

Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE LA REGIÓN LAGUNA

Manual para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la UPRL y medición del clima organizacional

Elaboró	Revisó	Aprobó
C.P. Fernando Martínez Leños Director de Administración y Finanzas	C.P. Fernando Martínez Leños Director de Administración y Finanzas	Indalecio Medina Hernández Rector

Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

INDICE

Numeral	Concepto	Página
I	INTRODUCCIÓN	3
II	MARCO INSTITUCIONAL	4
	II.1 Marco Jurídico legal	4
	II.2 Normatividad interna	4
	II.3 Misión	5
	II.4 Visión	5
	II.5 Valores	5
	II.6 Política de Calidad	5
	II.7 Objetivos de Calidad	5
III	ANTECEDENTES HISTÓRICOS	6
IV	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7
	IV.1 Objetivo	7
	IV.2 Definiciones	7
	IV.3 Del proceso	8
	IV.4 Metodología	9
	IV.5 Interpretación de los resultados de las Evaluaciones parciales durante el año	10
	IV.6 Del Formato “Retroalimentación”	10
	IV.7 De las No conformidades	12
V	CLIMA ORGANIZACIONAL	13
	V.1 Objetivo	13
	V.2 Generales	13
VI	REFERENCIAS Y ANEXOS	13
	VI.1 Referencias	13
	VI.2 Anexos	13

**MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA UPRL Y MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**



Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

I INTRODUCCIÓN

La UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE LA REGIÓN LAGUNA (UPRL) es un Organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de Coahuila con personalidad jurídica y patrimonio propio.

La UNIVERSIDAD tiene como objetivo primordial impartir Educación Superior en los niveles de Profesional asociado, licenciatura, especialización, maestría y doctorado e impartir cursos de actualización y capacitación en diversas modalidades, entre otros.

Para lograr su Objetivo primordial, la UNIVERSIDAD necesita del Recurso humano y su inherente competencia a favor de la UNIVERSIDAD, a través de la función que el TRABAJADOR desarrolla, lo cual se establece (Requisitos, funciones y competencias) en forma de PERFIL que se encuentra en el MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Para asegurar al mayor grado posible que el TRABAJADOR cumpla con el PERFIL adecuado la UNIVERSIDAD se apoya en su Instrucción de trabajo “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN”.

Es sin duda importante el seguimiento al DESEMPEÑO de los trabajadores, así como su desarrollo, y para lograrlo debe ser medido el grado en que el TRABAJADOR cumple con los indicadores de DESEMPEÑO deseados.

Ya que el TRABAJADOR cumple diversos ROLES dentro de la UNIVERSIDAD debe ponerse atención en otros factores como el CLIMA ORGANIZACIONAL, la cual se define como las inter relaciones laborales y personales dentro de la propia Institución, así que aquí mismo se establecen algunos comentarios acerca de su medición.

Éste MANUAL establece los objetivos, metas, estrategias, procesos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la Evaluación del DESEMPEÑO de los TRABAJADORES de la UNIVERSIDAD.

Éste MANUAL surge también como parte del ambiente de Gestión de Calidad de la UNIVERSIDAD mediante una IDEA CREATIVA de la Instrucción de trabajo “EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO”.

Éste MANUAL ha sido analizado y consensado por todos los miembros del CONSEJO DE CALIDAD.

Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

II MARCO INSTITUCIONAL

II.1 Marco Jurídico Legal

- Convenio de coordinación para la creación, operación y apoyo financiero de la Universidad Politécnica de la Región Laguna
- Decreto por el cual se crea el Organismo Público Descentralizado denominado Universidad Politécnica de la Laguna
- Decreto que reforma diversas disposiciones del Decreto por el cual se crea al Organismo Público Descentralizado denominado Universidad Politécnica de la Laguna
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios para el Estado de Coahuila de Zaragoza
- Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Coahuila de Zaragoza
- Ley de Fiscalización para el Estado de Coahuila de Zaragoza
- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Seguro Social

