



**APOPA**  
ALCALDÍA MUNICIPAL



# 2021

**MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Apopa, San Salvador 29 de junio 2021

## INTRODUCCIÓN

El presente manual, tiene como finalidad principal Organizar y Regular los procesos de evaluación del desempeño de los empleados de la Municipalidad de **Apopa**; a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía de dicho municipio.

En el desarrollo del presente manual se respalda con las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes relacionadas; su contenido presenta los objetivos del presente manual, marco legal aplicable, principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño, usos del sistema de evaluación del desempeño, funcionamiento del sistema de evaluación, pautas para la ejecución del proceso de evaluación y revisión, aspectos administrativos importantes a tener en cuenta y las acciones administrativa relacionadas con las oficinas de recursos humanos.

Además se anexan los formularios para la evaluación del desempeño para los empleados que pertenecen al nivel de Dirección y Técnico (Formulario A); y el formulario para los empleados de los niveles Administrativo y Operativo (Formulario B); instructivos para evaluación y calificación de la evaluación de desempeño.

Es importante mencionar que el Manual de Evaluación al Desempeño Laboral, es una herramienta que se considera entre otros elementos, de las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal así como las condiciones técnicas, administrativas y financieras de la Municipalidad de **Apopa**.

En el presente manual las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en el presente manual de Evaluación al Desempeño Laboral, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.

La actualización del presente Manual fue realizada en el marco de la asesoría y acompañamiento a los procesos de fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades que brinda El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM). Y para su legalización el Concejo Municipal emite el acuerdo número tres de fecha tres de diciembre de dos mil veintiuno.

# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño que permita de manera eficaz medir el rendimiento y el comportamiento de los empleados municipales en su puesto de trabajo.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Proporcionar procedimiento y formularios respectivos para la Evaluación de desempeño del empleado municipal.
2. Facilitar la ejecución eficiente de las evaluaciones en los diferentes niveles funcionariales de los empleados de la Municipalidad de **Apopa**.
3. Identificar oportunidades de mejora en el desempeño de cada uno de los trabajadores municipales mediante la evaluación de desempeño y así mismo contribuir a la formulación de programas de capacitación en aras de la mejora del desempeño de los empleados de la Alcaldía municipal de Apopa

## MARCO LEGAL

### CÓDIGO MUNICIPAL

#### Obligación del Concejo Municipal.

**El Art. 31** numeral 4: “Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.”

Esta disposición motiva a la Administración Municipal debe ser eficaz y eficiente, esto implica que el personal debe mostrar capacidad e idoneidad para desempeñar un cargo, así mismo se contribuya al cumplimiento de los objetivos de transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia que se han planteado. Para ello, todos los empleados municipales deben demostrar sus competencias mediante una evaluación del desempeño, la cual pretende mejorar las brechas entre el desempeño actual con el esperado.

### LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

#### Evaluación del Desempeño y su Calificación.

**Art. 42.-** “El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.”

Este artículo establece la obligatoriedad de evaluar el desempeño laboral de los empleados de carrera, teniendo en cuenta los objetivos del puesto de trabajo, los cuales están contemplados en el Manual Descriptor de Cargos.

**Art. 43.-** “La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.”

La Evaluación del Desempeño Laboral es un instrumento de gestión que permite conocer el desempeño laboral de los empleados municipales, con el propósito de la mejora

continúa en el desempeño de sus funciones, asegurando con ello la calidad de los servicios que presta al público y a la institución.

### **Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar.**

Art. 44.- “La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez al año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es muy deficiente o deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.”

La Evaluación de Desempeño deberá realizarse al menos una vez al año, a excepción de casos específicos donde se amerite aplicar una evaluación inmediata para calificar el desempeño de un funcionario; el principal propósito de evaluar periódicamente es identificar áreas de mejora y así tomar decisiones oportunas que mejoren las competencias y el desempeño del empleado.

### **Notificación de la Calificación.**

Art. 45.- “La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.”

En el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral se presenta el procedimiento a seguir para notificación de calificación obtenida al evaluado, así mismo se indica el proceso a seguir cuando ésta no sea de satisfacción para el evaluado y pueda solicitar revisión correspondiente.

## **Adecuación de Manuales de Evaluación.**

**Art. 46.-** Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

Es recomendable realizar revisiones periódicas al menos una vez al año para que evaluación de desempeño sea afectiva y acorde a los cargos que el empleado municipal desempeña.

## **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS.**

Todos los Municipios tienen sus propias normas técnicas de control interno específicas, las que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la República.

Para el caso de la municipalidad de **Apopa**, encontramos dentro del Capítulo I Normas Relativas a las Actividades de Control algunas disposiciones que toman en cuenta este Manual:

Se refiere a la estructura organizativa, la definición de los niveles jerárquicos de las diferentes unidades, comprendidos en los artículos 10 y 11.inc. 2°.

## ELEMENTOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los elementos que sirven de base para sustentar la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño entre el personal municipal son los siguientes:

- 4.1 El Capital Humano, es el recurso más importante del cual dispone la Municipalidad de **Apopa** para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarle en su desarrollo para mejorar su desempeño.
- 4.2 La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas en incentivar y motivar al evaluado para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los usuarios.
- 4.3 El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del empleado y lo suficientemente amigable para ser comprendido y aplicado por todos/as los usuarios.
- 4.4 El sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamenta en que todos evaluadores/as y evaluados/as están concientes que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el buen servicio.

## USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Artículo 43 establece que la Evaluación del Desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los/as servidores públicos de carrera para lo cual ha de tenerse en cuenta.

- Conceder estímulos a los/as empleados/as.
- Formular programas de capacitación.
- Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
- Evaluar procesos de selección; y determinar la permanencia en el servicio.

