtenido del proceso de evaluación, permitirá obtener una valoración general al desempeño del personal directivo, académico y administrativo. Quienes obtengan una valoración de **No satisfactorio**, serán convocados a una entrevista personal con su superior inmediato, para asumir el compromiso de elaborar y dar cumplimiento a un plan de mejora individual para fortalecer aquellas dimensiones e indicadores que lo ameriten.

8. Relación entre dimensiones e indicadores por población a evaluar

8.1 Personal directivo

a) Instrumento de autoevaluación

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Gestión Directiva	15
Responsabilidad	8
Trabajo en equipo	4
Ética institucional	4
Identidad institucional	3
Total :	34

b) Instrumento de evaluación del superior inmediato

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Gestión Directiva	15
Responsabilidad	8
Trabajo en equipo	4
Ética institucional	4
Identidad institucional	3
Total :	34

c) Instrumento de evaluación de colaboradores inmediatos

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Gestión Directiva	11
Responsabilidad	3
Trabajo en equipo	4
Ética institucional	3
Identidad institucional	3
Total :	24

d) Instrumento de evaluación de estudiantes (En caso que el directivo imparta clases)

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Gestión Académica	12
Responsabilidad	8
Total:	20

8.2 Personal académico

a) Instrumento de autoevaluación

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Gestión Académica	14
Responsabilidad	11
Trabajo en equipo	2
Ética institucional	5
Identidad institucional	3
Total :	35

b) Instrumento de evaluación del superior inmediato

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Gestión Académica	14
Responsabilidad	11
Trabajo en equipo	2
Ética institucional	5
Identidad institucional	3
Total :	35

c) Instrumento de evaluación del compañero académico

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Gestión Académica	6
Responsabilidad	5
Trabajo en equipo	2
Ética institucional	3
Identidad institucional	3
Total :	19

d) Instrumento de evaluación de los estudiantes

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Gestión Académica	8
Responsabilidad	8
Ética institucional	4
Identidad institucional	2
Total:	22

8.3 Personal administrativo

a) Instrumento de autoevaluación

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Ejecución de actividades administrativas	10
Responsabilidad	8
Trabajo en equipo	3
Ética institucional	4
Identidad institucional	2
Total :	27

b) Instrumento de evaluación del superior inmediato

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Ejecución de actividades administrativas	10
Responsabilidad	8
Trabajo en equipo	3
Ética institucional	4
Identidad institucional	2
Total :	27

c) Instrumento de evaluación de compañeros de instancia

Dimensiones	Cantidad de indicadores
Ejecución de actividades administrativas	7
Responsabilidad	5
Trabajo en equipo	3
Ética institucional	4
Identidad institucional	2
Total :	21

9. Fases del proceso de implementación de evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua

La implementación de la evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua se realizará de forma anual, es decir, una única vez al año, finalizando el primer semestre, para lo cual se tomará en cuenta el calendario de la gestión académica y administrativa de la Universidad. En la siguiente tabla se detalla el cronograma de ejecución de las fases:

Fase a ejecutar	Año académico 2019											
	I Trimestre			II Trimestre			III Trimestre			IV Trimestre		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fase 1: Sensibilización												
Fase 2: Planificación del proceso												

Fase a ejecutar	Año académico 2019											
	I Trimestre			II Trimestre			III Trimestre			IV Trimestre		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fase 3: Implementación del proceso												
Fase 4: Procesamiento de datos y entrega de resultados												
Fase 5: Elaboración Plan de Mejora												

9.1 Fase 1: Sensibilización y divulgación del Modelo de Evaluación al Desempeño

La UNAN-Managua debe organizar una amplia campaña de sensibilización y divulgación del proceso de evaluación al desempeño con fines de mejora, dirigido a todo el personal de la Universidad. Esta campaña debe realizarse antes de la aplicación de la evaluación al desempeño del personal de la Institución.

La realización de esta campaña permite explicar de forma clara en que consiste el proceso de evaluación, la trascendencia que tiene para la Institución, así como dar a conocer los instrumentos de evaluación y otros aspectos relevantes del proceso.

9.2 Fase 2: Planificación del proceso de evaluación al desempeño y organización de la logística

En esta fase se planifican y se organizan todos los requerimientos necesarios para la implementación del Modelo de Evaluación al Desempeño del personal. Esta fase inicia antes de la finalización del primer semestre de cada año, para lo cual se debe considerar el Calendario de la gestión académica y administrativa de la UNAN-Managua. La Dirección de Gestión de la Calidad Institucional y la División de Recursos Humanos elaborará un calendario de actividades para la aplicación de los instrumentos de evaluación, su procesamiento y la entrega de los resultados a cada instancia cuyo personal fue evaluado, así como la entrega de los resultados globalizados de la Institución a las autoridades de la UNAN-Managua.

Para la planificación de la evaluación del personal, se requiere:

- Listados actualizados del personal de acuerdo a las poblaciones a evaluar (directivos, académicos y administrativos). Estos listados tendrán nombres y apellidos, cargo, instancia de procedencia y correos electrónicos, en el caso de aquellos que por la naturaleza de sus funciones lo requieran.
- En el caso de los académicos y directivos que imparten clases, se requerirá la planificación de la carga académica y cualquier otra información necesaria.

- Se definirán criterios para seleccionar al personal clave que participarán en la evaluación del personal directivo, académico y administrativo.

9.2.1 Organización de la logística

Las instancias facilitadoras de la implementación del Modelo de Evaluación aseguran el local de los laboratorios de informática y las computadoras donde están cargados los instrumentos de evaluación que serán aplicados, según la planificación, ya sea de evaluación de los directivos, de académicos o del personal administrativo. La cantidad de los laboratorios a requerir se determina en la fase de la planificación, esto depende de la cantidad de docentes, grupos de estudiantes y personal administrativo que no tiene acceso a computadoras.

Se debe considerar que, por cada grupo de académicos a evaluar, se seleccionará una **muestra representativa del 10% por cada grupo de estudiantes** que el académico tenga asignado. Además, se tomará como referencia de selección el cumplimiento al Reglamento de Régimen Académico Estudiantil de la UNAN-Managua, en el título referido a la asistencia y puntualidad.

9.3 Fase 3: Ejecución de la evaluación del desempeño

La fase de ejecución de la evaluación al desempeño consiste en la aplicación de todos los instrumentos a la población involucrada. Las comisiones Ad-Hoc se encargarán de facilitar y garantizar que el proceso de ejecución de la evaluación al desempeño se lleve a efecto de forma eficiente y transparente.

Se utilizarán las diferentes vías de comunicación para convocar a los evaluados y evaluadores que realicen el llenado de los diferentes instrumentos.

Dos días hábiles antes de la fecha establecida para el cierre de la aplicación de los instrumentos, las instancias facilitadoras del proceso revisan por medio del sistema de evaluación al desempeño, qué personal directivo, académico o administrativo no fue evaluado o no realizaron su autoevaluación. A estos se les notifica por medio de correos electrónicos o llamadas directas, recordando que se debe culminar con el proceso de evaluación.

9.4 Fase 4: Procesamiento y entrega de los resultados de las evaluaciones personales, por instancias e institucional

Una vez culminado el período de aplicación de los instrumentos de evaluación, la Comisión Técnica Institucional, en coordinación con la Dirección DGCI y la División de RRHH, procederá con el procesamiento de los datos obtenidos de la evaluación, para lo cual se elaborarán formatos conteniendo las valoraciones finales del personal directivo, académico y administrativo. Los resultados de evaluación se elaboran para cada personal evaluado.

