

Alcaldía Municipal  
Chilanga  
Departamento de Morazán

# Manual de Evaluación de Desempeño

*Actualizado con la Asistencia Técnica del*



INSTITUTO SALVADOREÑO  
DE DESARROLLO MUNICIPAL

*Junio de 2017*

---

## ÍNDICE

No	APARTADO	PAGINA
1.	Introducción	3
2.	Objetivos	4
3.	Base legal	5
4.	Base teórica	9
5.	Metodología	12
6.	Revisión y actualización	13
7.	Ámbito de aplicación	14
8.	Aplicación del sistema de evaluación del desempeño	15
9.	Disposiciones administrativas generales	20
10.	Disposiciones administrativas relacionadas con la unidad de administración de personal	24
11.	Anexos	27

## 1. Introducción

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

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 particular 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.

Este instrumento se ha construido por medio de un proceso de consulta y participación de los/las empleados/as, jefaturas y concejales/as de la Municipalidad, con el propósito de que este sea asumido y puesto en ejercicio con importante niveles de apropiamiento y sentido de pertenencia.

El presente manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal de carrera de la Municipalidad de Chilanga, para favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.

### 2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Organizar y regular el otorgamiento de estímulos y ascensos a los empleados.
- 2.2.2 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;
- 2.2.3 Orientar el otorgamiento de becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
- 2.2.4 Contribuir a la evaluación de procesos de selección; y
- 2.2.5 Determinar la permanencia en el servicio.

### 3. Base Legal

El diseño y puesta en vigencia del Manual de Evaluación del desempeño de la Municipalidad de Chilanga encuentra su razón jurídica en diferentes cuerpos de los cuales se destaca los de mayor vinculación, a efecto de que este instrumento administrativo muestre su asidero y fundamento legal en lo siguiente:

#### **Código Municipal**

##### Obligación del Concejo Municipal

El Art. 31: Numeral 4. Son obligaciones del Concejo: “realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.”

El numeral 4 de del Art. 31 del Código Municipal antes citado, establece que la administración del Gobierno local debe ser eficaz y eficiente, lo que implica que su personal, tanto a nivel de funcionarios como empleados, han de actuar en el desempeño de sus cargos con responsabilidad, austeridad, calidad y oportunidad para garantizar el uso adecuado de los recursos públicos; proceder que se podrá medir o estimar por medio de la planificación y puesta en marcha de procesos de evaluación de personal basados en los perfiles de los cargos para los cuales han sido contratados, así como a partir del cumplimiento de metas institucionales.

#### **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”.

### **Evaluación del Desempeño Instrumento de Gestión**

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.

El Artículo establece que la acción de aplicar una evaluación es una herramienta que tiene la Administración Municipal que busca mejorar y desarrollar las funciones que tienen los/las empleados/as municipales en el desempeño de su trabajo diario.

Pero también en los numerales del 1 al 5, el Art. 43 señala para qué sirve la evaluación y así establece que:

- I. Al trabajador municipal que realiza bien su trabajo pueden concedérseles estímulos individuales, como un diploma de reconocimiento por el trabajo desempeñado; una beca de estudio completa o parcial; invitarlo a que participe en eventos de capacitación con el objeto que desarrolle sus conocimientos en materia de interés para la Municipalidad; entre otros estímulos.
- II. La evaluación del personal de la Municipalidad, puede identificar que existen deficiencias en los conocimientos sobre materias relacionadas con el desempeño administrativo de los trabajadores municipales y ello llevar a decidir que las autoridades municipales formulen programas de capacitación.

- III. El resultado de una evaluación aplicada al personal de la Municipalidad también sirve para el otorgamiento de becas o ser tomado en cuenta para que dé sus aportes en una comisión de estudio relacionado con el cargo, o que comparta su experiencia exitosa con el resto de compañeros de trabajo que sirva al mismo tiempo a los intereses de la Municipalidad.
- IV. También cuando se evalúa al personal de la Municipalidad, los resultados pueden servir para determinar criterios en el momento de la selección de nuevos miembros de la comunidad laboral municipal.
- V. Una evaluación puede llevar a la conclusión que es el momento de decidir sobre la permanencia de un empleado en el puesto de trabajo. Ciertamente para llegar a esta conclusión debió haberse transcurrido por un proceso y no es que deba decidirse en la primera evaluación. Se tiene que haber hecho amonestaciones verbales y escritas, haber dado oportunidades de capacitación, de estímulo entre otros, para que esta persona pueda ser retirada del puesto. Se ha de considerar que el retiro debe hacerse de conformidad con las disposiciones legales establecidas en los procedimientos administrativos y/o judiciales regulados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

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

Art. 44.- “La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es 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.”

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.

### **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.

## 4. Base Teórica

Para efecto, la puesta en marcha del presente manual y la adecuada orientación y aplicación de los procesos de evaluación del personal de carrera de la Municipalidad de Chilanga se 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 está 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 de Chilanga, la cual tiene a su base un diagnóstico general de los instrumentos administrativos existentes y un ejercicio de profundización para el conocimiento de procedimientos y herramientas empleadas para estos fines.

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

- El recurso humano es el más importante de cuantos disponen la Municipalidad para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que 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 empleado 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 empleado 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 valorar la forma en que el empleado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio público municipal, así como para la corrección de situaciones negativas y la planificación de la mejora de los procesos de formación 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, según lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

- 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.

## 5. Metodología

La metodología aplicada para el diseño del manual ha considerado los pasos siguientes:

- Organización interna del proceso de definición de un programa de actuación que asegurara la participación del Concejo Municipal y de los referentes de las distintas unidades de la Municipalidad.
- Diagnóstico de las prácticas de evaluación desarrolladas por la Municipalidad y sus autoridades con la finalidad de identificar elementos favorables a la adecuación del sistema propuesto a la realidad de la Municipalidad.
- Análisis de una propuesta estructurada a partir de lo establecido por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes relacionadas; así como teniendo como fundamento los principios básicos de administración de recursos humanos y la evaluación del desempeño.
- Análisis, validación y aprobación de la actualización por parte del Concejo Municipal.
- Socialización con el personal a efecto de propiciar el apropiamiento y operativización de las nuevas disposiciones administrativas.

