



**MUNICIPALIDAD DE SAN
JOSÉ GUAYABAL. DEPARTAMENTO DE
CUSCATLÁN.**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE PERSONAL.

ELABORADO POR:

**EL EQUIPO TÉCNICO INSTITUCIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD Y APROBADO POR EL CONCEJO
MUNICIPAL DE SAN JOSÉ GUAYABAL.**

NOVIEMBRE 2018.

INDICE.

N°	Detalle	Pág.
1	INTRODUCCIÓN	3
2	OBJETIVOS	4
3	MARCO LEGAL	5
4.	PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.	7
5.	USO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	7
6.	ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION SISTEMA DE EVALUACION DE PERSONAL	8
7.	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	10
8.	PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	12
9	CLASIFICACION DE UNIDADES POR NIVELES	15
10.	EXPEDIENTE DEL EMPLEADO	16
11.	ACCIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON RECURSOS HUMANOS	19
12	INSTRUCTIVO Y USOS DE FORMULARIOS DE EVALUACION.	20
13	ANEXOS	30

1. INTRODUCCIÓN

El Manual de Evaluación de Personal de la Municipalidad de San José Guayabal, Departamento de Cuscatlán, tiene como objetivo principal la organización y regulación de los procesos de evaluación del desempeño de los/as empleados/as sean o no de carrera administrativa; a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía del 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 el Equipo Técnico de la Municipalidad; en su contenido se recogen los elementos siguientes: Objetivo general y específicos, marco legal, principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño, usos del sistema de evaluación del desempeño, funcionamiento del sistema de evaluación, pautas para la ejecución del proceso de evaluación y revisión, aspectos administrativos importantes a tener en cuenta y las acciones administrativas relacionadas con las oficinas de Recursos Humanos.

Además, se anexan los formularios para la evaluación del desempeño para los empleados/as que pertenecen al nivel de Dirección y Técnico; y otro formulario para los empleados/as 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.

2. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

- ✓ Fortalecer el nivel de desarrollo y desempeño de los empleados municipales verificándolo con la evaluación y así poder estimularlos por medio de charlas y capacitaciones teóricas y prácticas para mejorar la eficiencia y calidad de servicios que se brindan a los ciudadanos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Identificar el nivel de rendimiento que poseen los trabajadores de la Municipalidad por medio de la evaluación.
- ✓ Verificar por medio de la evaluación la satisfacción de los empleados al realizar su trabajo de acorde al nivel desempeño que requiere cada puesto.
- ✓ Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual mediante planes de desarrollo y capacitaciones para mejorar el rendimiento de sus actividades.

3. 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 el rendimiento actual con el futuro.

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

Evaluación del Desempeño y su Calificación.

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

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

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

Por medio de la evaluación de desempeño se busca determinar en qué áreas el personal tiene dificultades para realizar las actividades y enfocarnos en esas

áreas específicas y capacitarlos adecuadamente para el mejoramiento de la misma.

Esto permite además verificar el porcentaje de las personas que tienen un alto desempeño laboral motivándolas económicamente con becas de estudio para fortalecer las capacidades de los mismos brindando las oportunidades de que superen laboralmente dentro de la misma empresa.

La Municipalidad debe buscar que este proceso de evaluación incremente los niveles de desempeño de los empleados mejorando 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, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.”

En el expediente de cada personal deberá anexarse un registro de evolución así mismo hacer constar si quedo algún tipo de capacitación todo esto también será anexado 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/a, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al alcalde/sa y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.”

En el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral se detalla como el/la

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

Adecuación de Manuales de Evaluación.

Art. 46.- Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

4. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- El elemento humano del cual dispone la municipalidad es la fuente más importante e indispensable para un mejor desarrollo y cumplimiento de sus objetivos y metas.
- La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual el Concejo Municipal toma decisiones, enfocadas a incentivar y motivar al evaluado/a para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción de los ciudadanos.
- El Sistema de Evaluación del Desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del empleado y lo suficientemente claro para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- El Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamenta en que todos evaluadores y evaluados están concordes que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando positivamente en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el buen servicio a los ciudadanos.
- Por medio de la evaluación se logra identificar el nivel de potencial de desarrollo de los empleados y estimulando el nivel de conocimientos e inculcar deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia a la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.

5. 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 servidores públicos de carrera para lo cual ha de tenerse en cuenta:

- Conceder estímulos a los empleados.
- 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 se emplea para:

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

6. ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL.