Además, el sistema de Evaluación del Desempeño ha de emplearse para:

- Orientar a los trabajadores municipales la forma en que debe desempeñar su trabajo y de esta manera cumpla con las expectativas de la municipalidad.
- Estimular a los empleados para que consigan mejores resultados.
- Sustentar criterios de reubicación de empleados para a mejor utilización de sus conocimientos, destrezas y habilidades.
- Definir con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia laboral.
- Sustentar la promoción salarial de un empleado al optar por un cargo de nivel superior.

## POLÍTICAS DE APLICACIÓN



- El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de elaborar, actualizar y/o modificar el contenido de las evaluaciones de desempeño, con el aval de la Sub-Gerencia Administrativa, adecuando el instrumento a los niveles funcionales de la municipalidad.
- El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de convocar a los gerentes y jefes de las distintas dependencias de la municipalidad, para darles a conocer el sistema de evaluación adoptado, su contenido y los beneficios que ofrece, orientándolos para su correcta e imparcial utilización a la hora de evaluar a sus colaboradores.
- El Departamento de Recursos Humanos será responsable de distribuir los formularios impresos a los gerentes y jefes de las distintas dependencias, con base al número de colaboradores que tengan y el nivel funcional donde se sitúen.
- Corresponde al superior inmediato evaluar y calificar el desempeño laboral de los servidores municipales a su cargo, a través de una entrevista personal e individual, para lo cual deberá procurar un ambiente de confianza y libre de interrupciones.
- El evaluador iniciará su entrevista haciéndole del conocimiento a su colaborador el propósito de la evaluación y los factores a evaluar, según sus funciones.
- Puesto que el formulario de evaluación de desempeño es un documento de gran trascendencia dentro del proceso de administración de personal, debe ser leído y complementado muy cuidadosamente y estar exento de correcciones, tachaduras o roturas que pongan en duda la autenticidad de los datos que contiene.
- Corresponde a los gerentes y jefes de las distintas dependencias remitir el instrumento debidamente complementado al Departamento de Recursos Humanos, en el tiempo estipulado para ello.
- La evaluación laboral de los servidores municipales de Apopa deberá llevarse a cabo al menos una vez al año, y comprenderá el período anual en que se ejecute. Si se hiciera dos veces al año, corresponderá al período de un semestre.
- En caso que a la fecha de la evaluación el empleado municipal se encuentre ausente de su puesto ya sea por incapacidad médica, vacaciones o licencia con goce de salario, deberá ser evaluado por su jefe inmediato al incorporarse a su labor. En este caso, el jefe notificará por escrito de la situación al Departamento de Recursos Humanos.
- En caso que un empleado sea movido a otro cargo, será evaluado con el formulario del

nivel laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que se ha desempeñado por más tiempo desde la última evaluación de desempeño.

- Si ocurriere que durante el período de evaluación un empleado ha desempeñado cargos diferentes por períodos de tiempo iguales, será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente.
- No deberá ser evaluado aquel empleado municipal que tenga menos de seis meses ininterrumpidos de desempeñar su cargo.

## ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACION

A continuación se realiza una identificación de los elementos más importantes para el establecimiento del sistema de evaluación, con el propósito de promover en la municipalidad la implementación de sistemas de evaluación del desempeño, que propicien la eficiencia y el bienestar de los empleados, y que al mismo tiempo, contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos del municipio.

### Método de Evaluación a Emplear.

Los métodos de evaluación de personal son múltiples; sin embargo para efectos del presente manual, se describen los que ofrecen mayores niveles de viabilidad aplicativa de acuerdo a la realidad municipal. En el caso particular se adoptará el método de Evaluación por Escalas.

### Método de Evaluación por Escalas

En este método se establecen niveles de desempeño para cada uno de los factores que se van a evaluar. El evaluador tiene que señalar para cada factor, el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado.

La escala consiste en una serie de grados a través de números, que se establecen de forma creciente, como son: 2, 4, 6, 8 y 10; y categorías cualitativas del desempeño: muy deficiente, deficiente, bueno, muy bueno y excelente, referidos a un nivel de consecución o desempeño diferente.

### Evaluadores

Los evaluadores son empleados o funcionarios (Jefes o Encargados de Unidades), que realizan funciones de dirección, supervisión y verificación de cumplimiento de metas y objetivos municipales. En este caso, quedan debidamente identificados en la estructura organizativa mostrada en el Manual de Organización y Funciones.

### Fuentes de Información

Las fuentes de información para el desarrollo de la evaluación del desempeño deben ser de origen interno a la municipalidad, utilizando un instrumento que mida el desempeño del empleado.

### Ciclo de Evaluación

El ciclo de evaluación es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño. Este período comprende un año que debe establecerse a conveniencia de la municipalidad y tiene que ser debidamente comunicado a los empleados.

## FACTORES O ÁREAS DE DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño Laboral considera en su definición la existencia de factores o áreas de desempeño. Para efectos de este manual dichos factores ó áreas se han ordenado de acuerdo

a cada uno de los niveles funcionariales establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

## **FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

El sistema de evaluación del desempeño contenido en el presente manual, constituye una herramienta de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia, con el que los empleados llevan a cabo las actividades encomendadas y responsabilidades del puesto que desempeñan.

Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente:

- El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura organizativa de la municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el desempeño de un cargo, debe estar ligado o alineado con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que orgánicamente pertenece.

