|  |
| --- |
| MANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL |
| **ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO MENÉNDEZ DEPARTAMENTO DE AHUACHAPÁN** |
| \\dcw2k8\Datos\colivas\Documents\DEMUCA\APLICACIONES MANUAL DE IMAGEN\P-02 DEMUCA\FULL COLOR\Logo Demuca.jpgAECID%20EMBA_OTC%20El%20SalvadorcgI_seccionesProyectos_16_49_COMURESLogo_ISDEM |



31-12-2017

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN FRANCISCO MENENDEZ

[I. INTRODUCCIÓN 4](#_Toc511893377)

[II. OBJETIVOS 5](#_Toc511893378)

[2.1. Objetivo general 5](#_Toc511893379)

[2.2. Objetivos específicos 5](#_Toc511893380)

[III. MARCO LEGAL 6](#_Toc511893381)

[3.1. Código municipal 6](#_Toc511893382)

[3.2. Ley de la Carrera Administrativa Municipal. 6](#_Toc511893383)

[3.3. Normas técnicas de control interno específicas. 9](#_Toc511893384)

[IV. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 10](#_Toc511893385)

[4.1. Usos del sistema de evaluación del desempeño 11](#_Toc511893386)

[V. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 12](#_Toc511893387)

[5.1. Definición del Método de Evaluación a Emplear 12](#_Toc511893388)

[5.2. Evaluadores 12](#_Toc511893389)

[5.3. Fuentes de Información 13](#_Toc511893390)

[5.4. Ciclo de Evaluación. 13](#_Toc511893391)

[5.5. Factores o Áreas de Desempeño 13](#_Toc511893392)

[5.6. Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño. 14](#_Toc511893393)

[5.7. Distribución de los/as empleados/as por grupos laborales. 14](#_Toc511893394)

[5.7.1. Grupo laboral a: nivel de dirección 14](#_Toc511893395)

[5.7.2. Grupo laboral b: nivel técnico. 15](#_Toc511893396)

[5.7.3. Grupo laboral c: nivel administrativo 16](#_Toc511893397)

[5.7.4. Grupo laboral d: nivel operativo 17](#_Toc511893398)

[5.8. Las áreas de desempeño según grupos laborales 18](#_Toc511893399)

[5.9. Grados del desempeño. 19](#_Toc511893400)

[5.10. El expediente del empleado/a 20](#_Toc511893401)

[VI. PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN (DETALLES ANEXO 1) 21](#_Toc511893402)

[6.1. Evaluación 21](#_Toc511893403)

[6.2. Revisión 21](#_Toc511893404)

[VII. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES. 22](#_Toc511893405)

[7.1. Acciones administrativas relacionadas con las oficinas de recursos humanos. 26](#_Toc511893406)

[VIII. ANEXOS 29](#_Toc511893407)

[8.1. Instructivo para el uso del formulario de evaluación del desempeño. 30](#_Toc511893408)

[8.2. Glosario 55](#_Toc511893409)

# INTRODUCCIÓN

El presente manual, tiene como finalidad principal: Organizar y Regular los procesos de evaluación del desempeño de los/as empleados/as de La Carrera Administrativa Municipal de **San Francisco Menéndez**; 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 ha sido actualizado por la municipalidad, 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, Metodología para el diseño del manual, funcionamiento del sistema de evaluación, pautas para la ejecución del proceso de evaluación y revisión, aspectos administrativos importantes a tener en cuenta y las acciones administrativa relacionadas con las oficinas de Recursos Humanos.

Además se anexan los formularios para la evaluación del desempeño para los empleados que pertenecen al nivel de Dirección y Técnico; 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 **San Francisco Menéndez.**

# OBJETIVOS

## Objetivo general

* Fomentar el desarrollo de los empleados/as municipales, optimizando el desempeño del personal que labora en la municipalidad, para fortalecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda la municipalidad.

## Objetivos específicos

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

# MARCO LEGAL

## Código municipal

**Obligación del Concejo Municipal.**

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

Esta disposición motiva a la Administración Municipal 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.

## 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.”

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 de **San Francisco Menéndez** 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 clientes 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 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 evaluador 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.

