



Manual de Evaluación del Desempeño Laboral

Edición marzo de 2023

-Elaborado por:
Tec. Ing. Julio Roberto Ramírez Muñoz.
Consultor Individual.



Contenido

I.	Introducción.....	3
II.	Objetivo General	3
	General.....	3
	Específicos	3
III.	BASE LEGAL.....	4
IV.	Ámbito de Aplicación.....	6
V.	Beneficios de Evaluar al Personal.....	6
VI.	Finalidad de la Evaluación del Desempeño	7
VII.	Políticas de Evaluación del Desempeño.....	8
VIII.	Metodología.....	9
IX.	Descripción del Proceso.....	9
X.	Personas Que Intervienen en el Proceso de Evaluación	10
XI.	Guía para el Evaluador.....	10
XII.	Como Llenar el Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral:.....	11
XIII.	Gestión del Resultado de la Evaluación del Desempeño Laboral.....	12
XIV.	Lineamientos Administrativos Generales.....	13
XV.	Formularios de Evaluación del Desempeño Laboral.	14
XVI.	Actualización	26



I. INTRODUCCION

El recurso humano es el pilar fundamental para el crecimiento y desarrollo de una empresa o institución, siendo fundamental verificar su accionar para lograr su fortalecimiento y optimización.

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en la institución.

El Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de la Municipalidad de San Jorge en el departamento de San Miguel, es un instrumento que contiene la descripción de los procedimientos que constituye el nivel de rendimiento laboral, el cual es una herramienta para la toma de decisiones en materia de Recursos Humanos, tales como: capacitación del personal desarrollo en el desarrollo de sus funciones, traslados del personal de acuerdo a las competencias individuales en busca de la idoneidad al puesto, entre otras; siendo posible la gestión del personal y su desempeño, además su trabajo como sus resultados, en relación con sus responsabilidades laborales.

II. OBJETIVO GENERAL

General

Disponer de una herramienta que contenga lineamientos para promover el buen desempeño laboral en la municipalidad de San Jorge, a través de la evaluación de aspectos indispensables en cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo laboral y profesional del personal, creando una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de cada puesto en específico de la Comuna.

Específicos

1. Verificar y medir el desempeño de los empleados y empleados, hacia el logro y cumplimiento de sus objetivos, metas y funciones dentro de su cargo laboral.
2. Identificar el rendimiento del empleado o empleada tanto positivos como los que necesiten mejorar y que deben ser reforzados en los cargos laborales de acuerdo a sus resultados.
3. Fortalecer un compromiso con el trabajador que lo incentive a mejorar su rendimiento y que éste sea de forma constante.
4. Considerar los resultados de la evaluación del desempeño para la detección de necesidades de capacitación y especialización, para la implementación de cursos de capacitación, adecuación de la persona al cargo, incentivos, incrementos salariales, promociones, traslados y remociones.
5. Incentivar al trabajador a continuar desempeñándose de manera eficiente cuando los resultados sean satisfactorios



III. BASE LEGAL

La elaboración y aplicación del presente Manual de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamenta en la siguiente normativa vigente:

▪ **CÓDIGO MUNICIPAL.**

Obligación del Concejo Municipal.

Artículo 31. Son obligaciones del Concejo: Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.” El numeral 4 indica que la administración del Gobierno local debe ser eficaz y eficiente, lo que implica que su personal, tanto a nivel de funcionarios como empleados, son eficientes cuando deben comprobar la capacidad para desempeñar un cargo y hacerlo con los recursos que se disponen con ahorro de tiempo y calidad. Así mismo la eficacia se logra cuando la actividad produce el efecto propio o los resultados esperados o planificados. Ambos aspectos se pueden medir a través de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores públicos municipales.

▪ **LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

Evaluación del Desempeño y su Calificación.