## **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

En el presente manual se ha desarrollado tres formularios de evaluación de desempeño para cubrir igual número de niveles al que pertenecen todos los empleados de la Municipalidad de Apopa, siendo éstos:

### **GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN**

- Secretaria Municipal
- Gerente General
- Auditor Interno
- Apoderado General
- Contador
- Sub Gerente Ambiental
- Sub Gerente Financiero Tributario
- Sub Gerente de Desarrollo Social
- Sub Gerente de Desarrollo Territorial
- Sub Gerente Administrativa
- Jefe UACI
- Jefe Unidad de Presupuesto
- Jefe Cuentas Corrientes
- Jefe de Recuperación de Mora
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de UTIC
- Jefe del Registro del Estado Familiar
- Jefe de Unidad Medio Ambiental y Agropecuaria
- Jefe del Rastro Municipal
- Jefe de Proyectos
- Jefe de Desarrollo Urbano
- Jefe de Cementerios

- Jefe de Recolección y Aseo
- Jefe de Servicios Públicos
- Jefe de Alumbrado Público
- Jefe de la Unidad de la Niñez y Adolescencia
- Jefe Administrador de la Casa de la Juventud
- Jefe de Talleres
- Jefe de Promoción Social
- Jefe de la Unidad Municipal de la Mujer
- Jefe de Tesorería
- Jefe de Catastro y Registro Tributario
- Jefe del Instituto Municipal de los Deportes
- Jefe Centro Estratégico de Monitoreo
- Jefe de Unidad
  
- Administrador de Mercados
- Encargada de la Casa del Adulto Mayor
- Encargado de Biblioteca y Centro de Capacitación
- Director de la Unidad de Promoción para la Salud
- Director del CAM

## GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO

- Oficial de Información
- Registrador Municipal de la Carrera Administrativa
  
- Administrador de Especies Municipales
- Encargado de Almacén y Archivo
- Colaborador Jurídico
- Delegado Contravencional
- Secretario de Actuaciones
- Encargado de Activo Fijo
- Periodista
- Director de CAM
- Coordinador de que
- Coordinador Técnico
- Médico General
- Medico Odontólogo
- Fisioterapeuta
- Laboratorista
- Psicólogo
- Docente
- Instructor I
- Instructor II
- Encargado de CDI
- Técnico I
- Técnico II
- Técnico III

## GRUPO LABORAL C: NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO

- Auxiliar de Gerencia
- Secretaria
- Secretaria I
- Secretaria II
- Asistente
- Auxiliar Administrativo
- Auxiliar Administrativo I
- Auxiliar Administrativo II
- Encargado del Combustible

## GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO

- Educadora
- Seguridad
- Motorista
- Motorista II
- Camarógrafo
- Recepcionista
- Mensajero
- Ordenanza
- Ordenanza I
- Servicios Varios I
- Servicios Varios II
- Notificador
- Notificador I
- Cajero
- Inspector I
- Inspector II
- Técnico especialista I
- Técnico especialista II
- Técnico especialista III
- Recolector I
- Recolector II
- Colector
- Facilitador Comunitario
- Dependiente de botiquín
- Promotor
- Jardinero
- Cocinera
- Plana Mayor
- Agente I
- Agente

### Áreas de desempeño según grupos laborales

En los anexos del presente manual se incorporan dos formularios para ejecutar la evaluación del desempeño de los empleados municipales; el formulario A para el nivel de Dirección, formulario B para nivel Técnico, formulario C para nivel Administrativo y formulario D para nivel Operativo establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

A continuación se detalla el conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son las siguientes:

ÁREAS DE EVALUACIÓN	NIVELES			
	DIRECCIÓN	TÉCNICO	SOPORTE ADMINISTRATIVO	OPERATIVO
	Planeamiento Organización y Gestión de Personal	Planeamiento Organización y Gestión de Personal	Gestión de Personal y ejecución de tareas	Gestión de Personal y ejecución de tareas
	Productividad	Productividad	Productividad y Calidad de trabajo	Productividad y Calidad de trabajo
	Conducta Laboral	Conducta Laboral	Conducta Laboral	Conducta Laboral

En caso de traslados de personal, el servidor público municipal será evaluado con el formulario de grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo donde ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si durante el mismo periodo de evaluación, un emplead ha desempeñado funciones o cargos diferentes por periodos iguales, este será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente.

### Grados del desempeño.

Con el fin de que el evaluador y el empleado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el período evaluado por medio del formulario de evaluación anexo; en el cuadro siguiente se indican y definen los diferentes grados de desempeño en los que puede ser ubicado el trabajo del empleado/a municipal con respecto a cada área del desempeño evaluada según los niveles anteriormente especificados.

ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO.			
GRADOS DE DESEMPEÑO	DEFINICIÓN	PUNTAJES	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
1	Desempeño muy por debajo del esperado	2	MUY DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	4	DEFICIENTE
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado.	6	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	8	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional.	10	EXCELENTE

La tabla siguiente muestra los rangos que han de servir de base para el establecimiento de la condición o grado de desempeño anual del empleado municipal.

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GENERAL ANUAL	
RANGO EN PUNTOS	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
De 2 a 30	MUY DEFICIENTE
De 32 a 60	DEFICIENTE
De 62 a 90	BUENO
De 92 a 120	MUY BUENO
De 122 a 150	EXCELENTE

### El expediente del empleado

Las evaluaciones serán anexadas al expediente del empleado, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

La Unidad de Recursos Humanos o quien haga sus veces o la Comisión que designe el Concejo o Alcalde Municipal, así como el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, deberán llevar un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad de los respectivos jefes de dichas unidades.

Este expediente, contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado:

- Copia de la evaluación intermedia.
- Notificaciones relacionadas con el desempeño.
- Cartas de felicitación por el trabajo eficiente.
- Llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, y otros.

Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación y la envíe a la unidad administradora del expediente para su actualización.



