



Alcaldía Municipal de CHAPELTIQUE
Departamento de SAN MIGUEL



Manual de Evaluación de Desempeño Laboral

Aprobado por El Concejo Municipal

2018 -2021

Noviembre 2019

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. OBJETIVOS	4
1.1 Objetivo general	4
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. BASE LEGAL	4
4. BASE TEORICA	5
5. PRINCIPIOS	5
6. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	6
7. NIVELES DE APLICACIÓN	7
8. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	7
El Ciclo de Evaluación	7
Directrices generales para la evaluación.....	8
Distribución de los empleados por grupos laborales	8
Las áreas del desempeño según grupos laborales.....	9
Evaluación	10
Revisión	10
9. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES.....	10
10. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE ADINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	13
11. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN.....	14
11.1 Formulario “A”: para Jefes y Personal Técnico.	15
11.2 FORMULARIO “B” PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	20
11.3 TABULACIÓN DE PUNTAJES Y CALIFICACIONES OBTENIDAS.....	26

INTRODUCCIÓN

Toda organización requiere conocer los resultados de su gestión para garantizar la eficiencia y efectividad de los resultados esperados y la satisfacción de los usuarios de servicios que presta la municipalidad.

El presente manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los empleados de carrera de la Municipalidad, a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía.

Este Manual contiene los objetivos que persigue de manera general y específica, la base legal que sustenta las disposiciones establecidas en el mismo, la base teórica que permite visualizar el sentido técnico y operativo de la evaluación del desempeño, el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño en el que se destacan de forma específica los procedimientos y regulaciones para la aplicación y uso del sistema, las disposiciones administrativas y relacionadas con las unidad encomendada a la aplicación de estos instrumentos y finalmente sus anexos que recogen de manera particular el instructivo de aplicación del sistema y los formularios para hacer efectiva la evaluación del desempeño de los empleados a partir de los requerimientos y especificaciones del cargo y del nivel funcional al que corresponde el mismo.

implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional que promueva el trabajo en equipo, motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión.

El fin de implementar una evaluación del desempeño a nivel Municipal es permitir a la Administración contar con una herramienta que facilite valorar e identificar áreas de su personal de forma cuantitativa y cualitativa, y así pueda llevar a cabo estrategias al mejoramiento laboral y de competitividad.

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño, que fomente la cultura de evaluación laboral, estimulando el desarrollo profesional, que permita aprovechar de manera óptima las potencialidades del personal de la Alcaldía municipal de Chapeltique, mediante la aplicación oportuna de las técnicas y procedimientos contemplados en el presente manual.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Establecer mecanismo técnicos-administrativos de valoración y evaluación individual de los servidores públicos.
- ❖ Contribuir a formular Programas de Capacitación a partir de los resultados de la evaluación a efecto de promover la mejora y la corrección de debilidades en el desempeño;
- ❖ Fomentar la cultura de evaluación en los diferentes niveles funcionariales que permita elevar el sentido de permanencia en la institución con el afán de alcanza calidad y excelencia en la prestación de los servicios institucionales.

2. Alcances

El sistema de Evaluación del desempeño, pretende incorporar y cubrir a todo empleado y empleada perteneciente a la Carrera Administrativa o personal que se a nombrado a prueba para pertenecer a la Carrera Administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, dividiendo las evaluaciones en cuatro niveles funcionariales, según la homogeneidad de la función.

3. BASE LEGAL

La Ley de la Carrera Administrativa, vigente a partir del primero de enero de dos mil siete, desarrolla en el Título IV, Capítulo tres, el mecanismo y procedimiento básico de la Evaluación del desempeño, en donde se determina la obligatoriedad que tienen las Municipalidades de llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral a los empleados y empleadas de carrera, por lo menos una vez al año.

4. BASE TEORICA

Para efecto la puesta en marcha del presente manual y la adecuada orientación y aplicación de los procesos de evaluación del personal, la Municipalidad asume como marco de referencia las pautas siguientes:

- Que el sistema de evaluación parte de la visión estratégica institucional de la gestión municipal y sus procesos, es decir teniendo en cuenta que el desempeño de un cargo ha de ser dimensionado en su relación con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que está orgánicamente adherido y desde la cual contribuye a la consecución de los fines estratégicos de la Municipalidad.
- Que el método de evaluación aplicado para este manual combina varios de los métodos y esta principalmente centrado en la escala gráfica, considerando que las ventajas de este método son: la de fácil y rápida aplicación y comprensión, el bajo costo, se requiere escasa capacitación y se puede aplicar a números importantes de personal.
- Que el sistema y el manual están basados en el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Que el manual y el sistema de evaluación está basado en elementos de la realidad de la Municipalidad existentes y un ejercicio de profundización para el conocimiento de procedimientos y herramientas empleadas para estos fines.