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

Evaluación del Desempeño Instrumento de Gestión

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

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

El artículo establece que la acción de aplicar una evaluación es una herramienta que tiene la Administración Municipal que busca mejorar y desarrollar las funciones que tienen los 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:

1. Al trabajador municipal que realiza bien su trabajo pueden concedérseles estímulos individuales, como un diploma de reconocimiento por el trabajo desempeñado; una beca de estudio completa o parcial; invitarlo a que participe



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

Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar

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

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

Notificación de la Calificación

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

Adecuación de Manuales de Evaluación

Art. 46.- Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo,



circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

IV. Ámbito de Aplicación

El presente manual es de aplicación a todo el personal que labora en la Municipalidad de San Jorge, departamento de San Miguel, para ello clasificaran los cargos laborales en los niveles funcionariales comprendidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de acuerdo a lo siguientes:

I. Nivel de Dirección

Art. 6.- Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

II. Nivel Técnico

Art. 7.- Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

III. Nivel de Soporte Administrativo

Art. 8.- 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.

IV. Nivel de Operativo

Art. 9.- A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

V. Beneficios de Evaluar al Personal

Se puede definir el concepto de Evaluación del Desempeño al proceso por medio del cual se mide el grado en que cada empleado o empleado de la municipalidad de San Jorge realiza su trabajo dentro de la institución, la forma en la cual cumple los objetivos del cargo o puesto que desempeña, así como la utilización de los recursos bajo su responsabilidad; entre los beneficios a evaluar al personal se tiene:

- a) Ayuda a obtener conocimiento del empleado o empleada y hacer una mejor gestión del capital humano.
- b) Permite tener una referencia sobre cuándo emprender acciones de formación de empleados, con ello obtener un mejor desempeño y logro de objetivos.
- c) Ayuda a detectar cuáles son los empleados más comprometidos en la municipalidad y conocer cuáles son los elementos que los distinguen.
- d) Puedes detectar factores que mejoran la productividad y mejorar los procesos.
- e) Mejoras tu servicio a la población, ya que se identifican los puntos a fortalecer para la mejora continua.

Además de lo descrito en el Art. 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal referente a:

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.
5. Determinar la permanencia en el servicio.

VI. Finalidad de la Evaluación del Desempeño

Al realizar la evaluación del desempeño laboral no solo va encaminada al personal sino además a la municipalidad y al evaluador, en tal sentido a continuación se detallan la finalidad por cada uno de los involucrados.

1. A la Municipalidad:

- a) Establecer un estilo de dirección común.
- b) Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- c) Estimular al personal para que consigan mejores resultados.
- d) Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- e) Identificar el grado de adecuación del personal a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- f) Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos respeto al ascenso de categorías y derecho a participar a los concursos de ascenso.

2. A los evaluadores:

- g) Fomentar la comunicación y cooperación con el personal.
- h) Dar sentido a la actividad de los evaluados dentro de la municipalidad, dándoles a conocer sus puntos fuertes y sus áreas a mejorar.
- i) Dar información al personal sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo.
- j) Reforzar la sensación de equidad gracias al reconocimiento de los esfuerzos personales.
- k) Potenciar el conocimiento y las relaciones interpersonales con el personal.

3. A los evaluados:

- l) Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.
- m) Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional.
- n) Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- o) Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.



