

**Alcaldía Municipal de Osicala,
departamento de Morazán**



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Febrero 2019

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

**Ley de la Carrera Administrativa Municipal
Equidad de género ⁽¹⁾**

“Art. 1-A. ⁽¹⁾ Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en la presente Ley, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente”.

La Alcaldía Municipal de Osicala, expresa su respeto a la condición del género y en concordancia con lo establecido en el Art. 1-A de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en el presente Manual de Evaluación del Desempeño, toda palabra que se aplica al género de la persona, se entenderá indistintamente según el género del funcionario o empleado que desempeña su labor.



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

INDICE

INTRODUCCION

1. OBJETIVOS	4
2. FUNDAMENTO LEGAL	5
3. BASE TEORICA	9
4. AMBITO DE APLICACIÓN	11
5. REVISION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL	12
6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPENO	13
7. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS	16
8. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON UNIDAD DE ADMON DE PERSONAL	18
9. GRADO DE DESEMPENO	20
10. INSTRUCTIVO PARA USO DE FORMULARIOS	21
11. FORMULARIO DE EVALUACION ANUAL	22

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE OSICALA**

INTRODUCCIÓN

El presente Manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Osicala, con el propósito de identificar alternativas de optimización de los servicios públicos municipales brindados a la ciudadanía, siendo parte integral de los instrumentos resultantes de la Consultoría para la Elaboración de Manuales Administrativos para la aplicación de Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en la Alcaldía Municipal de Osicala.

Este instrumento se ha construido por medio de un proceso de consulta y participación de los referentes municipales asignados para tal propósito y bajo un esquema de consulta y socialización entre Concejales y Jefaturas de Unidades de la Alcaldía Municipal, buscando sea asumido profesionalmente y que su práctica refleje un adecuado nivel de apropiamiento.

El concepto primordial aplicado en su elaboración y socializado para su futura aplicación, es ser un instrumento administrativo necesario para la gestión municipal cada vez más sujeta de exigencias en su entorno, que aleja las prácticas arbitrarias de evaluación en el desempeño laboral y promueve la evaluación vinculada a una verdadera gestión del recurso humano, desde la identificación de las necesidades fundamentales para realizar las actividades encomendadas en el cargo, aplicando un desarrollo sistemático de las capacidades cognitivas, hasta la correspondiente determinación del retiro del cargo en términos de reubicación o en términos definitivos.

El 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 específicas los procedimientos y regulaciones para la aplicación y uso del sistema, las disposiciones administrativas y relacionadas con la unidad encomendada a la aplicación de estos instrumentos y finalmente 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 puesto y del nivel funcional al que corresponde el cargo.

De fundamental importancia es señalar que el presente Manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

1. OBJETIVOS

Objetivo General

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

Objetivos Específicos

- a) 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.
- b) Contribuir a identificar necesidades materiales en términos de mobiliario, equipo y utensilios para el buen desempeño laboral.
- c) Contribuir desde los resultados de la evaluación del desempeño laboral, en el otorgamiento de estímulos y ascensos a los empleados.
- d) Contribuir desde los resultados de la evaluación del desempeño laboral, en el otorgamiento de becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
- e) Contribuir a la evaluación de procesos de selección para optar a un cargo superior o comisión de trabajo por idoneidad y capacidad laboral.
- f) Determinar la permanencia en el servicio municipal y/o cargo laboral.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE OSICALA**

2. FUNDAMENTO LEGAL

La evaluación del desempeño laboral, tiene fundamento en diferentes normativas, lo que facilita la aplicación de un sistema de evaluación cuya finalidad primordial debería ser la mejora continua de los procedimientos administrativos y de los conocimientos ya acumulados en el ámbito municipal y de manera especial en la Alcaldía Municipal de Osicala.

La adecuada aplicación del sistema de evaluación, permite que tanto el Concejo Municipal como los empleados de carrera, puedan dimensionar las cualidades y virtudes con las cuales se cuenta y las dificultades que se manejan en el trabajo diario, lo que podría determinar el impulso de un proceso de capacitación o de mejoras en las condiciones laborales.