5. PRINCIPIOS

Las Municipalidad comprende y asume como principios rectores de la evaluación del desempeño los siguientes:

- **El recurso humano es el más importante** de cuantos dispone la Municipalidad para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
- **La retroalimentación efectiva del desempeño** es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la Municipalidad.
- **El sistema de evaluación del desempeño** ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

- **El sistema de evaluación del desempeño** se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones de la Municipalidad.
- El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del empleado.

Por lo que el desarrollo y aplicación del presente manual ha de favorecer acciones y procesos para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la Municipalidad.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos de trabajo aplicados por el empleado, estimulando a otros a repetirlos adaptándolos a sus puestos y circunstancias.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Determinar la concesión del aumento salarial por antigüedad, o de cualquier otro incentivo.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores empleados de la Administración Municipal.

6. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El proceso de revisión del manual será una responsabilidad de la unidad encargada del personal y la administración del mismo.

Para la revisión y adecuación del presente se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general para efectos de socialización.

El manual será revisado y actualizado oportunamente, siempre y cuando se asignen nuevos cargos dentro de la municipalidad

Cualquier reforma o adecuación al presente manual será previa a la aprobación por el Concejo Municipal.

7. NIVELES DE APLICACIÓN

Nivel de Dirección:

Pertencen los empleados que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de esta Municipalidad tal como se detallan a continuación.

Nivel Técnico:

Pertencen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico los cuales se identifican a continuación.

Nivel de Soporte Administrativo:

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo:

A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

8. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño para la aplicación del presente manual estará orientado por las disposiciones técnicas, administrativas y financieras siguientes:

El Ciclo de Evaluación

La Municipalidad aplicará el proceso de evaluación para todos los niveles de la estructura organizativa, en dos fases:

La primera comprende una Pre Evaluación que se aplicará en el primer semestre de cada año y con los resultados obtenidos, la municipalidad podrá establecer acciones

de mejoras en la atención al usuario y brindar los servicios municipales de forma eficaz y eficiente.

La segunda, será considerada como Evaluación Anual, que comprende un año de labores, proceso que se desarrollará entre el último mes **del año a evaluar o a más tardar en el primero del año siguiente** teniendo en consideración los procesos de capacitación y presupuestarios de la Municipalidad.

Directrices generales para la evaluación:

- La evaluación estará relacionada con las demandas y responsabilidades del nivel funcionarial en el que se desempeñan los empleados en su relación con los requerimientos del cargo específico que desempeñan.
- La escala de evaluación del desempeño aplicada y contenida en el manual se convertirá en el instrumento principal de obtención de datos objetivos del nivel de desempeño.
- El jefe inmediato aplicará sistemáticamente la observación para valorar el desempeño y aplicará una lista de chequeo de forma intermedia y en cualquier momento del año según sea necesario, ofreciendo la oportunidad al empleado de corregir antes de finalizado el año y la aplicación de la evaluación anual.
- Se incluirá en el expediente los resultados de la evaluación anual y las parciales únicamente servirán como herramientas de apoyo para la valoración final.
- La evaluación se llevará a cabo por medio de dos formularios “A” para Gerente, jefes y Personal Técnico y “B” para el personal administrativo y operativo que corresponderá a los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y a las áreas del desempeño claves para la medición del rendimientos y cumplimiento de responsabilidades por parte del empleado.
- En caso de considerarse pertinente por parte del encargado de personal como apoyo a la evaluación final se podrán usar otras fuentes de retroalimentación como pueden ser encuestas a la ciudadanía.
- En caso de que un empleado sea reubicado a un cargo diferente, este será evaluado con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior.

Distribución de los empleados por grupos laborales

La distribución de los empleados en grupos laborales según sus funciones está determinada según lo establecido en TITULO II, CAPITULO I, Art. 5 de la LCAM, el cual define que por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Será el jefe inmediato es el que determine en base a la distribución de los cargos por nivel funcional establecido en el manual descriptor de cargos, el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales detalladas en el apartado anterior.