La División de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional, entregará oficialmente a las autoridades superiores un resumen del resultado de las evaluaciones del personal directivo, académico y administrativo de la UNAN-Managua.

Asimismo, los resultados de las evaluaciones serán entregados a cada una de las instancias, cuyos miembros fueron evaluados. Los directivos que reciben las valoraciones del personal bajo su área las entregarán de manera personal, a través de las diferentes formas de comunicación. A continuación, se muestra un ejemplo de presentación de resultados.

Fecha:

Nombre del trabajador (a):

Facultad / Instancia:

Criterios de calificación	Autoevaluación	Estudiante	Superior inmediato	Compañeros académicos	Promedio
1. Formula objetivos y metas adecuadas a sus áreas de responsabilidad.	5	4.52			4.76
2. Organiza el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias.	4	3.98			3.99
Promedio de Planificación y organización del trabajo	4.50	4.25			4.38
3. Ejecuta el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias	4	3.25			3.63
4. Gestiona los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos establecidos.	4	4.58			4.3
5. Promueve acciones que garantizan la calidad de los procesos académicos y administrativos.	5	3.1			4.1
6. Garantiza a sus colaboradores el tiempo y recursos para el cumplimiento de las tareas y el logro de las metas asignadas.	4	2.87			3.44
7. Promueve la formación continua del personal a su cargo.	4	3.25			3.63
8. Diseña mecanismos de control y seguimiento del rendimiento y productividad del personal a su cargo.	4	3.58			3.8
9. Evalúa continuamente los procesos de trabajo y los resultados obtenidos para la toma de decisiones oportunas.	5	4.58			4.79
10. Aporta e implementa nuevas ideas en la realización de su trabajo.	4	4.63			4.3
11. Resuelve los problemas de forma proactiva e innovadora.	4	3.65			3.8
Promedio de Competencias Académicas	4.22	3.72			3.97
12. Organiza el contenido de clase o curso de forma lógica y clara.	5	4.89	5		4.96
13. Muestra dominio de la asignatura que imparte.	4	4.52	4		4.17
14. Contextualiza los contenidos de la asignatura o curso con otras áreas del conocimiento.	5	5.00	5		5.00

15. Promueve el análisis crítico de los contenidos de la asignatura.	4	3.50	4		3.83
16. Utiliza métodos de enseñanza que facilitan el aprendizaje apoyado del uso adecuado de herramientas TIC.	5	4.25	5		4.75
17. Asigna tareas y trabajos que contribuyen al aprendizaje significativo.	5		5		5
18. Proporciona y orienta material de estudio que contribuye al aprendizaje significativo.	4		4		4
19. Promueve la investigación en el ámbito de la asignatura o curso que imparte.	5		5		5
Promedio de Responsabilidad	4.63	4.43	4.63		4.56
20. Asiste a las sesiones de clase o cursos asignadas.	5		4		4.5
21. Se presenta puntualmente en el horario de clase o curso establecido.	5		5		5
Promedio de Trabajo en equipo	5.00		4.50		4.75
22. Se adapta y actúa colaborativamente en su grupo de trabajo.	5	4.5	5		4.83
23. Coordina las acciones con sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos.	5	4.25	5		4.75
24. Fomenta confianza y relaciones de armonía en el equipo de trabajo.	5		4	5	4.67
25. Transmite información e ideas de manera clara, precisa, oportuna y comprensible.	5	4.11	5	5	4.78
Promedio de Ética Institucional	4.80	4.11	4.60	4.67	4.55
25. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.	5	4.50	5	5	4.88
26. Se muestra comprometido con el quehacer institucional.	5	4.87	5	5	4.97
Promedio de Identidad Institucional	5.00	4.63	4.67	5.00	4.83
Valoración promedio total	4.59	4.11	4.61	4.84	4.44

Firma del evaluado

9.5 Fase 5: Plan de Mejora Individual

El Modelo de Evaluación al Desempeño establece a cada directivo la responsabilidad de convocar a su personal a una sesión de trabajo, que le permita retroalimentar sobre la base de los resultados colectivos obtenidos del proceso de evaluación, a fin de proponer acciones para el mejoramiento continuo.

En el caso que el personal evaluado haya tenido una valoración de *No satisfactorio* en el resultado de todo su proceso de evaluación, se realizará una entrevista personal entre el superior (a) inmediato (a) y el evaluado (a).

La entrevista tiene como propósito encauzar hacia el logro de las metas trazadas en el siguiente período. El superior inmediato facilitará el acompañamiento necesario para mejorar el desempeño del evaluado, asegurar la elaboración del plan de mejora individual por parte del evaluado, indicándole la forma de monitorear los cambios en el desempeño y se le dará seguimiento a dicho plan cada tres meses.

9.5.1 Lineamientos para la elaboración del plan de mejora

El Plan de Mejora Individual se elaborará en forma consensuada entre el superior (a) inmediato (a) y el trabajador (a), para lo cual se tomará en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño realizada a cada trabajador (a), sea este directivo, académico o administrativo.

Para lograr este objetivo, se realizará una entrevista para abordar los aspectos críticos y fortalezas del trabajador (a) a fin de contribuir a mejorar su desempeño y conducta mediante el aprovechamiento de sus fortalezas; y a la vez generar espacios de reflexión que conlleven al desarrollo humano. La entrevista se llevará a cabo en los quince días (15) hábiles posteriores a la entrega de los resultados de la evaluación, en la misma se analizarán las acciones de mejora a implementar para fortalecer los conocimientos, las competencias laborales, la conducta laboral y el cumplimiento de los acuerdos, según sea el caso; para de esta forma lograr el desarrollo integral del trabajador (a) y de la Institución.

Algunos criterios a tomar en consideración al momento de la elaboración del Plan de Mejora Individual

Para la elaboración del Plan de Mejora Individual, es importante que el superior (a) inmediato (a) tome en cuenta los criterios analizados, también que haga referencia a los resultados obtenidos no a las personas. Abordar los sentimientos del otro y escuchar más allá de las palabras, animar al otro a expresar sus puntos de vista y a establecer, para su mejoramiento, acciones, compromisos o acuerdos claros, concretos, medibles y evidenciables. Para la elaboración del Plan de Mejora Individual, se recomienda que el trabajador (a) tome en consideración las siguientes recomendaciones:

a) Autoevaluación

Antes de mirar cualquier plan o estrategia de mejora, es necesario saber cuál es la situación actual, siéntate y analiza crítica y reflexivamente los diferentes aspectos de tu vida laboral, y determina

objetivamente las mejoras necesarias, y en qué áreas se tiene que mejorar. Algunos ejemplos de preguntas relevantes que te puedes hacer:

- ¿Te sientes motivado con tu trabajo?
- ¿Consideras que planificas tu trabajo de acuerdo a las metas y objetivos de tu institución?
- ¿Las relaciones interpersonales en el clima laboral se dan de la manera que a ti te gustaría que fuesen?

b) Analiza tus fortalezas, debilidades y oportunidades

Es importante destacar que todas las personas hacemos cosas o actividades que nos salen muy bien, incluso mejor que otras. A veces, la mayoría de las personas perciben sus debilidades como algo fácil de superar en el futuro y están seguros de poder conservar sus fortalezas. Es por ello que, entender y aceptar tus muchas fortalezas y debilidades te ayudará a determinar las técnicas que debes usar en plan de desarrollo personal. Puede que seas, a lo mejor, un buen compañero de trabajo y una persona a la que se le da bien escuchar, pero tienes problemas con la falta de paciencia. Si no eres consciente de esto puedes estropear la interrelación que tienes con tus compañeros de trabajo y el resto de personas de tu entorno.