Código Municipal

Obligación del Concejo Municipal.

Art. 31, Numeral 4 establece “Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia”

Es decir, el numeral 4 mencionado, dicta la obligatoriedad de la máxima autoridad de la Alcaldía Municipal de Osicala, para impulsar y ejecutar una administración vinculada a principios que han sido abordados en el Manual de Organización y Funciones y que se retoman en el presente Manual, para efectos de dimensionar la obligación que se contrae en la aplicación de estos principios.

Principio de Transparencia

Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados de la Alcaldía Municipal, serán difundidos a los ciudadanos para su conocimiento y análisis. Siendo el presente documento un resultado del proceso de modernización impulsado por la Alcaldía Municipal, éste proceso debe ser familiarizado con los ciudadanos a efectos de observar de manera paulatina el mejoramiento de los servicios y de la conducta de sus funcionarios. El Principio de Transparencia está vinculado, de manera indisoluble, con lo establecido en el Código Municipal, Título IX, referente a la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública local, además de lo concerniente a la Ley de Ética Gubernamental y la Ley de Acceso a la Información Pública.

Principio de Austeridad

Es un principio aplicable a las políticas, estrategias, proyectos o acciones, que implican que todas éstas deben sustentarse en lo necesario para lograr su fin. Se vincula a las intervenciones con modestia para alcanzar el objetivo. Lo modesto es rehusar lo innecesario cuando lo innecesario no tiene ningún sentido y no afecta lograr el objetivo.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALCALDÍA MUNICIPAL DE OSICALA

También se hace referencia de esta palabra como tiempos severos. Las políticas de austeridad se utilizan frecuentemente por los gobiernos que tratan de reducir su déficit, sin embargo, es un principio que debe prevalecer en la administración pública, aun sean estas altamente generosas.

Principio de Eficiencia

Siendo la eficiencia la capacidad para realizar adecuadamente una función, el Manual de Organización y Funciones, sostiene la base interna necesaria para optar a un cumplimiento de los fines trazados y es en las funciones de cada unidad municipal en donde se refleja su estricto cumplimiento. El cumplimiento individual de las funciones y su interrelación para el logro de fines colectivos, es la estrategia necesaria para la consecución de los objetivos de la Alcaldía Municipal y su parámetro de medición, se establece con la aplicación de los respectivos instrumentos de evaluación organizados en el presente Manual de Evaluación del Desempeño.

Principio de Eficacia

Siendo la eficacia la capacidad para producir un efecto, la administración pública municipal, organiza su gestión externa en torno a planes y proyectos de desarrollo local concertados con la ciudadanía y su gestión interna en estrecho vínculo con los Manuales Administrativos como el presente, procurando con su aplicación una administración moderna y armoniosa que facilite las funciones a cada quién encomendadas.

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”.

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”.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALCALDÍA MUNICIPAL DE OSICALA

El Artículo anterior, establece que la acción de aplicar una evaluación es una herramienta que tiene la administración municipal, para mejorar y desarrollar las funciones que tienen los empleados 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:

- a) Al trabajador municipal que realiza bien su trabajo, pueden concedérseles estímulos individuales y como ejemplos se mencionan: 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.
- b) La evaluación del personal de la Alcaldía Municipal, puede identificar que existen deficiencias en los conocimientos sobre materias relacionadas con el desempeño administrativo de los trabajadores municipales y esto llevar a decidir que las autoridades municipales formulen programas de capacitación.
- c) El resultado de una evaluación aplicada al personal de la Alcaldía Municipal, 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 Alcaldía Municipal.
- d) También cuando se evalúa al personal de la Alcaldía Municipal, los resultados pueden servir para determinar criterios en el momento de la selección de nuevos miembros de la comunidad laboral municipal.
- e) 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 ésta conclusión, debió haberse transcurrido por un proceso y no es que deba decidirse en la primera evaluación. Se tiene que haber hecho anticipadamente, amonestaciones verbales y escritas, haber dado oportunidades de capacitación y de estímulo entre otros, para que ésta persona pueda ser retirada del puesto. Un retiro no necesariamente es un despido, ya que existe la oportunidad de encontrar un cargo alternativo que pueda ser bien desempeñado por el empleado municipal.
- f) Se ha de considerar también, que el retiro ya en el caso definitivo, 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.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALCALDÍA MUNICIPAL DE OSICALA