Las áreas del desempeño según grupos laborales

En el apartado de anexos de este manual se agregan dos formularios de evaluación para los empleados de los niveles funcionariales de Dirección y Técnico se utilizará el formulario "A" y para los niveles funcionariales Administrativos y Operativos el formulario "B"; Estos formularios de evaluación del desempeño establece en su contenido un conjunto de factores del desempeño a evaluar las cuales son detallados a continuación:

FORMULARIO "A"		FORMULARIO "B"	
AREA DE EVALUACIÓN	NIVEL DE DIRECCIÓN Y TÉCNICO	AREA DE EVALUACIÓN	NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo ✓ Logro de metas y objetivos ✓ Organización ✓ Cooperación con todo el personal de la municipalidad ✓ Potencial de progreso 	GESTIÓN DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cooperación con todo el personal de la municipalidad ✓ Potencial de Progreso
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Cumplimiento y Oportunidad ✓ Calidad del Trabajo ✓ Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto ✓ Volumen de Trabajo ✓ Ejecución de Actividades 	PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabilidad ✓ Cumplimiento y Oportunidad ✓ Calidad del Trabajo ✓ Competencia y Conocimiento del Puesto ✓ Volumen de trabajo ✓ Ejecución de actividades
CONDUCTA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa ✓ Atención al Usuario ✓ Asistencia y Puntualidad ✓ Presentación 	CONDUCTA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa ✓ Atención al usuario ✓ Asistencia y Puntualidad ✓ Presentación.

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 DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
De 81 a 100	Excelente
De 61 a 80	Muy Buena
De 41 a 60	Buena
De 21 a 40	Deficiente
De 0 a 20	Muy deficiente

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.

Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el año, además, de esta evaluación han de derivarse propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, y que se han de especificar en la sección 4 “**SUGERENCIAS Y OPINIONES**” de los formularios referenciados en el presente manual, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

Revisión

El empleado podrá solicitar la revisión, esto según lo establecido en el Art. 45.- el cual establece: 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 presente Manual de Evaluación del Desempeño.

9. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES

Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiere participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá de ocho días hábiles para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la Unidad administrativa competente y al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.

La evaluación del desempeño solo 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.

Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el empleado hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de acuerdo con lo señalado en el siguiente numeral.

Para determinar la evaluación anual del empleado que tenga menos de 12 meses de tiempo efectivamente 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 efectivamente laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo, por ejemplo, pago de incentivos, se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior.
- b) El empleado podrá ser evaluado si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más de tiempo efectivamente 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 Oficina de Recursos Humanos o a la Unidad Administrativa competente y ésta, a su vez informar al Concejo Municipal, a la Comisión Municipal de la Carrera y al 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 su 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 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 empleado.

La ausencia de la firma del empleado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el empleado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en la sección 4 **SUGERENCIAS Y OPINIONES** del formulario 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 negare a asistir a la entrevista a la que fuere convocado para ser notificada del resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

Los jefes y los funcionarios o de la unidad competente, que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán 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.

En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de recursos humanos, ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Ha de estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos.

Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto los casos indicados en este Manual.

Cuando el empleado dependa técnicamente de un jefe y administrativamente de otro, En este caso, el jefe técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el jefe administrativo actuará como superior para resolver una eventual disconformidad del empleado con respecto al resultado de la evaluación.

Aun cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado en el que se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores.

Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño en que 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, por ejemplo, las que se han previsto en la sección 4 de los formularios.

10. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Luego de que la unidad encargada de personal haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo período de evaluación, dejará el original para su archivo, y enviara 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 empleado.

De cada evaluación del desempeño la unidad encargada de personal deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado y la categoría cualitativa **MUY DEFICIENTE, DEFICIENTE, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE** que corresponda.

La unidad encargada de personal o quién haga sus veces 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 unidad encargada de personal ha de instruir a los jefes, tanto de su sede central, como de servicios desconcentrados o descentralizados, 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 unidad encargada de personal ha de procurar que los empleados que pasen a ocupar 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.

11. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN

El procedimiento aplicado en la evaluación del desempeño laboral de empleados municipales nombrados, utiliza dos tipos de formularios:

Formulario A: Hoja de evaluación del desempeño laboral para jefes y Personal Técnico.