Los elementos más importantes a evaluar serán la conducta laboral, productividad y liderazgo, lo cual nos permitirá medir el rendimiento laboral de cada empleado, e identificando en qué áreas hay bajo rendimiento, con propósito de promover en la municipalidad mejorar la realización del trabajo, el rendimiento de cada puesto para brindar una mejor atención y eficacia a los contribuyentes 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 la Municipalidad de san José Guayabal se implementará el método de **Evaluación por Escalas**, el cual establece niveles de desempeño para cada uno de los factores que se van a evaluar. El evaluador tiene que señalar para cada factor, el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado, dependientemente de la forma de realización de sus labores con eficiencia y eficacia.

EVALUADORES.

El encargado de evaluar a los empleados de la municipalidad será el jefe inmediato quien además será el responsable de supervisar y verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

Para proceder a la evaluación de personal se planificará y aplicará el tipo de evaluación más adecuado de acorde a diferentes áreas, según la estructura organizativa mostrada en el Manual de Organización y Funciones.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

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

PERIODOS DE EVALUACIÓN.

El tiempo de evaluación es el periodo más específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación de desempeño.

En el caso de la Alcaldía Municipal de san José Guayabal se dará el periodo de evaluación por lo menos una vez al año en fecha específica establecida por medio de acuerdos entre el Consejo Municipal, el alcalde y el personal encargado de la planificación de la evaluación.

Los empleados Municipales deben ser debidamente comunicados de dicha evaluación.

Así también se recomienda que dicho periodo de evaluación finalice previo a la elaboración del presupuesto anual ya que después de esta evaluación surgirán programas de capacitación e inducción a un mejor desempeño laboral a los empleados más deficientes y esto debe ser contemplado en el presupuesto para su ejecución.

FACTORES O ÁREAS DE DESEMPEÑO.

La evaluación de desempeño laboral determina la existencia de factores que inducen a un bajo rendimiento en la institución y especifica que áreas mantienen un buen desempeño.

Para efectos de este manual se han ordenado las áreas de acuerdo a cada uno de los niveles funcionales establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El sistema de evaluación del desempeño, constituye una herramienta de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia, con el que los empleados 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 a 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, los cuales se centran en la evaluación por objetivos y la evaluación por escalas.

DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR GRUPOS LABORALES.

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

➤ GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN.

- ✓ Concejo Municipal
- ✓ Alcalde Municipal
- ✓ Síndico/a Municipal

➤ GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO.

- ✓ Secretario/a Municipal
- ✓ Auditor/a Interno
- ✓ Asesor/a Municipal
- ✓ Encargado de la Unidad de Recursos Humanos
- ✓ Registrador/a del Estado Familiar
- ✓ Contador/a

- √ Tesorero/a Municipal
- √ Encargado de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
- √ Encargado/a de Cuentas Corrientes
- √ Encargado del Catastro Tributario.
- √ Oficial de Información.
- √ Encargada de la Unidad de Medio Ambiente.
- √ Encargada de la Unidad de Género.
- √ Ludotecaria

➤ **GRUPO LABORAL C: NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO.**

- √ Colector/a
- √ Auxiliar de Catastro Tributario
- √ Asistente de Ludotecaria

➤ **GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO.**

- √ Motoristas
- √ Ayudante de Alumbrado Público
- √ Recolectores de Desechos Sólidos
- √ Barrenderos/as
- √ Encargado de Mercado.
- √ Encargada de Radio mercado
- √ Personal de proyectos
- √ Personal de mantenimiento del parque

AREAS DE DESEMPEÑO SEGÚN LOS NIVELES LABORALES.

Para realizar la evaluación de personal se hará con base a los niveles en los cuales esta clasificados los puestos de trabajo en La Institución.

ÁREAS DE EVALUACIÓN	NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
	Productividad y Conducta Laboral.	Productividad, Conducta Laboral y Calidad de Trabajo	Ejecución de tareas, Conducta laboral	Productividad y calidad de trabajo.
	Seguimiento y solución de problemas	Iniciativa, planteamiento y diligencia	Cantidad del trabajo	Dinamismo y energía
	Toma de decisiones	Comunicación, Relaciones de trabajo.	Conocimiento del trabajo	Responsabilidad, Colaboración e Iniciativa y criterio De relaciones de trabajo.
	Responsabilidad y Liderazgo		Responsabilidad	
	Comunicación y Relaciones interpersonales e intergrupales.		Diligencia e Iniciativa y criterio Relaciones de trabajo.	Atención al público

8. PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

La Municipalidad de San José Guayabal, de conformidad a lo dispuesto en los artículos 42,43 y 44 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, está facultada para desarrollar evaluaciones del desempeño laboral de todos los servidores públicos por lo menos una vez al año, dicha evaluación se desarrollará de la manera siguiente:

ETAPA DE PREPARACIÓN Y DESARROLLO.

a) La distribución del manual de desempeño.