## 6. Revisión y Actualización

En general los procesos administrativos experimentan variaciones como resultado de variables como la ampliación de competencias, la reorganización interna, la incorporación de nueva tecnología y la identificación de nuevas demandas de la población; por lo que se hace indispensable definir las pautas operativas a desarrollar en los procesos de actualización del presente manual. La Municipalidad de Chilanga establece como pautas para la revisión y actualización las siguientes disposiciones:

- La revisión del manual se llevará a cabo anualmente para la verificación de cambios dentro del conjunto requisitos y demandas de los cargos existentes en la Municipalidad, su estructura organizativa y funcional, así como en su realidad en general.
- La unidad encargada de planificar, organizar y ejecutar el proceso de revisión y actualización será la vinculada a la administración de los recursos humanos o quien el Concejo Municipal haya designado para efectos de evaluación del desempeño.
- El personal de jefaturas y el resto de personal participará en el proceso de revisión para favorecer su conocimiento y apropiamiento, efecto para el cual el Concejo Municipal planificará si lo cree conveniente y oportuno una exploración de las valoraciones de los empleados sobre los procesos de evaluación desarrollados con anterioridad.
- Las adecuaciones a este manual serán aprobadas por el Concejo Municipal para su respectiva validación y legalización.
- Las adecuaciones aprobadas serán socializadas con el personal en general para que sean asumidas en función del desempeño de sus funciones.

## 7. Ambito de Aplicación

El presente manual es de aplicación a todo el personal de carrera de la Municipalidad de Chilanga, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo, como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de acuerdo a las definiciones que se detalla a continuación:

**Nivel de Dirección:** Pertenece los/las empleados/as 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:** Pertenece los/las empleados/as 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/las empleados/as que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

**Nivel Operativo:** A este nivel pertenecen los/las empleados/as con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

La clasificación de los cargos de la Municipalidad en niveles funcionariales tiene implícita la consideración para efectos de evaluación la naturaleza y demandas del trabajo que desde cada uno de ellos se desempeña, por lo tanto su consideración dentro del sistema de evaluación del desempeño se vuelve fundamental, ya que además es el elemento que vincula a este manual con el Manual Regulador del Sistema Retributivo, el Manual de Cargos y Categorías, así como con el Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Municipalidad.

## 8. Aplicación del Sistema de Evaluación

La aplicación del presente manual estará orientada por las disposiciones técnicas, administrativas y financieras siguientes:

### 8.1. EL CICLO DE EVALUACIÓN

El período de evaluación comprende un año de labores, proceso que se desarrollara entre los seis meses últimos del año teniendo en consideración la planificación de los procesos de capacitación y presupuestarios de la Municipalidad.

### 8.2. DIRECTRICES GENERALES PARA LA EVALUACIÓN:

- La evaluación estará relacionada con las demandas y responsabilidades del nivel funcional 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.
- Se aplicará sistemáticamente la observación del jefe inmediato quien aplicará una lista de chequeo de forma intermedia y en cualquier momento del año de considerarse conveniente, ofreciendo la oportunidad al empleado de corregir antes de finalizado el año.
- La lista de chequeo que aplicará el jefe inmediato estará basada en los mismos criterios generales de la evaluación final (ANEXO 6, 7, 8 y 9), pero evaluados a partir de la observación directa del desempeño del empleado, con un apartado en el que se anoten las potenciales observaciones para la mejora del desempeño del empleado, teniendo en consideración las especificaciones establecidas en el manual Descriptor de cargos y Categorías de esta Municipalidad.

- Se incluirá en el expediente los resultados de la evaluación anual y las parciales únicamente servirán como herramientas de apoyo para la valoración final, más no serán consignadas en el expediente respectivo.
- La evaluación se llevará a cabo por medio de cuatro formularios (ANEXOS 2, 3, 4 y 5) 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/a de recursos humanos 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.

### **8.3. Distribución de los empleados por grupos laborales**

La distribución de los empleados en grupos laborales según sus funciones están determinado 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 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 y teniendo como base las definiciones siguientes:

#### 8.4. Las áreas del desempeño según grupos laborales

En el apartado de anexos de este manual se agrega un formulario de evaluación para los empleados de cada nivel funcional para realizar la evaluación del desempeño. Este formulario de evaluación del desempeño establece en el apartado “B” de su contenido un conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son detalladas a continuación:

	NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
AREAS DE EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento y organización</li> <li>• Seguimiento y solución de problemas</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Relaciones interpersonales e intergrupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia profesional</li> <li>• Calidad de Trabajo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Planeamiento</li> <li>• Diligencia</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Relaciones de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de trabajo</li> <li>• Cantidad del trabajo</li> <li>• Conocimiento del trabajo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Diligencia</li> <li>• Iniciativa y criterio</li> <li>• Relaciones de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al público</li> <li>• Calidad del Trabajo</li> <li>• Manejo de información y archivos</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Iniciativa y criterio</li> <li>• Relaciones de trabajo.</li> </ul>

#### 8.5. Grado 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 periodo 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 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	4	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	8	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	12	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	16	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional	20	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 44	DEFICIENTE
De 45 a 88	REGULAR
De 89 a 132	BUENO
De 133 a 176	MUY BUENO
De 177 a 220	EXCELENTE

El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato basándose en el perfil del cargo, las responsabilidades que este implica en su relación con el rendimiento mostrado con fundamento en el potencial laboral del servidor, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

## **8.6. EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN: (DETALLES ANEXO 1)**

### **8.6.1 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 apartados F, G y H del formulario 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, además, de esta evaluación han de derivarse, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas para el desarrollo del empleado, y que se han de especificar en el apartado D del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

### **8.6.2 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

A continuación se establecen un conjunto de disposiciones que tienen por finalidad regular de forma general aspectos operativos y normativos que ha de tenerse en cuenta antes, durante y después de la aplicación de la evaluación del desempeño.

- 9.1. El jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste participado en el proceso evaluativo, luego de haber firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación a la Unidad Administrativa competente encargada de Recursos Humanos para su registro oportuno.
- 9.2. 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 legal desde el momento en que la evaluación es comunicada al empleado.
- 9.3. Según el Art. 40, Inciso tercero de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que literalmente 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.” La evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como su 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.

