



ALCALDÍA MUNICIPAL DE CINQUERA  
DEPARTAMENTO DE CABAÑAS



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE CINQUERA  
DEPARTAMENTO DE CABAÑAS**

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE CINQUERA**

Aprobado y Actualizado por:

El Honorable Concejo Municipal de Cinquera y Equipo Técnico Municipal

CON APOYO Y ASESORÍA DE:



INSTITUTO SALVADOREÑO  
DE DESARROLLO MUNICIPAL



ASESOR MUNICIPAL  
REGION PARACENTRA

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. OBJETIVOS .....	4
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
3. MARCO LEGAL .....	5
3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA.....	5
3.2 CÓDIGO MUNICIPAL .....	5
3.3 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.....	5
3.3 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS. ....	7
4. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO....	8
5. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	9
6. ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACION.....	9
6.1. Definición del Método de Evaluación a Emplear .....	9
A. Método de Evaluación por Escalas.....	10
6.2. Evaluadores/as .....	10
6.3. Fuentes de Información .....	10
6.4 Ciclo de Evaluación. ....	10
6.5 Factores o Áreas de Desempeño .....	11
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	11
7.1 Distribución de los/as empleados/as por grupos laborales. ....	11
7.1.1 GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN.....	11
7.1.2 GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO. ....	11
7.1.3 GRUPO LABORAL C: NIVEL OPERATIVO .....	12
7.2 LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS LABORALES.....	12
7.3 GRADOS DEL DESEMPEÑO.....	13
7.4 EL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO/A .....	13
7.5 PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN (detalles anexo 1) .....	14
7.5.1 EVALUACIÓN.....	14
7.5.2 REVISIÓN.....	14
7.6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES.....	15
7.7 Acciones Administrativas Relacionadas con las Oficinas de Recursos Humanos. ....	18
8. ANEXOS.....	19
ANEXO 1 .....	20
ANEXO 2.....	24
ANEXO 3.....	34

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente manual, tiene como finalidad principal: Organizar y Regular los procesos de evaluación del desempeño de las y los empleadas/os de carrera administrativa y demás empleados de la Municipalidad de Cinquera, departamento de Cabañas; a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía de dicho municipio.

Este manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, y las disposiciones de la Ley del Servicios Civil. En su contenido se recogen los elementos siguientes: objetivos, marco legal, principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño, usos del sistema de evaluación del desempeño, funcionamiento del sistema de evaluación, pautas para la ejecución del proceso de evaluación y revisión, aspectos administrativos importantes a tener en cuenta y las acciones administrativa relacionadas.

Además se anexan los formularios para la evaluación del desempeño para los empleados que pertenecen al nivel de Dirección y Técnico; y otro formulario para los empleados de los niveles Administrativo y Operativo. Es un instructivo que ofrece las pautas y procedimientos para su llenado y aplicación para hacer efectiva la evaluación.

Es importante mencionar que el Manual de Evaluación del Desempeño, es una metodología que considera entre otros elementos las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal así como las condiciones técnicas, administrativas y financieras de la Municipalidad de Cinquera en el Departamento de Cabañas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Fomentar el desarrollo de los empleados/as municipales, a través de una evaluación técnica de su desempeño en los diferentes aspectos de su gestión, con el propósito de mejorar sustancialmente en las áreas que fuera necesario, contribuyendo también a la formulación de un plan de capacitaciones orientadas a fortalecer las competencia y habilidades de los/as empleados/as para que su labor pueda alcanzar niveles superiores de eficiencia, eficacia y efectividad.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 2.2.1 Facilitar la ejecución eficiente de las evaluaciones en los diferentes niveles de la Municipalidad de Cinquera.
- 2.2.2 Identificar el potencial del desarrollo de los/las empleados/as y estimular sus deseos de superación.
- 2.2.3 Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación interna entre el Concejo Municipal y empleados/as.
- 2.2.4 Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante planes de desarrollo y capacitaciones.

### **3. MARCO LEGAL**

#### **3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA**

Art. 219.- Se establece la carrera administrativa.

La ley regulará el servicio civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración; las promociones y ascensos con base en mérito y aptitud; los traslados, suspensiones y cesantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten; asimismo garantizará a los empleados públicos a la estabilidad en el cargo.