En esta etapa se proporcionará al personal de forma impresa el Manual de Evaluación de Desempeño en el cual se detalla de forma clara el proceso de llenado.

b) Capacitación al personal evaluador.

El personal que hará la evaluación deberá estar totalmente capacitado y

concientizado en lo que trata el proceso de evaluación conociendo los objetivos de la Municipalidad.

c) Ejecución de la evaluación.

El jefe inmediato es el responsable de realizar las evaluaciones el personal bajo su cargo, es importante que se respete el periodo de evaluación y ejecutándolo cada año.

d) Instalación del lugar donde se desarrollará el proceso de revisión de la evaluación.

Debe estar situado en un lugar seguro dentro de las instalaciones de la Alcaldía para que el personal evaluador pueda terminar su trabajo con total discreción; ya que el resultado de cada evaluación será notificado personalmente a cada empleado.

e) Administración de datos.

En esta etapa se proporciona una mayor seguridad al empleado ya que después del proceso de evaluación el jefe inmediato es el más apto para mostrar los resultados de evaluación al empleado, el cual ayudará a una concientización de los riesgos y ventajas que tiene en el desarrollo de su trabajo. Así mismo las evaluaciones serán registradas en el expediente de cada empleado o funcionario evaluado que el Registro Municipal posea y de igual forma se informará al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

f) Seguimiento de la evaluación.

En este proceso se pretende que el empleado con resultados deficientes pueda optar por un curso de capacitación para la nivelación de sus conocimientos o aptitudes para que al terminar el mismo pueda desarrollar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

g) Impugnación de Resultados.

Si el empleado se siente inconforme con los resultados obtenidos de la evaluación, puede hacer uso del procedimiento establecido en la ley para que la Autoridad competente conozca del caso y revise si las actuaciones ejecutadas en la evaluación y el resultado han sido objetivos. Si se comprueba alguna deficiencia en el proceso o anomalías se ordenará la práctica de una nueva evaluación.

MODO DE EVALUACION.

✓ **Rango de evaluación.**

NUMERO	RANGO	CARACTERISTICAS
1 - 2	Deficiente	Desempeño muy bajo
3 - 4	Regular	Desempeño ligeramente bajo.
5 - 6	Bueno	Establece un desempeño promedio
7 - 8	Muy Bueno	Desempeño por encima de lo esperado
9 - 10	Excelente	Desempeño óptimo

Todo personal que tenga cómo nota promedio de 7 a 10, en la evaluación de desempeño se considerara como eficiente.

El personal que obtenga como resultado un puntaje menor a 6 y Mayor a 4 se someterá a capacitación para mejorar desarrollo laboral.

MODO DE CALIFICACION.

CARACTERISTICAS.

- ✓ El instructivo de evaluación consta con una serie de ítems que deben ser observados, ahí se especifica el número de preguntas por porcentaje.
- ✓ El empleado que se someta a evaluación será calificado de acorde al desempeño que tenga para realizar sus actividades, marcando en la casilla correspondiente la nota que se le considere justa.

La persona designada para calificar lo hará de la siguiente manera:

- Sumará el total de puntos de cada una de los criterios.
- El total de puntos los dividirá entre la cantidad de preguntas de cada uno de los criterios.
- El total de esa división lo multiplicara por el porcentaje de cada criterio.
- Sumará los porcentajes de los criterios para obtener la nota total de la evaluación.

9. CLASIFICACION DE UNIDADES POR NIVELES.

NUMERO DE NIVELES	NIVELES	UNIDADES
1	Nivel de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sindicatura Municipal. ➤ Alcalde Municipal
2	Nivel Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Secretaria Municipal. ➤ Auditor Interno ➤ Unidad Ambiental Municipal. ➤ Contador Municipal. ➤ Tesorería Municipal. ➤ Asesoría Legal ➤ Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional ➤ Registro y Control Tributario. ➤ Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora. ➤ Registro del Estado Familiar. ➤ Unidad de la Mujer. ➤ Unidad de Recursos Humanos ➤ Registro Municipal de la Carrera Administrativa ➤ Unidad de Acceso a la Información Pública.
4	Nivel Soporte Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colector. ➤ Asistente de Ludotecaria ➤ Auxiliar de Catastro
3	Nivel Operativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aseo Público y Disposición Final de Desechos Sólidos (barrenderos, recolectores). ➤ Mantenimiento de calles y caminos (Operador de motoniveladora, maestro de obra, peón de mantenimiento y auxiliar de mantenimiento) ➤ Motoristas ➤ Ordenanza ➤ Electricista ➤ Mantenimiento de parques y zonas recreativas (Jardinero, encargados de turicentro) ➤ Ludoteca

- Radio Mercado
- Casa Municipal de la Juventud.
- Servicios de agua potable y saneamiento (Bomberos, fontaneros, vigilantes, encargadas de planta de tratamiento)
- Encargado de cementerios

10. EXPEDIENTE DEL EMPLEADO.

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

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

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

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

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y debe ser tratado con total discrecionalidad.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS IMPORTANTES.