- 9.4. 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.
- 9.5. 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.
- 9.6. En caso de 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 encargada del personal, ésta a su vez ha de 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 serán aceptadas por esta las evaluaciones del Desempeño efectuadas en forma extemporánea.
- 9.7. 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.
- 9.8. 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 el apartado I del 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.

- 9.9. Si el empleado se negare a asistir a la entrevista a la que fuere convocado para ser notificado 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, consignando en el apartado de “OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA” lo relativo a lo sucedido.
- 9.10. Los jefes y los funcionarios de encargados de la administración de personal 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.
- 9.11. 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 personal, 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. Además, es recomendable que esté lleno e impreso digitalmente, salvo los apartados B, E, F, G y H, que pueden 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 Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, lo devolverá al jefe inmediato para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.

- 9.12. La evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto los casos indicados.
- 9.13. 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/a con respecto al resultado de la evaluación.
- 9.14. Si no existiera un jefe técnico para evaluar a los empleados de acuerdo con las funciones que realizan, el proceso de evaluación quedará a cargo del o del jefe administrativo, quien ha de basarse en los informes y cualquier otro medio de control que le permita externar criterios sobre el desempeño del empleado.
- 9.15. 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.

## 10. Disposiciones Administrativas relacionadas con la unidad de administración de personal.

Este apartado desarrolla las regulaciones directamente relacionadas con las actuaciones que ha de llevar a cabo la unidad o persona encargada de la gestión de los recursos humanos de la Municipalidad:

- 10.1. Cuando el encargado de personal haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo 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.
- 10.2. El encargado de personal deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado/a y la categoría cualitativa - DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE- que corresponda.
- 10.3. El encargado de personal 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 si los hubiere.
- 10.4. La Unidad encargada de la administración de personal han 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.

10.5. La unidad encargado de la administración 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.

10.6. La unidad encargada de personal ha de procurar que las diferentes dependencias de la Municipalidad, le brinden información precisa sobre los casos de empleados que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en los numerales 9.4, 9.6 y 9.7 del apartado anterior, a fin de que la lista de empleados/as evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos. Esta lista deberá ser remitida a la unidad encargada de la administración de personal, 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)
- Justificación de los casos evaluados de acuerdo con las situaciones señaladas en los puntos 9.4, 9.6 y 9.7.

Los empleados que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo por concepto de carrera profesional, han de incluirse por separado del resto de empleados, con el propósito de facilitar la información al usuario.

10.7 Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, la unidad encargada de la administración de personal dispondrá, con suficiente anticipación, de los formularios requeridos para la evaluación de los/las empleados/as que están a su cargo.

## 11. Anexos

- 1 Instrucciones para el uso del formulario de evaluación del desempeño.
- 2 Evaluaciones grupo laboral a: Nivel de dirección.
- 3 Evaluaciones grupo laboral b: Nivel técnico.
- 4 Evaluaciones grupo laboral c: Nivel administrativo.
- 5 Evaluaciones grupo laboral d: Nivel operativo.
- 6 Ficha de chequeo intermedia grupo laboral a nivel de dirección.
- 7 Ficha de chequeo intermedia grupo laboral a nivel de técnico.
- 8 Ficha de chequeo intermedia grupo laboral a nivel administrativo.
- 9 Ficha de chequeo intermedia grupo laboral a nivel operativo.

# ANEXO 1

---

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

### **1.1. Selección del formulario e identificación del período.**

El jefe inmediato/a escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado, de acuerdo con las funciones que éste realiza, e independientemente de la clasificación formal de su puesto, tal como se indicó en el punto 4.2. del manual.

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

### **1.2. Apartado A. Identificación del servidor y de sus superiores**

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

### **1.3 Apartado B. Áreas del desempeño según cada grupo laboral**

Este apartado tiene la enumeración y descripción de las once áreas del desempeño, considerados como relevantes, para fundamentar los criterios de evaluación. Estas áreas varían según sea el grupo laboral al que correspondan.

Para dar a conocer al empleado el grado de desempeño en cada área, el jefe inmediato a de convocar al empleado una entrevista en la que, el jefe expondrá los valores asignados en la evaluación y el empleado sus apreciaciones sobre el valor del grado de cada área que mejor representa el desempeño alcanzado a lo largo del período evaluado.

Al concluir la entrevista, el empleado procederá a firmar en el espacio provisto al final de este apartado. Esta firma prueba únicamente su

participación en la entrevista, no significa la aceptación del resultado.

Una vez efectuado lo anterior, el jefe inmediato/a pasará al siguiente apartado del formulario.

#### 1.4 Apartado C: Resultados de la Evaluación

En este apartado se colocará el total de los puntajes acumulados en la evaluación practicada por parte del jefe inmediato.

Para obtener el resultado de la evaluación, el jefe inmediato ha de sumar los puntos asignados a cada área del desempeño evaluada, según los respectivos grados de desempeño elegidos en el apartado B (véase además, el punto 1.3 de este instructivo).

El total de puntos de esta suma deberá anotarlo en el espacio “PUNTUACIÓN ORIGINAL” de la columna correspondiente a la Evaluación I.

Luego de esto, convertirá el puntaje anual a la correspondiente categoría cualitativa y grado de desempeño, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos.

TABLA DE PUNTOS NIVEL DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRATIVO.

CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO	RANGO EN PUNTOS
DEFICIENTE	De 44
REGULAR	De 45 a 88
BUENO	De 89 a 132
MUY BUENO	De 133 a 176
EXCELENTE	De 177 a 220

TABLA DE PUNTOS NIVEL OPERATIVO.

RANGO EN PUNTOS	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
De 28	DEFICIENTE
De 29 a 56	REGULAR

De 57 a 84	BUENO
De 85 a 112	MUY BUENO
De 113 a 140	EXCELENTE

La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio con el mismo nombre.

### 1.5 Apartado D. Justificación de los grados de desempeño 1 y 2

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada factor así evaluado.