El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y ha de ser tratado con la debida discrecionalidad.

## Proceso de Evaluación y Revisión

### Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, cuando el empleado manifieste inconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en los formularios de evaluación del desempeño anexo (en cualquiera de los niveles funcionariales) y lo dispuesto en los artículos 44 y 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el año. De esta evaluación han de derivarse propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, y que han de especificarse la sugerencia en el formulario.

### Revisión

El evaluado podrá solicitar revisión de su evaluación de desempeño según lo establecido en el Art. 45, de la LCAM; el cual determina: “La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos, al Jefe de Administrativo, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.”

### Aspectos Administrativos Importantes.

- Una vez que el jefe inmediato o su superior inmediato (en el caso que éste último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe sobre los resultados de cada evaluación), a la oficina de Recursos Humanos o a la Unidad Administrativa competente y al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.
- La evaluación del desempeño surtirá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotada en el Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, no obstante, en sí mismo el formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la evaluación es comunicada al empleado.
- Según el Art. 40, inciso 3, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que dice: “De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de

una municipalidad a otra, los funcionarios o empleados que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados o funcionarios conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen”.

En este caso la evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual.

- Si por razones de licencia, incapacidad, u otras causas justificables, el empleado hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de la manera siguiente:

Para determinar la evaluación anual del empleado que tenga menos de 12 meses de tiempo efectivo laborado, durante el ciclo de evaluación, se procederá de la siguiente manera:

- a) En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de seis meses de tiempo efectivo laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior, como por ejemplo pago de incentivos.
  - b) El empleado podrá ser evaluado si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más, de tiempo efectivo laborado durante el ciclo de evaluación.
- En caso que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia; el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita ante la Unidad Administrativa competente, y ésta a su vez, informar al Concejo Municipal, Comisión Municipal de la Carrera Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal. Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito, valorada por Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas por esta las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.
  - En caso de que el empleado se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse la evaluación del desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.
  - Tanto el empleado como el jefe inmediato o el superior de éste (en caso de que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y letra los documentos originales de los formularios de evaluación. No se administrará el uso de facsímiles para este propósito.

La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado.

La ausencia de firma del evaluado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el evaluado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en formulario **“OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA”**, y además, registrar el hecho, en una acta avalada con su firma y la de por lo menos dos observadores con sus respectivas calidades.

De modo similar ha de proceder el empleado en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo.

- Si el empleado se negase a asistir a la entrevista para ser notificado del resultado de la evaluación, o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a ésta evaluación, el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato (en caso de que este último intervenga en el proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.
- El jefe administrativo o comisión competente que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño, serán los responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.
- El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales, y técnicas del proceso de administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa, exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado digitalmente, o que pueda llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, la comisión o jefe Administrativo competente, lo devolverá al jefe inmediato para ser llenado en la forma debida, para lo cual contara con un plazo de 5 días hábiles.

- Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto en los casos mencionados en este documento.
- Aun cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado, este deberá proceder a evaluar su desempeño de acuerdo con los procedimientos establecidos en el presente manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado dónde se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores.
- Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño, dónde se requiera considerar la última calificación obtenida por el empleado, ésta se ha de equiparar a la puntuación máxima que en la actualidad tiene la correspondiente categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos que aparece en este manual.

El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales, en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes para indicar sus apreciaciones, u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del empleado.

## Acciones Administrativas Relacionadas con las Oficinas de Recursos Humanos

- Luego de que la oficina de Recursos Humanos o la unidad competente, haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará el original para su archivo y enviará copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar copia al evaluado.

En caso de que hubiere formularios incorrectos, éstos también deberán ser devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que la oficina citada establezca.

- La oficina de Recursos Humanos o la unidad competente contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato.
- La oficina de Recursos Humanos o la unidad competente ha de instruir a los jefes tanto de su sede central como de áreas descentralizadas, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los empleados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación, se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.
- La oficina de Recursos Humanos o la comisión competente ha de procurar que los empleados que pasen a desempeñar puestos con rango de jefatura, sean capacitados en el uso del presente sistema de Evaluación del Desempeño, e igualmente, que los nuevos empleados de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y orientados en esta materia. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.
- La oficina de Recursos Humanos o unidad competente ha de procurar que las diferentes dependencias de la Municipalidad le brinden información precisa, a fin de que la lista de empleados evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos.

Esta lista deberá ser remitida por la oficina de Recursos Humanos o unidad competente, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación, y ha de contener los siguientes datos:

- Nombre del empleado
  - Número de DUI
  - Resultado cuantitativo (promedio anual)
  - Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)
- Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, es necesario que las oficinas de Recursos Humanos o unidades competentes, dispongan con suficiente anticipación de los formularios requeridos para la evaluación de los empleados que están a su cargo.

# ANEXOS

 INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

 EVALUACIONES GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN

 EVALUACIONES GRUPO LABORAL B: NIVEL TECNICO

 EVALUACIONES GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO

 EVALUACIONES GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO

 GLOSARIO

## ANEXO 1

# INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

### 1.1 Selección del formulario e identificación del período de evaluación.

El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado y de acuerdo con las funciones que éste realiza.

Para la evaluación, el jefe inmediato ha de hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación, dónde ha de consignarse los resultados numéricos y la categoría cualitativa correspondiente al puntaje obtenido en la evaluación.

### 1.2 Sección 1. Identificación del evaluado y del evaluador

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud cada uno de los espacios de este apartado. La información ha de aparecer sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

### 1.3 Sección 2. Indicaciones generales para el uso del formulario.

Corresponde al evaluador asignado, dar a conocer las indicaciones generales al evaluado, sobre la evaluación que se le va a realizar.