- √ Una vez que el jefe inmediato o su superior inmediato (en el caso que éste/esta último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá ocho días hábiles para 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 al empleado.

- √ 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 o empleados que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados o funcionarios conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen”.

En este caso la evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como 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.

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

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

- a)** En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de seis meses de tiempo laborando para la Institución. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior, como por ejemplo pago de incentivos.
 - b)** El empleado podrá ser evaluado si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más, de tiempo efectivo laborado durante el ciclo de evaluación.
- √ En caso que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia; el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo.
- √ En caso de que el empleado se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse la evaluación del desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.

- √ Tanto el empleado como el jefe inmediato o el superior de éste (en caso de que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y letra los documentos originales de los formularios de evaluación.
- √ La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado.
- √ Así mismo la ausencia de firma del evaluado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el evaluado 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 empleado en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo.
- √ Si el empleado 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 esta evaluación, el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato (en caso de que este último intervenga en el proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.
- √ Los/as jefes que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño, serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.
- √ El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales, y técnicas del proceso de administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa, exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado digitalmente, o que pueda llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, el evaluador, lo devolverá al jefe inmediato para ser llenado en la forma debida, para lo cual contará con un plazo de 3 días hábiles.

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

este documento y las excepciones determinadas en el artículo 44 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

- √ Cuando el empleado dependa técnicamente de un jefe, y administrativamente de otro, el jefe técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el jefe administrativo actuará como jefe superior para resolver una eventual disconformidad del empleado con respecto al resultado de la evaluación.
- √ Aun cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado, este deberá proceder a evaluar su desempeño de acuerdo con los procedimientos establecidos en el presente manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado/a dónde se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores.
- √ Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño, donde se requiera considerar la última calificación obtenida por el/la empleado/a, ésta se ha de equiparar a la puntuación máxima que en la actualidad tiene la correspondiente categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos que aparece en este manual.

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

11. ACCIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON EL RECURSO HUMANO EVALUADOR.

- Luego de que el evaluador, haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo período de evaluación, dejará el original para su archivo y enviará copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar copia al evaluado.
- En caso de que hubiere formularios incorrectos, éstos también deberán ser devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que la oficina citada establezca.

El evaluador contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de haber efectuado las evaluaciones del personal, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato.

Así mismo elaborará un documento en forma de lista que contendrá lo siguiente:

- * Nombre del empleado/a
 - * Número de DUI
 - * Resultado cuantitativo (promedio anual)
 - * Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)
-
- El evaluador ha de instruir a los jefes, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los empleados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación, se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.

 - El evaluador ha de procurar que los empleados 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 de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y orientados en esta materia. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.

 - Una vez recibidos los resultados de la evaluación del personal, el jefe superior inmediato contará con un plazo máximo de 15 días hábiles para fotocopiar las evaluaciones, remitir al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal una copia, al expediente del empleado el original y entregar una copia al empleado con las observaciones correspondientes.

12. INSTRUCTIVO DE POLITICAS Y USO DE FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.

CRITERIOS Y FUNCIONES A EVALUAR

I. EVALUACION AL NIVEL DIRECCION

A continuación, se presenta los conceptos, definiciones y porcentajes de los elementos a evaluar.

Para el nivel de dirección existen los criterios:

Numero	Criterios	Porcentaje
1	Productividad	40%
2	Liderazgo	30%
3	Conducta laboral	30%
Total		100%

1. CRITERIOS DE PRODUCTIVIDAD.

Comprende los siguientes factores:

- ✓ **Competencia técnica:** Aplica los conocimientos técnicos de acuerdo a las necesidades de su área, poniendo en practica las habilidades y destrezas de dirección necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.
- ✓ **Capacidad y agilidad intelectual:** Aprende, comprende y analiza una situación o un problema, estableciendo pasos y organizando las partes, con la finalidad de coordinar y apoyar procesos y procedimientos para la realización de las actividades y lograr cumplir con las metas.
- ✓ **Planeación de trabajo:** Elabora cronograma de actividades, estableciendo metas y objetivos en armonía con la misión y visión de la Municipalidad, a corto, mediano y largo plazo, determinando las acciones a seguir y los medios o recursos a través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.
- ✓ **Calidad de trabajo:** Se refiere al nivel de responsabilidad y compromiso para lograr un trabajo eficiente, optimizando los recursos en tiempo, el cual a su vez tiene una muy buena aceptación del público, superiores y compañeros de trabajo.
- ✓ **Cumplimiento a los programas de trabajo:** Da seguimiento al cumplimiento de las actividades, objetivos y metas establecidos en los planes de trabajo al interior de la dirección, con el propósito de cumplir los tiempos o analizar las posibles alternativas de soluciones para proponer la implementación de las mismas
- ✓ **Pensamiento estratégico:** Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propio departamento e identifica la mejor respuesta estratégica.
- ✓ **Desarrollo de su equipo:** Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de área e institucional.