Con ese objetivo, en el espacio provisto en este apartado o en hoja adicional, si lo requiere, ha de indicar las razones por las cuales el empleado tuvo grados de desempeño 1 o 2 en determinado factor.

### 1.6 Apartado E. 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 aquellos empleados que obtuvieron en su Evaluación Intermedia o Final, grados de desempeño equivalentes a DEFICIENTE O REGULAR.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, 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 o ella.

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/as que hayan obtenido grados de desempeño equivalentes a DEFICIENTE o REGULAR, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la institución.

Con el fin de estimular el desarrollo de aquellos empleados/as que obtuvieron grados de desempeño superiores a DEFICIENTE o REGULAR, el jefe inmediato/a podrá, excepcionalmente, indicar ciertas áreas que, a su juicio, el empleado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción.

En este apartado además se consignará aquellos aspectos que cualitativamente destaquen el buen desempeño de empleados que hayan obtenido las categorías de MUY BUENO Y EXCELENTE.

Si por algún motivo la organización 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 o insuficiencias que, como

consecuencia de dicho incumplimiento, mostrarse 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.

### **1.7 Apartado F. Opinión del empleado/a con respecto a la evaluación**

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el empleado a de 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/a dará por concluido el proceso de evaluación con su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello. Completando los datos de la evaluación en el cuadro del Apartado E.

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

Una vez realizada segunda evaluación y establecido acuerdo sobre el puntaje y grado de desempeño obtenido, los designados y el empleado procederán a completar el APARTADO E 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.

### **1.8 Apartado G: 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 H. 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.

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 o beca y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.
- d) Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.

## ANEXO 2

### EVALUACIONES GRUPO LABORAL a): NIVEL DE DIRECCIÓN.

#### EVALUACIÓN ANUAL

MUNICIPALIDAD DE CHILANGA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Abarca el período comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_  
y el mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombres
No. DUI	Tiempo efectivo Meses _____	Tipo de nombramiento Contrato <input type="checkbox"/> Ley de Salarios <input type="checkbox"/>
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

ATENCIÓN	
1	El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado obtener una puntuación máxima de 220 puntos y mínima de 44 de puntos.
2	El puntaje obtenido por cada empleado ha de ser traducido según la escala ofrecida en el manual en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.
3	Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
4	El jefe inmediato ha de efectuar entrevista con el empleado/a para la notificación de los resultados de la evaluación.
5	Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la Municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

## B. ÁREAS DEL DESEMPEÑO

Encierre en círculo el puntaje que mejor corresponda al desempeño del empleado. (ver anexo 1)

B 1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN: Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, entre otros, a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.					
DESCRIPCIÓN	No tiene objetivos claros conforme a las funciones de su departamento.	Poco conocimiento de objetivos conforme a las funciones de su departamento.	Conoce los objetivos conforme a las funciones de su departamento.	Tiene claro los objetivos conforme a las funciones de su departamento.	Tiene claro los objetivos conforme a las funciones de su departamento, determina estrategias y distribuye adecuadamente las funciones.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Nula capacidad de resolver problemas.	Identifica la existencia de problemas pero no busca solucionarlos.	Identifica la existencia de problemas busca solucionarlos pero sin éxito.	Identifica la existencia de problemas y los soluciona parcialmente.	Alta capacidad de resolver conflictos, evaluación rápida y exacta de las situaciones.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 3.- TOMA DE DECISIONES:** Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Nunca toma decisiones.	Toma decisiones poco acertadas.	Toma decisiones parcialmente acertadas.	Toma decisiones acertadas.	Es capaz de tomar decisiones oportunas.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 4.- RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO:** Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Manifestó nulo compromiso con el trabajo personal y del Departamento, constantemente llega tarde.	Manifestó poca responsabilidad y compromiso con el trabajo y el del Departamento.	Algunas ocasiones llegó tarde y desarrollo su trabajo con un nivel medio de responsabilidad	Manifestó responsabilidad y compromiso con el trabajo personal y del Departamento	Manifestó un alto nivel de compromiso con el trabajo personal y del Departamento, además fue puntual y desarrolló su trabajo con un alto nivel de responsabilidad.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 5. - LIDERAZGO:** Se refiere a la influencia que pueda tener sobre otras personas de forma alineada con la visión, misión, objetivos estratégicos institucionales.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Influye en otras personas, en aspectos negativos.	La comunicación hacia los demás es efectiva, sin embargo no genera mayor confianza.	La comunicación hacia los demás es efectiva, y genera confianza.	Influye en los demás, ayuda buscar los objetivos y metas, basadas en la visión, misión y objetivos estratégicos institucionales.	Es capaz de tomar decisiones oportunas y cuenta con el conocimiento necesario para hacerlo.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 6.- COMUNICACIÓN:** Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mostró apatía para compartir o solicitar información relativa a su trabajo o al Departamento.	Mostró poca disposición para compartir o solicitar información relativa a su trabajo o al Departamento.	Solicitaba o proporcionaba información relativa a su trabajo o al Departamento.	Constantemente solicitaba o proporcionaba información relativa a su trabajo o al Departamento.	Constantemente solicitaba o proporcionaba información relativa a su trabajo o al Departamento, además crea herramientas para transmisión de información.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 7.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES:** Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones y unidades de la municipalidad y otras organizaciones, así como las interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando se requiere.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar las relaciones de trabajo con sus compañeros.	Convivió con pocos compañeros.	Construyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable.	Construyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y convivió con sus compañeros.	Construyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y convivió con sus compañeros además representó a la municipalidad de forma adecuada.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 8.- INNOVACIÓN:** Se refiere a que aplica nuevas ideas, productos, herramientas, instrumentos, procedimientos y prácticas, con la intención de ser útiles para facilitar el trabajo y la calidad del mismo.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	No ideó procedimientos ni instrumentos para realizar mejor su trabajo o el de sus subalternos.	Creó procedimientos o instrumentos de poca utilidad para mejorar su trabajo y el de sus subalternos.	Creó procedimientos o instrumentos con los cuales se mejoró su trabajo.	Creó procedimientos o instrumentos con los cuales se mejoró su trabajo y el de sus subalternos.	Creó procedimientos o instrumentos con los cuales se mejoró su trabajo y el de sus subalternos y los actualiza.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 9.- ACTITUD HACIA EL TRABAJO:** Se refiere a la manera en que el trabajador se siente con respecto al desempeño de sus funciones, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Manifestó apatía hacia su trabajo y del Departamento.	Se manifestó indiferente ante la calidad de su trabajo y del Departamento.	Se manifestó con poco interés ante la calidad de su trabajo y del Departamento.	Manifestó interés ante la calidad de su trabajo y del Departamento.	Manifestó un alto nivel de interés en su trabajo y en el del Departamento, además buscó la manera de realizarlo con la mayor calidad posible.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 10.- LEALTAD:** Espera pasiva, pero optimista de que mejoren las condiciones, habla en favor de la municipalidad ante las críticas externas y confía en que la alta dirección y su administración harán lo correcto.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Reniega por los materiales y equipo para hacer el trabajo.	Pocas veces reniega por los materiales y equipo para hacer el trabajo.	Realiza su trabajo con los materiales y equipo asignados.	Realiza su trabajo con los materiales y equipo asignados, y los propios.	Habla bien de la institución, independientemente en las circunstancias en que se encuentre.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