### 1.4 Sección 3. Áreas del desempeño con sus respectivos factores, según cada grupo laboral

Este apartado tiene la enumeración y descripción de las 3 Áreas a evaluar y sus respectivos factores, áreas del desempeño consideradas como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Estas áreas varían según el grupo laboral al que correspondan.

Para dar a conocer al evaluado el grado de desempeño en cada área, el jefe inmediato a de convocarlo a una entrevista para exponerle los valores asignados en la evaluación. En dicha entrevista, el evaluado podrá dar sus apreciaciones sobre los resultados en las diferentes áreas evaluadas.

Al concluir la entrevista, el evaluado procederá a firmar en el espacio previsto al final del apartado, dicha firma prueba únicamente su participación en la entrevista y no significa la aceptación del resultado.

### **1.5 Sección 4, Sugerencias u Opiniones.**

Complemente el cuadro de sugerencias u opiniones si las hubieren, que puede ser llenado por algunas sugerencias u opiniones del empleado/a evaluado, o del evaluador.

### **1.6 Apartado A. Justificación de los grados de desempeño.**

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o bueno del empleado, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente, las razones en que se basa para otorgar el resultado de en cada área evaluada.

Con ese objetivo, en el espacio previsto de este apartado o en hoja adicional si lo requiere, ha de indicar las razones por las cuales el empleado tuvo grados de desempeño 2, 4, 6 8 o 10 en determinadas áreas.

### **1.7 Apartado B. Capacitación y otras opciones de mejoramiento**

El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato tomando en cuenta el criterio del empleado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación, que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de quienes obtuvieron grados de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE O REGULAR** en su evaluación intermedia o final

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, a la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el empleado para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto. El jefe inmediato ha de considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada área del desempeño, que a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, propiciara la participación del empleado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él jefe inmediato.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato ha de considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la Municipalidad. Además de esto, sus recomendaciones serán específicas para las necesidades particulares de cada empleado.

Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda. Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces deberá utilizar el espacio “OTRO” e indicar lo que corresponda.

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de empleados que hayan obtenido grados de desempeño equivalentes a **MUY DEFICIENTE o DEFICIENTE**, deberán ser atendidos a corto plazo por la municipalidad.

Para estimular el desarrollo de aquellos empleados que obtuvieren grados de desempeño superiores a **MUY DEFICIENTE o DEFICIENTES**, el jefe inmediato podrá indicar ciertas áreas que a su juicio el empleado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción.

Si por algún motivo la Municipalidad no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el jefe inmediato en este apartado, no ha de imputarse al empleado las deficiencias que como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la Municipalidad cumpla con tales propuestas.

## **1.8 Apartado C. Opinión del empleado con respecto a la evaluación**

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el empleado debe indicar en los espacios de este apartado si está conforme o no con el resultado. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato.

Si el empleado manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato dará por concluido el proceso de evaluación, imponiendo su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello y completando los datos de la evaluación en el cuadro del apartado B.

En caso que el empleado no esté de acuerdo presentará al Concejo Municipal y en su defecto al Alcalde Municipal, la solicitud de revisión, quienes a su vez designaran por escrito al jefe superior o al funcionario idóneo, para realizar una nueva evaluación habiendo oído al interesado o interesada.

Una vez realizada la segunda evaluación y establecido acuerdo sobre el puntaje y grado de desempeño obtenido, los designados y el servidor procederán a completar el apartado B del formulario y a firmar la nueva resolución, dejando como válida la última evaluación y dictando las medidas de acuerdo a lo requerido en el formulario respectivo, sobre lo cual notificaran al Concejo Municipal.



## 1.9 Apartado D: Resolución del jefe superior sobre la solicitud de revisión del empleado

En este apartado se consignarán los resultados del análisis y revisión realizada por el jefe superior o designado por el Concejo Municipal, para atender la solicitud de revisión presentada por el empleado.

## 1.9 Apartado E. Observaciones generales de la jefatura

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el jefe inmediato, como por el superior de éste o funcionarios designados por el Concejo Municipal como se detalla en el punto anterior. Se recomienda usar para motivar con alguna frase al empleado eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar los siguientes casos:

- a) Si el empleado se negó a asistir a la entrevista de notificación de los resultados de la evaluación.
- b) Si el empleado se negó a firmar la evaluación.

**NOTA:** En cualquiera de estos dos casos deberá levantarse un acta firmada por el jefe que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades.

- c) Si el empleado estuvo incapacitado, con licencia y/o cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.

Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.

## FORMULARIO A: NIVEL DE DIRECCION

IDENTIFICACION DEL EMPLEADO	
Nombre Completo :	
Edad:	
Cargo que desempeña:	
Unidad a la que pertenece:	
Tipo de nombramiento:	
Fecha de ingreso:	
Nombre de jefe de inmediato:	
Nombre de Sub Gerente de Unidad a la que pertenece:	
PERIODO EVALUADO:	

### INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones anuales del personal de la municipalidad de **Apopa**, y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales, según su nivel funcionarial.
2. El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
3. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, colocar calificación en la casilla de puntos asignados.
4. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se totalizara para determinar el puntaje alcanzado.
5. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación cuantitativa y cualitativa alcanzada de la siguiente manera:

Rango de puntos	Calificación Cualitativa
121-150	Excelente
91-120	Muy Bueno
61-90	Bueno
31-60	Deficiente
1-30	Muy deficiente

### EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna al evaluado según la alternativa seleccionada.

**AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR.	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Plan de trabajo, coordinación y distribución del mismo	1. Evita responsabilidades y es indiferente	2	<input type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuente.	4	
	3. Acepta las órdenes, pero no busca mayores responsabilidades o actividades que desempeñar, no es proactivo	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.	8	
	5. Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	10	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento y desordenado.	4	
	3. Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido	6	
	4. Cumple con las metas establecidas	8	
	5. Cumple con las metas y objetivos en el tiempo establecido y es ordenado	10	
Organización del trabajo	1. Delega sus funciones o tareas a sus empleados sub-alternos.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular, comete errores	4	
	3. Toma decisiones acertadas eventualmente	6	
	4. Es cuidadoso y ordenado, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con calidad y cumple con los objetivos de la unidad	10	
Trabajo en Equipo	1. Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo.	2	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento.	8	
	5. Es líder en el equipo de trabajo y delega acertadamente	10	
Toma de decisiones.	1. No toma iniciativa para la toma de decisiones	2	<input type="text"/>
	2. Depende de otras personas para tomar decisiones.	4	
	3. Toma decisiones que no son acertadas.	6	
	4. Toma muy buenas decisiones y resuelve los problemas.	8	
	5. Resuelve problemas y toma las mejores decisiones para el equipo de trabajo.	10	
SUB TOTAL:			<input type="text"/>

**AREA: PRODUCTIVIDAD**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuente	4	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos.	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y cumple con sus metas y objetivos	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento pero es ordenado.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo su trabajo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.	8	
	5. Entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser descuidado y desordenado.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular a veces aceptable, frecuentemente se hacen observaciones.	4	
	3. Su trabajo es aceptable y aseado.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con calidad, presenta un trabajo ordenado.	10	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce funciones de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	2	<input type="text"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	4	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo.	6	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	8	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	10	
Ejecución de Actividades	1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	2	<input type="text"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	10	
<b>SUBTOTAL:</b>			

AREA: CONDUCTA LABORAL.

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Siempre debe indicársele lo que debe hacer	2	<input type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	10	
Relaciones personales y de mando.	1. Es extremadamente reservado, es poco comunicativo y esto llegó a obstaculizar la relación con los empleados que tiene a cargo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiene preferencias con ciertos empleados sub-alternos.	4	
	3. Coordina su trabajo con las distintas áreas o unidades, pero no se preocupa por mejorar la atención con ciertos empleados.	6	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su unidad de trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal.	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con los contribuyentes o usuarios, jefes superiores, compañeros, o colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal o un servicio interno de la municipalidad.	10	
Asistencia y Puntualidad	1. No asiste con puntualidad	2	<input type="text"/>
	2. Frecuentemente es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemplo a sus sub-alternos.	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y si es requerido se queda después de la jornada laboral.	10	
Presentación	1. No usa su uniforme de trabajo.	2	<input type="text"/>
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son generalmente aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son muy buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes, siempre demuestra orden y limpieza en su vestir.	10	
<b>SUBTOTAL :</b>			

<b>Puntaje Total Alcanzado:</b>	<input type="text"/>
<b>Calificación:</b>	<input type="text"/>

#### Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO

---

---

---

---

---

---

---

---

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADOR:

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado.

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe inmediato o evaluador.

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluador

## B: NIVEL DE TECNICO

IDENTIFICACION DEL EMPLEADO	
Nombre Completo :	
Edad:	
Cargo que desempeña:	
Unidad a la que pertenece:	
Tipo de nombramiento:	
Fecha de ingreso:	
Nombre de jefe de inmediato:	
PERIODO EVALUADO:	

### INDICACIONES.

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones anuales del personal de la municipalidad de **Apopa**, y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales, según su nivel funcional.
2. El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
3. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, colocar calificación en la casilla de puntos asignados.
4. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se totalizara para determinar el puntaje alcanzado.
5. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación cuantitativa y cualitativa alcanzada de la siguiente manera:

Rango de puntos	Calificación Cualitativa
121-150	Excelente
91-120	Muy Bueno
61-90	Bueno
31-60	Deficiente
oct-30	Muy deficiente

### EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO.

AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna al evaluado según la alternativa seleccionada.

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR.	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Ejecución de Plan de Trabajo	1. Evita responsabilidades y es indiferente	2	<input type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuementemente.	4	
	3. Acepta las órdenes, pero no busca mayores responsabilidades u actividades que desempeñar, no es proactivo	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.	8	
	5. Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	10	
Cumple con sus funciones en el cumplimiento de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento y desordenado.	4	
	3. Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido	6	
	4. Cumple con las metas establecidas y es eficaz.	8	
	5. Cumple con las metas y objetivos en el tiempo establecido y es ordenado	10	
Organización en el desempeño del trabajo	1. Delega sus funciones o tareas a otros compañeros.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular, comete errores	4	
	3. Toma decisiones acertadas eventualmente	6	
	4. Es cuidadoso y ordenado, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con calidad y cumple con los objetivos de la Unidad	10	
Trabajo en Equipo	1. Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo.	2	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento.	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos de trabajo.	10	
Atención de indicaciones de Nivel Jerárquico	1. No acata indicaciones de superiores	2	<input type="text"/>
	2. No da cumplimiento a lo establecido en el plan de trabajo.	4	
	3. Eventualmente sigue indicaciones de superiores	6	
	4. Realiza las actividades de Plan de Trabajo bajo lineamiento de su superior	8	
	5. Cumple con indicaciones y ejecuta Plan de Trabajo oportunamente.	10	
SUB TOTAL:			<input type="text"/>

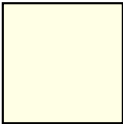
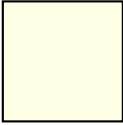
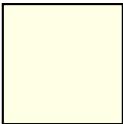
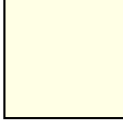
AREA: PRODUCTIVIDAD



FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuente	4	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos.	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y cumple con sus metas y objetivos	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento pero es ordenado.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo su trabajo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.	8	
	5. Entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser descuidado y desordenado.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular a veces aceptable, frecuentemente se hacen observaciones.	4	
	3. Su trabajo es aceptable y aseado.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con calidad, presenta un trabajo ordenado.	10	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce funciones de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	
<b>SUBTOTAL:</b>			

**AREA: CONDUCTA LABORAL.**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
--------	------------------------	------	------------------

<b>Iniciativa</b>	1. Siempre debe indicársele lo que debe hacer	2	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírsele	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	10	
<b>Relaciones personales y de mando.</b>	1. Es extremadamente reservado, es poco comunicativo y esto llegó a obstaculizar la relación con los empleados que tiene a cargo.	2	
	2. Tiene preferencias con ciertos empleados sub-alternos.	4	
	3. Coordina su trabajo con las distintas áreas o unidades, pero no se preocupa por mejorar la atención con ciertos empleados.	6	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su unidad de trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal.	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con los contribuyentes o usuarios, jefes superiores, compañeros, o colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal o un servicio interno de la municipalidad.	10	
<b>Asistencia y Puntualidad</b>	1. No asiste con puntualidad	2	
	2. Frecuentemente es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemplo a sus sub-alternos.	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y si es requerido se queda después de la jornada laboral.	10	
<b>Presentación</b>	1. No usa su uniforme de trabajo.	2	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son generalmente aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son muy buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes, siempre demuestra orden y limpieza en su vestir.	10	
<b>SUBTOTAL :</b>			

<b>Puntaje Total Alcanzado:</b>	
<b>Calificación:</b>	

SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS / OPINIONES DEL EVALUADO:

---

---

---

---

---

---

---

---

SUGERENCIAS / OPINIONES DEL EVALUADOR:

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado.

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe inmediato o evaluador.

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluador

## FORMULARIO C: SOPORTE ADMINISTRATIVO

IDENTIFICACION DEL EMPLEADO
Nombre Completo :
Edad:
Cargo que desempeña:
Unidad a la que pertenece:
Tipo de nombramiento:
Fecha de ingreso:
Nombre de jefe de inmediato:
Nombre de Sub Gerente de Unidad a la que pertenece:
PERIODO EVALUADO:

### INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones anuales del personal de la municipalidad de **Apopa**, y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales, según su nivel funcional.
2. El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
3. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, colocar calificación en la casilla de puntos asignados.
4. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se totalizara para determinar el puntaje alcanzado.
5. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación cuantitativa y cualitativa alcanzada de la siguiente manera:

Rango de puntos	Calificación Cualitativa
96-130	Excelente
76-95	Muy Bueno
51-75	Bueno
36-50	Deficiente
20-35	Muy deficiente

### EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

**AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS**

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	2	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo	8	
	5. Espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	10	
Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso	2	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias.	4	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	6	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	8	
	5. Excelente potencial de progreso	10	
<b>SUBTOTAL:</b>			<input type="text"/>

**AREA: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	
	2. Desempeña ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones oportunamente	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente termina a tiempo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	8	
	5. Entrega su trabajo en tiempo o de ser posible antes de lo previsto	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	2	
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	4	
	3. Su trabajo es aceptable	6	
	4. Es cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Presenta un trabajo bien hecho y de acuerdo a lo requerido	10	
Competencia y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, siempre está dispuesto a apoyar en lo requerido	10	
Volumen de trabajo	1. No entrega a tiempo el trabajo que se le requiere	2	
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	4	
	3. Ejecuta el trabajo que se le solicita	6	
	4. Realiza el trabajo que se le solicita y apoya a sus compañeros	8	
	5. Realiza el trabajo que se le solicita, apoya a sus compañeros, presenta lo solicitado.	10	
Ejecución de actividades	1. No realiza las actividades que le corresponden	2	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado.	6	
	4. Realiza las actividades que le corresponden sin necesidad de solicitárselas	8	
	5. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	10	
<b>SUBTOTAL :</b>			

**AREA: CONDUCTA LABORAL**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa y criterio.	1. Siempre se debe indicársele lo que debe hacer	2	<input type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	10	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	<input type="text"/>
	2. Convive sólo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convive cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupa por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4. Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores.	10	
Asistencia y Puntualidad	1. Siempre llega tarde	2	<input type="text"/>
	2. Por lo general es impuntual	4	
	3. Asisten con puntualidad	6	
	4. Cumple con los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y está dispuesto a colaborar si se le requiere.	10	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación	2	<input type="text"/>
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	10	
Relaciones personales y de mando	1. No acata las órdenes del jefe inmediato.	2	<input type="text"/>
	2. Acata las órdenes pero con renuencia.	4	
	3. No respeta las líneas de mando conforme a la estructura organizativa	6	
	4. Acata debidamente las órdenes de su jefe inmediato superior.	8	
	5. Respeta las órdenes de su jefe y las ejecuta eficientemente.	10	
<b>SUBTOTAL :</b>			<input type="text"/>

<b>Puntaje Total Alcanzado:</b>	<input type="text"/>
<b>Calificación:</b>	<input type="text"/>

SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS/OPINIONES DEL EVALUADOR:

---

---

---

---

---

---

---

---

SUGERENCIAS/OPINIONES DEL EVALUADO:

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado.

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe inmediato o evaluador.

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluador



Formulario de Evaluación de Desempeño del personal de la Municipalidad de Apopa.