c) Define tus objetivos de manera clara

Después de determinar qué áreas de tu vida laboral necesitas mejorar, transfórmalas en objetivos o en la parte clave de tus objetivos. Para empezar, puedes enlistarlos sin ningún orden en particular. Los objetivos que fijes deben de ser realistas y directos, de lo contrario corres el riesgo de dejarlos a mitad del camino.

d) Prioriza tus objetivos

Es importante entender que hay algunos retos que son más urgentes de cumplir, y por ello debemos de atenderlos primero. Después de haber ordenado tus objetivos, repásalos mientras das un peso a cada uno dependiendo de su relevancia, urgencia e importancia para ti. El propósito es encontrar un objetivo que te parezca importante y pueda contribuir positivamente a otros aspectos de tu vida una vez lo hayas alcanzado, y convertirlo en tu objetivo principal.

e) Fija tus metas

Las metas se utilizan, frecuentemente, para medir el progreso de las tareas y/o actividades. Al iniciar a trabajar en tu plan de mejora es necesario definir metas o fechas límites que te estimulen a trabajar duro y se sumen para lograr cumplir el objetivo principal. Para obtener mejores resultados, se recomienda adoptar los siguientes parámetros sobre las metas: Deben de ser específicas, medibles, alcanzables y realistas.

f) Diseña tu Plan de Mejora Individual

Teniendo en cuenta tus funciones, los compromisos adquiridos en la entrevista, los retos, oportunidades, debilidades y tus metas cuantificables, ya puedes elaborar tu Plan de Mejora Individual, detallando las acciones, actividades tareas y compromisos que pretendes llevar a cabo para conseguir tu objetivo. Independientemente de cual sea tu plan de mejora, comprométete a seguirlo al pie de la letra y cuando dudes de tu progreso, pide a tu superior (a) inmediato (a) y a un compañero de trabajo que te revise o te haga recordatorios. Además, debes de ser realista con tu plan de mejora y asegúrate de darte un margen de tiempo prudente para completar las acciones, actividades o tareas planteadas.

g) Revisa el progreso de cumplimiento

Para medir el progreso de las acciones, actividades o tareas planteadas, realiza autoevaluaciones diarias, semanales y mensuales; en cada una de ellas, pregúntate a ti mismo si de verdad te estas acercando al logro de tus objetivos. Si en cualquier momento sientes que no estas progresando positivamente en la consecución de tus objetivos, puedes ajustar tu plan o mover fechas límites de cumplimiento de tus metas. Se recomienda no ser negativo con uno mismo, no alcanzar una meta o no conseguir un objetivo en el tiempo estimado, no es un fracaso, lo importante es revisar que no está funcionando y reorientar el trabajo para alcanzar su cumplimiento final.

9.5.2. Mecanismos de seguimiento

El superior inmediato facilitará el acompañamiento necesario para mejorar el desempeño del evaluado, asegurará la elaboración del plan de mejora individual por parte del evaluado, indicándole la forma de monitorear los cambios en el desempeño y se le dará seguimiento a dicho plan cada tres meses. La siguiente tabla muestra el formato de seguimiento al plan de mejora individual.

Formato de seguimiento al Plan de Mejora Individual						
Facultad/Instancia:				Fecha:		
Nombre trabajador (a)				Cargo:		
Categoría:	Directivo:	Académico:	Administrativo:			
Nombre del superior (a) inmediato (a):						
Acciones de mejora	Valoración del nivel de cumplimiento de las acciones de mejora	Evidencias del cumplimiento de las acciones de mejora	Eficacia			Fecha de seguimiento
			Si	No	Parcialmente	

Formato de seguimiento al Plan de Mejora Individual						
Observaciones:						

Firma del superior inmediato

Firma del trabajador

10. Protocolo de comportamiento ético que el personal de la UNAN-Managua debe seguir en el proceso de evaluación al desempeño

10.1 Presentación y objetivo

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), ha venido trabajando en el fortalecimiento de estrategias para garantizar una gestión universitaria de calidad, por tanto, el mejoramiento continuo de sus procesos académicos y administrativos, lo mismo que su personal forma parte de sus objetivos estratégicos y está en concordancia con la Misión y Visión Institucional. Es por ello que, ha definido una estrategia para implementar un Modelo de Evaluación al Desempeño que permita la valoración del desempeño de su personal a todos los niveles de la Universidad con un enfoque de mejora continua.

La implementación del Modelo de Evaluación al Desempeño del personal de la UNAN-Managua conducirá a una evaluación integral, equitativa y transparente del personal que labora en la Universidad y está en coherencia con el Proyecto Institucional, Normativas, Reglamentos y Convenios, sin detrimento de la estabilidad laboral y con la única intención de promover la mejora continua de su personal y de sus procesos institucionales.

Por lo anterior, se define el presente ***Protocolo de comportamiento ético del personal de la UNAN-Managua en el proceso de evaluación al desempeño***, cuyo propósito es definir las pautas de comportamiento que orienten la actuación del personal, basada en la responsabilidad, transparencia y compromiso ético, que participará en calidad de evaluadores en cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Normativa y Metodología de evaluación al desempeño de los colaboradores de la Institución en todos sus niveles, sean estos directivos, académicos y administrativos.

Asimismo, determinar las pautas de actuación objetiva, transparente y ética, que debe de seguir el personal que asuma la tarea de evaluar el desempeño del personal directivo, académico y administrativo; de tal forma que, se garantice la confianza y seguridad en el personal de la Universidad que será evaluado.

Los criterios y pautas de actuación contenidos en el presente Protocolo de comportamiento ético son de aplicación a todos los colaboradores, sean estos directivos, académicos, administrativos, estudiantes o representantes gremiales que, de acuerdo a las disposiciones y regulaciones establecidas en la Normativa y Metodología de Evaluación al desempeño del personal de la UNAN-Managua participarán en el proceso de evaluación.

10.2 Fundamentación

El Consejo Universitario de la UNAN-Managua conceptualizó, en el Código de Ética Institucional, a la ética como una rama de la filosofía que consiste en juzgar, evaluar y aplicar las normas en el plano de los valores naturales, sociales y culturales por medio de la cual la Misión y Visión de la Universidad debe cobrar plena vigencia. Asimismo, determinó entre los objetivos del Código de Ética Institucional, la obligación del personal de la UNAN-Managua de:

- Contribuir a la convivencia institucional, a través del fortalecimiento de los valores personales y colectivos, fomentando las mejores prácticas en el ambiente laboral.
- Crear un ambiente académico y laboral sano, donde prevalezca la aplicación de los principios de la Universidad.
- Instruir a los servidores sobre sus deberes y los requisitos de comportamiento que debe de adoptar para merecer ser parte de esta Alma Mater y a los usuarios vinculados con la UNAN-Managua, así como vigilar y exigir que este comportamiento se apegue a lo establecido por la Universidad.
- Servir de instrumento de persuasión a las conductas indebidas y a los intentos de afectar el patrimonio y los intereses colectivos y al mismo tiempo, facilitar la solución a los conflictos éticos y morales.

Para asegurar un proceso transparente, justo y equitativo, las pautas de conducta establecidas en el presente Protocolo de comportamiento tienen su base en:

- 1) **Los principios rectores de la Universidad establecidos en los Estatutos de la UNAN-Managua (2018):** Estos principios están vinculados al proceso de evaluación del desempeño y se encuentran en el Arto. 6, particularmente en los siguientes principios:
 - Principio de Legalidad: La legalidad implica que todas las actuaciones y procedimientos académicos y administrativos internos de la Universidad se sujetan a la Constitución Política, a la Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior (Ley 89) así como a sus Normativas Internas, Estatutos y Reglamentos Internos.
 - Principio de Ética Profesional: Implica el comportamiento ético y moral que se debe observar en todas las relaciones sociales y laborales que se generen y manifiesten en cada uno de los miembros de la comunidad universitaria de acuerdo con sus propias reglas.