## 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.

**Definición de Áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de Jerarquía.**

**Art. 11.-** El Concejo Municipal y Jefaturas, deberán asignar la autoridad y la responsabilidad; así como, establecer claramente las relaciones de jerarquía, proporcionando los canales apropiados de comunicación.

**Políticas y prácticas para la Administración del capital humano.**

**Art. 12.-** El Concejo Municipal y demás niveles de Jefatura para la administración eficiente del recurso humano deben diseñar y aplicar las siguientes herramientas: Manual de Selección, Contratación y despidos de personal, inducción de personal, reglamento interno de trabajo, Manual de evaluación y desempeño de puestos y planes de capacitaciones, políticas salariales y políticas promoción de personal.

**Art. 13.-** El Concejo Municipal, deberá establecer en el Plan Anual de Recursos Humanos: EL entrenamiento, inducción y evaluación del nuevo personal. Lo anterior estará contemplado en el Plan Anual Institucional y Presupuesto.

**Art. 14.-** El Concejo Municipal y jefaturas, deberán contar con las herramientas siguientes: Manual de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, Manual de Evaluación de Desempeño, Plan de Entrenamiento y Capacitación y Programas de Incentivos al Personal.

# PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

* El Capital Humano es el activo más importante del cual dispone la Municipalidad de San Francisco Menéndez para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarle en su desarrollo para mejorar su desempeño y su nivel de vida.
* 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 usuario ciudadano.
* 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.
* El sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamenta en que todos evaluadores/as y evaluados/as están conocedores que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el buen servicio.

## Usos del sistema de evaluación del desempeño

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

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

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

* 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.

# APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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.

## 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).

**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: 1, 2, 3, 4 y 5; y categorías cualitativas del desempeño: Rendimiento laboral no aceptable, regular, bueno, muy bueno y excelente, referidos a un nivel de consecución o desempeño diferente.

## Evaluadores

Los evaluadores 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, lo cual las jefaturas y encargados de áreas estarán bajo la supervisión de la Unidad de Recursos Humanos, con el fin que la información no sea alterada y la temática se realice de la mejor manera.

## Fuentes de Información

Las fuentes de información para el desarrollo de la evaluación del desempeño del presente manual son tomadas en cuenta de las funciones y actividades que desempeña cada nivel funcionarial (manual descriptor de puesto), y áreas de competencias de cada nivel.

## Ciclo de Evaluación.

Comprende un periodo por cada año, lo cual la evaluación del desempeño se implementara a partir de los últimos meses del año, ya que de esta evaluación surgirán los programas de capacitaciones que deberán ser contemplados en el presupuesto para la ejecución y será debidamente comunicado a los empleados/as de la Municipalidad, la cual será distribuido por dos formularios que son:

* Nivel de dirección y técnico (formulario A)
* Nivel de administración y operativo (formulario B)

El formulario A se aplicara a partir de Agosto de cada año.

El formulario B se aplicara a partir de Octubre de cada año.

## 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.

## Funcionamiento del sistema de evaluación 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.

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

El/la jefe inmediato determina el formulario correspondiente (Formulario A o B) al grupo laboral con el que se evaluará al empleado/a, según sean su nivel funcional y de acuerdo con el siguiente detalle:

### Grupo laboral a: nivel de dirección

* Jefe/a de Cuerpo de Agentes Municipales
* Jefe/a de Proyección Social
* Jefe/a de Protección Civil
* Jefe/a de Comunicaciones
* Gerente Municipal.
* Jefe/a de Recursos Humanos
* Jefe/a de Adquisiciones y Contrataciones
* Tesorero/a
* Jefe/a de Administración Tributaría Municipal
* Contador/a Municipal
* Jefe/a de Administración Tributaría Municipal
* Jefe/a del Registro del Estado Familiar
* Jefe/a de la oficina del Agua Potable
* Administrador del mercado
* Doctoras de la clínica Municipal

### Grupo laboral b: nivel técnico.

* Síndico/a Municipal
* Secretario/a Municipal
* Auditor/a Interno
* Encargado de archivo Municipal
* Sub jefe/a del CAM
* Coordinador/a de la Unidad de la Mujer
* Registrador/a de LCAM
* Encargado/a de Medio Ambiente
* Asesor/a Jurídico/a
* Administrador/a de Presupuestaria Municipal
* Coordinador del personal
* Inspector y encargado/a de Catastro
* Encargado/a de Recuperadora de Mora
* Encargado/a de Cuentas Corrientes
* Sub jefe/a del Registro del Estado Familiar
* Encargado/a de Servicios Municipales
* Encargado/a del control y calidad del agua
* Encargado de cartas de venta
* Enfermera de la Clínica Municipal