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”.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE OSICALA**

3. BASE TEÓRICA

Con el propósito de iniciar la implementación del presente Manual, que supone adquirir una adecuada orientación, para aplicar como corresponden los procesos de evaluación del personal, la Alcaldía Municipal de Osicala asume como marco de referencia las pautas siguientes:

- a) 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 a la que está orgánicamente adherido, así como en la relación de los objetivos y funciones que dicha unidad, contribuye a la consecución de los fines estratégicos de la Alcaldía Municipal de Osicala.
- b) El método de evaluación definido para este Manual, combina varios métodos y está principalmente centrado en la escala gráfica, considerando que las ventajas de este método permiten la fácil y rápida aplicación y comprensión, un bajo costo, escasa capacitación y se puede aplicar a todo el personal.
- c) El sistema y el Manual, están basados en el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y en elementos de la realidad de la Alcaldía Municipal de Osicala.

La Alcaldía Municipal de Osicala, comprende y asume como lineamientos rectores de la evaluación del desempeño, los siguientes:

- a) El recurso humano es el más importante para el cumplimiento de sus objetivos y debe dársele una mayor apreciación del desempeño en el trabajo.
- b) La retroalimentación efectiva del desempeño, es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la Alcaldía Municipal.
- c) El sistema de evaluación del desempeño, ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los empleados.
- d) 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 Alcaldía Municipal.
- e) El objetivo fundamental del sistema, es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio público.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE OSICALA

En tal sentido, el desarrollo y aplicación del presente Manual, ha de favorecer acciones y procesos para:

- a) Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la Alcaldía Municipal.
- b) Hacer un reconocimiento formal de los métodos de trabajo, aplicados por el empleado, estimulando a otros empleados a repetirlos, adaptándolos a sus puestos y circunstancias.
- c) 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.
- d) Determinar la concesión del aumento salarial o de cualquier otro incentivo, por excelente desempeño en su trabajo.
- e) Sustentar criterios de reubicación de los empleados, para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- f) Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores empleados de la Administración Municipal y de los potenciales sujetos de gestión de desarrollo de recurso humano.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDÍA MUNICIPAL DE OSICALA**

4. AMBITO DE APLICACIÓN

La aplicación es para todo el personal de carrera de la Alcaldía Municipal de Osicala, 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

Pertenecen los empleados que desempeñan dentro de la Alcaldía Municipal, las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo, tendentes a lograr los objetivos de ésta.

Nivel Técnico

Pertenecen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de Soporte Administrativo

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

Nivel Operativo

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

A partir de lo establecido en las nominas de cargos y relativas a cada nivel funcional, es importante destacar que el ámbito de aplicación de este Manual, se extiende al personal que está fuera de la Carrera Administrativa Municipal y que forma parte de cualquiera de las unidades de la estructura orgánica de la Alcaldía Municipal de Osicala, ya que es obligación del Concejo Municipal, contar con información adecuada y oportuna sobre el desempeño del personal en general, a efecto de realizar una gestión óptima en el municipio, tal es el caso de quienes desempeñan cargos de confianza, según el Artículo 2 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, relativo a las excepciones.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

Este Manual será revisado y actualizado en la medida que los intereses de la Alcaldía Municipal de Osicala así lo requieran. El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad del Concejo Municipal o de la persona designado por las autoridades municipales.

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

Los formatos de evaluación adjuntos al presente, sirven de modelos para los intereses de la Alcaldía Municipal, más no podrá alterarse el sistema de evaluación, que resalta de manera clara, la participación tanto del evaluador como del evaluado y que establece en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los procedimientos que deberán regir la relación entre ambos.

Cualquier reforma o adecuación al presente Manual, será sujeto de aprobación por el Concejo Municipal, previa a su puesta en aplicación.