II.2 Normatividad Interna

- Manual de Organización
- Reglamento interior y condiciones de trabajo de la Universidad Politécnica de la Región Laguna
- Reglamento Académico
- Reglamento para la promoción y permanencia del personal académico
- Reglamento para la Administración y Gestión de los Ingresos Propios de la Universidad Politécnica de la Región Laguna
- Guía de información del Sistema de Gestión de Calidad de la UPRL
- Manual de Contabilidad
- Manual de Programación y Presupuesto
- Manual de Activos
- Políticas, bases y Lineamientos de las Adquisiciones
- Reglamento para el control de las cuotas de servicios escolares y administrativos
- Programa interno de Austeridad y ahorro de la Universidad Politécnica de la Región Laguna

Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

II.3 Misión

Ser una Institución Comprometida con la Formación de Profesionistas Competitivos que contribuyan al Desarrollo Social, Económico y Sustentable de la Región, el Estado y el País, a través de una Educación Integral, con Programas Evaluados y Acreditados por Organismos Externos.

II.4 Visión

Ser una Institución que ofrece Servicios Educativos de Excelencia que Satisfagan las Expectativas de las Partes Interesadas.

II.5 Valores

Compromiso: Con la Comunidad Universitaria.

Responsabilidad: En todas las Actividades a Desempeñar.

Respeto: A las personas y a los principios de la Institución, el Estado y el País.

Competitividad: En la innovación y administración de todos los recursos disponibles.

Colaboración: Integración de esfuerzos colectivos para el beneficio de la Comunidad Universitaria.

II.6 Política de Calidad

En la Universidad Politécnica de la Región Laguna estamos comprometidos a la formación de profesionistas competitivos, mediante procesos ágiles y eficientes que generen valor, de conformidad a las necesidades y expectativas de las partes interesadas y a la normatividad aplicable.

II.7 Objetivos de Calidad

Lograr el 80% de la satisfacción del Cliente.

Lograr el 70% de cumplimiento de los Indicadores al Desempeño.

Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

III ANTECEDENTES HISTÓRICOS

De conformidad al Decreto publicado en el en el Periódico Oficial del Estado de Coahuila en fecha viernes 27 de Febrero de 2014 y modificado el viernes 31 de Octubre del mismo año, se crea a la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE LA REGIÓN LAGUNA, como un Organismo público descentralizado del Estado de Coahuila de Zaragoza con personalidad jurídica y patrimonio propio, sectorizado a la Secretaría de Educación del Estado.

La Universidad Politécnica de la Región Laguna inició labores el 30 de Setiembre de 2013 en las Instalaciones del antiguo internado de Santa Teresa ubicado en la Calle sin nombre y sin número del Ejido de Santa Teresa del Municipio de San Pedro, Coahuila de Zaragoza.

El 25 de Agosto de 2014 se instala oficialmente la Junta Directiva de la Universidad, misma que es integrada de conformidad a lo establecido en el Decreto de Creación de la Universidad y en esa misma sesión, se nombra al primer Rector, el Dr. INDALECIO MEDINA HERNÁNDEZ, quien toma oficialmente su cargo a partir del Primero de Septiembre del mismo año.

El viernes 12 de Septiembre de 2014 se publica en el Periódico Oficial del Estado el decreto mediante el cual se destina un predio de 20 htas. de terreno a favor de la Universidad, a fin de que en dicho terreno sea construido el nuevo campus universitario de la Institución. Después de un año de realización de la construcción de los Edificios de la unidad de docencia y el laboratorio pesado, el 31 de Agosto de 2015 se inician labores en las nuevas Instalaciones de la Universidad.

En el Ejercicio 2018 se concluyó la construcción del Edificio de Biblioteca, el cual fue equipado con equipo de cómputo y mobiliario diverso para la atención de los alumnos así como para capacitación y consulta de personal externo (Educación continua).

El 21 de agosto del 2019 la Universidad certifica su Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

IV EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

IV.1 Objetivo. Medir el desempeño de los TRABAJADORES de la UNIVERSIDAD para contribuir a su desarrollo y mejora.

IV.2 Definiciones.

AUTOEVALUACIÓN: Evaluación objetiva y de reflexión que realiza el TRABAJADOR sobre su propio desempeño.