### Grupo laboral c: nivel administrativo

* Auxiliar de Secretaría
* Auxiliar de Auditoria Interna
* Secretaria del Alcalde/sa
* Secretaria de Proyección Social
* Secretaria de la Unidad de la Mujer
* Auxiliar de Comunicaciones
* Secretaria del Jurídico/a
* Cajero/a
* Secretaria de Tesorería
* Auxiliar de Tesorería I
* Auxiliar de Tesorería II
* Encargado de Colecturía
* Cobrador/a de Aduana
* Auxiliar de Contabilidad
* Encargado/a de Servicio y Asistencia Tributaria
* Cobrador Municipal
* Notificador/a
* Auxiliar del Registro del Estado Familiar I
* Auxiliar del Registro del Estado Familiar II
* Auxiliar de Servicios Generales
* Auxiliar de Administrador del Mercado Municipal
* Secretaria de UACI
* Auxiliar de UACI
* Encargado/a de Bodega
* Secretaria de la Oficina del Agua
* Auxiliar de Cartas de Venta
* Secretaria de la Clínica Municipal

### Grupo laboral d: nivel operativo

* Motorista
* Conserje
* Vigilante del distrito
* Motorista del CAM
* Agentes del CAM
* Promotor/a Social
* Supervisor/a de Maquinaria
* Ayudante de maquinaria
* Operador de Rodo
* Operador moto niveladora
* Vigilante de la Alcaldía
* Electricista
* Auxiliar de electricista
* Cobrador de puesto
* Encargado de Sanitarios
* Supervisor de Barrenderos
* Barrenderos/as
* Encargado/a de Mantenimiento del Cementerio
* Mantenimiento de Mantenimiento del Parque
* Administrador del Relleno Sanitario
* Vigilante del Relleno
* Operador/a del Relleno
* Auxiliar de Bodega
* Lector de medidores
* Repartidor de recibos
* Fontanería
* Auxiliar de Fontanero

## 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** | -Planeamiento Organización y Gestión de Personal.  -Toma de decisiones.  -Conducta Laboral.  -Seguimiento y solución de problema  -Responsabilidad  -Liderazgo  -Comunicación  -Relaciones interpersonales e intergrupales | -Planeamiento Organización y Gestión de Personal.  -Productividad.  -Conducta Laboral.  -Calidad de Trabajo  -Iniciativa.  -Diligencia  -Comunicación  -Relaciones de trabajo | -Ejecución de tareas y relaciones interpersonales.  -Calidad de trabajo.  -Cantidad del trabajo  -Atención al público  -Conocimiento del trabajo  -Responsabilidad  -Iniciativa y criterio  -Participación  -Puntualidad | -Ejecución de tareas y relaciones interpersonales.  -Calidad de trabajo.  -Cumplimiento de tareas oportunamente.  -Atención al público  -Responsabilidad  -Colaboración  -Iniciativa y criterio  -Participación  -Puntualidad |

## 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.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PUNTAJES** | **CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO** | **DEFINICIÓN** |
| **1** | Nunca | **Rendimiento laboral no aceptable** |
| **2** | Casi nunca | **Rendimiento laboral regular** |
| **3** | Algunas veces | **Rendimiento laboral bueno** |
| **4** | La mayoría de veces | **Rendimiento laboral muy bueno** |
| **5** | siempre | **Rendimiento laboral 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:

|  |  |
| --- | --- |
| **Alternativas** | **Rango de puntos** |
| Siempre | De 81 a 100 |
| La mayoría de veces | De 61 a 80 |
| Algunas veces | De 41 a 60 |
| Casi nunca | De 21 a 40 |
| Nunca | De 2 a 20 |

## 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 Registrador 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 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/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 envié a la unidad administradora del expediente para su actualización.

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

# PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN (DETALLES ANEXO 1)

## Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe/a inmediato/a en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos. 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 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.

## Revisión

El/la evaluado/a podrá solicitar revisión de su evaluación de desempeño según lo establecido en el Art. 45.- 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, 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.”

# ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES.

* Una vez que el/la jefe inmediato/a o su superior inmediato/a (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 cinco días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe sobre los resultados de cada evaluación), a la oficina de Recursos Humanos o a la Unidad Administrativa competente y al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.
* La evaluación del desempeño surtirá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotada en el Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, no obstante, en sí mismo el formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la evaluación es comunicada y firmada por el empleado/a.
* 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:

1. 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.
2. 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.
3. 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 Oficina de Recursos Humanos o 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.
4. Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito, valorada por la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas por esta las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. EL jefe/a de la oficina de Recursos Humanos o Jefaturas 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.
11. 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 contenido. Además, es recomendable que sea llenado digitalmente, o que pueda llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos pueden invalidar o anular la evaluación.
12. 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.
13. Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto en los casos mencionados en este documento.
14. 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.
15. 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, y en un dado caso no hubiesen tal registro el evaluador podrá solicitar que su evaluador/a sea su Jefe/a inmediato superior.
16. 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.
17. 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.

## Acciones administrativas relacionadas con las oficinas de recursos humanos.

* Luego de que la oficina de Recursos Humanos o la unidad competente, haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará el original para su archivo y enviará copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, Registro Nacional 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 establezca.

* La oficina de Recursos Humanos o la unidad competente contará con un plazo máximo de 30 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 (VII párrafo 5 numeral 1,3 y 5) 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 60 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 (VII párrafo 5 numeral 1,3 y 5)
* 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.

# ANEXOS

1. **INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**
2. **EVALUACIONES GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN Y TECNICO.**
3. **EVALUACIONES GRUPO LABORAL B: NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**
4. **GLOSARIO**

## Instructivo para el uso del formulario de evaluación del desempeño.

**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 al nivel funcional.

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.

**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, cualquiera de las mencionadas anteriormente, anulara la evaluación.

**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.

**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 ha de 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.

**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**.**

**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 1 o 5 en determinadas áreas.

**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 **NO ACEPTABLE O REGULAR** en su evaluación intermedia o final.

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, a la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el/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 RENDIMIENTO LABORAL NO ACEPTABLE O REGULAR, deberán ser atendidos a corto plazo por la municipalidad.

Para estimular el desarrollo de aquellos empleados/as que obtuvieren grados de desempeño superiores a RENDIMIENTO LABORAL NO ACEPTABLE O REGULAR, 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.

**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.

**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.

**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:

1. Si el/la empleado/a se negó a asistir a la entrevista de notificación de los resultados de la evaluación.
2. Si el/la empleado/a se negó a firmar la evaluación.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

**SECCION 1. DATOS GENERALES DEL EMPLEADO/A Y SU SUPERIOR**

NOMBRE COMPLETO DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

N° DE 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: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nombre Completo del jefe/a inmediato/a: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nombre del superior del jefe/a inmediato/a: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Sección 2. INDICACIONES.**

* El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
* De forma objetiva y de conciencia marque con una “X” una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado.
* En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
* Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar debidamente firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador).
* 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.
* De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación y posterior se le hace saber al evaluador la calificación otorgada.

**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.** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **FACTORES** | **NUNCA** | **CASI NUNCA** | **ALGUNAS VECES** | **LA MAYORIA DE VECES** | **SIEMPRE** | **PUNTAJE** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |  |
| **AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.** |  |  |  |  |  |  |
| ¿Cumple con todas las funciones asignadas? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Tiene visión a largo plazo? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Brinda una adecuada orientación a los subalternos? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se esfuerza por innovar y aportar ideas? |  |  |  |  |  |  |
| **AREA: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD** |  |  |  |  |  |  |
| ¿Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Completa de manera efectiva en tiempo y forma, las funciones y actividades asignadas? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Demuestra interés por el logro de metas individuales e institucionales con compromiso? |  |  |  |  |  |  |
| **AREA: CONDUCTA LABORAL** |  |  |  |  |  |  |
| ¿Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Establece y mantiene canales de comunicación con los o usuarios, jefes superiores, compañeros, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Es puntual con su horario de trabajo? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Su arreglo personal y presentación son excelentes? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones problemáticas? |  |  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puntaje Total Alcanzado:** |  |
| **Calificación:** |  |