- Principio de Respeto a los Derechos Humanos: Implica que todos los miembros de la comunidad universitaria deberán actuar y fomentar el trato con respeto a los derechos humanos y a la dignidad de la persona a fin de lograr la libertad, igualdad, justicia y paz social.
- 2) Los objetivos y principios rectores de los deberes y conductas de los miembros de la comunidad universitaria establecidos en el Código de Ética Institucional de la UNAN Managua (2016): Los principios y objetivos que están vinculados al proceso de evaluación del desempeño se encuentran en el Arto. 9 del Código de Ética Institucional y son aplicables al presente Protocolo de actuación los siguientes:
- El Principio de Probidad: Este principio establece que toda actuación pública de los miembros de la comunidad universitaria se materialice con rectitud, integridad, honradez, honestidad y ética, cuando preste o reciba el servicio universitario.
 - El Principio de Transparencia: Este principio determina que todo el quehacer universitario debe de estar ajustado de conformidad con el derecho que tiene el ciudadano y a su vez los miembros de la comunidad universitaria de estar informados de las actividades de la administración y sus resultados.
 - El Principio de Responsabilidad: El cual significa disposición, capacidad, actitud y diligencia para el cumplimiento de las funciones y tareas encomendadas; así como permanente disposición de rendir cuenta y asumir las consecuencias de la conducta pública, sin excusas de ninguna naturaleza cuando se requiera o forme parte de sus obligaciones.
 - Principio de Equidad: Actuar con sentido de justicia y objetividad, sin mostrar preferencia para garantizar la igualdad de oportunidades, en consecuencia, no realizar ni consentir discriminación por razones de nacimiento, nacionalidad, credo, político, raza, sexo, idioma, edad, religión, opinión, origen, posición económica y condición social.

Teniendo presente los principios rectores de los Estatutos de la UNAN-Managua y los objetivos y principios del Código de Ética Institucional puntualizados en el presente documento, el personal directivo, académico y administrativo involucrado en la evaluación al desempeño del personal en sus correspondientes niveles, debe de cumplir con las pautas de comportamiento orientados a brindar confianza y seguridad de que el proceso se llevará a cabo de manera objetiva, justa y transparente en cada una de sus fases que establece la Normativa y Metodología para la evaluación al desempeño.

A continuación, se describen las pautas de comportamiento a asumir en cada una de estas fases del proceso de evaluación al desempeño:

Fase 1: Sensibilización y divulgación del Modelo de Evaluación al Desempeño

- Garantizar que todos los colaboradores ubicados en las distintas instancias académicas y administrativas de la Institución conozcan con transparencia y se apropien del contenido de la Normativa y Metodología a través de reuniones formales, talleres, foros, murales, entre otros.

- Dar a conocer con claridad todos los instrumentos de evaluación al desempeño que serán aplicados, las dimensiones e indicadores de evaluación, así como los procedimientos que conducen a sus resultados.
- Asegurar que el personal comprenda con objetividad que el propósito fundamental de la evaluación al desempeño está orientado a la mejora continua del personal y como consecuencia al fortalecimiento de la calidad de la institución.
- Comunicar de manera clara y transparente, a través de canales de lenguaje verbal y no verbal (escrito, gráfico, lenguaje corporal, etc.) que la evaluación al desempeño tiene un carácter orientado al desarrollo personal e institucional, evitando expresiones que conduzcan a que el personal lo perciba como un acto punitivo.

Fase 2: Planificación del proceso de evaluación al desempeño y organización de la logística

- Facilitar la creación de condiciones que le permita asumir sus funciones genéricas con responsabilidad y respetar el principio de legalidad.
- Garantizar que el personal evaluador, en todos sus niveles, y en lo particular a nivel directivo, desarrolle mecanismos efectivos que aseguren la objetividad, transparencia y equidad de la evaluación al desempeño, encontrándose entre estos el acompañamiento, la supervisión, la creación de mecanismos de control objetivo de las dimensiones e indicadores que son parte del instrumento de evaluación al personal.
- En el caso particular de los docentes, además del control de entrega de planes de trabajo, guías didácticas de estudio, estructuración de carpetas didácticas a nivel digital y en físico, portafolio, rubricas, etc.
- Garantizar que los evaluadores reciban talleres de inducción sobre la ética laboral y el compromiso que tienen con los valores institucionales, contribuyendo con honestidad y ética profesional al fortalecimiento y al desarrollo de una nueva cultura institucional de evaluación al desempeño y del mejoramiento continuo de los colaboradores.
- Concientizar a los evaluadores a través de procesos de reflexión y sistematización de experiencias sobre la obligación de asumir el principio de probidad en su actuar profesional, asumiendo una conducta íntegra, honesta y ética en el proceso de la evaluación al desempeño de los trabajadores que le corresponderá asumir.
- Fortalecer a través de mecanismos de reflexión y discusión práctica los principios vinculados con la honestidad, responsabilidad y objetividad de los evaluadores de tal manera que, sea capaz de superar la posibilidad de caer en el personalismo, el subjetivismo, la inmadurez, el revanchismo o el conflicto de intereses.

Fase 3: Ejecución de la evaluación al desempeño

- Estar claro, apropiado y cumplir estrictamente los procedimientos que establece la Normativa y Metodología para la evaluación al desempeño del personal y aplicarla con la debida objetividad, rectitud, honestidad y ética al personal sujeto de la evaluación.

- Ser íntegro y responsable en el ejercicio de la aplicación de la evaluación, apartándose de los conflictos personales o de intereses que puedan afectar por apreciaciones subjetivas al evaluado.
- Tener presente un alto sentido de justicia y objetividad para evitar los prejuicios y estigmatizaciones que conlleven a la discriminación y a valoraciones subjetivas que perjudiquen al personal evaluado.
- Mantener una actitud sigilosa y prudente en la apreciación y opinión personal que tenga del personal evaluado, evitando hacer comentarios personales o compartirlos con otros evaluadores para no influenciarlos en su valoración ni afectar la dignidad y decoro de los colaboradores sujetos de la evaluación.
- Ser leal y transparente en el ejercicio de la función que derivada de la Normativa de Evaluación del desempeño que se le ha encomendado, respetando los valores institucionales, el marco, las disposiciones y regulaciones establecidas en el documento institucional.
- El personal directivo deberá de hacer uso responsable de la autoridad que le ha sido conferida, propiciando un ambiente de confianza e incidiendo en que los evaluadores mantengan una actitud responsable y con los más altos niveles de veracidad, objetividad y ética.
- Otra acción que debe propiciar el personal directivo es la de asegurar que el personal perciba y comparta un ambiente agradable y un clima laboral de respeto y libre de maltrato físico, psicológico y laboral, evitando ridiculizar en público, acoso, ofensas, chantajes o extorsión al personal bajo su dirección.
- Aprovechar el proceso de evaluación del desempeño para que el personal que integra la Institución lo convierta en una oportunidad para el aprendizaje y desarrollo de cualidades, valores y principios que fortalezcan a la Universidad en su quehacer institucional.
- Escuchar sin prejuicios la diversidad de opiniones creencias y convicciones de los colaboradores de la Institución promoviendo siempre un ambiente constructivo y de aprendizaje de las fortalezas que estas contienen, de tolerancia y de respeto y evitando que estas influyan o perjudiquen el acto de la evaluación del desempeño

Fase 4: Procesamiento y entrega de resultados de las evaluaciones de forma personal, por instancia e institucional

- Velar por que el procesamiento de la información estadística de los instrumentos de evaluación del desempeño se desarrolle de manera eficiente, objetiva, segura y con la calidad requerida.
- Asegurar que la entrega de los resultados individuales de los evaluados por parte de los directivos, se realicen de manera directa y en las condiciones de privacidad adecuada,

teniendo presente la ética profesional y el debido sigilo, cuidando el respeto a la dignidad del personal evaluado.