No estarán comprendidos en la carrera administrativa los funcionarios o empleados que desempeñen cargos políticos o de confianza, y en particular, los Ministros y Viceministros de Estado, el Fiscal General de la República, el Procurador General de la República, los Secretarios de la Presidencia de la República, los Embajadores, los Directores Generales, los Gobernadores Departamentales y los Secretarios Particulares de dichos funcionarios.

#### **3.2 CÓDIGO MUNICIPAL**

##### **Obligación del Concejo Municipal.**

El Art. 3.- La autonomía se extiende a: (...) Numeral 4: El Nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de su dependencia de conformidad al Título VII de este Código.

El Art. 110.- Los municipios deberán establecer en su jurisdicción de la Carrera Administrativa de conformidad a la Ley de la Materia (...).

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

Esta disposición motiva a la Administración Municipal a mejorar las competencias de los empleados municipales, que impacten en el logro de los objetivos de transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia que se han planteado. Para ello, todos los empleados municipales deben demostrar sus competencias mediante una evaluación del desempeño, la cual pretende mejorar las brechas entre el desempeño actual con el esperado.

#### **3.3 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

##### **Evaluación del Desempeño y su Calificación.**

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

Este artículo establece que se debe evaluar el desempeño laboral de los/las empleados/as de carrera, teniendo en cuenta los objetivos del puesto de trabajo, los cuales están contemplados en el Manual Descriptor de Cargos.

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

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

Art. 81.- Las municipalidades y las demás entidades municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño. Manuales reguladores de sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por asensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de planificación y manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados (...).

La Evaluación del Desempeño Laboral es un instrumento de gestión que permite conocer el desempeño de los/as empleados/as municipales, con el propósito de apoyarles en mejorar sus competencias.

Por otra parte, permite que las personas con desempeño superior se les concedan estímulos o becas de estudios que estén relacionados con su puesto de trabajo.

La Municipalidad debe buscar que este proceso de evaluación incremente los niveles de desempeño de los/as empleados/as, mejore el ambiente laboral y por consiguiente se logren con mayor eficiencia los objetivos de la municipalidad y mejore la satisfacción de los ciudadanos.

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

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

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

El Manual de Evaluación de Desempeño Laboral recomienda que se hagan evaluaciones intermedias por lo menos cada seis meses, con el propósito de evaluar el logro de los objetivos y dar seguimiento periódico al desempeño del empleado/a. Esto permitirá tomar decisiones oportunas que mejoren las competencias y el desempeño del empleado/a.

## **Notificación de la Calificación.**

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

En el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral se detalla como el/la evaluador/a deberá proceder para notificar los resultados al evaluado/a, también se menciona como deberá proceder el/la evaluado/a municipal en los casos que no esté de acuerdo con los resultados de la evaluación.

## **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.

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

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

Para el caso de la municipalidad de Cinquera encontramos dentro del Capítulo I Normas Relativas al Ambiente de Control algunas disposiciones que toman en cuenta este Manual:

### **NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL**

Art. 10 El Concejo Municipal, y las jefaturas de departamento deberán aplicar la estructura organizativa vigente como parte esencial para la planificación, ejecución, control y monitoreo de los procesos y la actividades para alcanzar los objetivos institucionales.

Además mantendrá observancia sobre la misma a efecto de que esta sea actualizada oportunamente, de acuerdo a los cambios organizacionales que surjan en la municipalidad.

### **POLÍTICAS Y PRÁCTICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO.**

Art. 12.- El Concejo Municipal y demás jefaturas de departamento aplicarán los siguientes instrumentos administrativos: El manual de selección, contratación e inducción de personal, y el plan de entrenamiento y capacitación para fortalecer el capital humano de la alcaldía municipal de Cinquera.

Art. 13.- El Concejo Municipal y demás jefaturas de departamento aplicarán el reglamento interno de trabajo vigente, a todo el personal sin excepción alguna para la aplicación de medidas y sanciones disciplinarias

## **4. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**4.1 El Capital Humano** es el activo más importante del cual dispone la Municipalidad de Cinquera para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarle en su desarrollo para mejorar su desempeño y su nivel de vida.

**4.2 La evaluación** se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas en incentivar y motivar al evaluado/a para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del ciudadano

**4.3 El sistema de evaluación** del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del empleado/a y lo suficientemente amigable para ser comprendido y aplicado por todos/as los/las usuarios/as.