6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

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

El Ciclo de Evaluación

El periodo de evaluación comprende un año de labores, proceso que se desarrollará en los dos meses últimos del año, teniendo en consideración los procesos de planificación, de capacitación y presupuestarios de la Alcaldía Municipal.

Directrices Generales para la Evaluación

- a) 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.
- b) La escala de evaluación del desempeño aplicada y contenida en los Formularios, se convertirá en el instrumento principal de obtención de datos objetivos del nivel de desempeño.
- c) Se desarrollará una evaluación intermedia por el jefe inmediato, pudiendo programarse en los meses de Mayo a Junio, quien aplicará una lista de chequeo de forma general, por medio de la cual evaluará el desempeño, ofreciendo la oportunidad al empleado de corregir situaciones o desempeños, antes de finalizado el año y que sea aplicada la evaluación anual.
- d) La lista de chequeo que aplicará el jefe inmediato, estará basada en los mismos criterios generales de la evaluación final, 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 la Alcaldía Municipal.
- e) Se incluirá en el expediente, los resultados de la evaluación anual, no así las de carácter intermedio, las cuales únicamente servirán como herramientas de apoyo para la valoración final.
- f) La evaluación se llevará a cabo por medio de dos formularios, 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 rendimiento y cumplimiento de responsabilidades por parte del empleado.
- g) En caso de considerarse pertinente por parte del encargado de recursos humanos o funcionario designado por el Concejo Municipal de Osicala, como apoyo a la evaluación final, se podrán usar otras fuentes de retroalimentación, como pueden ser encuestas a la ciudadanía.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA

- h) En caso de que un empleado sea reubicado en un cargo diferente, éste será evaluado con el formulario del grupo laboral, correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior.

Distribución de los Empleados por Grupos Laborales

La distribución de los empleados en grupos laborales, según sus funciones, está determinado según lo establecido en Título II, referente a los Funcionarios y Empleados de Carrera; Capítulo I, de las Funciones correspondientes a los Niveles de Carrera, Art. 5.- 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 y Categorías, el formulario correspondiente al grupo laboral, con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales. Es decir el Grupo Laboral es equivalente al Ámbito de Aplicación.

El Expediente del Empleado

Las evaluaciones del desempeño serán anexadas al expediente del empleado. Este expediente deberá a su vez, estar 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 designada por el Concejo o Alcalde Municipal, así como el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, deberán llevar un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad de los respectivos jefes de dichas unidades.

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

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

Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación y la envíe a la unidad administradora del expediente para su actualización. El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y ha de ser tratado con la debida discrecionalidad.

Proceso de Evaluación

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 el formulario de evaluación del desempeño y lo dispuesto en los Artículos 44 y 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA

Los resultados que aquí se determinen, deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el año, además, de esta evaluación han de derivarse, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado y que se han de especificar en el formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

Recurso de Revisión

El empleado podrá solicitar la revisión, esto según lo establecido en el Art. 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, el cual dicta: “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”.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

7. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS.

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

La evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal, desde el momento en que la evaluación es comunicada al empleado y aceptada por éste. Para efectos de control administrativo, la evaluación debe incorporarse en el Registro Municipal correspondiente.

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 si hubiese laborado el año previo.

En caso de que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su cargo, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia, el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la Unidad Administrativa competente y ésta, a su vez informar al Concejo Municipal, a la Comisión Municipal de la Carrera y al Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal. Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito valorada por Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas por ésta las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.

En caso de que el empleado se encuentre ausente de su cargo por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse su evaluación del desempeño, para ningún efecto administrativo ni legal.

Tanto el empleado como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los originales de los formularios de evaluación, no se administrará el uso de facsímiles para este propósito. La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al empleado.

La ausencia de la firma del empleado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el empleado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en el apartado 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.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA

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.

Los jefes y los funcionarios 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.

En vista de que el formulario de evaluación del desempeño, es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de recursos humanos, ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Ha de estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado e impreso digitalmente. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación.

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

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

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 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.

Aún 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, si las hubiere.