2. CRITERIOS DE LIDERAZGO.

En este criterio se evaluará la capacidad de iniciativa, toma de decisiones y la facilidad que tiene el personal para relacionarse con los demás compañeros y personas.

Se evaluarán aspectos como:

- ✓ **Trabajo en equipo:** Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración del equipo

de trabajo entorno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.

- ✓ **Delegación:** Asigna responsabilidades y tareas a su personal de acuerdo a sus habilidades y experiencias, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas, facultándolos para trabajar y resolver problemas de forma independiente.
- ✓ **Toma de decisiones:** Sabe cuando es el momento correcto para actuar, Maneja los problemas con determinación y toma medidas oportunas y firmes sin esperar necesariamente ordenes expresas, abordando adecuadamente las alternativas mas acertadas para la solución de los problemas relacionados a su dependencia; así como también con el personal que se encuentra bajo su cargo.
- ✓ **Monitoreo del personal:** Da seguimiento y orientación a su personal, buscando que todos tengan clara las actividades o los procesos a ejecutar y que ya fueron desarrollados, aplicando los ajustes o correctivos necesarios para el logro de los objetivos propuestos de acuerdo a los cronogramas de actividades.
- ✓ **Orientación a resultados:** Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuya a la organización.
- ✓ **Persuasión e impacto:** Intenta producir cambios de actitud en sus compañeros de trabajo con el objeto de cumplir con los objetivos y las metas del área de trabajo, fundamentando objetivamente sus razonamientos, utilizando varios argumentos que tomen en cuenta las ideas de los demás.
- ✓ **Iniciativa e innovación:** Genera ideas innovadoras para el desarrollo y consecución del plan operativo de su unidad.

3. CONDUCTA LABORAL.

En este ámbito se evaluará la conducta y demás aspectos importantes para la institución en la elaboración de actividades.

Aspectos a evaluar:

- ✓ **Ética profesional y probidad:** Disposición consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores personales, profesionales y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuando con honradez, integridad, rectitud, respeto hacia el trabajo y los demás.
- ✓ **Hábitos de trabajo:** Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se

caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.

- ✓ **Comunicación asertiva:** Activamente escucha las ideas y preocupaciones de los demás. Analiza la información desde diferentes puntos de vista, interpreta el lenguaje corporal, establece el elemento crítico de un problema, y llega a una conclusión lógica a través de dicho proceso. Expresa ideas de forma clara, concisa, directa y de buena manera.
- ✓ **Identificación y compromiso institucional:** Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la Municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la organización, transmitiéndolo a sus colaboradores en su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la organización como equipo de trabajo, no solo en el bien individual.

II. EVALUACION AL NIVEL TÉCNICO

En este nivel se presentan a continuación los aspectos y porcentajes a respectivamente a evaluar.

Para el nivel de dirección existen los criterios:

Numero	Criterios	Porcentaje
1	Productividad	50%
2	Conducta laboral	50%
Total		100%

1. CRITERIO DE PRODUCTIVIDAD.

En el criterio de productividad se evaluará el desarrollo de cada área en la eficiencia y la calidad de servicio que brinda a la ciudadanía.

Aspectos a evaluar:

- ✓ **Calidad del trabajo:** Se refiere a lo preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios internos y externos, superiores y compañeros de trabajo.
- ✓ **Capacidad de análisis:** Capacidad general que muestra una persona para realizar un trabajo de análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.
- ✓ **Innovación:** Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.
- ✓ **Iniciativa y criterio:** Se refiere a que se anticipa a las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados

esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

- ✓ **Competencias técnicas:** Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.
- ✓ **Utilización de recursos:** Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.
- ✓ **Redacción de informes técnicos:** Capacidad de elaboración y presentación técnica, de forma clara, detallada y objetiva de diferentes documentos e informes.
- ✓ **Oportunidad y eficiencia laboral:** Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.
- ✓ **Manejo de Información y Archivos:** Se refiere al manejo de la información y archivos en forma ordenada, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo y disposición de la información pública y el resguardo de la información confidencial y reservada, siempre que no afecte el interés público.
- ✓ **Desarrollo de su equipo:** Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de área e institucional.