**4.4** El sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamenta en que todos evaluadores/as y evaluados/as están concordes que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el buen servicio.

## **5. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Artículo 43 establece que la Evaluación del Desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los/as servidores públicos de carrera administrativa o no pertenezcan a ella. Conceder estímulos a los/as empleados/as.

- Formular programas de capacitación.
- Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
- Evaluar procesos de selección; y determinar la permanencia en el servicio.

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

- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a los/as empleados/as para que consigan mejores resultados.
- Identificar el grado de adecuación de los/as empleados/as a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre el/la evaluador/a y el/la evaluado/a.
- Definir con su evaluador/a, planes de acción para mejorar su competencia laboral.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los/as mejores empleados/as de la Municipalidad.

## **6. ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACION**

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

### **6.1. Definición del Método de Evaluación a Emplear**

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

aplicación de dicho método se presenta en el anexo 1 de este manual).

## **A. Método de Evaluación por Escalas**

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

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

### **6.2. Evaluadores/as**

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

### **6.3. Fuentes de Información**

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

### **6.4 Ciclo de Evaluación.**

El ciclo de evaluación es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño. En consideración de lo establecido en el Artículo 44 de la LCAM: en la municipalidad de Cinqera se establece que habrá **Al menos una evaluación en el año**, habiéndose realizado al mes de septiembre, toda evaluación a realizar será debidamente comunicada a los/as empleados/as.

Se recomienda que dicho período de evaluación finalice previo a la elaboración del presupuesto anual, ya que de esta evaluación surgirán programas de capacitación que deben ser contemplados en el presupuesto para su ejecución.

## **6.5 Factores o Áreas de Desempeño**

La Evaluación del Desempeño Laboral considera en su definición la existencia de factores o áreas de desempeño. Para efectos de este manual dichos factores o áreas se han ordenado de acuerdo a cada uno de los niveles funcionariales establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

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

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

Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente:

- El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura organizativa de la municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el desempeño de un cargo, debe estar ligado o alineado con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que orgánicamente pertenece.
- El método de evaluación de desempeño empleado en este manual combina los métodos descritos en el apartado 6.1 de este Manual, los cuales se centran en la evaluación por objetivos y la evaluación por escalas.

### **7.1 Distribución de los/as empleados/as por grupos laborales.**

El/la jefe inmediato determina el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado/a, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

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

- Concejal/a,
- Alcalde/sa Municipal.

#### **7.1.2 GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO.**

- Síndico/a Municipal
- Secretario/a Municipal,
- Jefe/a de Proyección Social,
- Jefe/a de Medio Ambiente,
- Tesorero/a Municipal,
- Jefe/a de Contabilidad,

- Jefe/a de Adquisiciones y Contrataciones Institucional,
- Jefe/a de Servicios Municipales,
- Jefa de la Unidad de Género,
- Jefe/a del Registro del Estado Familiar.
- Auditor/a Interno
- Jefe/a de Catastro y Cuentas Corrientes

### 7.1.3 GRUPO LABORAL C: NIVEL OPERATIVO

- Ordenanza,
- Motorista,
- Administradores/as de Proyecto,
- Encargado/a de Biblioteca Municipal,
- Operario/a de Sistema de Agua Potable,
- Encargado/a de Cementerio Municipal.

## 7.2 LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS LABORALES

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

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

	NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
ÁREAS DE EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeamiento Organización y Gestión de Personal.</li> <li>✓ Productividad.</li> <li>✓ Conducta Laboral.</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>✓ Planeamiento, Organización y Gestión de Personal.</li> <li>✓ Productividad.</li> <li>✓ Conducta Laboral.</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>✓ Productividad y Calidad de trabajo.</li> <li>✓ Gestión de Personal y ejecución de tareas.</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>✓ Productividad y Calidad de trabajo.</li> <li>✓ Gestión de Personal y ejecución de tareas.</li> <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>

### 7.3 GRADOS DEL DESEMPEÑO.

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

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

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

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

### 7.4 EL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO/A

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

La Unidad de Recursos Humanos o la Unidad que designe el Concejo o Alcalde/sa Municipal, así como el Registro Municipal de la Carrera

Administrativa Municipal, deberá llevar un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad de los/las respectivos jefes/as de dichas unidades.