CLIENTE: Para el PERSONAL ADMINISTRATIVO es el TRABAJADOR de la UNIVERSIDAD que recibe de otro, un Servicio derivado de su función laboral; para el PERSONAL DOCENTE los alumnos.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Relaciones laborales y personales que se desarrollan en la UNIVERSIDAD entre sus TRABAJADORES.

COMPETENCIA: Uno de los elementos del DESEMPEÑO, orientado a la transmisión efectiva del conocimiento, al apoyo extra-clase al alumno y en general a las habilidades que lo hacen sobresalir positivamente (relacionado con el valor positivo agregado).

CONDUCTA: Uno de los elementos del DESEMPEÑO, orientado al cumplimiento de los valores institucionales, del código de Conducta, de las normas del Reglamento interior de trabajo y la colaboración al buen CLIMA ORGANIZACIONAL.

CONOCIMIENTO: Uno de los elementos del DESEMPEÑO, orientado al dominio de los conceptos y estructuras para cumplir con el cargo.

CUMPLIMIENTO: Uno de los elementos del DESEMPEÑO, orientado al cumplimiento de las actividades programadas del cargo.

DESEMPEÑO: El conjunto del trabajo medido en cuatro factores: CUMPLIMIENTO, CONOCIMIENTO, COMPETENCIA y CONDUCTA (para el personal administrativo además de las cuatro anteriores se evaluará el LIDERAZGO).

DIRECCIÓN: El jefe inmediato superior del TRABAJADOR evaluado y/o el Director o jefe general del área.

ENCUESTA: Instrumento que mide el DESEMPEÑO y el CLIMA ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN 360: El método de Evaluación de la Competencia que incluye la opinión de la DIRECCIÓN, el PAR, el CLIENTE, la AUTOEVALUACIÓN y RECURSOS HUMANOS

LIDERAZGO: Grado mínimo con el que el TRABAJADOR cumple como líder positivo de su cargo, dependiendo de su nivel jerárquico.

MANUAL: El Manual para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la UPRL y medición del clima organizacional

**MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA UPRL Y MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**



Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

PAR: Los TRABAJADORES de la UNIVERSIDAD que se encuentran en la misma CLASIFICACIÓN TABULAR.

PERSONAL ADMINISTRATIVO: Los mandos medios y superiores, el personal de apoyo administrativo y el personal académico de base.

PERSONAL DOCENTE: Los profesores de asignatura y en general quien imparte una asignatura en las aulas o en línea con los alumnos de la UNIVERSIDAD.

RECURSOS HUMANOS: El área de la UNIVERSIDAD que la representa a través del coordinador del área o similar.

TRABAJADOR: El PERSONAL ADMINISTRATIVO y el PERSONAL DOCENTE de la UNIVERSIDAD.