VII. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Se considerará para el proceso de evaluación del desempeño laboral a todo empleado o empleada que se encuentre nombrado o contratado por el Gobierno Local de San Jorge y que no desempeñen cargos eventuales.
2. Implementar el proceso de evaluación del desempeño laboral como una actividad de control y seguimiento del rendimiento y contribución al personal al logro de sus objetivos.
3. Toda unidad de la municipalidad deberá desarrollar su correspondiente Plan Operativo Anual el cual deberá estar acorde con la planificación y alineados con los objetivos determinados por el Gobierno Local de San Jorge.
4. Desarrollar de manera conjunta con el empleado o empleada y su jefatura superior la definición de sus objetivos y metas, así como los indicadores y medios de verificación.
5. La labor de supervisión del desempeño del personal estará bajo la responsabilidad de su jefe inmediato, utilizando como parámetros de referencia los objetivos de cada unidad, las funciones y actividades descritas en los Manuales de Organización y Funciones, Descriptor de Cargos y Categorías, así como los productos esperados del cargo que desempeña.
6. Preferentemente una vez al año se realizarán las evaluaciones del desempeño a todos los empleados y empleadas de la municipalidad de San Jorge conforme a lo establecido en el Art. 44 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la cual deberá ser planificada en Coordinación el Responsable del Personal.
7. Para realizar la evaluación del desempeño se utilizará el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral, el cual deberá estar debidamente aprobado por el Concejo Municipal de San Jorge.
8. La evaluación del desempeño del personal estará encaminada a lograr la superación del empleado o empleada, tanto en su parte de conocimientos del cargo, como en su disposición a cumplir con exactitud, prontitud, diligencia y calidad de sus funciones y lograr una mayor identificación y lealtad hacia el municipalidad.
9. Las evaluaciones buscarán resaltar primeramente las cosas positivas del desempeño del trabajador, y en segundo término resaltar las debilidades o deficiencias habidas durante el período de evaluación. El mensaje en todo caso es lograr en el personal una mayor contribución al logro de los objetivos y metas del RIC.
10. Las evaluaciones del desempeño laboral del personal podrán ser utilizadas para considerar: a) La determinación de las necesidades de capacitación, dar consejería de ayuda al personal, y b) Para determinar la conveniencia de confirmar la idoneidad del empleado o empleada en el puesto de trabajo, o para considerar su retiro de la Municipalidad.
11. Los objetivos de trabajo a establecer con el personal de cada unidad, deberán tener las siguientes características:



- Enfatizar los resultados, no las actividades.
- Contar con indicadores medibles y medios de verificación.
- Representar un reto para el empleado o empleada, siendo alcanzables.
- Estar acordados conjuntamente por el empleado o empleada y su jefe inmediato.
- Contar con los instrumentos de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos acordados entre el personal y su jefe inmediato.
- Ser congruentes con los objetivos generales de la Municipalidad.
- Ser revisados periódicamente y re-orientados si es necesario.

VIII. Metodología

Se implementa la metodología de manera activa dentro del modelo de evaluación por competencias que tendrá la facultad de medir la capacidad de desarrollar eficazmente al personal laboral, utilizando los conocimientos las habilidades, destrezas y competencias necesarias, así como los atributos requeridos para ejecutar óptimamente las funciones de su puesto de trabajo, integradas por los diferentes aspectos a evaluar:

1. **Competencias Funcionales:** Se refieren a la capacidad real para desempeñar las funciones individuales de su puesto de trabajo y tienen relación con el desempeño o resultados concretos y predefinidos que el empleado o empleada debe demostrar.
2. **Competencias Organizacionales:** Son los conocimientos, valores y experiencias adquiridas por el personal laboral para un desempeño exitoso en la municipalidad que este en correspondencia con la planeación estratégica y los objetivos del trabajo.
3. **Competencias de Conducta:** Estas competencias se relacionan con la responsabilidad que tiene el trabajador de cumplir con las normas y procedimientos institucionales y el comportamiento que demuestra orientado hacia el logro de los objetivos de la municipalidad.

IX. Descripción del Proceso

Este procedimiento aplica al cumplimiento de los fines apuntados en las políticas anteriores, siendo los siguientes:

1. La Coordinación del Responsable del Personal, previo a la fecha de evaluación notificará a cada jefe o encargado de las diferentes unidades, indicando el procedimiento que se deberá seguir, los objetivos generales de la misma, y el instrumento de Evaluación del Desempeño Laboral a utilizar.
2. El Encargado del Personal, será responsable de coordinar el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño en los períodos asignados.
3. Los jefes o encargados de las unidades serán los responsables por que se realicen las evaluaciones del personal a su cargo y dentro del período designado para este fin.
4. La evaluación del desempeño deberá ser realizada por el Jefe Inmediato de la persona evaluada. Los resultados de la evaluación del desempeño practicada siempre deberán ser revisada, discutida y aprobada por el jefe superior de la



dependencia y luego trasladar por escrito o digital al Responsable del Personal, Registrador Municipal y Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.