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

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

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

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

## **7.5 PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN (detalles anexo 1)**

### **7.5.1 EVALUACIÓN**

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

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

### **7.5.2 REVISIÓN**

El/la evaluado/a podrá solicitar revisión de su evaluación de desempeño según lo establecido en el Art. 45 de la LCAM.- el cual determina: "La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado/a, quien en caso de

inconformidad podrá solicitar al Concejo o al/la Alcalde/sa y en la ausencia de ambos, al Gerente General, 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."

## **7.6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES.**

- Una vez que el/la jefe inmediato o el superior inmediato del mismo (en el caso que éste/esta último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los/las empleados/as a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe sobre los resultados de cada evaluación), a la Unidad Administrativa competente y al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.
- Una vez notificada y aceptada por el empleado los resultados de evaluación, y habiéndose agotados los procedimientos de revisión establecidos en la Ley, el evaluador estará en la obligación de remitir dichos resultados al Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal. No obstante y sin perjuicio de lo anterior, el formulario en sí mismo tiene validez y eficacia legal.
- Según el Art. 40, inciso 3, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que dice: "De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una municipalidad a otra, los funcionarios/as o empleados/as que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados/as o funcionarios/as conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen".

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

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

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

- a) En ningún caso deberá ser evaluado el/la empleado/a que tenga menos de seis meses de tiempo efectivo laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo se le tomará en cuenta la

evaluación anual del ciclo anterior, como por ejemplo pago de incentivos.

b) El/la empleado/a podrá ser evaluado/a si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más, de tiempo efectivo laborado durante el ciclo de evaluación.

- En caso que a la fecha de evaluación, el/la empleado/a 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/la jefe inmediato/a deberá justificar el caso en forma escrita ante la Unidad Administrativa competente, y ésta a su vez, informar al Concejo Municipal, Comisión Municipal de la Carrera y 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/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse la evaluación del desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.

- Tanto el/la empleado/a como el/la jefe inmediato/a o el/la superior de éste/a (en caso de que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y letra los documentos originales de los formularios de evaluación. No se administrará el uso de facsímiles para este propósito.

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

- Así mismo la ausencia de firma del evaluado/a hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el/la evaluado/a se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en formulario "**OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**", y además, registrar el hecho, en una acta avalada con su firma y la de por lo menos dos observadores con sus respectivas calidades. De modo similar ha de proceder el/la empleado/a en el caso de que su jefe/a inmediato/a no cumpla con su deber de evaluarlo/a.

- Si el/la empleado/a se negase a asistir a la entrevista para ser notificado del resultado de la evaluación, o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a ésta evaluación, el jefe/a inmediato/a o el/la superior/a del jefe/a inmediato/a (en caso de que este último



intervenga en el proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

- Los/as jefes/as de la oficina de Recursos Humanos 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.

- El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales, y/o técnicas del proceso de administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa, exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado digitalmente, o que pueda llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos pueden 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/a inmediato/a para ser llenado en la forma debida, para lo cual contara con un plazo de 3 días hábiles.

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

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

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

- Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño, dónde se requiera considerar la última calificación obtenida por el/la empleado/a, 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/la jefe/a 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/a.

### **7.7 Acciones Administrativas Relacionadas con las Oficinas de Recursos Humanos.**

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

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

- La oficina de Recursos Humanos o la unidad competente contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al/la jefe/a inmediato.

- La oficina de Recursos Humanos o la unidad competente ha de instruir a los/las jefes/as tanto de su sede central como de áreas descentralizadas, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los/las empleados/as, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación, se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia del/la jefe/a inmediato/a.

- La oficina de Recursos Humanos o unidad competente ha de procurar que los/as empleados/as que pasen a desempeñar puestos con rango de jefatura, sean capacitados en el uso del presente sistema de Evaluación del Desempeño, e igualmente, que los nuevos empleados/as de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y orientados en esta materia. Es importante que cada jefe/a inmediato/a actúe como un capacitador de los empleados/as a su cargo.

- La oficina de Recursos Humanos o unidad competente ha de procurar que las diferentes dependencias de la Municipalidad le brinden información precisa, sobre los casos de empleados/as que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en el apartado anterior (7.7- párrafos 4,5 y 6) 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 por la oficina de Recursos Humanos o unidad competente, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación, y ha de contener los siguientes datos:

- ✓ Nombre del empleado/a
  - ✓ 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 (7.7- párrafos 4,5 y 6).
- Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, es necesario que las oficinas de Recursos Humanos o unidades competentes, dispongan con suficiente anticipación de los formularios requeridos para la evaluación de los/las empleados/as que están a su cargo.