**B 11.- PRESENTACIÓN PERSONAL:** Se refiere a la presentación personal del empleado, a partir de la vestimenta, aseo, peinado y su comportamiento.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	No usa uniforme y muestra descuido en su presentación personal	Raras veces usa uniforme, y descuida su presentación personal	Uso de uniforme y presentación personal aceptables	Uso de uniforme y buena presentación personal	Uso uniforme, buena presentación personal y magnífico comportamiento.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
<b>PUNTAJES</b>	4	8	12	16	20

### C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación Anual Original	
Jefe inmediato	
Puntuación Original	Categoría Cualitativa

(\*) Para obtener la “Evaluación Anual” convierta el “Promedio Anual” a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el instructivo de procedimientos para el llenado del formulario.

### D. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

1	
2	

### E. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

Con base en los niveles de desempeño anteriormente identificados, se considera prudente que se apliquen de acuerdo a la realidad institucional las medidas

técnico administrativas siguientes:		
OPCIONES	MARQUE	DESCRIPCION
*Mejora Salarial/bonificación		
*Reconocimiento N/M		
*Capacitación		
*Sanción verbal o escrita		
*Ascenso de categoría		
*Otros		

Fecha		Firma del jefe inmediato	
-------	--	--------------------------	--

**F. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A 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.
Fecha	Firma del empleado/a

Por conformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato	
--------------------------	--

(En caso de disconformidad y solicitud de revisión)

**G. RESOLUCIÓN DEL JEFESUPERIOR 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	
Jefe superior o designado Concejo Municipal	
<b>Puntuación Revisada</b>	<b>Categoría Cualitativa</b>

Fecha		Firma del jefe superior o designado	
-------	--	-------------------------------------	--

Después de conocer la última decisión del jefe superior o designado por el Concejo Municipal determino:

- ( ) Aceptarla
- ( ) No aceptarla

Fecha		Firma del empleado	
-------	--	--------------------	--

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato	
--------------------------	--

## H. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

---

*La información ha de aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.*

## ANEXO 3

### EVALUACIONES GRUPO LABORAL a): NIVEL TÉCNICO.

#### EVALUACIÓN ANUAL

MUNICIPALIDAD DE CHILANGA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS/LAS EMPLEADOS/AS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Abarca el período comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_  
y el mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombres
No. DUI	Tiempo efectivo Meses _____	Tipo de nombramiento Contrato <input type="checkbox"/> Ley de Salarios <input type="checkbox"/>
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

ATENCIÓN	
1	El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado obtener una puntuación máxima de 220 puntos y mínima de 44 de puntos.
2	El puntaje obtenido por cada empleado ha de ser traducido según la escala ofrecida en el manual en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.
3	Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
4	El jefe inmediato ha de efectuar entrevista con el empleado para la notificación de los resultados de la evaluación.
5	Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

## B. ÁREAS DEL DESEMPEÑO

Encierre en un círculo el grado que mejor corresponda al desempeño del empleado. (Ver anexo 1)

B 1.- <b>COMPETENCIA PROFESIONAL:</b> Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.					
DESCRIPCIÓN	Nula habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales.	Poca habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales.	Casi siempre tiene habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales.	Siempre tiene habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales.	Constantemente tiene habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 2.- CALIDAD DEL TRABAJO:** Se refiere al trabajo preciso y completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.

DESCRIPCIÓN	Siempre se atrasa en sus tareas	Algunas veces cumple sus tareas	Casi siempre cumple sus tareas	Siempre cumple sus tareas	Cumple sus tareas, apoya a en otros cargos y otras actividades.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 3.- INICIATIVA Y CRITERIO:** Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

DESCRIPCIÓN	Debe indicársele el trabajo que debe hacer.	Necesita apoyo y supervisión constante.	Desarrolla sus actividades sin supervisión.	Desarrolla sus actividades sin supervisión y hace propuestas de mejora.	Emprende nuevas acciones y les da seguimiento.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 4.- PLANEAMIENTO:** Se refiere al planeamiento adecuado de su trabajo; a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución.

DESCRIPCIÓN	No planea de forma adecuada de su trabajo.	Algunas veces planea de forma adecuada de su trabajo.	Casi siempre planea de forma adecuada de su trabajo.	Siempre planea de forma adecuada de su trabajo.	Siempre planea de forma adecuada de su trabajo y define claramente sus objetivos institucionales.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 5.- DILIGENCIA:** Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo y la realización de sus funciones con entusiasmo.