2. CRITERIO DE CONDUCTA LABORAL.

- ✓ **Atención al público:** Trabaja buscando la satisfacción de sus clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.
- ✓ **Comunicación asertiva:** Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y/o ajenas de manera oportuna, respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicando la empatía y asertividad.
- ✓ **Ética profesional y probidad:** Disposición consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores personales, profesionales y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuando con honradez, integridad, rectitud, respeto hacia el trabajo y los demás.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área, asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.

- ✓ **Hábitos de trabajo:** Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración del equipo de trabajo entorno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ **Liderazgo:** Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos a una dirección determinada, fija objetivos, prioridades y las comunica; motiva e inspira confianza y valores de acción. Tiene energía y la transmite a otros, delega apropiadamente y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.
- ✓ **Identificación y compromiso institucional:** Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la Municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la organización, transmitiéndolo a sus colaboradores en su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la organización como equipo de trabajo, no solo en el bien individual.

III. EVALUACION AL NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO

En este nivel se evaluarán diferentes criterios:

NUMERO	CRITERIOS	PORCENTAJES
1	Productividad	50 %
2	Conducta laboral	50%
TOTAL		100%

1. CRITERIO DE PRODUCTIVIDAD

Es el rendimiento laboral que posee el empleado por medio el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado en este ámbito se encuentran los siguientes factores:

- ✓ **Calidad del trabajo:** en este aspecto se evalúa si cumple las actividades en forma precisa y el tiempo exacto en el desarrollo de su trabajo, mostrando orden, nitidez y limpieza, preocupándose por mantener una imagen de calidad en todo lo que produce, ante los usuarios internos y externos, superiores y compañeros de trabajo, prevé las situaciones y se anticipa.

- ✓ **Capacidad de análisis:** Capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico y analizar e identificar problemas; reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.
- ✓ **Innovación:** Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.
- ✓ **Iniciativa y criterios:** Se refiere a que se anticipa a las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.
- ✓ **Competencia técnica:** Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.
- ✓ **Utilización de recursos:** En esta área se evalúa la forma en como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones y cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución.
- ✓ **Redacción de informes técnicos:** Poseer la capacidad de elaborar y presentar de forma clara, detallada y objetiva diferentes documentos.
- ✓ **Oportunidad y eficiencia laboral:** Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.
- ✓ **Manejo de Información y Archivos:** se evaluará la forma en que maneja información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo y disposición de información de carácter pública, el resguardo y protección de la información confidencial y reservada, siempre que no afecte el interés público ni se vea afectada la institución.
- ✓ **Orden y claridad:** Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de su trabajo que esta bajo su responsabilidad, presenta a sus superiores propuestas de mejora para llevar orden y claridad en sus tareas.

2. CRITERIO DE CONDUCTA LABORAL.

En este criterio se evaluarán las diferentes conductas presentadas por el trabajador, las cuales son:

- ✓ **Atención al público:** este aspecto se refiere a la atención esmerada para los usuarios internos y externos de la institución, evaluando la forma en que se les ayuda y facilita información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.

- ✓ **Comunicación asertiva:** Habilidad para transmitir y recibir la información, emociones, creencias, opiniones propias y/o ajenas de manera oportuna, respetuosa y honesta, libre de prejuicios; practicando la empatía y asertividad.
- ✓ **Ética profesional y probidad:** Disposición consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores personales, profesionales y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuando con honradez, integridad, rectitud, respeto hacia el trabajo y los demás.
- ✓ **Responsabilidad:** en este aspecto se evaluará puntualidad eficiencia y eficacia para el cumplimiento de las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área, asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.
- ✓ **Hábitos de trabajo:** Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de colaboración; logra el consenso promoviendo la integración del equipo de trabajo e interactúa con éstos para el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ **Confidencialidad:** Velar por la protección de datos e información sensible y personal que pueda comprometer a la Municipalidad.
- ✓ **Dinamismo y energía:** Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas, pero aun así su nivel de actividad no se ve afectado.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.
- ✓ **Identificación y compromiso institucional:** Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la Municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la organización, transmitiéndolo a sus colaboradores en su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la organización como equipo de trabajo, no solo en el bien individual.

IV. EVALUACION AL NIVEL OPERATIVO

En este nivel se pretenden evaluar los siguientes criterios con los porcentajes respectivos.

NUMERO	CRITERIOS	PORCENTAJES
1	Productividad	50%
2	Conducta laboral	50%
TOTAL		100%

1. CRITERIO DE PRODUCTIVIDAD.

En este criterio se evaluarán las metas y objetivos de cada uno de los empleados y el aprovechamiento de los recursos brindados por la institución para la realización de actividades.