## **8. ANEXOS**

**ANEXO 1:** INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

**ANEXO 2:** EVALUACIONES GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN Y TÉCNICO.

**ANEXO 3:** EVALUACIONES GRUPO LABORAL B: NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.

**ANEXO 4:** GLOSARIO.

## ANEXO 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Para dar a conocer al evaluado/a el grado de desempeño en cada área, el/la jefe/a inmediato/a, debe convocarlo a una entrevista para exponerle los valores asignados en la evaluación. En dicha entrevista, el evaluado/a podrá dar sus apreciaciones sobre los resultados en las diferentes áreas evaluadas. Al concluir la entrevista, el/la evaluado/a procederá a firmar en el espacio previsto al final del apartado, dicha

firma prueba únicamente su participación en la entrevista y no significa la aceptación del resultado.

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

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

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

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

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

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

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

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, a la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el/la empleado/a para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto. El jefe/a 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/a, solicitando y analizando las sugerencias que éste/a plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él jefe/a inmediato.

Al momento de formular dichas propuestas, el/la jefe/a inmediato/a 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/a.

Una vez resuelto lo anterior, el/la jefe/a inmediato/a 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 **MUY DEFICIENTE o DEFICIENTE**, deberán ser atendidos a corto plazo por la municipalidad.

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

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

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

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el/la empleado/a debe indicar en los espacios de este apartado si está conforme o no con el resultado. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe/a inmediato/a. 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/a inmediato.

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

En caso que el empleado/a no esté de acuerdo presentará al Concejo

Municipal y en su defecto al Alcalde o Alcaldesa Municipal, la solicitud de revisión, quienes a su vez designaran por escrito al jefe/a superior o al funcionario/a idóneo, para realizar una nueva evaluación habiendo oído al interesado o interesada.

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

### **1.8 Apartado D: Resolución del jefe/a superior sobre la solicitud de revisión del empleado.**

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

### **1.9 Apartado E. Observaciones generales de la jefatura**

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el/la jefe inmediato/a, como por el/la 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/a 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/la empleado/a se negó a asistir a la entrevista de notificación de los resultados de la evaluación.
- b) Si el/la empleado/a se negó a firmar la evaluación.

En cualquiera de estos dos casos deberá levantarse un acta firmada por el/la jefe/a que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades

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

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

## ANEXO 2

### A. Formulario A, para: Hoja de evaluación para los empleados de Nivel de Dirección y Técnico.

<b>FORMULARIO A</b> Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Niveles de Dirección y Técnico.		
FECHA: ____/____/____		
Alcaldía Municipal de Cinquera.		

#### Sección 1. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer apellido:		Segundo Apellido:		Nombres:	
No. DUI:		Período de evaluación. Del __de ____ al __ de ____ 201__.		Tipo de nombramiento. Por Contrato ____ Ley de carrera. ____	
Unidad en que trabaja:			Cargo Actual:		
Fecha de Ingreso:			Tiempo de laborar en el cargo:		
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:				Cargo que ocupa:	
Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a:				Cargo que ocupa:	

#### Sección 2. INDICACIONES.

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones anuales del personal de la municipalidad de Cinquera, y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales, según el nivel funcional.
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 empleados de Nivel de Dirección y Técnico y el Formulario B para los empleados de Nivel Administrativo y Operativo



3. El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
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 los subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado y determinar la calificación alcanzada descrita con anterioridad.