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

**8. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE
ADMINISTRACION DE PERSONAL.**

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

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

De cada evaluación del desempeño, la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado y la categoría cualitativa - DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE - que corresponda.

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

La Oficina de Recursos Humanos o Unidades competentes han de instruir a los jefes, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los empleados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.

La Oficina de Recursos Humano o la Unidad competente, 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.

La Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, han 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 párrafos anteriores, a fin de que la lista de empleados evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos. Esta lista deberá ser remitida por la Oficina de Recursos Humanos o Unidad competente, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación y ha de contener los siguientes datos:

- a) Nombre del empleado
- b) Número de DUI
- c) Resultado cuantitativo (promedio anual)

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA

d) Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)

e) Justificación de los casos

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.

Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, las Oficinas de Recursos Humanos o Unidad competente, dispondrán con suficiente anticipación, de los formularios requeridos para la evaluación de los empleados que están a su cargo.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

9. 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 AREA DE DESEMPEÑO			
GRADOS DE DESEMPEÑO	DEFINICION	PUNTAJES	CATEGORIA 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 generales por medio de los cuales se establecerá la categoría cualitativa para la cual califica empleado en la evaluación, tomando como base sus puntajes numéricos, ello servirá de base para el establecimiento de la condición o grado de desempeño anual del empleado municipal. Así por ejemplo, si un empleado X obtiene un puntaje total de 50, caerá entre el rango que equivale a la categoría REGULAR según la escala explicada en el apartado de grado de desempeño, lo que indicará que su desempeño no es el peor ni el mejor, pero cumple sus funciones.

ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO GENERAL ANUAL	
RANGO EN PUNTOS	CATEGORIA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
De 28 a 49	DEFICIENTE
De 50 a 71	REGULAR
De 72 a 93	BUENO
De 94 a 115	MUY BUENO
De 116 a 140	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.

**10. INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

10.1 Selección del formulario e identificación del período.

A- El jefe inmediato solicitará a la unidad responsable dentro de su municipalidad el formulario adecuado, según el nivel funcional al que pertenezcan los empleados a los que le corresponda evaluar.

B- Para la evaluación el jefe inmediato ha de hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación.

C- En el ejemplar usado para la evaluación ha de consignarse los resultados numéricos y la categoría cualitativa correspondiente al puntaje obtenido en la Evaluación.

D- Cada formulario para la evaluación de un empleado que pertenezca a cualquiera de los cuatro niveles funcionariales contendrá tres partes 1) Instructivo, 2) Escala correspondiente al nivel funcional al que pertenece el empleado, 3) Pasos subsiguientes de naturaleza legal y de aplicación obligatoria; todos estos apartados están debidamente identificados en el contenido de este manual.

1.2 Aplicación de la Escala de Evaluación correspondiente al periodo de un año

1.2 A- El funcionario a evaluar deberá estar presente en el momento de la evaluación

1.2 B- El funcionario evaluador deberá razonar la calificación final de empleado evaluado.

1.2 C- El empleado evaluado podrá mostrar desacuerdo con los resultados y dejar constancia en el cuerpo del formulario

1-2 D- El empleado podrá solicitar una segunda evaluación y lo hará por escrito con nota dirigida al Alcalde, quien procederá a realizarla o a nombrar un representante para que proceda a realizar una segunda evaluación que tendrá carácter definitiva.

1.3 Pasos siguientes a la evaluación anual

1.3 A- Una vez realizado el informe individual se pasara los resultados con informes complementarios respecto a los resultados y recomendaciones del jefe inmediato superior o el evaluador al Concejo Municipal o al Alcalde.

1.3 B- Luego de haber sido validadas los informes y validados los resultados por el Alcalde, se entregará copia fiel al Departamento de Recursos Humanos, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa y la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.

1.3 C- El Registro Municipal procederá en un plazo de ocho días a trasladar las respectivas notificaciones de los resultados al Registro Nacional de la Carrera Municipal.

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

11. FORMULARIOS

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA CADA NIVEL FUNCIONARIAL.

ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL NIVEL _____ EVALUACIÓN ANUAL		
ALCALDIA MUNICIPAL _____		
Abarca el período comprendido entre el mes de..... de 200.....y el mes de.....de 200.....		
A. IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR		
Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
No. DUI	Tiempo efectivo de Trabajo (años y meses)	Tipo de nombramiento Contrato _____ Ley de Salarios _____
B. IDENTIFICACIÓN DEL SUPERIOR		
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa
C. INSTRUCCIONES		
1	Encierre en un círculo el grado que mejor corresponda al desempeño del empleado en cada una de las áreas evaluadas	
2	Finalizado el proceso de evaluación del desempeño del empleado, en cada una de las áreas, sume las puntuaciones por área y obtenga el puntaje total.	
3	El instrumento de evaluación permite al empleado obtener una puntuación máxima de 140 puntos y mínima de 28 de puntos.	
4	El puntaje obtenido por cada empleado ha de ser traducido en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.	
5	Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.	

A continuación se presentan las escalas de evaluación a aplicar según sea el nivel funcional al que pertenece el empleado que será evaluado.

D. ESCALA DE EVALUACIÓN PARA EL NIVEL FUNCIONARIAL DE DIRECCIÓN

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN					
Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc, a la determinación de estrategias, la planeación y organización de las tareas, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
4.- RESPONSABILIDAD					
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
5. – LIDERAZGO					
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
7.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como las interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
PUNTAJE TOTAL		CATEGORÍA CUALITATIVA			

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

D. ESCALA DE EVALUACIÓN PARA EL NIVEL FUNCIONARIAL TÉCNICO					
1.- COMPETENCIA PROFESIONAL					
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
3.- INICIATIVA					
Se refiere a utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
6.- COMUNICACIÓN					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e 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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
PUNTAJE TOTAL _____ CATEGORÍA CUALITATIVA _____					

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

D. ESCALA DE EVALUACIÓN PARA EL NIVEL FUNCIONARIAL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO					
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					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
PUNTAJE TOTAL _____ CATEGORÍA CUALITATIVA _____					

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

D. ESCALA DE EVALUACIÓN PARA EL NIVEL FUNCIONARIAL OPERATIVO					
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
3.- CUMPLIMIENTO DE TAREAS OPORTUNAMENTE					
Se refiere a la deposición permanente hacia el cumplimiento de las tareas encomendadas y la creación de alternativas de organización de su trabajo para el debido cumplimiento.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
4.- RESPONSABILIDAD					
Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos disponibles, agilidad, prontitud, puntualidad para responder a las tareas encomendadas.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
5. – COLABORACIÓN					
Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
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.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
PUNTAJE TOTAL _____ CATEGORÍA CUALITATIVA _____					

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ALCALDIA MUNICIPAL DE OSICALA**

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
FIRMA JEFE INMEDIATO	RESULTADO NUMERICO	
F.	CATEGORIA CUALITATIVA	
F. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO		
G. MEDIDAS DE RECOMENDADAS POR EL SUPERIOR SEGÚN EL RESULTADO OBTENIDO		
1		
2		
3		
4		
H. OPINION DEL EMPLEADO SOBRE LOS RESULTADOS		
FIRMA DE CONFORMIDAD CON EL RESULTADO		
FIRMA DE DESCONFORMIDAD CON EL RESULTADO		
I. SOLICITUD DE NUEVA EVALUACION (EN CASO DE INCONFORMIDAD DE PARTE DEL EMPLEADO)		
RESULTADO ANTERIOR	RESULTADO NUMERICO	
	CATEGORIA CUALITATIVA	
RESULTADO DEFINITIVO	RESULTADO NUMERICO	
	CATEGORIA CUALITATIVA	
FIRMA DEL SEGUNDO EVALUADOR	F.	
FIRMA DEL EMPLEADO EVALUADO	F.	

NOTAS:

- Los apartados E, F, G, H e I son los pasos subsiguientes de acuerdo a LCAM.
- Finalmente los formularios deben pasar en original al Concejo Municipal, posteriormente al encargado de Recursos Humanos, al Registro Municipal de la CAM y al Registro Nacional, para ser anexados al expediente de cada empleado.