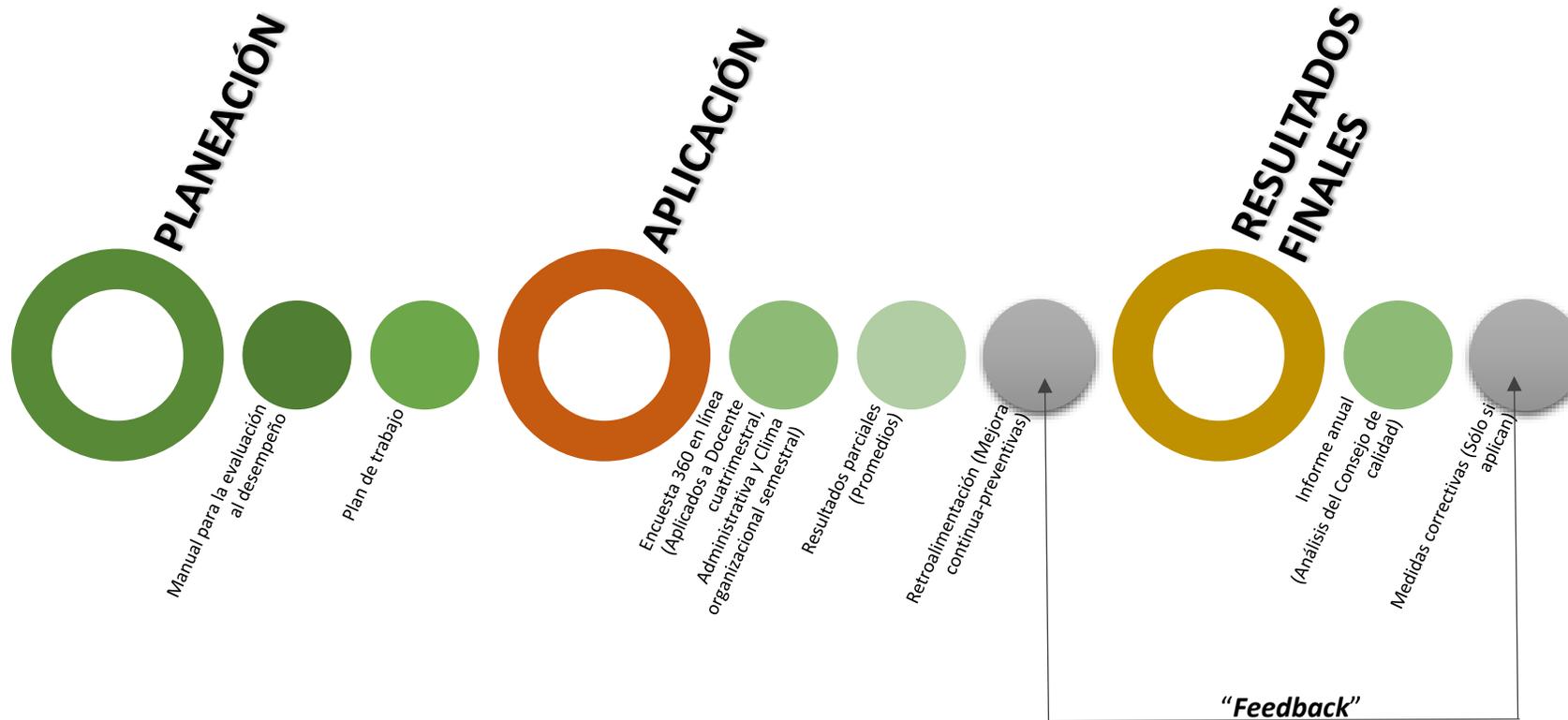
UNIVERSIDAD: La Universidad Politécnica de la Región Laguna

IV.3 Del proceso.

No	Tarea	Descripción de la tarea
10	REALIZAR plan de trabajo	<p>DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS y RECURSOS HUMANOS: Realizan plan de trabajo a más tardar en Febrero de cada año, el cual incluirá fechas de evaluación, de resultados, de retroalimentación y de conclusiones, lo anterior de conformidad al Manual para las evaluaciones al desempeño. Las evaluaciones docentes se realizarán cada cuatrimestre, las administrativas, cada seis meses; las conclusiones se presentarán anualmente.</p> <p>Las evaluaciones se realizarán de tal forma que permitan medir el desempeño del personal en su trabajo, en su disciplina y en su comportamiento; además, evaluará el clima organizacional (cada seis meses). Las conclusiones deberán contener un informe del desempeño, del clima organizacional y las necesidades de capacitación de la Universidad</p> <p>Preferentemente, la evaluación se aplicará, verificará, retroalimentará y concluirá en plataformas digitales en línea.</p>
20	APLICAR, VERIFICAR Y PRESENTAR RESULTADOS de los instrumentos de Evaluación	<p>RECURSOS HUMANOS: Aplica los instrumentos de evaluación siguiendo éstos criterios: - Por separado Docentes y administrativos - Una vez aplicados, se verifican y obtienen los resultados preliminares - Entrega a las áreas departamentales los resultados obtenidos.</p> <p>JEFE INMEDIATO: Analiza resultados y Realiza la retroalimentación con el personal evaluado a su cargo. - Establece de manera conjunta con el evaluado, las acciones de mejora según los resultados obtenidos. - Entrega la retroalimentación realizada al área de Recursos Humanos.</p> <p>La Retroalimentación cuatrimestral se realizará obligatoriamente con aquellos trabajadores que no cumplen con el indicador de desempeño institucional y será a consideración del jefe, por necesidades propias de su departamento, si incluye a algún otro trabajador aunque éste haya cumplido con el indicador institucional. Las retroalimentaciones cuatrimestrales son acciones preventivas; derivado del informe anual un trabajador que no cumpla deberá ed aplicarse alguna acción correctiva para mejorar su rendimiento y desempeño. Lo anterior conforme al plan de trabajo; adicionalmente, cada año se presenta el informe anual de resultados.</p>
30	DETERMINAR las conclusiones	<p>DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS y RECURSOS HUMANOS: Anualmente, determinan las conclusiones sobre el desempeño del personal docente y administrativo, el clima organizacional y las necesidades de capacitación. Se presenta informe anual de resultados de conformidad al plan de trabajo. Se presentan los resultados ante el Consejo de Calidad.</p> <p>CONSEJO DE CALIDAD: Analiza y determina las acciones pertinentes de conformidad al plan de trabajo.</p>

Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

IV.4 Metodología



**MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA UPRL Y MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**



Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
----------------------	-----------------------	-------------------------------------	--------------------------------

IV.5 Interpretación de los resultados de las Evaluaciones parciales durante el año

La interpretación de los resultados se realizará conforme a la siguiente tabla:

Resultado obtenido	Interpretación	Medidas que debe observar el Jefe directo (Preventivas o de contención en las evaluaciones parciales)	Equivalencia del resultado del desempeño con el grado de satisfacción del cliente
1 a 1.99	Inaceptable	- Solicitar a RH la rescisión del contrato - En caso de no solicitar la rescisión del contrato deberá presentar un programa de mejora para el empleado y un escrito justificando por qué no procede el despido.	0%
2 a 2.99	Por mejorar (El empleado no cumple, sin embargo, con un seguimiento y capacitación conveniente puede mejorar)- En el caso de los empleados que tengan el mismo resultado las dos o tres evaluaciones al año, serán inaceptables	-Retroalimentación con el trabajador -Presentar un plan de mejora para el trabajador (A RH con copia a Rectoría) que incluya capacitación y adiestramiento específico dentro del periodo cuatrimestral (docentes) o semestral (administrativos) siguiente, así como la justificación y los resultados esperados -Se puede solicitar la rescisión del contrato a RH	20%
3 a 3.99	Suficiente (El empleado cumple con sus funciones básicas, sin embargo debe mejorar, con un seguimiento y capacitación conveniente puede hacerlo)- En el caso de los empleados que tengan el mismo resultado anual dos años seguidos, serán inaceptables.	-Retroalimentación con el trabajador -Presentar un plan de mejora para el trabajador (A RH con copia a Rectoría) que incluya capacitación y adiestramiento específico dentro del periodo cuatrimestral (docentes) o semestral (administrativos) siguiente, así como la justificación y los resultados esperados	50%
4 a 4.99	Bueno (El empleado cumple con sus funciones, demuestra ser el indicado para cumplir sus funciones, quizás sea necesario apoyarlo con capacitación para que mejore algún punto débil)	-Retroalimentación con el trabajador -Presentar un plan de mejora para el trabajador (A RH con copia a Rectoría) que incluya capacitación y adiestramiento específico dentro del periodo cuatrimestral (docentes) o semestral (administrativos) siguiente, así como la justificación y los resultados esperados	80%
5	Sobresaliente	No aplica	100%

IV.6 Del Formato “RETROALIMENTACIÓN”

El Formato será consensado entre el Jefe y el Subordinado mediante una entrevista, se aplica cuatrimestralmente (docentes) o semestralmente (administrativos) y se aplicará obligatoriamente con aquellos trabajadores que no cumplan el indicador deseado en la evaluación correspondiente y opcionalmente con aquellos trabajadores que el Jefe crea conveniente; ésta Retroalimentación tiene el carácter de seguimiento y prevención o contención para los resultados anuales (finales) de la cual podría generarse alguna acción correctiva.

Los acuerdos tomados entre el Jefe y el trabajador deberán de ser plasmados en el Formato y conformarán el Plan de mejora de su desempeño, el seguimiento lo dará el propio Jefe, involucrando a aquellas personas o áreas que sean necesarias.

**MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA UPRL Y MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**



Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE LA REGIÓN LAGUNA
 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
RETROALIMENTACIÓN CON EL EVALUADO
 PERIODO:

Nombre del empleado			
Área de adscripción			
Antigüedad en el puesto			
Resultado obtenido y valor			
Meta del Instrumento (Objetivo de calidad)	80.00%		
Resultado global de la Universidad			

COMPETENCIA	ALCANZADO	META DEL INSTRUMENTO	MEDIA UNIVERSIDAD
Cumplimiento		80%	
Conocimiento		80%	
Competencia		80%	
Conducta		80%	

Página 1 de 4

Empleado evaluado (Firma)	Jefe directo (Firma)

DIAGRAMAS

Página 2 de 4

Empleado evaluado (Firma)	Jefe directo (Firma)

Análisis entre el Jefe y el subordinado:

Acciones, conductas, objetivos, capacidades o conocimientos detectados PARA MEJORAR	Acciones de mejora	Responsable (s)	Resultados esperados y fecha de revisión

Página 3 de 4

Empleado evaluado (Firma)	Jefe directo (Firma)

**MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA UPRL Y MEDICIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL**



Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

IV.7 De las No conformidades

En el informe anual se determinarán las NO CONFORMIDADES relacionadas con el desempeño individual de cada trabajador atendiendo a lo siguiente:

Los resultados del informe Anual representan el promedio de las evaluaciones parciales del Ejercicio; esto para efectos de lo dispuesto en la siguiente tabla:

Resultado obtenido	Interpretación	Medidas correctivas mínimas que debe observar el Jefe directo derivado del informe anual	Equivalencia del resultado del desempeño con el grado de satisfacción del cliente
1 a 1.99	Inaceptable	- Finiquitar la relación laboral	0%
2 a 2.99	Por mejorar (El empleado no cumple, sin embargo, con un seguimiento y capacitación conveniente puede mejorar)	- Finiquitar la relación laboral - A solicitud del Jefe, Incluir en los planes de capacitación y de seguridad e higiene de RH, las actividades del plan de mejora establecidos	20%
3 a 3.99	Suficiente (El empleado cumple con sus funciones básicas, sin embargo debe mejorar, con un seguimiento y capacitación conveniente puede hacerlo)	- A solicitud del Jefe, Incluir en los planes de capacitación y de seguridad e higiene de RH, las actividades del plan de mejora establecidos	50%
4 a 4.99	Bueno (El empleado cumple con sus funciones, demuestra ser el indicado para cumplir sus funciones, quizás sea necesario sólo apoyarlo con capacitación para que mejore algún punto débil)	- A solicitud del Jefe, Incluir en los planes de capacitación y de seguridad e higiene de RH, las actividades del plan de mejora establecidos	80%
5	Sobresaliente	No aplica	100%

Código MD	Versión 02	Fecha Edición 01/04/2020	Vigencia 31/03/2022
---------------------	----------------------	------------------------------------	-------------------------------

V CLIMA ORGANIZACIONAL

V.1 Objetivo. Determinar el grado de satisfacción laboral considerando las relaciones interpersonales del personal y los insumos puestos a disposición por la Institución.

V.2 Generales.

Se aplica una encuesta y se determinan resultados promediables que deberán alcanzar el indicador deseado.

Se aplica junto con la evaluación al desempeño del personal administrativo cada seis meses.

Se considera a todo el personal (docente y de administración).

Las No conformidades y/o Medidas correctivas posibles las atiende el departamento de Recursos humanos.

VI REFERENCIAS Y ANEXOS

V.1 Referencias

IDENTIFICACIÓN	TÍTULO	TIPO DE DOCUMENTO
No aplica	Manual de Organización	Normatividad interna, Documento público disponible en el portal de transparencia de la Universidad
No aplica	Guía de información del Sistema de Gestión de Calidad de la UPRL	Guía
IT	Evaluación al desempeño	Instrucción de trabajo del Proceso de apoyo “Recursos humanos” del Sistema de gestión de Calidad” de la Universidad.

V.2 Anexos

NÚMERO	DESCRIPCIÓN	TIPO
1	Evaluación al desempeño	Instrucción de trabajo que pertenece al proceso de apoyo “Recursos humanos” del Sistema de gestión de Calidad” de la Universidad.