### 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

#### ÁREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo	1. Evita responsabilidades y es indiferente	2	<input type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuementemente.	4	
	3. Acepta las ordenes, pero no busca mayores responsabilidades u actividades que desempeñar, más que la asignada.	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.	7	
	5. Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	7	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento y desordenado.	4	
	3. Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido	6	
	4. Cumple con las metas establecidas y es eficaz.	8	
	5. Sobre pasa el cumplimiento de las metas y es muy ordenado.	10	
Organización	1. Delega sus funciones o tareas a sus empleados sub-alternos.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular, excepcionalmente coordinado en el trabajo, comete errores	4	
	3. Sabe tomar decisiones, su trabajo es aceptable.	6	

	4. Consistentemente cuidadoso y ordenado, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con los objetivos de la Unidad	10	
Cooperación con compañeros y empleados sub-alternos.	1. Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo.	2	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente, n o demuestra buen orden solo cuando es necesario.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento.	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos de trabajo.	10	
Toma de decisiones	1. No toma la iniciativa a la hora de tomar decisiones	2	<input type="text"/>
	2. Depende de otras personas para tomar decisiones.	4	
	3. Toma decisiones que no son acertadas.	6	
	4. Toma muy buenas decisiones y casi siempre son resuelven el problema.	8	
	5. Resuelve el conflicto y toma las mejores decisiones siempre.	10	
SUBTOTAL:			<input type="text"/>

### ÁREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuementemente	4	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos.	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento pero es ordenado.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo su trabajo es eficaz.	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.	10	

Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser descuidado y desordenado.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular a veces aceptable y a veces rechazable.	4	
	3. Su trabajo es aceptable y aseado.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	2	<input type="text"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	4	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	6	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	8	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	10	
Ejecución de Actividades	1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	2	<input type="text"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	10	
SUBTOTAL:			

### ÁREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	<input type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírsele	6	

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

<b>Puntaje Total Alcanzado:</b>	<b>100</b>
<b>Calificación:</b>	

## Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

**SUGERENCIAS U OPINIONES DE EL/LA EVALUADO/A.**

---



---



---

**SUGERENCIAS U OPINIONES DE EL/LA EVALUADOR/A:**

---



---



---

### **Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas**

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

<b>Formulario "A" Desempeño Laboral para Gerentes, Jefes y Técnicos</b>			<b>Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y operativo</b>		
<b>Área</b>	<b>Factores</b>	<b>Puntos Máximos</b>	<b>Área</b>	<b>Factores</b>	<b>Puntos Máximos</b>
<b>Planeación, Organización y Gestión de Personal</b>	Plan de Trabajo, coordinación y distribución del trabajo	10	<b>Gestión de Personal y Ejecución de tareas</b>	.Cooperación con compañeros y compañeras	10
	Logro de metas y objetivos	10		-Potencial de progreso	10
	Organización	10			
	Cooperación con compañeros y compañeras	10			
	Toma de decisiones.	10			
<b>Productividad</b>	Responsabilidad	10	<b>Productividad</b>	Responsabilidad	10
	Cumplimiento y Oportunidad	10		Cumplimiento y Oportunidad	10

	Calidad del trabajo	10		Calidad del trabajo	10
	Competencia técnica y conocimiento del puesto	10		Competencia y conocimiento del puesto	10
	Volumen de trabajo	10		Volumen de trabajo	10
	Ejecución de actividades	10		Ejecución de actividades	10
<b>Conducta Laboral</b>	Iniciativa	10	<b>Conducta Laboral</b>	Iniciativa	10
	Atención al usuario	10		Atención al usuario	10
	Asistencia y Puntualidad	10		Asistencia y Puntualidad	10
	Presentación	10		Presentación	10
				Relaciones personales y de mando	10

**Alcaldía Municipal de Cinquera.**

**RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

<b>Periodo de la evaluación:</b> _____	<b>Fecha del Informe:</b> _____
--	---------------------------------

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

F. \_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR/A.

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


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

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el/la empleado/a participe en:	
<b>CAPACITACIÓN EN:</b>	<b>IMPARTIDA POR:</b>

**C. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A CON RELACIÓN AL RESULTADO**

<b>En el día de hoy recibí y leí el resultado de La Evaluación del Desempeño y manifiesto:</b>	
(        )	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.
_____	
Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los Días        Mes        Año <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
_____	_____
Fecha	Firma del jefe/a inmediato

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

En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:		
(     )	Mantener el resultado de la evaluación.	
(     )	Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:	
<b>Evaluación anual revisada</b>		
Puntuación revisada	<b>Categoría Cualitativa</b>	
<b>Revisada Jefe Superior o designado Concejo Municipal</b>		
_____	_____	
Fecha	Firma del jefe/a superior o designado	
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:		
(     ) <b>Aceptarla</b>	(     ) <b>No Aceptarla</b>	
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los		
Días	Mes	Año
<input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>

\_\_\_\_\_

Fecha                      Firma del jefe/a inmediato



**E. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA.**


## ANEXO 3

**Formulario B, para: Hoja de evaluación para los empleados de Niveles Administrativo y Operativo.**

### INFORMACIÓN.

FORMULARIO B	
Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Niveles Administrativo y Operativo.	
FECHA: ____/____/____	Alcaldía Municipal de Cinquera.

