



Alcaldía Municipal de San Ramón
Departamento de Cuscatlán

Manual de Procedimientos para la
Selección y Evaluación de
Personal

JULIO 2009

INTRODUCCION

El presente Manual de Procedimientos para la Selección y Evaluación de Personal, establece los lineamientos necesarios para fortalecer la capacidad administrativa de la municipalidad, mejorando el perfil, capacidad y rendimiento de funcionarios y empleados municipales.

El documento contiene la justificación del porque se elaboro, cuales son sus beneficios, la base legal, los objetivos generales y Específicos procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación y evaluación del desempeño del personal, así como los que se deben seguir el Concejo y Alcalde Municipal.

La ley de la Carrera Administrativa Municipal, define la evaluación de desempeño como un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera; por tanto constituye una herramienta cuyos resultados permiten tomar decisiones orientadas a mejorar el funcionamiento institucional y el desempeño individual; por lo que su aplicabilidad comprende a todo el personal de la Alcaldía Municipal de San Ramón, independientemente del tipo de nexo laboral que lo vincule con la institución.

El desempeño laboral de los empleados deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas en forma cuantificables y verificables, el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho periodo. (Art. 42 LCAM).

Al final del presente manual se presentan los anexos que muestran los diferentes instrumentos a utilizar en todo el proceso tales como: Solicitud de Empleo, Formulario para Evaluación de Desempeño de Personal de Dirección, Formulario de Evaluación de

Desempeño del Personal Técnico y Administrativo y Formulario de Evaluación de Desempeño del Personal de Nivel Operativo.

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

- ✓ 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*
- ✓ Determinar la permanencia en el servicio.*

La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante si durante este periodo el Concejo Municipal o Alcalde, o la máxima autoridad administrativa, reciben información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito que se evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Con el objetivo de calificar el rendimiento laboral del recurso humano de la Alcaldía Municipal de San Ramón, se ha diseñado este Manual de Evaluación de Desempeño, conteniendo así los procedimientos generales y específicos que permitirán la calificación de méritos. Dando resultados que ayudarán a tomar decisiones de mejorar y desarrollar el rendimiento de los empleados dentro de la Institución.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Servir como un instrumento que provea a la Alcaldía Municipal de San Ramón una herramienta técnica orientada a la ejecución de evaluaciones del desempeño, logrando con ello una mejor adecuación del personal de la Institución a las funciones que debe desempeñar, a fin de lograr un mejor aprovechamiento de sus aptitudes, y en consecuencia, el máximo rendimiento individual y colectivo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ *Servir como herramienta para tomar decisiones de promoción, remuneración, capacitación, traslados, rotación, entre otros, que beneficien y contribuyan al desarrollo del personal.*
- ✓ *Proporcionar a la Alcaldía de San Ramón una herramienta para evaluar al personal y así mejorar el ambiente organizacional de la Institución.*
- ✓ *Contribuir a generar interés por revisar el desarrollo laboral de las personas a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas en el desempeño.*
- ✓ *Crear interés en los evaluadores para realizar una efectiva retroalimentación, con respecto al desempeño de los empleados.*
- ✓ *Motivar a los empleados para que se interesen por su propio desarrollo, siendo receptivos a las sugerencias brindadas por su jefe y la Institución en General.*
- ✓ *Proporcionar a la Alcaldía y sus miembros un instrumento formal para poder conocer al personal durante el tiempo que permanezca en la organización y formar juicios*

objetivos sobre el desempeño individual, obteniendo así un mejor aprovechamiento del recurso humano.

BASE LEGAL

El marco normativo en que se sustenta la administración municipal esta regulada en la Constitución de la República, Código Municipal, Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de San Ramón, etc.

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA.

Art. 204 Ordinal 4º, establece que dentro de la autoridad del municipio se encuentra la potestad de nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.

CODIGO MUNICIPAL.

Esta Ley secundaria tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios; Es así como el Art. 3 numeral 4, menciona que la autonomía del municipio; se extiende al nombramiento y remoción de los funcionarios, empleados de sus dependencias, asimismo el art. 30, numerales 1 y 2 establecen dentro de las facultades del concejo, nombrar de fuera de su seno al Secretario(a) Municipal, al tesorero, Gerentes, Directores o Jefes de las distintas dependencias de la administración municipal de un terna propuesta por el alcalde en cada caso.

Finalmente el numeral 7 del Art. 48 del mismo código, establece dentro de las competencias del Alcalde, nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviese reservado al Concejo Municipal.

De lo anterior, se puede concluir que en el proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del recurso humano que labora en las municipalidades, existen algunos funcionarios y empleados cuyo nombramiento es exclusivo del Concejo Municipal, mientras que otros pueden ser nombrados o removidos directamente por el Alcalde.

NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN RAMON.

Art. 12.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán establecer políticas y practicas de personal apropiadas, principalmente las que se refieran a: Contratación, inducción, entrenamiento, evaluación y acciones disciplinarias, herramientas que deberán actualizarse de conformidad a los cambios que se generen en la estructura organizacional

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

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

Art. 39.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán vigilar que los funcionarios realicen las actividades de control durante la ejecución de las operaciones de manera integrada.



Art. 40.- El Concejo Municipal y jefaturas, deberán crear actividades de control y evaluación trimestral, dirigidas a las operaciones ejecutadas, que permitan medir cuantitativamente el porcentaje de rendimiento de las diferentes unidades y de esa manera determinar la efectividad del Sistema de Control Interno.

Art. 41.- La Unidad de Auditoría Interna, la Corte de Cuentas de la República, las firmas privadas de auditoría y demás instituciones de control y fiscalización, evaluarán periódicamente la efectividad del Sistema de Control Interno Institucional.

Art. 42.- Los resultados de las actividades de monitoreo del Sistema de Control Interno, deberán ser comunicadas al Concejo Municipal y jefaturas, según corresponda.

POLITICAS Y REGLAS

POLITICAS

Disposiciones Generales

1. Serán sujetos de evaluación el personal de los niveles siguientes: **Dirección, Técnicos, Administrativos y Operativos de la Alcaldía Municipal de San Ramón, excluyendo el Alcalde y su Concejo Municipal.**
2. **Son personal de nivel de dirección:** Los empleados públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución. (Art. 6 LCAM)
3. **Son personal de nivel técnico:** Servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico. (Art. 7 LCAM)



4. **Personal de nivel administrativo:** Empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato. (Art. 8 LCAM).
5. **Personal de nivel Operativo:** Empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución. (Art. 9 LCAM).
6. La Unidad de Recursos Humanos, será el responsable de controlar el proceso de evaluación del desempeño a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Ramón.
7. Por no existir la Unidad de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Ramón, se delega la responsabilidad al Alcalde y Concejo Municipal o a un delegado por la máxima autoridad. Quedará sin efecto alguno esta política, al formarse la Unidad de Recursos Humanos.
8. **Se llamará evaluador.** A cada persona que tenga subalternos a su cargo y evalúe el desempeño de los mismos.
Todo evaluador responsable de realizar la evaluación del desempeño debe reunir como características indispensables la eficiencia, exactitud y objetividad por tanto será responsabilidad de la Máxima autoridad evaluar a los jefes de cada Unidad y éstos a sus subalternos.
9. **Se llamará evaluado.** Todo el empleado de la Alcaldía Municipal de San Ramón sujeto a evaluación del desempeño.

POLÍTICAS DE DISEÑO

1. **Establecimiento del método de evaluación.** Los métodos considerados para la evaluación del desempeño deben ser apropiados y acordes a las funciones de cada nivel de la organización.

2. **Determinación de objetivos.** Los objetivos acordados entre evaluador y evaluado deben ser apropiados para alcanzar las metas de la organización.
3. **Determinación de factores.** Los factores seleccionados para la evaluación deben ser apropiados a las funciones de cada puesto de trabajo.
4. **Ponderación.** Al establecer los métodos para evaluar el desempeño deberá considerarse la diferencia y valoración de cada uno de los métodos y sus respectivos objetivos y factores para los diferentes niveles jerárquicos.
5. **Estandarización de Criterios.** Los procedimientos, normas y criterios que aplique la persona encargada de la evaluación deberán ser adecuadamente estandarizados.

POLITICAS DE APLICACIÓN

1. **Periodo.** Para incentivar y promover un proceso de mejora continua en el trabajo, la evaluación del desempeño deberá adecuarse a periodos apropiados.
2. **Objetividad de la Evaluación.** Todo evaluador deberá tomar en cuenta los lineamientos y criterios establecidos en este manual para garantizar la objetividad de la evaluación.
3. **Análisis de los Resultados.** Los evaluadores tendrán como responsabilidad utilizar la evaluación para decisiones de juicio y cautela.
4. **Notificación de Resultados.** La comunicación de los resultados de la evaluación, deberá ser transmitida en forma oportuna para garantizar su utilidad.
5. **Presentación de Resultados.** El (los) evaluador(es), está(n) obligado(s) a informar al (los) evaluado(s) los resultados que se obtengan en su evaluación en forma escrita.
6. **Registro de Resultados.** Una vez procesados e informados los resultados de la evaluación, deberán ser archivados y tendrán acceso única y exclusivamente, aquellas personas que los puedan utilizar en forma adecuada y para fines institucionales.