5. Cuando la posición correspondiente al Jefe inmediato, se encuentre vacante será realizada por el Alcalde Municipal o quien designe el Concejo Municipal como Máxima Autoridad.

X. Personas Que Intervienen en el Proceso de Evaluación

A. Evaluador

Es la persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral a sus subalternos, de conducir las entrevistas individuales en donde se compartirán los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño y de fijar los objetivos de mejora para el siguiente período a evaluar.

B. Evaluado

Es la persona sobre la que el evaluador realiza la evaluación del desempeño laboral. También debe analizar su actuación y trabajar junto con su evaluador o jefe inmediato en la definición de nuevas acciones y objetivos y dar su conformidad a la evaluación que le han otorgado.

C. Responsable del proceso de la evaluación del desempeño laboral

El Encargado o Responsable del Personal designado por el Concejo Municipal designará quien será el empleado o empleada responsable de la planificación, coordinación y ejecución del proceso de la evaluación del desempeño, quien, por lo tanto, debe asegurar la adecuación de la técnica, controlar los plazos de realización, analizar las desviaciones, proponer medidas correctivas y extraer las informaciones recibidas. Igualmente, puede actuar como un supervisor a la hora de que surjan conflictos entre el evaluador y el evaluado

XI. Guía para el Evaluador

1. Busque un lugar cómodo y asegúrese de no ser interrumpido durante un período de tiempo suficiente para evaluar al personal a su cargo.
2. Utilice el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral aprobado por el Concejo Municipal.
3. Familiarícese y lea cuidadosamente el cuestionario de evaluación del desempeño.
4. Para empezar a calificar, elija a uno del personal al azar y anote los datos generales que se le piden en la evaluación.
5. Revise los registros de desempeño, ya sea por debajo o por arriba del promedio esperado, de tal forma que pueda justificar las ponderaciones que anotará en cada variable más adelante.
6. Recuerde el desempeño a calificar, tanto promedio como los extremos de muy buen o muy mal desempeño de la persona que evaluará, durante el período que comprende la evaluación.



7. Si es una segunda evaluación del desempeño, lea los resultados de la anterior y los planes de mejora acordados en esa fecha, de tal forma que se puedan visualizar fácilmente los logros o debilidades actuales.
8. Concéntrese en el desempeño de la persona que evaluará de forma objetiva.
9. Lea detenidamente cada competencia a evaluar y con una “X” en la columna correspondiente al desempeño del entrevistado.
10. Es importante informar que de manera automática se obtendrán los resultados de la evaluación del desempeño laboral.
11. Al final de formulario de evaluación podrá hacer referencia de los aspectos que se consideran necesarios para un mejor desempeño laboral del evaluado.
12. Cuando finalice el formulario de evaluación del desempeño laboral, deberá revisar que se encuentre completo, enviando los resultados de la evaluación por escrito o digital al Responsable del Personal, Registrador Municipal y Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.
13. Deberá programar la entrevista de la evaluación del desempeño laboral con cada evaluado para una retroalimentación sobre la misma y explicarle la calificación obtenida con hechos concretos. Además, es importante recordarle las cosas buenas que el haya realizado, para hacerle saber que también usted recuerda el buen desempeño.

XII. Como Llenar el Formulario de Evaluación del Desempeño Laboral:

Antes de iniciar el proceso de evaluación se debe considerar que el personal a evaluar deberá tener por lo menos un año desempeñando el cargo actual; si el empleado o empleada tiene dos años o más en laboral en la municipalidad y no cumple el año en el cargo que actualmente está desempeñando, se evaluará por el último cargo desempeñado en la municipalidad.