DESCRIPCIÓN	Tiende a ser lento	No cumple con las tareas en los plazos establecidos	Algunas veces se atrasa en sus tareas	Es puntual en la entrega de su trabajo.	Entrega su trabajo antes de lo previsto.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 6.- COMUNICACIÓN:** Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mostró apatía para compartir o solicitar información relativa a su trabajo o al Departamento.	Mostró poca disposición para compartir o solicitar información relativa a su trabajo o al Departamento.	Solicitaba o proporcionaba información relativa a su trabajo o al Departamento.	Constantemente solicitaba o proporcionaba información relativa a su trabajo o al Departamento.	Constantemente solicitaba o proporcionaba información relativa a su trabajo o al Departamento, además crea herramientas para transmisión de información.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>PUNTAJES</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

**B 7.- RELACIONES DE TRABAJO:** Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	No coopera, no tiene relaciones productivas y armoniosas con sus compañeros de trabajo.	Algunas veces coopera, tiene relaciones productivas y armoniosas con sus compañeros de trabajo.	Casi siempre coopera, tiene relaciones productivas y armoniosas con sus compañeros de trabajo.	Siempre coopera, tiene relaciones productivas y armoniosas con sus compañeros de trabajo.	Siempre coopera, tiene relaciones productivas y armoniosas con sus compañeros de trabajo, contribuye al trabajo en equipo y representa apropiadamente la institución.
<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>	<b>DEFICIENTE</b>	<b>REGULAR</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>PUNTAJES</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

**B 8.- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:** Se refiere a la constante asistencia y disciplina de estar a tiempo en el puesto de trabajo, para cumplir con las obligaciones previstas, realizar más diligencias, desempeñar mejor las actividades laborales y ser merecedor de confianza.

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Indisciplina en asistencia y puntualidad.	Algunas veces impuntual.	Cumple con la asistencia y es puntual	Cumple con la asistencia puntualidad y extiende horario si se solicita.	Cumple con la asistencia, puntualidad y sacrifica horario a iniciativa propia
--------------------	---	--------------------------	---------------------------------------	---	---

CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 9.- POTENCIAL DE PROGRESO LABORAL Y PERSONAL:** Se refiere a la existencia de un sentido de mejora en la condición laboral y personal.

DESCRIPCIÓN	No tiene sentido de mejora laboral ni personal.	Poco sentido de mejora laboral y personal.	Alguna posibilidad de crecimiento y desarrollo	Aceptable posibilidad de crecimiento y desarrollo	Gran potencial de progreso en lo laboral y personal.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 10.- RELACIONES INTERPERSONALES:** Se considerará las relaciones entre compañeros de trabajo, sus superiores y con usuarios.

DESCRIPCIÓN	No acata las órdenes de su Jefe Inmediato	Acata las órdenes de su Jefe Inmediato con renuencia	Acata las órdenes de su Jefe Inmediato sin vacilaciones	Acata las órdenes de su Jefe Inmediato sin vacilaciones y respeta líneas de mando	Respeto íntegramente las líneas de mando y actúa con decoro ante sus superiores, compañeros y usuarios
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 11.- PRESENTACIÓN PERSONAL:** Se refiere a la presentación personal del empleado, a partir de la vestimenta, aseo, peinado y su comportamiento.

DESCRIPCIÓN	No usa uniforme y muestra descuido en su presentación personal	Raras veces usa uniforme, y descuida su presentación personal	Uso de uniforme y presentación personal aceptables	Uso de uniforme y buena presentación personal	Uso uniforme, buena presentación personal y magnífico comportamiento.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

### C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación Anual Original	
Jefe inmediato	
<b>Puntuación Original</b>	<b>Categoría Cualitativa</b>

(\*) Para obtener la “Evaluación Anual” convierta el “Promedio Anual” a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el instructivo de procedimientos para el llenado del formulario.

### D. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

1	
2	

### E. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

Con base en los niveles de desempeño anteriormente identificados, se considera prudente que se apliquen de acuerdo a la realidad institucional las medidas técnico administrativas siguientes:

OPCIONES	MARQUE	DESCRIPCION
*Mejora salarial/bonificación		
*Reconocimiento N/M		
*Capacitación		
*Sanción verbal o escrita		
*Ascenso de categoría		
*Otros		

Fecha		Firma del jefe inmediato	
-------	--	--------------------------	--

### F. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A CON RELACIÓN AL RESULTADO

Este día recibí y verifique el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

<input type="checkbox"/>	Conformidad con el resultado		
<input type="checkbox"/>	Disconformidad con el resultado		
Fecha		Firma del empleado/a	

Por conformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de.....de 200.....

Firma del jefe inmediato	
--------------------------	--

(En caso de disconformidad y solicitud de revisión)

### G. RESOLUCIÓN DEL JEFESUPERIOR 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 jefe superior o designado Concejo Municipal
--

Puntuación Revisada	Categoría Cualitativa

Fecha		Firma del jefe superior o designado	
-------	--	-------------------------------------	--

Después de conocer la última decisión del jefe superior o designado por el Concejo Municipal determino:

( ) Aceptarla                      ( ) No aceptarla

Fecha		Firma del empleado/a	
-------	--	----------------------	--

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de 200.....

Firma del jefe inmediato	
--------------------------	--

**H. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**

*La información ha de aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.*

## ANEXO 4

### EVALUACIONES GRUPO LABORAL c): NIVEL ADMINISTRATIVO.

#### EVALUACIÓN ANUAL

MUNICIPALIDAD DE CHILANGA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS/LAS EMPLEADOS/AS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Abarca el período comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_  
y el mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_\_\_\_

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombres
No. DUI	Tiempo efectivo Meses _____	Tipo de nombramiento Contrato <input type="checkbox"/> Ley de Salarios <input type="checkbox"/>
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

ATENCIÓN	
1	El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado/a obtener una puntuación máxima de 220 puntos y mínima de 44 de puntos.
2	El puntaje obtenido por cada empleado/a ha de ser traducido según la escala ofrecida en el manual en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.
3	Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
4	El jefe inmediato ha de efectuar entrevista con el empleado/a para la notificación de los resultados de la evaluación.
5	Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño; asimismo, se recomienda que la municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

## B. ÁREAS DEL DESEMPEÑO

Encierre en un círculo el grado que mejor corresponda al desempeño del empleado/a. (Ver anexo 1)

**B 1.- CALIDAD DEL TRABAJO:** Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones y que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo

DESCRIPCIÓN	Tiende a hacer inexacto y descuidado.	A veces aceptable y a veces rechazable.	Su trabajo es aceptable.	Es cuidadoso, raras veces se hacen observaciones.	Desarrolla bien su trabajo, no se le hacen observaciones.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 2.- CANTIDAD DEL TRABAJO:** Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada.