**SECCION 1. DATOS GENERALES DEL EMPLEADO/A Y SU SUPERIOR**

NOMBRE COMPLETO DEL EVALUADO:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

N° DE 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: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nombre Completo del jefe/a inmediato/a: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Nombre del superior del jefe/a inmediato/a: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Sección 2. INDICACIONES.**

* El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
* De forma objetiva y de conciencia marque con una “X” una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado.
* En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
* Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar debidamente firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador).
* 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.
* De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación y posterior se le hace saber al evaluador la calificación otorgada.
* **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.** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **FACTORES** | **NUNCA** | **CASI NUNCA** | **ALGUNAS VECES** | **LA MAYORIA DE VECES** | **SIEMPRE** | **PUNTAJE** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |  |
| **AREA: EJECUCION DE TAREAS Y RELACIONES INTERPERSONALES** |  |  |  |  |  |  |
| ¿Cumple con todas las funciones asignadas? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Conoce las funciones del cargo que desempeña? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se muestra cortes y respetuoso con los usuarios y con todos sus compañeros/as? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Cumple y presenta a tiempo con las tareas que se le encomienda? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Presenta espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se esfuerza por innovar y aportar ideas? |  |  |  |  |  |  |
| **AREA: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD** |  |  |  |  |  |  |
| ¿Procura la satisfacción del usuario al brindar un servicio de excelencia? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Reconoce y aprovecha las oportunidades? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se adapta a trabajar con nueva tareas? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Acata las indicaciones que se le dan? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Coopera con otros puestos cuando se requiere? |  |  |  |  |  |  |
| ¿No requiere de supervisión frecuentemente? |  |  |  |  |  |  |
| **AREA: CONDUCTA LABORAL** |  |  |  |  |  |  |
| ¿Participa sin renuencia alguna, en las actividades que se le encomienda? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Establece y mantiene canales de comunicación con los o usuarios, jefes superiores, compañeros, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Es puntual con su horario de trabajo? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Utiliza adecuadamente el uniforme asignado? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Conserva la calma en situaciones complicadas? |  |  |  |  |  |  |
| ¿Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción? |  |  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puntaje Total Alcanzado:** |  |
| **Calificación:** |  |

**Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES**

|  |
| --- |
| **SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADOR**:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  FIRMA DEL EMPLEADO FIRMA DEL JEFE INMEDIATO |

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

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y la unidad de Recursos Humanos 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:

CALIFICACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Formulario “A” Desempeño Laboral para Gerentes, Jefes y Técnicos** | | | |
| **Área** | | **Factores** | **Puntos Máximo** |
| **PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL** | | -Organización | 5 |
| -Planeación y Cumplimiento | 5 |
| -Pensamiento Estratégico | 5 |
| -Trabajo en equipo | 5 |
| -Toma de decisiones | 5 |
| -Mejora Continua | 5 |
| -Liderazgo | 5 |
| **PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD** | | -Mejora Continua | 5 |
| -Admón. del tiempo | 5 |
| -Mejora Continua | 5 |
| -Organización y admón. Del tiempo | 5 |
| -Calidad del trabajo | 5 |
| -Enfoque al usuario | 5 |
|  | | -Enfoque a resultados | 5 |
| **CONDUCTA LABORAL** | | -Iniciativa | 5 |
| -Comunicación | 5 |
| -Puntualidad | 5 |
| -Presentación personal | 5 |
| -Relaciones Interpersonales | 5 |
|  | | -Resolución de problemas | 5 |
| **TOTA:** |  | | **(100 puntos)** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Formulario “B” Desempeño Laboral para Personal Administrativo y Operativo** | | | |
| **Área** | | **Factores** | **Puntos Máximo** |
| **EJECUCION DE TAREAS Y RELACIONES INTERPERSONALES** | | -Organización | 5 |
| -Conocimiento del trabajo | 5 |
| -Relaciones Interpersonales | 5 |
| -Responsabilidad | 5 |
| -Comunicación | 5 |
| -Trabajo en equipo | 5 |
| -Innovador | 5 |
| **PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD** | | -Enfoque en el usuario | 5 |
| -Enfoque a resultados | 5 |
| -Mejora Continua | 5 |
| -Mejora Continua | 5 |
| -Organización y administración del tiempo | 5 |
| -Cooperación | 5 |
|  | | -Eficiencia | 5 |
| **CONDUCTA LABORAL** | | -Participativo | 5 |
| -Comunicación | 5 |
| -Puntualidad | 5 |
| -Presentación personal | 5 |
| -Resolución de problemas | 5 |
|  | | -Resolución de problemas | 5 |
| **TOTAL:** |  | | **(100 puntos)** |
|  |  | |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Alternativas** | **Rango de puntos** | **Calificación** |
| Siempre | 81-100 | Rendimiento laboral excelente |
| La mayoría de veces | 61-80 | Rendimiento laboral muy bueno |
| Algunas veces | 41-60 | Rendimiento laboral bueno |
| Casi nunca | 21-40 | Rendimiento laboral regular |
| Nunca | 0-20 | Rendimiento laboral no aceptable |