- Garantizar que los resultados de las evaluaciones del personal directivo, académico y administrativos de la UNAN-Managua que serán entregados a las autoridades superiores cumplan con los estándares de calidad y científicidad correspondiente.
- Garantizar la seguridad y el debido resguardo de la información individual del personal evaluado, tomando las medidas necesarias para evitar que se pueda filtrar a terceros no autorizados.
- Proteger la información contra la pérdida, manipulación, robo, mal uso, traspaso, violación o revelación indebida.

Fase 5: Elaboración del Plan de Mejora Individual

- Tomar conciencia que la sesión de trabajo es para retroalimentarse, y se deben de abordar la necesidad de superar las dificultades, haciendo énfasis en la capacidad de resiliencia de las personas para avanzar en la consecución de las metas y en el aprendizaje que se desprende de este el que será de utilidad para su desarrollo.
- Brindar un seguimiento basado en los principios de legalidad de los Estatutos de la UNAN-Managua y del Código de Ética Institucional que permita al evaluado el cumplimiento consciente y asertivo de las Normativas que regulan el funcionamiento de la Educación Superior.
- Garantizar a través de talleres de inducción al personal evaluado que elaborará el Plan de Mejora, con el objetivo de superar los puntos críticos y potenciar las fortalezas y que tome conciencia de asumir el valor de la responsabilidad y compromiso en el cumplimiento con calidad de las funciones, acciones y tareas encomendadas.
- Brindar seguimiento sistemático trimestral al cumplimiento del Plan de Mejora Individual del personal evaluado, sin caer en la falta de respeto y vulneración de los derechos laborales, el decoro y la dignidad del trabajador.
- Destacar y estimular a los trabajadores que obtuvieron una categoría de sobresaliente a través de murales de honor, elogios públicos en las sesiones de trabajo y en cartas de felicitación escritas por parte de su inmediato superior entre otras iniciativas de reconocimiento moral.

11. Instrumentos de evaluación

Instrumentos de evaluación del personal directivo

a) Instrumento de autoevaluación

Datos generales

Nombre del directivo autoevaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S	CS	PV	MPV	N
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Gestión directiva					
1. Formulo objetivos y metas adecuadas a mis áreas de responsabilidad.					
2. Organizo el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias.					
3. Ejecuto el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias					
4. Gestiono los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos establecidos.					
5. Promuevo acciones que garantizan la calidad de los procesos académicos y administrativos.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
6. Garantizo a mis colaboradores el tiempo y recursos para el cumplimiento de las tareas y el logro de las metas asignadas.					
7. Promuevo la formación continua del personal a mi cargo.					
8. Diseño mecanismos de control y seguimiento del rendimiento y productividad del personal a mi cargo.					
9. Evalúo continuamente los procesos de trabajo y los resultados obtenidos para la toma de decisiones oportunas.					
10. Aporto e implemento nuevas ideas en la realización de mi trabajo.					
11. Resuelvo los problemas de forma proactiva e innovadora.					
12. Desarrollo el trabajo con calidad, dedicación y eficiencia.					
13. Demuestro ser crítico y autocrítico con la evaluación de los procesos de trabajo y sus resultados.					
14. Realizo mejoras a los procesos con base en los resultados del desempeño.					
15. Obtengo resultados conforme los objetivos y metas establecidas.					
Responsabilidad					
16. Asisto al trabajo los días designados.					
17. Asisto puntualmente en mi horario de trabajo.					
18. Cuido el porte y aspecto en mi presentación personal.					
19. Asigno a mi personal trabajos y responsabilidades de forma clara y oportuna.					
20. Organizo periódicamente reuniones con mis colaboradores.					
21. Resguardo los intereses y bienes de la Universidad.					
22. Participo en los eventos institucionales.					
23. Cumpló con el reglamento interno de trabajo, de acuerdo a mi competencia.					
Trabajo en equipo					
24. Me adapto y actúo colaborativamente en mi grupo de trabajo.					
25. Coordino las acciones con mis compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
26. Fomento confianza y relaciones de armonía en el equipo de trabajo.					
27. Transmiso información e ideas de manera clara, precisa, oportuna y comprensible.					
Ética institucional					
28. Soy transparente y sigiloso en el manejo de la información institucional.					
29. Establezco relaciones cordiales y respetuosas con la comunidad universitaria.					
30. Mantengo un comportamiento digno y honesto en mi ámbito de actuación.					
31. Actúo con sentido de tolerancia y respeto hacia las demás personas.					
Identidad institucional					
32. Actúo conforme a los principios y valores institucionales.					
33. Me muestro comprometido con el quehacer institucional.					
34. Demuestro una actitud de identidad institucional, tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad.					

b) Instrumento de evaluación del superior inmediato

Datos generales

Nombre del directivo evaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Auxíliese de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: plan de trabajo e informes de cumplimiento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Gestión directiva					
1. Formula objetivos y metas adecuadas a sus áreas de responsabilidad.					
2. Organiza el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias.					
3. Ejecuta el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias					
4. Gestiona los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos establecidos.					
5. Promueve acciones que garantizan la calidad de los procesos académicos y administrativos.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
6. Garantiza a sus colaboradores el tiempo y recursos para el cumplimiento de las tareas y el logro de las metas asignadas.					
7. Promueve la formación continua del personal a su cargo.					
8. Diseña mecanismos de control y seguimiento del rendimiento y productividad del personal a su cargo.					
9. Evalúa continuamente los procesos de trabajo y los resultados obtenidos para la toma de decisiones oportunas.					
10. Aporta e implementa nuevas ideas en la realización de su trabajo.					
11. Resuelve los problemas de forma proactiva e innovadora.					
12. Desarrolla el trabajo con calidad, dedicación y eficiencia.					
13. Demuestra ser crítico y autocrítico con la evaluación de los procesos de trabajo y sus resultados.					
14. Realiza mejoras a los procesos con base en los resultados del desempeño.					
15. Obtiene resultados conforme los objetivos y metas establecidas.					
Responsabilidad					
16. Asiste al trabajo los días designados.					
17. Asiste puntualmente en su horario de trabajo.					
18. Cuida el porte y aspecto en su presentación personal.					
19. Asigna a su personal trabajos y responsabilidades de forma clara y oportuna.					
20. Organiza periódicamente reuniones con sus colaboradores.					
21. Resguarda los intereses y bienes de la Universidad.					
22. Participa en los eventos institucionales.					
23. Cumple con el reglamento interno de trabajo, de acuerdo a su competencia.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Trabajo en equipo					
24. Se adapta y actúa colaborativamente en su grupo de trabajo.					
25. Coordina las acciones con sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos.					
26. Fomenta confianza y relaciones de armonía en el equipo de trabajo.					
27. Transmite información e ideas de manera clara, precisa, oportuna y comprensible.					
Ética institucional					
28. Es transparente y sigiloso en el manejo de la información institucional.					
29. Establece relaciones cordiales y respetuosas con la comunidad universitaria.					
30. Mantiene un comportamiento digno y honesto en su ámbito de actuación.					
31. Actúa con sentido de tolerancia y respeto hacia las demás personas.					
Identidad institucional					
32. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.					
33. Se muestra comprometido con el quehacer institucional.					
34. Demuestra una actitud de identidad institucional, tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad.					