DESCRIPCIÓN	Siempre se atrasa en sus tareas	Algunas veces cumple sus tareas	Casi siempre cumple sus tareas	Siempre cumple sus tareas	Cumple sus tareas, apoya a en otros cargos y otras actividades.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 3.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:** Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.

DESCRIPCIÓN	Desconoce aspectos básicos de su trabajo.	Poco conocimiento de su trabajo.	Conoce las actividades que debe desempeñar.	Domina las actividades que debe desempeñar.	Domina totalmente las actividades de su cargo y apoya otros cargos.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 4.- RESPONSABILIDAD:** Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado.

DESCRIPCIÓN	Evita responsabilidades	Asume responsabilidades con renuencia	Acepta y cumple parcialmente las responsabilidades	Acepta y cumple las responsabilidades en su totalidad	Acepta, cumple y busca mayor responsabilidad
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 5.- DILIGENCIA:** Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo y la realización de sus funciones con entusiasmo.

DESCRIPCIÓN	Tiende a ser lento	No cumple con las tareas en los plazos establecidos	Algunas veces se atrasa en sus tareas	Es puntual en la entrega de su trabajo.	Entrega su trabajo antes de lo previsto.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 6.- INICIATIVA Y CRITERIO:** Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

DESCRIPCIÓN	Debe indicársele el trabajo que debe hacer.	Necesita apoyo y supervisión constante.	Desarrolla sus actividades sin supervisión.	Desarrolla sus actividades sin supervisión y hace propuestas de mejora.	Emprende nuevas acciones y les da seguimiento.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 7.- RELACIONES DE TRABAJO:** Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.

DESCRIPCIÓN	Es conflictiva y promueve la discordia.	Coopera renuenteemente.	Coopera y es amable.	Coopera y se integra voluntariamente al equipo.	Coopera, mantiene relaciones armoniosas y trabaja en equipo.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 8.- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:** Se refiere a la constante asistencia y disciplina de estar a tiempo en el puesto de trabajo, para cumplir con las obligaciones previstas, realizar más diligencias, desempeñar mejor las actividades laborales y ser merecedor de confianza.

DESCRIPCIÓN	Indisciplina en asistencia y puntualidad.	Algunas veces impuntual.	Cumple con la asistencia y es puntual	Cumple con la asistencia puntualidad y extiende horario si se solicita.	Cumple con la asistencia, puntualidad y sacrifica horario a iniciativa propia
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 9.- POTENCIAL DE PROGRESO LABORAL Y PERSONAL:** Se refiere a la existencia de un sentido de mejora en la condición laboral y personal.

DESCRIPCIÓN	No tiene sentido de mejora laboral ni personal.	Poco sentido de mejora laboral y personal.	Alguna posibilidad de crecimiento y desarrollo	Aceptable posibilidad de crecimiento y desarrollo	Gran potencial de progreso en lo laboral y personal.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 10.- RELACIONES INTERPERSONALES:** Se considerará las relaciones entre compañeros de trabajo, sus superiores y con usuarios.

DESCRIPCIÓN	No acata las órdenes de su Jefe Inmediato	Acata las órdenes de su Jefe Inmediato con renuencia	Acata las órdenes de su Jefe Inmediato sin vacilaciones	Acata las órdenes de su Jefe Inmediato sin vacilaciones y respeta líneas de mando	Respeto íntegramente las líneas de mando y actúa con decoro ante sus superiores, compañeros y usuarios
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

<b>B 11.- PRESENTACIÓN PERSONAL:</b> Se refiere a la presentación personal del empleado, a partir de la vestimenta, aseo, peinado y su comportamiento.					
DESCRIPCIÓN	No usa uniforme y muestra descuido en su presentación personal	Raras veces usa uniforme, y descuida su presentación personal	Uso de uniforme y presentación personal aceptables	Uso de uniforme y buena presentación personal	Uso uniforme, buena presentación personal y magnífico comportamiento.
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

### C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación Anual Original	
Jefe inmediato	
Puntuación Original	Categoría Cualitativa

(\*) Para obtener la “Evaluación Anual” convierta el “Promedio Anual” a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el instructivo de procedimientos para el llenado del formulario.

### D. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

1	
2	

### E. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

Con base en los niveles de desempeño anteriormente identificados, se considera prudente que se apliquen de acuerdo a la realidad institucional las medidas

técnico administrativas siguientes:		
OPCIONES	INDIQUE	DESCRIPCION
*Mejora Salarial/bonificación		
*Reconocimiento N/M		
*Capacitación		
*Sanción verbal o escrita		
*Ascenso de categoría		
*Otros		

Fecha		Firma del jefe inmediato	
-------	--	--------------------------	--

#### F. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A CON RELACIÓN AL RESULTADO

Este día recibí y verifique el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

<input type="checkbox"/>	Conformidad con el resultado
<input type="checkbox"/>	Disconformidad con el resultado
Fecha	Firma del empleado/a

Por conformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de.....de 200.....

Firma del jefe inmediato	
--------------------------	--

(En caso de disconformidad y solicitud de revisión)

**G. RESOLUCIÓN DEL JEFESUPERIOR 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	
Jefe superior o designado Concejo Municipal	
Puntuación Revisada	Categoría Cualitativa

Fecha		Firma del jefesuperior o designado/a	
-------	--	--------------------------------------	--

Después de conocer la última decisión del jefe superior o designado por el Concejo Municipal determino:

- ( ) Aceptarla
- ( ) No aceptarla

Fecha		Firma del empleado/a	
-------	--	----------------------	--

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de 200.....