Formulario B: Hoja de evaluación del desempeño laboral para personal Administrativo y Operativo

11.1 FORMULARIO "A": PARA JEFES Y PERSONAL TÉCNICO.

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

FECHA: ____/____/____	
FORMULARIO A Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Jefes y Personal Técnico. Alcaldía Municipal de Tecapán	
UNIDAD ORGANIZATIVA:	
DATOS DEL EVALUADO: <i>Nombre:</i>	
<i>Fecha de Ingreso:</i>	<i>Puesto Actual:</i> <i>Tiempo en el Puesto:</i>
OTROS DATOS: <i>Nombre y cargo del Jefe inmediato:</i>	<i>Período de evaluación:</i> <i>Del</i> _____ <i>al</i> _____

SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario "A" o el Formulario "B" según el cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario "A" será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario "B" para el Personal Administrativo y Operativo
3. El formulario comprende 4 secciones o columnas, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada. Así

ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
De 81 a 100	Excelente
De 61 a 80	Muy Buena
De 41 a 60	Buena
De 21 a 40	Deficiente
De 0 a 20	Muy deficiente

SECCIÓN 3. 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.

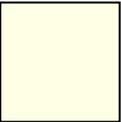
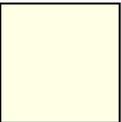
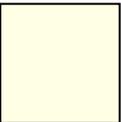
AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL

SUB AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	CALIFICACIÓN	PUNTOS ASIGNADOS
Planificación del Trabajo, Coordinación y Distribución de Trabajo	1. Generalmente es indiferente y evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta responsabilidades, pero no busca mayores compromisos	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente cumple con sus compromisos laborales	6	
	4. Cumple con las metas establecidas	8	
	5. Entrega su trabajo antes de lo previsto y con exactitud	10	
Organización	1. No delega tareas a sus compañeros	1	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	2	
	3. Su trabajo es aceptable	3	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	4	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con sus tareas	5	
Cooperación con Compañeros y compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación	1	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente	2	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable	3	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del equipo de trabajo	4	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo	5	
Potencial de progreso	1. Su progreso es dudoso	1	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	2	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	3	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	4	
	5. Excelente potencial de progreso	5	
SUB TOTAL			

AREA: PRODUCTIVIDAD

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	CALIFICACION	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente y evita responsabilidades	1	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuementemente	2	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades	3	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	4	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	5	
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. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	1	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	2	
	3. Su trabajo es aceptable	3	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	4	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	5	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	1	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	2	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	3	
	4. Lo domina muy bien	4	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	5	
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	1	<input type="text"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	2	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	3	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	4	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	5	
SUBTOTAL			

AREA: CONDUCTA LABORAL

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	CALIFICACION	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	1	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	2	
	3. Realiza el trabajo sin pedírsele	3	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas	4	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	5	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	1	
	2. Convivió solo con ciertas personas y no se metió en problemas	2	
	3. Convivió cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	3	
	4. Contribuyó 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	4	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	5	
Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación	1	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	2	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	3	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	4	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	5	
SUBTOTAL :			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

SECCIÓN 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: Con base a los factores y niveles de desempeño anteriormente indicados propongo _____ que _____ el _____ empleado:

OPINIONES DEL EVALUADO:

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

Fecha: _____ Firma del empleado/a _____ del

Por conformidad Disconformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días del mes de _____ de _____

F _____
Firma del Jefe Inmediato

En vista de que el empleado 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
Categoría Cualitativa
Revisada jefe superior o designado Concejo Municipal;
Resuelvo _____

Fecha: _____ Firma del Jefe Superior o Designado por el Concejo _____

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ de _____

F _____
Jefe Inmediato

11.2 FORMULARIO “B” PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

FECHA: _____/_____/_____	
FORMULARIO B Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Personal Administrativo y Operativo. Alcaldía Municipal de Tecapán	
UNIDAD ORGANIZATIVA:	
DATOS DEL EVALUADO: <i>Nombre:</i>	
<i>Fecha de Ingreso:</i>	<i>Puesto Actual:</i> <i>Tiempo en el Puesto:</i>
OTROS DATOS: <i>Nombre y cargo del Jefe inmediato:</i>	<i>Período de evaluación:</i> <i>Del</i> _____ <i>al</i> _____

SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario B para el Personal Administrativo y Operativo.
3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada, así:

ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
De 81 a 100	Excelente
De 61 a 80	Muy Buena
De 41 a 60	Buena
De 21 a 40	Deficiente
De 0 a 20	Muy deficiente