c) Instrumento de evaluación de los colaboradores inmediatos

Datos generales

Nombre del directivo evaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Gestión directiva					
1. Formula objetivos y metas adecuadas a sus áreas de responsabilidad.					
2. Promueve acciones que garantizan la calidad de los procesos académicos y administrativos.					
3. Garantiza a sus colaboradores el tiempo y recursos para el cumplimiento de las tareas y el logro de las metas asignadas.					
4. Promueve la formación continua del personal a su cargo.					
5. Diseña mecanismos de control y seguimiento del rendimiento y productividad del personal a su cargo.					
6. Evalúa continuamente los procesos de trabajo y los resultados obtenidos para la toma de decisiones oportunas.					
7. Aporta e implementa nuevas ideas en la realización de su trabajo.					
8. Resuelve los problemas de forma proactiva e innovadora.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
9. Desarrolla el trabajo con calidad, dedicación y eficiencia.					
10. Demuestra ser crítico y autocrítico con la evaluación de los procesos de trabajo y sus resultados.					
11. Obtiene resultados conforme los objetivos y metas establecidas.					
Responsabilidad					
12. Cuida el porte y aspecto en su presentación personal.					
13. Asigna a su personal trabajos y responsabilidades de forma clara y oportuna.					
14. Organiza periódicamente reuniones con sus colaboradores.					
Trabajo en equipo					
15. Se adapta y actúa colaborativamente en su grupo de trabajo.					
16. Coordina las acciones con sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos.					
17. Fomenta confianza y relaciones de armonía en el equipo de trabajo.					
18. Transmite información e ideas de manera clara, precisa, oportuna y comprensible.					
Ética institucional					
19. Establece relaciones cordiales y respetuosas con la comunidad universitaria.					
20. Mantiene un comportamiento digno y honesto en su ámbito de actuación.					
21. Actúa con sentido de tolerancia y respeto hacia las demás personas.					
Identidad institucional					
22. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.					
23. Se muestra comprometido con el quehacer institucional.					
24. Demuestra una actitud de identidad institucional, tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad.					

d) Instrumento de evaluación de los estudiantes

Datos generales

Nombre del directivo evaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Gestión académica					
1. Organiza el contenido de clase o curso de forma lógica y clara.					
2. Muestra dominio de la asignatura que imparte.					
3. Contextualiza los contenidos de la asignatura o curso con otras áreas del conocimiento.					
4. Promueve el análisis crítico de los contenidos de la asignatura.					
5. Utiliza métodos de enseñanza que facilitan el aprendizaje apoyado del uso adecuado de herramientas TIC.					
6. Asigna tareas y trabajos que contribuyen al aprendizaje significativo.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
7. Proporciona y orienta material de estudio que contribuye al aprendizaje significativo.					
8. Promueve la investigación en el ámbito de la asignatura o curso que imparte.					
9. Participa en diferentes procesos de investigaciones individuales o colectivas.					
10. Se integra en algunas actividades que promueven la difusión del conocimiento (congresos, ferias, entre otros), proyectos sociales, el arte, la cultura y el deporte.					
11. Participa o promueve proyectos de proyección y extensión social					
12. Demuestra interés por participar en redes de intercambio académicos					
Responsabilidad					
13. Asiste a las sesiones de clase o cursos asignadas.					
14. Se presenta puntualmente en el horario de clase o curso establecido.					
15. Cuida el porte y aspecto en su presentación personal.					
16. Entrega resultado de las evaluaciones a los estudiantes en el tiempo establecido.					
17. Atiende a los estudiantes en las horas de consulta establecidas en su plan de trabajo.					
18. Cumple con el sistema de evaluación establecido por la Institución.					
19. Realiza planes remediales ante situaciones especiales de los estudiantes.					
20. Promueve el cuidado de la propiedad social.					

Instrumentos de evaluación del personal académico

a) Instrumento de autoevaluación

Datos generales

Nombre del académico autoevaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Gestión académica					
1. Mi plan de trabajo académico incorpora acciones que involucren las funciones sustantivas de la Universidad que le corresponden *No aplica para el docente horario, incluir una celda plegable que diferencie docente horario y de planta.					
2. Presento en tiempo y forma el o los planes didácticos en correspondencia con las normas institucionales.					
3. Organizo el contenido de clase o curso de forma lógica y clara.					
4. Muestro dominio de la asignatura que imparto.					
5. Contextualizo los contenidos de la asignatura o curso con otras áreas del conocimiento.					
6. Promuevo el análisis crítico de los contenidos de la asignatura.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
7. Utilizo métodos de enseñanza que facilitan el aprendizaje apoyado del uso adecuado de herramientas TIC.					
8. Asigno tareas y trabajos que contribuyen al aprendizaje significativo.					
9. Proporciono y oriento material de estudio que contribuye al aprendizaje significativo.					
10. Promuevo la investigación en el ámbito de la asignatura o curso que imparto.					
11. Participo en diferentes procesos de investigaciones individuales o colectivas.					
12. Me integro en algunas actividades que promueven la difusión del conocimiento (congresos, ferias, entre otros), proyectos sociales, el arte, la cultura y el deporte.					
13. Participo o promuevo proyectos de proyección y extensión social					
14. Demuestro interés por participar en redes de intercambio académicos					
Responsabilidad					
15. Asisto a las sesiones de clase o cursos asignadas.					
16. Me presento puntualmente en el horario de clase o curso establecido.					
17. Cuido el porte y aspecto en mi presentación personal.					
18. Entrego resultado de las evaluaciones a los estudiantes en el tiempo establecido.					
19. Atiendo a los estudiantes en las horas de consulta establecidas en mi plan de trabajo.					
20. Cumpló con el sistema de evaluación establecido por la Institución.					
21. Realizo planes remediales ante situaciones especiales de los estudiantes.					
22. Promuevo el cuidado de la propiedad social.					
23. Participo en las reuniones del departamento.					
24. Asisto a los eventos institucionales a los que soy convocado.					
25. Cumpló con el reglamento interno de trabajo, de acuerdo a mi competencia.					
Trabajo en equipo					
26. Me adapto y actúo colaborativamente con el equipo de profesores del departamento.					
27. Fomento relaciones de armonía en el equipo de profesores del departamento.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Ética institucional					
28. Trato con equidad al estudiantado.					
29. Establezco relaciones cordiales y respetuosas con los estudiantes.					
30. Establezco relaciones cordiales y respetuosas con mis superiores, compañeros de trabajo y usuarios externos.					
31. Mantengo un comportamiento digno y honesto en mi ámbito de actuación.					
32. Actúo con sentido de tolerancia y respeto a las personas, ante la diversidad de opiniones e ideas.					
Identidad institucional					
33. Actúo conforme a los principios y valores institucionales.					
34. Me muestro comprometido con el quehacer Institucional.					
35. Demuestro una actitud de identidad institucional, tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad.					