1. **Identificación:** Se debe colocar los datos que se solicitan, nombre del evaluado, cargo que desempeña, código y nombre de la unidad funcional a la que pertenece, nombre del cargo que desempeña, periodo a evaluar y fecha de la evaluación.
2. **Área del Desempeño:** Aquí se dan a conocer las áreas de competencias que serán evaluadas, las cuales están dirigidas en obtener el desempeño de cada empleado o empleada en lo técnico respecto a su organización, planificación y calidad del trabajo que realiza; así mismo los aspectos actitudinales respecto a las relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo y su capacidad de solucionar problemas o inconvenientes; estas áreas así como los aspectos a evaluar en cada una de ellas pueden ser cambiadas conforme a la necesidad de la municipalidad por lo cual deberá realizarse conforme lo establecido en el apartado de Actualización del presente manual.
3. **Puntaje y Puntaje Total:** El puntaje de cada área del desempeño se obtendrá conforme a lo asignado en cada aspecto evaluado del empleado, dicho puntaje va de 1 como la ponderación menor y 5 la mayor; así mismo el puntaje total se obtiene de la sumatoria del puntaje de cada área del desempeño, siendo este quien reflejara el



nivel del desempeño del empleado o empleada evaluada según el siguiente rango: Excelente (90-100); Bueno (80-89); Regular (70-60); Deficiente (0-59).

4. **Comentarios del Evaluado:** En este apartado se podrá plasmar aspectos relevantes del empleado o empleado que no han sido considerado en las áreas del desempeño; así mismo aquellos inconvenientes ajenos al empleado o empleada que hayan limitado su desempeño.
5. **Compromiso del Evaluado:** Acá se dejará descrito las acciones a que la persona evaluada se compromete a realizar para mejorar su desempeño laboral; para lo cual se deberá considerar en su próxima evaluación.
6. **Requerimiento del Evaluado:** En esta área debe colocarse lo requerido por el evaluado para mejorar su desempeño laboral estos pueden ser herramienta, instrumentos técnicos, capacitaciones, entre otros aspectos; estos requerimientos deberán ser cumplidos por el Gobierno Local lo antes posible ya que serán tomados a consideración en la próxima evaluación del empleado o empleada.

XIII. Gestión del Resultado de la Evaluación del Desempeño Laboral

Con los resultados de la evaluación del desempeño, se logrará dar seguimiento al desempeño del personal, se verificará la productividad y el rendimiento, se puede observar el nivel de motivación, de identificación y compromiso con la municipalidad, entre otros aspectos; los cuales pueden ser tomados en cuenta para ascensos, traslados, incrementos salariales, cursos de capacitación y remociones. Las gestiones a realizar en los diferentes casos de desempeño serán:

- a) **Excelente 90 a 100 puntos:** carta de motivación de parte del Alcalde o Concejo Municipal, la cual servirá como insumo en los procesos de ascensos, incentivos, traslados e incrementos salarial.
- b) **Bueno 80 a 89 puntos:** carta exhortando al empleado o empleada a no bajar su rendimiento sino a mejorarlo. Igualmente tiene la posibilidad de ser tomado en cuenta para ascensos, traslados e incrementos salariales.
- c) **Regular 70 a 79 puntos:** carta de advertencia para mejorar su rendimiento en un plazo que esté acorde con el plan de operativo anual de la unidad y las necesidades de evaluación del desempeño. El jefe inmediato puede solicitar al Alcalde Municipal el fortalecimiento técnico para el o los empleados o empleadas los cuales debe de asistir y desenvolverse satisfactoriamente.
- d) **Deficiente o a 69 puntos.** Se enviará carta exhortando al personal a asistir con prontitud y seriedad a las capacitaciones que programará su jefe inmediato para mejorar su rendimiento y las áreas que debe mejorar. En caso que el empleado o empleada; por segunda vez no apruebe la evaluación, el Alcalde y Concejo Municipal en Conjunto con el Responsable del Personal y Jefe Inmediato considerará el traslado a otra unidad idónea a sus resultados o en última opción prescindir de sus servicios.