- ✓ **Calidad del trabajo:** Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza; se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que hace ante los usuarios internos y externos, superiores y compañeros de trabajo.
- ✓ **Habilidades:** Capacidades y destrezas de los/las empleados/as para la realización de una o varias actividades acordes al puesto.
- ✓ **Innovación:** Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.
- ✓ **Iniciativa y criterio:** Se refiere a que se anticipa a las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.
- ✓ **Competencia técnica:** Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol; investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.
- ✓ **Utilización de los recursos:** En esta área se evalúa la forma en como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones y cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución.
- ✓ **Rendimiento bajo presión:** Habilidad para realizar para realizar sus tareas bajo condiciones adversas de tiempo o sobrecarga de trabajo; y que demanda a mantener la eficiencia y no cometer mas errores de lo habitual.
- ✓ **Oportunidad y eficiencia laboral:** Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.
- ✓ **Orden y claridad:** Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de sus trabajos que están bajo su responsabilidad, presenta a sus superiores propuestas de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.

2. CRITERIO DE CONDUCTA LABORAL.

En este aspecto se evaluará el conjunto de comportamientos y actitudes de los empleados en la realización de su trabajo.

- ✓ **Atención al público:** este aspecto se refiere a la atención esmerada para los usuarios internos y externos de la institución, evaluando la forma en que se les ayuda y facilita información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.
- ✓ **Comunicación asertiva:** Habilidad para transmitir y recibir la información, emociones, creencias, opiniones propias y/o ajenas de

manera oportuna, respetuosa y honesta, libre de prejuicios; practicando la empatía y asertividad.

- ✓ **Confidencialidad:** Velar por la protección de datos e información sensible y personal que pueda comprometer a la Municipalidad.
- ✓ **Ética profesional y probidad:** Disposición consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores personales, profesionales y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuando con honradez, integridad, rectitud, respeto hacia el trabajo y los demás.
- ✓ **Trabajo en equipo.** En la forma que resuelve conflictos, y logra vencer obstáculos que se le presenten en la entrega de trabajo promoviendo una buena integración de equipo en proyectos y actividades.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumple las funciones, deberes y demás compromisos del cargo que desempeña, de acuerdo a los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad en su área.
- ✓ **Hábitos de trabajo:** Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de colaboración; logra el consenso promoviendo la integración del equipo de trabajo e interactúa con éstos para el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ **Dinamismo y energía:** Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas, pero aun así su nivel de actividad no se ve afectado.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.
- ✓ **Identificación y compromiso institucional:** Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la Municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la organización, transmitiéndolo a sus colaboradores en su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la organización como equipo de trabajo, no solo en el bien individual.

ANEXOS



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JOSÉ GUAYABAL.
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.
FORMATO DE EVALUACION NIVEL DE DIRECCIÓN.

Nombre: _____ Cargo: _____ Área: _____

Modalidad de contratación: _____ Nivel funcional: _____

Indicación: Colocar la nota correspondiente con base al desempeño del empleado evaluado en la casilla correspondiente de acuerdo con cada criterio.

CRITERIOS	PESO %	FACTORES	D=2 Deficiente	R= 4 Regular	B=6 Bueno	MB=8 Muy Bueno	E= 10 Excelente	
PRODUCTIVIDAD	40%	Competencia técnica						Sub total
		Capacidad y agilidad intelectual						
		Planeación de trabajo						
		Calidad del trabajo						
		Cumplimiento a los programas de trabajo						
		Pensamiento estratégico						
		Desarrollo de su equipo						
LIDERAZGO	30%	Trabajo en equipo						Sub total
		Delegación						
		Toma de decisiones						
		Monitoreo del personal						
		Orientación a resultados						
		Persuasión e impacto						
		Iniciativa e innovación						
CONDUCTA LABORAL	30%	Ética profesional y probidad						Sub total
		Hábitos de trabajo						
		Responsabilidad						
		Relaciones interpersonales						
		Comunicación asertiva						
		Identificación y compromiso institucional						
TOTAL	100%							
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES							
	AREA TÉCNICA							
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	COMPETENCIA TECNICA							
	COMPETENCIA CONDUCTUAL							

Evaluado por: _____ Firma: _____ Sello _____

Firma del evaluado: _____ ACUERDOS Y COMPROMISOS: _____

Período de prueba Nombramiento Interino Traslado Evaluación rutinaria



**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JOSÉ GUAYABAL.
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.
FORMATO DE EVALUACION NIVEL TÉCNICO.**

Nombre: _____ Cargo: _____ Área: _____

Modalidad de contratación: _____ Nivel funcional: _____

Indicación: Colocar la nota correspondiente con base al desempeño del empleado evaluado en la casilla correspondiente de acuerdo con cada criterio.