b) Instrumento de evaluación del superior inmediato

Datos generales

Nombre del académico evaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Auxíliese de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: plan de trabajo e informes de cumplimiento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Gestión académica					
1. Su plan de trabajo académico incorpora acciones que involucran las funciones sustantivas de la Universidad que le corresponden *No aplica para el docente horario, incluir una celda plegable que diferencia docente horario y de planta.					
2. Presenta en tiempo y forma el o los planes didácticos en correspondencia con las normas institucionales.					
3. Organiza el contenido de clase o curso de forma lógica y clara.					
4. Muestra dominio de la asignatura que imparte.					
5. Contextualiza los contenidos de la asignatura o curso con otras áreas del conocimiento.					
6. Promueve el análisis crítico de los contenidos de la asignatura.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
7. Utiliza métodos de enseñanza que facilitan el aprendizaje apoyado del uso adecuado de herramientas TIC.					
8. Asigna tareas y trabajos que contribuyen al aprendizaje significativo.					
9. Proporciona y orienta material de estudio que contribuye al aprendizaje significativo.					
10. Promueve la investigación en el ámbito de la asignatura o curso que imparte.					
11. Participa en diferentes procesos de investigaciones individuales o colectivas.					
12. Se integra en algunas actividades que promueven la difusión del conocimiento (congresos, ferias, entre otros), proyectos sociales, el arte, la cultura y el deporte.					
13. Participa o promueve proyectos de proyección y extensión social					
14. Demuestra interés por participar en redes de intercambio académicos					
Responsabilidad					
15. Asiste a las sesiones de clase o cursos asignadas.					
16. Se presenta puntualmente en el horario de clase o curso establecido.					
17. Cuida el porte y aspecto en su presentación personal.					
18. Entrega resultado de las evaluaciones a los estudiantes en el tiempo establecido.					
19. Atiende a los estudiantes en las horas de consulta establecidas en su plan de trabajo.					
20. Cumple con el sistema de evaluación establecido por la Institución.					
21. Realiza planes remediales ante situaciones especiales de los estudiantes.					
22. Promueve el cuidado de la propiedad social.					
23. Participa en las reuniones del departamento.					
24. Asiste a los eventos institucionales a los que es convocado.					
25. Cumple con el reglamento interno de trabajo, de acuerdo a su competencia.					
Trabajo en equipo					
26. Se adapta y actúa colaborativamente con el equipo de profesores del departamento.					
27. Fomenta relaciones de armonía en el equipo de profesores del departamento.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Ética institucional					
28. Trata con equidad al estudiantado.					
29. Establece relaciones cordiales y respetuosas con los estudiantes.					
30. Establece relaciones cordiales y respetuosas con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios externos.					
31. Mantiene un comportamiento digno y honesto en su ámbito de actuación.					
32. Actúa con sentido de tolerancia y respeto a las personas, ante la diversidad de opiniones e ideas.					
Identidad institucional					
33. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.					
34. Se muestra comprometido con el quehacer Institucional.					
35. Demuestra una actitud de identidad institucional, tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad.					

c) Instrumento de evaluación de los estudiantes

Datos generales

Nombre del académico evaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Gestión académica					
1. Organiza el contenido de clase o curso de forma lógica y clara.					
2. Muestra dominio de la asignatura que imparte.					
3. Contextualiza los contenidos de la asignatura o curso con otras áreas del conocimiento.					
4. Promueve el análisis crítico de los contenidos de la asignatura.					
5. Utiliza métodos de enseñanza que facilitan el aprendizaje apoyado del uso adecuado de herramientas TIC.					
6. Asigna tareas y trabajos que contribuyen al aprendizaje significativo.					
7. Proporciona y orienta material de estudio que contribuye al aprendizaje significativo.					
8. Promueve la investigación en el ámbito de la asignatura o curso que imparte.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Responsabilidad					
9. Asiste a las sesiones de clase o cursos asignadas.					
10. Se presenta puntualmente en el horario de clase o curso establecido.					
11. Cuida el porte y aspecto en su presentación personal.					
12. Entrega resultado de las evaluaciones a los estudiantes en el tiempo establecido.					
13. Atiende a los estudiantes en las horas de consulta establecidas en su plan de trabajo.					
14. Cumple con el sistema de evaluación establecido por la Institución.					
15. Realiza planes remediales ante situaciones especiales de los estudiantes.					
16. Promueve el cuidado de la propiedad social.					
Ética institucional					
17. Trata con equidad al estudiantado.					
18. Establece relaciones cordiales y respetuosas con los estudiantes.					
19. Mantiene un comportamiento digno y honesto en su ámbito de actuación.					
20. Actúa con sentido de tolerancia y respeto a las personas, ante la diversidad de opiniones e ideas.					
Identidad institucional					
21. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.					
22. Demuestra una actitud de identidad institucional, tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad.					

d) Instrumento de evaluación de los compañeros académicos

Datos generales

Nombre del académico evaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S	CS	PV	MPV	N
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Gestión académica					
1. Su plan de trabajo académico incorpora acciones que involucran las funciones sustantivas de la Universidad que le corresponden *No aplica para el docente horario, incluir una celda plegable que diferencia docente horario y de planta.					
2. Presenta en tiempo y forma el o los planes didácticos en correspondencia con las normas institucionales.					
3. Participa en diferentes procesos de investigaciones individuales o colectivas.					
4. Se integra en algunas actividades que promueven la difusión del conocimiento (congresos, ferias, entre otros), proyectos sociales, el arte, la cultura y el deporte.					
5. Participa o promueve proyectos de proyección y extensión social					
6. Demuestra interés por participar en redes de intercambio académicos					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Responsabilidad					
7. Cuida el porte y aspecto en su presentación personal.					
8. Promueve el cuidado de la propiedad social.					
9. Participa en las reuniones del departamento.					
10. Asiste a los eventos institucionales a los que es convocado.					
11. Cumple con el reglamento interno de trabajo, de acuerdo a su competencia.					
Trabajo en equipo					
12. Se adapta y actúa colaborativamente con el equipo de profesores del departamento.					
13. Fomenta relaciones de armonía en el equipo de profesores del departamento.					
Ética institucional					
14. Establece relaciones cordiales y respetuosas con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios externos.					
15. Mantiene un comportamiento digno y honesto en su ámbito de actuación.					
16. Actúa con sentido de tolerancia y respeto a las personas, ante la diversidad de opiniones e ideas.					
Identidad institucional					
17. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.					
18. Se muestra comprometido con el quehacer Institucional.					
19. Demuestra una actitud de identidad institucional, tanto a lo interno como a lo externo de la Universidad.					

Instrumentos de evaluación del personal administrativo

a) Instrumento de autoevaluación

Datos generales

Nombre del administrativo autoevaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S	CS	PV	MPV	N
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ejecución de actividades administrativas					
1. Elaboro y promuevo el cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo con mi área de trabajo.					
2. Organizo el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias.					
3. Muestro disposición para optimizar los recursos en la ejecución de las diferentes tareas que realizo.					
4. Ejecuto correctamente las instrucciones de trabajo que recibo de mi superior inmediato.					
5. Aporto e implemento nuevas ideas en la realización de mi trabajo.					
6. Priorizo trabajos tomando en cuenta plazos y metas previstas.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
7. Desarrollo el trabajo con eficiencia, eficacia y calidad.					
8. Demuestro ser crítico y autocrítico con la evaluación de los procesos de trabajo y sus resultados.					
9. Utilizo los recursos disponibles para el eficiente desempeño en mi trabajo.					
10. Alcanzo los resultados conforme a los objetivos y metas establecidas y aquellas extra plan.					
Responsabilidad					
11. Cumpló con el horario de trabajo establecido.					
12. Asisto puntualmente en el horario de trabajo.					
13. Mantengo una presentación personal de acuerdo con las funciones que realiza.					
14. Entrego el trabajo asignado en tiempo y forma establecidos.					
15. Participo en las reuniones de mi dependencia.					
16. Promuevo el cuidado de la propiedad social.					
17. Asisto a los eventos institucionales a los que soy convocado.					
18. Cumpló con el Reglamento interno de trabajo, de acuerdo a mi competencia.					
Trabajo en equipo					
19. Trabajo colaborativamente en mi dependencia.					
20. Coordino acciones con mis compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos.					
21. Fomento relaciones de armonía en el equipo de trabajo.					
Ética institucional					
22. Soy transparente en el manejo de la información a la que tengo acceso en el trabajo, guardando sigilo profesional.					
23. Establezco relaciones cordiales y respetuosas con mis superiores, compañeros de trabajo, estudiantes, docentes y usuarios externos.					
24. Mantengo un comportamiento digno y honesto en mi ámbito de trabajo.					
25. Actúo con sentido de tolerancia y respeto a las personas, ante la diversidad de opiniones e ideas.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Identidad institucional					
26. Actúo conforme a los principios y valores institucionales.					
27. Me muestro comprometido con el quehacer institucional.					