FORMULARIO D: OPERATIVO

IDENTIFICACION DEL EMPLEADO
Nombre Completo :
Edad:
Cargo que desempeña:
Unidad a la que pertenece:
Tipo de nombramiento:
Fecha de ingreso:
Nombre de jefe de inmediato:
Nombre de Sub Gerente de Unidad a la que pertenece:
PERIODO EVALUADO:

INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones anuales del personal de la municipalidad de **Apopa**, y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales, según su nivel funcional.
2. El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
3. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, colocar calificación en la casilla de puntos asignados.
4. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se totalizara para determinar el puntaje alcanzado.
5. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación cuantitativa y cualitativa alcanzada de la siguiente manera:

Rango de puntos	Calificación Cualitativa
96-130	Excelente
76-95	Muy Bueno
51-75	Bueno
36-50	Deficiente
20-35	Muy deficiente

## EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

### AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	2	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; background-color: #FFFF00;"></div>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo	8	
	5. Espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	10	
Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso	2	<div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; background-color: #FFFF00;"></div>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias.	4	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	6	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	8	
	5. Excelente potencial de progreso	10	
<b>SUBTOTAL:</b>			

**AREA: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones oportunamente	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente termina a tiempo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	8	
	5. Entrega su trabajo en tiempo o de ser posible antes de lo previsto	10	
Calidad del Trabajo	1. Es descuidado	2	<input type="text"/>
	2. No realiza su trabajo con diligencia y bien hecho	4	
	3. Su trabajo es aceptable	6	
	4. Es cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Presenta un trabajo bien hecho y de acuerdo a lo requerido	10	
Competencia y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, siempre está dispuesto a apoyar en lo requerido	10	
Ejecución de actividades	1. No realiza las actividades que le corresponden	2	<input type="text"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado.	6	
	4. Realiza las actividades que le corresponden sin necesidad de solicitárselas	8	
	5. Cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	10	
<b>SUBTOTAL :</b>			<input type="text"/>

**AREA: CONDUCTA LABORAL**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa y criterio.	1. Siempre se debe indicársele lo que debe hacer	2	<input type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y apoya a sus compañeros de trabajo	10	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	<input type="text"/>
	2. Convive sólo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convive cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupa por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4. Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores.	10	
Asistencia y Puntualidad	1. Siempre llega tarde	2	<input type="text"/>
	2. Por lo general es impuntual	4	
	3. Asisten con puntualidad	6	
	4. Cumple con los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y está dispuesto a colaborar si se le requiere.	10	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación	2	<input type="text"/>
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	10	
Relaciones personales y de mando	1. No acata las órdenes del jefe inmediato.	2	<input type="text"/>
	2. Acata las órdenes pero con renuencia.	4	
	3. No respeta las líneas de mando conforme a la estructura organizativa	6	
	4. Acata debidamente las órdenes de su jefe inmediato superior.	8	
	5. Respeta las órdenes de su jefe y las ejecuta eficientemente.	10	
<b>SUBTOTAL :</b>			<input type="text"/>

<b>Puntaje Total Alcanzado:</b>	<input type="text"/>
<b>Calificación:</b>	<input type="text"/>

SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS/OPINIONES DEL EVALUADOR:

---

---

---

---

---

---

---

---

SUGERENCIAS/OPINIONES DEL EVALUADO:

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado.

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe inmediato o evaluador.

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluado

\_\_\_\_\_  
Nombre del evaluador

## 8. TABULACIÓN DE PUNTAJES Y CALIFICACIONES OBTENIDAS

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales, la Gerencia General junto con la comisión asignada por el Concejo Municipal, procederán a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración.

Formulario "A" y "B" Desempeño Laboral para Gerentes, Jefes y Técnicos			Formulario "C" y "D" Desempeño Laboral para personal de Soporte Administrativo y Operativo		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	.Plan de Trabajo, coordinación y distribución del trabajo	10	Gestión de Personal y Ejecución de tareas	-Cooperación con compañeros y compañeras	10
	-Logro de metas y objetivos	10		-Potencial de progreso	10
	-Organización	10			
	-Cooperación con compañeros y compañeras	10			
	-Potencial de progreso	10			
Productividad	Responsabilidad	10	Productividad	Responsabilidad	10
	-Cumplimiento y Oportunidad	10		-Cumplimiento y Oportunidad	10
	-Calidad del trabajo	10		-Calidad del trabajo	10
	-Competencia técnica y conocimiento del puesto	10		-Competencia y conocimiento del puesto	10
	-Volumen de trabajo	10		-Volumen de trabajo	10
	-Ejecución de actividades	10		-Ejecución de actividades	10
Conducta Laboral	-Iniciativa	10	Conducta Laboral	-Iniciativa	10
	-Atención al usuario	10		-Atención al usuario	10
	-Asistencia y Puntualidad	10		-Asistencia y Puntualidad	10
	Presentación	10		Presentación	10
			Relaciones personales y de mando	10	

Alcaldía Municipal de Apopa.  
RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL.

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

F. \_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO/A

F. \_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR.

**A. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO**


**B. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS.**

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el empleado participe en:	
CAPACITACIÓN EN:	IMPARTIDA POR:



C. OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO.

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:									
(      )	Conformidad con el resultado.								
(      )	Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.								
<hr/> <p>Nombre del empleado/a</p>									
Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los Días      Mes      Año <table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>									
<hr/> <p>Firma del empleado/a</p>									

**D. RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR O DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL.**

En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

(       )

Mantener el resultado de la evaluación.

(       )

Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

**Evaluación anual revisada**

Puntuación revisada

**Revisada Jefe Superior o designado  
Concejo Municipal**

**Categoría Cualitativa**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

(       ) **Aceptarla**

(       ) **No Aceptarla**

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los

Días      Mes      Año  
         

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del jefe/a inmediato



## GLOSARIO