XIV. Lineamientos Administrativos Generales

Con la finalidad de regular de forma general aspectos operativos y normativos que ha de considerarse antes, durante y posterior a la aplicación de la evaluación del desempeño, se deberán considerar los siguientes lineamientos:

1. La evaluación del desempeño solo surtirá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido firmada entre las partes. No obstante, si la persona evaluada se negara a firmar el evaluador deberá dejar plasmando las razones en el formulario de evaluación; pese a ello el formulario de evaluación del desempeño tiene validez legal desde el momento en que la evaluación es comunicada al empleado.
2. Debido a la buena evaluación del empleado o empleada podrá destacarse a otra municipalidad con finalidad de reforzar técnicamente algunas unidades, para ello se deberá establecer un convenio de cooperación entre las municipalidades; pese a los requerimientos que motivan el traslado no surgirá si los funcionarios o empleados que fueren necesarios no dieran su consentimiento, según artículo 40 literal tres, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Los empleados o funcionarios conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen. La evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como su jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado, de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual.

3. Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el empleado hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de acuerdo con lo señalado en el siguiente numeral.
4. En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de un año 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.
5. En caso de que, a la fecha de evaluación, el empleado o empleada se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones, licencia o caso fortuito debidamente justificada el proceso de evaluación deberá realizarse cuando regrese a su puesto. En caso de que exista justificación por caso fortuito serán aceptadas por esta las evaluaciones del Desempeño efectuadas en forma extemporánea.
6. Las firmas en el formulario de evaluación del desempeño deberán ser originales, si una de las firmas o ambas son facsímiles dicha evaluación será nula.
7. Si el formulario de evaluación carece de la firma del evaluador esta será nula.



XV. Formularios de Evaluación del Desempeño Laboral.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL NIVEL DE DIRECCION

Fecha de Evaluación: _____

Periodo de Avaluación: _____

Código: _____ Unidad: _____

Cargo: _____

Empleado (a): _____

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MEDISION DEL DESEMPEÑO					PUNTAJE
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
	1	2	3	4	5	
ORGANIZACION Y PLANIFICACION						
Elabora y ejecuta Plan Operativo Anual.					5	20
Realiza su trabajo y utiliza los recursos de manera racional según lo planificado.					5	
Cumple con o la mayoría de los objetivos propuestos.					5	
Planifica y Organiza oportunamente sus actividades y recursos.					5	
CALIDAD						
No comete errores frecuentemente en el trabajo					5	20
No Requiere de supervisión frecuente					5	
Se muestra profesional en el trabajo					5	
Finaliza los objetivos conforme a lo planificado.					5	
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros					5	15
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.					5	
Evita los conflictos dentro del trabajo					5	
COMUNICACIÓN						
Transmite claramente los objetivos y lineamientos.					5	15
Se muestra respetuoso y amable en el trato con el personal y contribuyentes.					5	
Da a conocer oportunamente nuevos o cambios en los procedimientos implementados.					5	
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo					5	10
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					5	
SOLUCION DE PROBLEMAS						



Muestra interés en la solución de problemas o los predice con anticipación.					5	20
Se involucra cuando se presentan dificultades, inconvenientes o espera que otro los solvante.					5	
Tiene gran capacidad para resolver problemas.					5	
Propone y gestiona alternativas de solución a las dificultades o inconvenientes presentados.					5	
PUNTAJE TOTAL:						100

Comentario del evaluador:

<u>Compromisos de la Persona Evaluada</u>	<u>Requerimiento de la Persona Evaluada</u>
Firma Alcalde (sa)	Firma Empleado (a)