### Sección 1. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

<b>Primer apellido:</b>	<b>Segundo Apellido:</b>	<b>Nombres:</b>
<b>No. DUI:</b>	<b>Período de evaluación</b> Del ____ de ____ al ____ de ____ del 20__	<b>Tipo de nombramiento.</b> Contrato ____ Ley de Salarios. ____
<b>Unidad en que trabaja:</b>	<b>Cargo Actual:</b>	
<b>Fecha de Ingreso:</b> ____/____/____	<b>Tiempo de laborar en el cargo:</b>	
<b>Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:</b>		<b>Cargo que ocupa:</b>
<b>Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a:</b>		<b>Cargo que ocupa:</b>

### 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/la empleado/a que se va a evaluar. El Formulario B será 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.

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

### Sección 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

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

#### ÁREA: GESTIÓN DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros y Compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	2	<input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo.	8	

	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	10	
Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso.	2	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias.	4	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo.	6	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo.	8	
	5. Excelente potencial de progreso.	10	
<b>SUBTOTAL:</b>			

### ÁREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuente.	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades.	6	
	4. 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.	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.	2	<input type="text"/>
	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, rara vez requiere correcciones.	10	

Competencia y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto.	2	<input type="checkbox"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades.	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo.	6	
	4. Lo domina muy bien.	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más.	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente.	2	<input type="checkbox"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo.	4	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo.	6	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera.	8	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos.	10	
Ejecución de actividades	1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle.	2	<input type="checkbox"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones.	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado.	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades.	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados.	10	
<b>SUBTOTAL :</b>			

**ÁREA: CONDUCTA LABORAL**

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa y criterio.	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.	2	<input type="checkbox"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente.	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo.	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas.	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	10	

Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios.	2	<input type="checkbox"/>
	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	<input type="checkbox"/>
	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 no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación.	2	<input type="checkbox"/>
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables.	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos.	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes.	10	
Relaciones personales y de mando	1. No acata las órdenes del jefe inmediato.	2	<input type="checkbox"/>
	2. Acata las órdenes pero con renuencia.	4	
	3. No respeta las líneas de mando conforme a la estructura organizativa.	6	
	4. Acata debidamente las órdenes de su jefe inmediato superior.	8	

	5. Respeta las órdenes de su jefe y las resuelve de manera precisa y eficaz.	10	
<b>SUBTOTAL :</b>			

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

### Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

<b>SUGERENCIAS U OPINIONES DE EL/LA EVALUADOR/A:</b>	
<b>FIRMA DEL EMPLEADO /A</b>	<b>FIRMA DEL JEFE/A INMEDIATO</b>

**1. Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas**

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y la unidad competente asignada, 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 Gerentes, Jefes y Técnicos			Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Técnico		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	Plan de Trabajo, coordinación y distribución del trabajo.	10	Gestión de Personal y Ejecución de tareas.	Cooperación con compañeros/as	10
	Logro de metas y objetivos.	10		Potencial de progreso.	10
	Organización.	10			
	Cooperación con compañeros y compañeras.	10			
	Potencial de progreso.	10			
Productividad	Responsabilidad	10	Productividad	Responsabilidad	10
	Cumplimiento y Oportunidad	10		Cumplimiento y Oportunidad	10
	Calidad del trabajo	10		Calidad del trabajo	10
	Competencia técnica y conocimiento del puesto	10		Competencia y conocimiento del puesto	10
	Volumen de trabajo	10		Volumen de trabajo	10
	Ejecución de actividades	10		Ejecución de actividades	10
Conducta Laboral	Iniciativa	10	Conducta Laboral	Iniciativa	10
	Atención al usuario	10		Atención al usuario	10
	Asistencia y Puntualidad	10		Asistencia y Puntualidad	10
	Presentación	10		Presentación	10
				Relaciones personales y de mando	10

**Alcaldía Municipal de Ciquera.**

**RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

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

F. \_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EMPLEADO

F. \_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EVALUADOR.