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

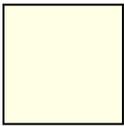
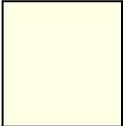
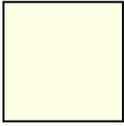
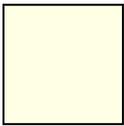
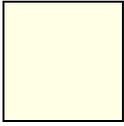
Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

SUB AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	CALIFICACION	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros y Compañeras	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 equipo de trabajo	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo	10	
Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso	1	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	2	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	3	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	4	
	5. Excelente potencial de progreso	5	
SUBTOTAL:			

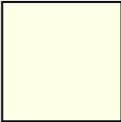
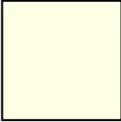
AREA: PRODUCTIVIDAD

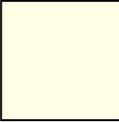
AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	CALIFICACION	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	

	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	1	
	2. Tiende a ser lento	2	
	3. Generalmente termina a tiempo	3	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	4	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	5	
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. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	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, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	1	
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	2	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	3	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	4	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	5	
Ejecución de actividades	1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	1	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	2	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	3	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	4	

	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	5	
SUBTOTAL :			

AREA. CONDUCTA LABORAL

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	
	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	
	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 preocupó 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, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	10	
Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	

Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación	2	
	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	
SUBTOTAL :			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

SECCIÓN 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: Con base a los factores y niveles de desempeño anteriormente indicados propongo _____ que _____ el _____ empleado:

OPINIONES DEL EVALUADO:

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

Fecha: _____ Firma del empleado/a _____

Por conformidad Disconformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los ____ días del mes de _____ de 201____

F _____
Firma del Jefe Inmediato

En vista de que el empleado 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

Categoría Cualitativa

Revisada jefe superior o designado Concejo Municipal;
Resuelvo _____

Fecha: _____ Firma del Jefe Superior o Designado por el Concejo _____

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ de 201____

F _____
Jefe Inmediato

11.3 TABULACIÓN DE PUNTAJES Y CALIFICACIONES OBTENIDAS

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y la unidad de Secretaría junto con la comisión asignada por el concejo municipal, se procede a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración:

Formulario "A" Desempeño Laboral para Jefes y Técnicos			Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Operativo		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	➤ Planificación del 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	5
	➤ Organización	5			
	➤ Cooperación con compañeros y compañeras	5			
	➤ Potencial de progreso	5			
Productividad	➤ Responsabilidad	5	Productividad	➤ Responsabilidad	10
	➤ Cumplimiento y Oportunidad	10		➤ Cumplimiento y Oportunidad	5
	➤ Calidad del Trabajo	5		➤ Calidad del trabajo	10
	➤ Competencia técnica y conocimiento del puesto	5		➤ Competencia y conocimiento del puesto	10
	➤ Volumen de trabajo	10		➤ Volumen de trabajo	5
	➤ Ejecución de actividades	5		➤ Ejecución de actividades	5
Conducta Laboral	➤ Iniciativa	5	Conducta Laboral	➤ Iniciativa	10
	➤ Atención al usuario	5		➤ Atención al usuario	10
	➤ Asistencia y Puntualidad	10		➤ Asistencia y Puntualidad	10
	➤ Presentación	5		➤ Presentación	10



Alcaldía Municipal de CHAPELTIQUE
Departamento de SAN MIGUEL



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHAPELTIQUE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Periodo de la evaluación: _____					Fecha del Informe: _____				
FORMULARIO "A" DESEMPEÑO LABORAL PARA JEFES Y PERSONAL TÉCNICO									
Nº.	NOMBRE DEL GERENTE, JEFE O TÉCNICO	CARGO	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN OBTENIDA
			Puntaje	Excelente De 81 a 100	Muy Buena De 61 a 80	Buena De 41 a 60	Deficiente De 21 a 40	Muy deficiente 0 a 20	
Nombre y firma del Jefe de Recursos Humanos: _____					Nombre y Firma del Gerente General: _____				

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHAPELTIQUE DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

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

FORMULARIO “B” DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

No.	NOMBRE DEL EMPLEADO Y/O SERVIDOR	CARGO	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN OBTENIDA
			Puntaje	Excelente De 81 a 100	Muy Buena De 61 a 80	Buena De 41 a 60	Deficiente De 21 a 40	Muy deficiente 0 a 20	

Nombre y firma del Jefe de Recursos Humanos: _____	Nombre y Firma del Gerente General: _____
--	---