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL NIVEL TÉCNICO**

Fecha de Evaluación: _____

Periodo de Avaluación: _____

Código: _____ Unidad: _____

Cargo: _____

Empleado (a): _____

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MEDISION DEL DESEMPEÑO					PUNTAJE
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente					5	20
Realiza su trabajo con forme a sus funciones y Cargo					5	
Elabora y ejecuta Plan Operativo Anual.					5	
Planifica y Organiza oportunamente sus actividades y recursos.					5	
CALIDAD						
Comete frecuentemente errores en el trabajo					5	20
Hace uso racional de los recursos					5	
No Requiere de supervisión frecuente					5	
Da respuesta oportuna a los contribuyentes.					5	
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los usuarios y con sus compañeros					5	15
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.					5	
Evita los conflictos dentro del trabajo					5	
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					5	20
Se muestra accesible al cambio					5	
Se anticipa a las dificultades					5	
Tiene gran capacidad para resolver problemas					5	
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo					5	10
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					5	
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades					5	15



Hace uso de indicadores					5	
Se preocupa por alcanzar las metas					5	
PUNTAJE TOTAL:						100
Comentario del Evaluador:						
<u>Compromisos de la Persona Evaluada</u>				<u>Requerimiento de la Persona Evaluada</u>		
Firma Alcalde (sa)				Firma Empleado (a)		



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO**

Fecha de Evaluación: _____
Periodo de Evaluación: _____
Código: _____ **Unidad:** _____
Cargo: _____
Empleado (a): _____

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MEDISION DEL DESEMPEÑO					PUNTAJE
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente					5	10
Realiza su trabajo con forme a sus funciones y Cargo					5	
CALIDAD						
Comete frecuentemente errores en el trabajo					5	30
Hace uso racional de los recursos					5	
No Requiere de supervisión frecuente					5	
Se muestra profesional en el trabajo					5	
Se muestra respetuoso y amable en el trato a los contribuyentes.					5	
Da respuesta oportuna a los contribuyentes.					5	
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros					5	15
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.					5	
Evita los conflictos dentro del trabajo					5	
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					5	20
Se muestra accesible al cambio					5	
Se anticipa a las dificultades					5	
Tiene gran capacidad para resolver problemas					5	
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo					5	10
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					5	



ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades					5	15
Hace uso de indicadores					5	
Se preocupa por alcanzar las metas					5	
PUNTAJE TOTAL:						100
Comentario del Evaluador:						
<u>Compromisos de la Persona Evaluada</u>				<u>Requerimiento de la Persona Evaluada</u>		
Firma Alcalde (sa)				Firma Empleado (a)		



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL NIVEL OPERATIVO

Fecha de Evaluación: _____

Periodo de Avaluación: _____

Código: _____ Unidad: _____

Cargo: _____

Empleado (a): _____

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MEDISION DEL DESEMPEÑO					PUNTAJE
	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente					5	10
Cumple con las tareas que se le encomienda					5	
CALIDAD						
No comete frecuentemente errores en el trabajo					5	30
Hace uso racional de los recursos					5	
No Requiere de supervisión frecuente					5	
Se muestra interés en el trabajo asignado.					5	
Se muestra respetuoso y amable en el trato a los contribuyentes.					5	
Da respuesta oportuna a lo solicitado.					5	
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros					5	15
Trata con respeto a sus compañeros y usuarios.					5	
Evita los conflictos dentro del trabajo					5	
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar su trabajo					5	20
Se muestra accesible al cambio					5	
Se anticipa a las dificultades					5	
Tiene gran capacidad para resolver problemas					5	
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo					5	10
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					5	
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades					5	15
Cumple con las normas e instrucciones					5	



Su trabajo esta al día y bien realizado					5	
PUNTAJE TOTAL:						100
Comentario del Evaluador:						
Compromisos de la Persona Evaluada			Requerimiento de la Persona Evaluada			
Firma Alcalde (sa)			Firma Empleado (a)			