Firma del jefe inmediato	
--------------------------	--

## H. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

---

*La información ha de aparecer nítida, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.*

## ANEXO 5

### EVALUACIONES GRUPO LABORAL c): NIVEL OPERATIVO.

#### EVALUACIÓN ANUAL

MUNICIPALIDAD DE CHILANGA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS/LAS EMPLEADOS/AS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Abarca el período comprendido entre el mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_  
y el mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_\_\_

#### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombres
No. DUI	Tiempo efectivo Meses _____	Tipo de nombramiento Contrato <input type="checkbox"/> Ley de Salarios <input type="checkbox"/>
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

<b>ATENCIÓN</b>	
1	El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado obtener una puntuación máxima de 140 puntos y mínima de 28 de puntos.
2	El puntaje obtenido por cada empleado ha de ser traducido según la escala ofrecida en el manual en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.
3	Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
4	El jefe inmediato ha de efectuar entrevista con el empleado para la notificación de los resultados de la evaluación.
5	Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

## **B. ÁREAS DEL DESEMPEÑO**

Encierre en un círculo el grado que mejor corresponda al desempeño del empleado. (Ver anexo 1)

B 1.- ATENCIÓN AL PÚBLICO: Se refiere a la atención esmerada de los usuarios internos y externos a la organización, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, evitando indisponerlos y proyectando una imagen positiva de la institución.					
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
B 2.- CALIDAD DEL TRABAJO: Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.					
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE

PUNTAJES	4	8	12	16	20
B 3.- MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS: Se refiere al manejo de la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y al día; al manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión.					
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
B 4.- RESPONSABILIDAD: Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos disponibles y a la agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.					
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
B 5. – COLABORACIÓN: Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.					
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
B 6.- INICIATIVA Y CRITERIO: Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.					
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
B 7.- RELACIONES DE TRABAJO: Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

### C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación Anual Original	
Jefe inmediato	
Puntuación Original	Categoría Cualitativa

(\*) Para obtener la “Evaluación Anual” convierta el “Promedio Anual” a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el instructivo de procedimientos para el llenado del formulario.

### D. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

1	
2	

### E. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

Con base en los niveles de desempeño anteriormente identificados, se considera prudente que se apliquen de acuerdo a la realidad institucional las medidas técnico administrativas siguientes:

OPCIONES	MARQUE	DESCRIPCION
*Mejora Salarial/bonificación		
*Reconocimiento N/M		
*Capacitación		
*Sanción verbal o escrita		
*Ascenso de categoría		
*Otros		

Fecha		Firma del jefe inmediato	
-------	--	--------------------------	--

### F. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A CON RELACIÓN AL RESULTADO

Este día recibí y verifique el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:

<input type="checkbox"/>	Conformidad con el resultado		
<input type="checkbox"/>	Disconformidad con el resultado		
Fecha		Firma del empleado/a	

Por conformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los.....días del mes de.....de 200.....

Firma del jefe inmediato	
--------------------------	--

(En caso de disconformidad y solicitud de revisión)

### G. RESOLUCIÓN DEL JEFESUPERIOR 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
---------------------------

jefe superior o designado Concejo Municipal	
Puntuación Revisada	Categoría Cualitativa

Fecha		Firma del jefe superior o designado/a	
-------	--	---------------------------------------	--

Después de conocer la última decisión del jefe superior o designado por el Concejo Municipal determino:

( ) Aceptarla                      ( ) No aceptarla

Fecha		Firma del empleado/a	
-------	--	----------------------	--

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los.....días del mes de.....de 200.....

Firma del jefe inmediato	
--------------------------	--

**H. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**

## ANEXO 6

MUNICIPALIDAD DE CHILANGA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS/LAS EMPLEADOS/AS DEL RÉGIMEN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA  
MUNICIPAL

EVALUACIÓN INTERMEDIA – NIVEL DE DIRECCIÓN

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de 200.....y el mes de.....de 200.....

### A- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombres
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

### B. VALORACIÓN SOBRE EL TRABAJO RUTINARIO OBSERVADO POR EL JEFE INMEDIATO EN RELACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO

NIVEL DE DIRECCIÓN	COMENTARIO
-Planeamiento y organización	

-Seguimiento y solución de problemas	
-Toma de decisiones	
-Responsabilidad	
-Liderazgo	
-Comunicación	
-Relaciones interpersonales e intergrupales	

OBSERVACIONES JEFE INMEDIATO:

## ANEXO 7

---

MUNICIPALIDAD DE CHILANGA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS/LAS EMPLEADOS/AS DEL RÉGIMEN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA  
MUNICIPAL

EVALUACIÓN INTERMEDIA – NIVEL TÉCNICO

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de 200.....y el  
mes de.....de 200.....

### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombres
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

B. VALORACIÓN SOBRE EL TRABAJO RUTINARIO OBSERVADO POR EL JEFE INMEDIATO EN RELACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO

NIVEL DE TÉCNICO	COMENTARIOS
-Competencia profesional	
-Calidad de Trabajo	
-Iniciativa	
Planeamiento	
-Diligencia	
-Comunicación	
-Relaciones de trabajo	

OBSERVACIONES JEFE INMEDIATO:

## ANEXO 8

MUNICIPALIDAD DE CHILANGA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS/LAS EMPLEADOS/AS DEL RÉGIMEN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA  
MUNICIPAL

EVALUACIÓN INTERMEDIA – NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de 200.....y el mes de.....de 200.....

### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

B. VALORACIÓN SOBRE EL TRABAJO RUTINARIO OBSERVADO POR EL JEFE INMEDIATO EN RELACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO

NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	COMENTARIOS
-Calidad de trabajo	
-Cantidad del trabajo	
-Conocimiento del trabajo	
-Responsabilidad	
-Diligencia	
-Iniciativa y criterio	
-Relaciones de trabajo	

OBSERVACIONES JEFE INMEDIATO

## ANEXO 9

---

MUNICIPALIDAD DE CHILANGA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DE LOS/LAS EMPLEADOS/AS DEL RÉGIMEN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA  
MUNICIPAL

EVALUACIÓN INTERMEDIA – NIVEL OPERATIVO

Abarca el período comprendido entre el mes de..... de 20.....y el mes de.....de 20.....

### A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa

B. VALORACIÓN SOBRE EL TRABAJO RUTINARIO OBSERVADO POR EL JEFE INMEDIATO EN RELACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO

NIVEL OPERATIVO	COMENTARIOS
-Atención al público	
-Calidad del Trabajo	
-Manejo de información y archivos	
-Responsabilidad	
-Colaboración	
-Iniciativa y criterio	
-Relaciones de trabajo	

OBSERVACIONES JEFE INMEDIATO