CRITERIOS	PESO %	FACTORES	D=2 Deficiente	R= 4 Regular	B=6 Bueno	MB=8 Muy Bueno	E= 10 Excelente	
PRODUCTIVIDAD	50%	Calidad del trabajo						
		Capacidad de análisis						
		Innovación						
		Iniciativa y criterio						
		Competencia técnica						
		Utilización de recursos						
		Redacción de informes técnicos						
		Oportunidad y eficiencia laboral						
		Manejo de información y archivo						
		Desarrollo de su equipo						
CONDUCTA LABORAL	50%	Atención al público						
		Comunicación asertiva						
		Ética profesional y probidad						
		Responsabilidad						
		Hábitos de trabajo						
		Trabajo en equipo						
		Liderazgo						
		Relaciones interpersonales						
Identificación y compromiso institucional							Sub total	
TOTAL	100%							
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES							
	AREA TÉCNICA							
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	COMPETENCIA TECNICA							
	COMPETENCIA CONDUCTUAL							

Evaluado por: _____ Firma: _____ Sello _____

Firma del evaluado: _____ ACUERDOS Y COMPROMISOS: _____

Período de prueba Nombramiento de interino Traslado Evaluación rutinaria



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JOSÉ GUAYABAL.
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.
FORMATO DE EVALUACION SOPORTE ADMINISTRATIVO.

Nombre: _____ Cargo: _____ Área: _____

Modalidad de contratación: _____ Nivel funcionarial: _____

Indicación: Colocar la nota correspondiente con base al desempeño del empleado evaluado en la casilla correspondiente de acuerdo con cada criterio.

CRITERIOS	PESO %	FACTORES	D=2 Deficiente	R= 4 Regular	B=6 Bueno	MB=8 Muy Bueno	E= 10 Excelente	
PRODUCTIVIDAD	50%	Calidad del trabajo						Sub total
		Capacidad de análisis						
		Innovación						
		Iniciativa y criterio						
		Competencia técnica						
		Utilización de recursos						
		Redacción de informes técnicos						
		Oportunidad y eficiencia laboral						
		Manejo de información y archivo						
		Orden y claridad						
CONDUCTA LABORAL	50%	Atención al público						Sub total
		Comunicación asertiva						
		Ética profesional y probidad						
		Responsabilidad						
		Hábitos de trabajo						
		Trabajo en equipo						
		Confidencialidad						
		Dinamismo y energía						
		Relaciones interpersonales						
		Identificación y compromiso institucional						
TOTAL	100%							
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES							
	AREA TÉCNICA							
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	COMPETENCIA TECNICA							
	COMPETENCIA CONDUCTUAL							

Evaluado por: _____ Firma: _____ Sello: _____

Firma del evaluado: _____ ACUERDOS Y COMPROMISOS: _____

Período de prueba Nombramiento interino Traslado Evaluación rutinaria



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JOSÉ GUAYABAL.
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.
FORMATO DE EVALUACION NIVEL OPERATIVO.

Nombre: _____ Cargo: _____ Área: _____

Modalidad de contratación: _____ Nivel funcional: _____

Indicación: Colocar la nota correspondiente con base al desempeño del empleado evaluado en la casilla correspondiente de acuerdo con cada criterio.

CRITERIOS	PESO %	FACTORES	D=2 Deficiente	R= 4 Regular	B=6 Bueno	MB=8 Muy Bueno	E= 10 Excelente	
PRODUCTIVIDAD Y HABILIDADES	50%	Calidad del trabajo						Sub total
		Habilidades						
		Innovación						
		Iniciativa y criterio						
		Competencia técnica						
		Utilización de recursos						
		Rendimiento bajo presión						
		Oportunidad y eficiencia laboral						
CONDUCTA LABORAL	50%	Orden y claridad						Sub total
		Atención al público						
		Comunicación asertiva						
		Confidencialidad						
		Ética profesional y probidad						
		Responsabilidad						
		Hábitos de trabajo						
		Trabajo en equipo						
		Dinamismo y energía						
		Relaciones interpersonales						
Identificación y compromiso institucional								
TOTAL	100%							
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	PUNTOS FUERTES							
	AREA TÉCNICA							
SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES	COMPETENCIA TECNICA							
	COMPETENCIA CONDUCTUAL							

Evaluado por: _____ Firma: _____ Sello: _____

Firma del evaluado: _____ ACUERDOS Y COMPROMISOS: _____

Período de prueba Nombramiento Interino Traslado Evaluación rutinaria

Aprobado mediante Acuerdo Municipal número Cuatro, del Acta número Veintitrés de la Sesión Ordinaria celebrada por el Concejo Municipal el día dieciséis de noviembre de dos mil dieciocho.