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
RESUME DE RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL, NIVEL DE DIRECCIÓN
PERIODO DEL 01 DE ENERO 202__ AL 31 DE DICIEMBRE 202__**

N°	Nombre	Cargo	Calificación			
			Excelente De 90 a 100	Buena De 80 a 89	Regular De 70 a 79	Deficiente De 0 a 24
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Firma y sello de Alcalde Municipal			Firma y Sello de Responsable del Personal			



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
RESUME DE RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL, NIVEL TECNICO
PERIODO DEL 01 DE ENERO 202__ AL 31 DE DICIEMBRE 202__**

N°	Nombre	Cargo	Calificación			
			Excelente De 90 a 100	Buena De 80 a 89	Regular De 70 a 79	Deficiente De 0 a 24
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Firma y sello de Alcalde Municipal			Firma y Sello de Responsable del Personal			



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
RESUME DE RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL, NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO
PERIODO DEL 01 DE ENERO 202__ AL 31 DE DICIEMBRE 202__**

N°	Nombre	Cargo	Calificación			
			Excelente De 90 a 100	Buena De 80 a 89	Regular De 70 a 79	Deficiente De 0 a 24
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Firma y sello de Alcalde Municipal			Firma y Sello de Responsable del Personal			



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN JORGE DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL
RESUME DE RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL, NIVEL OPERATIVO
PERIODO DEL 01 DE ENERO 202__ AL 31 DE DICIEMBRE 202__**

N°	Nombre	Cargo	Calificación			
			Excelente De 90 a 100	Buena De 80 a 89	Regular De 70 a 79	Deficiente De 0 a 24
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Firma y sello de Alcalde Municipal			Firma y Sello de Responsable del Personal			



XVI. ACTUALIZACIÓN

Los procesos administrativos por regla general son cambiantes, ya que están en función del crecimiento de operaciones y cambios necesarios en la comuna para su buen funcionamiento y la satisfacción de las necesidades de la población; en tal sentido es inevitable que el presente Manual de Evaluación del Desempeño Laboral requiera actualización posterior a la aprobación del Concejo Municipal. Dichas actualizaciones se deberán hacer cuando:

- a) Que por cumplimiento de alguna normativa legal como Decreto Legislativo, Ley, Código, Política Nacional u otra normativa.
- b) Por cambio de los Gobiernos Locales, al inicio de cada nueva Administración Municipal.

Para ello el gobierno local de San Jorge en el departamento de San Miguel, deberá realizar el procedimiento lo siguiente:

1. **Comisión de Actualización:** El Alcalde Municipal establecerá una comisión integrada por miembros del Concejo Municipal, Responsable del Personal, Síndico y Secretario Municipal.
2. **Actualización:** Conforme a los requerimientos que den origen a la actualización del Manual, se deberá analizar las políticas, proceso de evaluación, formulario de evaluación, ponderación de las áreas del desempeño, puntajes entre otro aspecto.
3. **Incorporación de Actualizaciones:** conforme a lo estipulado en el numeral anterior la Comisión deberá incorporar las actualizaciones conforme a la estructura del Manual.
4. **Validación de Actualizaciones:** Incorporadas las actualizaciones al Manual de Evaluación del Desempeño Laboral se deberá remitir en físico o digital al responsable del personal para que un plazo de tres días hábiles revise dichos cambio y presente por escritos sus observaciones (si las hubiere) o de lo contrario la aprobación de ellas.
5. **Aprobación:** Una vez que el documento haya sido revisado y validado por responsable del personal, la Comisión deberá presentar el Manual al Concejo Municipal, este deberá dar a conocer sus observaciones (si las hubiere) o acordara su aprobación.
6. **Vigencia:** Aprobado por el Concejo Municipal el Manual del Desempeño Laboral con las actualizaciones incorporadas, este será estricto cumplimiento.