**Alcaldía Municipal de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.**

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Periodo de la evaluación:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | **Fecha del Informe:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

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

**PUNTAJE TOTAL ALCALZADO:**

**CALIFICACION:**

**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:** | |
| **CAPACITACIÓN EN:** | **IMPARTIDA POR:** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

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

**En el día de hoy recibí y leí el resultado de**

**la Evaluación del Desempeño y manifiesto**:

**( )**

Conformidad con el resultado.

**( )**

Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los

Días Mes Año

****

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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:

**( )**

**Evaluación anual revisada**

Puntuación revisada

**Categoría Cualitativa**

**Revisada Jefe Superior o designado Concejo Municipal**

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:

**( )**

**No Aceptarla**

**Aceptarla**

**( )**

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los

Días Mes Año

****

Fecha Firma del jefe/a inmediato

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

F. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

JEFE/A INMEDIATO

## Glosario

**DEFINICIÓN**

**CONCEPTOS**

**COMURES**

**Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador**

**ISDEM**

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal**

**Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América y El Caribe**

**FUNDEMUCA**

**Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo**

**AECID**

**Ley de la Carrera Administrativa Municipal**

**LCAM**

**CAM**

**Carrera Administrativa Municipal**

**Se refiere al ordenamiento institucional en que se encuentran dispuestas las diferentes unidades que conforman una organización y sus relaciones a partir de los diferentes niveles y funciones.**

**Organización Funcional**

**Es el trabajo total asignado a un trabajado constituido por un conjunto de deberes y responsabilidades**.

**Cargo**

**Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la comparación entre el desempeño del empleado o empleada y lo esperado a partir de lo establecido en el descriptor del cargo, que lleva finalmente al establecimiento de una calificación cuantitativa y/o cualitativa.**

**Evaluación del Desempeño**

**Son un conjunto de directrices de actuación general que expresan los objetivos, principios y prioridades con las que la organización se compromete.**

**Política institucional**

**DEFINICIÓN**

**CONCEPTOS**

**Es un conjunto de medidas y acciones prioritarias a tomar de forma organizada para la consecución de un o más objetivos superiores.**

**Estrategia**

**Proceso por medio del cual se dota a los empleados/as del conocimiento, habilidades y destrezas para mejorar en calidad y cantidad el trabajo que realiza en el desempeño de un cargo en función de los objetivos institucionales.**

**Capacitación**

**Es la descripción del cargo a partir de su nominación formal, ubicación dentro de la estructura organizativa, sus relaciones, objetivos, funciones y requerimientos de conocimiento, experiencia, habilidades y destrezas para el desempeño del mismo**.

**Descriptor de cargo**

**Los segmentos en los que de acuerdo a la ley de la carrera administrativa municipal se han de distribuir el conjunto de cargos que posee la municipalidad según la naturaleza de las funciones y responsabilidades de cada cargo.**

**Niveles funcionariales**

**Las tres opciones de ascenso y/o mejora general a las que puede aspirar un empleado/a municipal de carrera, a partir de los resultados de la evaluación de su desempeño y otros méritos y experiencias laborales y académicas.**

**Categorías**

**Es el conjunto de medidas administrativas, técnicas y financieras que la municipalidad ha de organizar para asegurar la institucionalización de las opciones de mejora continua y progresiva que los empleados/as han de tener como derecho dentro de la carrera administrativa municipal.**

**Sistema retributivo**