b) Instrumento de evaluación del superior inmediato

Datos generales

Nombre del administrativo evaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Auxíliese de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: plan de trabajo e informes de cumplimiento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S	CS	PV	MPV	N
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ejecución de actividades administrativas					
1. Elabora y promueve el cumplimiento de objetivos y metas de acuerdo con su área de trabajo.					
2. Organiza el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias.					
3. Muestra disposición para optimizar los recursos en la ejecución de las diferentes tareas que realiza.					
4. Ejecuta correctamente las instrucciones de trabajo que recibe de su superior inmediato.					
5. Aporta e implementa nuevas ideas en la realización de su trabajo.					
6. Prioriza trabajos tomando en cuenta plazos y metas previstas.					
7. Desarrolla el trabajo con eficiencia, eficacia y calidad.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
8. Demuestra ser crítico y autocrítico con la evaluación de los procesos de trabajo y sus resultados.					
9. Utiliza los recursos disponibles para el eficiente desempeño en su trabajo.					
10. Alcanza los resultados conforme a los objetivos y metas establecidas y aquel extra plan.					
Responsabilidad					
11. Cumple con el horario de trabajo establecido.					
12. Asiste puntualmente en el horario de trabajo.					
13. Mantiene una presentación personal de acuerdo con las funciones que realiza.					
14. Entrega el trabajo asignado en tiempo y forma establecidos.					
15. Participa en las reuniones de su dependencia.					
16. Promueve el cuidado de la propiedad social.					
17. Asiste a los eventos institucionales a los que es convocado.					
18. Cumple con el Reglamento interno de trabajo, de acuerdo a su competencia.					
Trabajo en equipo					
19. Trabaja colaborativamente en su dependencia.					
20. Coordina acciones con sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos.					
21. Fomenta relaciones de armonía en el equipo de trabajo.					
Ética institucional					
22. Es transparente en el manejo de la información a la que tiene acceso en el trabajo, guardando sigilo profesional.					
23. Establece relaciones cordiales y respetuosas con sus superiores, compañeros de trabajo, estudiantes, docentes y usuarios externos.					
24. Mantiene un comportamiento digno y honesto en su ámbito de trabajo.					
25. Actúa con sentido de tolerancia y respeto a las personas, ante la diversidad de opiniones e ideas.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Identidad institucional					
26. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.					
27. Se muestra comprometido con el quehacer institucional.					

c) Instrumento de evaluación de los compañeros académicos

Datos generales

Nombre del administrativo evaluado:	
Instancia a la que pertenece:	

Indicaciones generales para el llenado del instrumento:

- ✓ Lea e interprete el contenido del instrumento.
- ✓ Analice en forma detallada cada dimensión e indicador contenido en el instrumento.
- ✓ Seleccione el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño, de acuerdo con las categorías de la escala y su respectiva valoración.

Categorías de la escala	Valoración
S - Siempre	5
CS-Casi siempre	4
PV-Pocas veces	3
MPV-Muy pocas veces	2
N-Nunca	1

Dimensiones/Categorías	S	CS	PV	MPV	N
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Ejecución de actividades administrativas					
1. Organiza el trabajo distribuyendo el tiempo de forma adecuada para las actividades diarias.					
2. Muestra disposición para optimizar los recursos en la ejecución de las diferentes tareas que realiza.					
3. Ejecuta correctamente las instrucciones de trabajo que recibe de su superior inmediato.					
4. Aporta e implementa nuevas ideas en la realización de su trabajo.					
5. Desarrolla el trabajo con eficiencia, eficacia y calidad.					
6. Demuestra ser crítico y autocrítico con la evaluación de los procesos de trabajo y sus resultados.					
7. Utiliza los recursos disponibles para el eficiente desempeño en su trabajo.					

Dimensiones/Categorías	S (5)	CS (4)	PV (3)	MPV (2)	N (1)
Responsabilidad					
8. Cumple con el horario de trabajo establecido.					
9. Asiste puntualmente en el horario de trabajo.					
10. Mantiene una presentación personal de acuerdo con las funciones que realiza.					
11. Promueve el cuidado de la propiedad social.					
12. Cumple con el Reglamento interno de trabajo, de acuerdo a su competencia.					
Trabajo en equipo					
13. Trabaja colaborativamente en su dependencia.					
14. Coordina acciones con sus compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos.					
15. Fomenta relaciones de armonía en el equipo de trabajo.					
Ética institucional					
16. Es transparente en el manejo de la información a la que tiene acceso en el trabajo, guardando sigilo profesional.					
17. Establece relaciones cordiales y respetuosas con sus superiores, compañeros de trabajo, estudiantes, docentes y usuarios externos.					
18. Mantiene un comportamiento digno y honesto en su ámbito de trabajo.					
19. Actúa con sentido de tolerancia y respeto a las personas, ante la diversidad de opiniones e ideas.					
Identidad institucional					
20. Actúa conforme a los principios y valores institucionales.					
21. Se muestra comprometido con el quehacer institucional.					



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

NORMATIVA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA UNAN-MANAGUA

Coordinación General

Dirección de Gestión de la Calidad Institucional

Sonia Orozco Hernández/Directora
Isaías Hernández Sánchez
Saira Figueroa Aguirre
Álvaro Zambrana Molina
Ana Francis Reyes Moreno
Nora Cuadra Baquedano
Henry Balmaceda Zamora
María Catalina Tapia
Julissa Aguirre López
Humberto Brenes González

División de Recursos Humanos

Marta Isabel Sánchez/Directora

Comisión Central de Expertos

Noel Zelaya/Coordinador de la Comisión/ Facultad de Ciencias e Ingenierías
Mileydi Arauz Úbeda/Secretaria de la Comisión/ FAREM-Matagalpa
Juana del Socorro Rodríguez/ FAREM-Carazo
Rolando Cordero Aburto/ FAREM-Chontales
William Hernández Rivas/ División Administrativa
Manuel Gómez Guerrero/ Facultad de Ciencias Médicas
Manuel Espinoza/ Facultad de Educación e Idiomas
Martha Lacayo Romero/ Representante de Institutos, Centros y Laboratorios de Investigación
Miriam Moreira Valerio/ SIPDES-ATD
Rafael Rodríguez Rocha/ SITRA
Mario Armengol/ UNEN
Edwing Quintero Carballo/ Dirección de Docencia de Grado
Zeneyda Quiroz Flores/ POLISAL
Silvia Leonor Mejía Rivera/ Facultad de Ciencias Económicas
Aminta Briones Lazo/ FAREM-Estelí
Xiomara Lizbeth Videá/ Dirección de Docencia de Grado
Víctor Gutiérrez Laguna/FAREM-Matagalpa
Lidia Cortés Castillo/Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas
Concepción Mendieta/Dirección de Investigación de Grado