POLITICAS DE SEGUIMIENTO

1. **Retroalimentación.** Todo evaluador está sujeto a proporcionar retroalimentación al (los) evaluados (s) y velar para que se realicen las justificaciones pertinentes, ante consultas que se formulen durante ésta.
2. **Insatisfacción de Resultados.** Todo aquel evaluado que no se encuentre de acuerdo con los resultados tendrá derecho a manifestar su insatisfacción al evaluador.

POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL

1. **Periodo de Inducción.** Será obligación del evaluador, el realizar evaluaciones al personal en periodo de inducción.
2. **Capacitación.** Se capacitará a los evaluados, siempre y cuando sea necesario, en aquellas áreas deficitarias resultantes en el proceso de evaluación del desempeño.
- ✳ 3. **Compensaciones.** El resultado que obtenga(n) el(los) evaluado(s) en la evaluación del desempeño determinará: promoción, ajuste salarial y bonificación entre otros.

REGLAS

Disposiciones Generales

1. **Sujetos a Evaluación.** Deberá ser evaluado el desempeño de todo el personal de la Alcaldía Municipal de San Ramón, independientemente de su forma de contratación, exceptuando al Alcalde y al Concejo Municipal.

2. Evaluador del Desempeño.

- a) *La evaluación de cada jefe de departamento será responsabilidad del Alcalde y su Concejo Municipal.*
- b) *La evaluación de cada empleado será responsabilidad directa de su jefe inmediato superior.*
- c) *Los jefes inmediatos que tengan a su cargo 20 o más subalternos designarán un colaborador que conozca el desempeño laboral del personal a evaluar.*
- d) *En casos de ausencia del evaluador, éste deberá asignar una persona idónea que cumpla con las funciones de evaluador; en caso contrario, será el Alcalde y su Concejo Municipal el encargado de realizar dicha evaluación.*

REGLAS DE DISEÑO

1. **Establecimiento del método de evaluación.** *A efecto de apreciar y medir el desempeño del personal, se aplicarán los siguientes métodos de calificación de méritos.*
 - a) *Método de Administración por objetivos. Es un sistema en que los objetivos específicos de desempeño se determinan en forma conjunta por los subordinados y sus superiores; se revisa en forma periódica el progreso hacia los objetivos. Los objetivos o metas deberán ser claros y cuantificables.*
 - b) *Método de Escalas Gráficas de Calificación Discontinuas. Este método enlista un grupo de factores de desempeño y una escala de rangos fijadas y descritas con anterioridad. Se realizarán una evaluación descendente, en la que cada evaluador calificará a los evaluados.*
2. **Determinación de objetivos.** *Los objetivos serán claros, verificables y mensurables.*

3. **Determinación de factores.** Los factores deberán tener características como: universalidad (comunes a todos los empleados), posibilidad de observación y carácter excluyente (cada factor diferente de los demás).
4. **Estandarización de los criterios.** Toda evaluación deberá disponer de los instrumentos adecuados para realizar la evaluación en forma ordenada. La persona encargada de despacho contable será la responsable de dar a conocer los lineamientos del proceso de evaluación, los cuales quedan establecidos en el Manual de Evaluación de Desempeño.
5. **Ponderación.** Una vez establecidos los métodos de evaluación a utilizar se le asignará igual valor porcentual, debido a su mismo grado de importancia. Después de seleccionar y definir los objetivos específicos y los factores o cualidades a evaluar, se deberá asignar un peso o valor diferente a cada uno, el cual depende de la importancia que cada objetivo y factor representa para el evaluado, el evaluador y la Institución.
4. **Periodo.**
 - a) Se deberá evaluar **semestralmente** a los evaluados sin excepción alguna.
 - b) Se deberá evaluar **a los tres meses:** Al personal de nuevo ingreso (solo la primera evaluación y posteriormente se deberá aplicar el literal a) de esta regla.
5. **Objetividad de la Evaluación.**
 - a) El evaluador deberá observar, revisar y documentar el historial de los resultados evaluados.
 - b) El evaluador, deberá considerar que la evaluación es sobre los aspectos del cargo. No se debe dejar llevar por trabajos extraordinariamente bien o mal realizados por parte del evaluado, no deben ser influenciadas por el evaluador al momento de efectuar la evaluación.
 - c) El evaluador debe evitar juicios y decisiones precipitadas.

- d) *El evaluador debe evitar generalización de la apreciación acerca de los evaluados para todos los factores de evaluación.*
 - e) *Las cualidades o factores personal tales como: simpatía, amistad, amabilidad, extroversión, entre otros, no implican necesariamente buen desempeño.*
6. **Análisis de los resultados.** *El evaluador, deberá analizar los resultados con objetividad para emitir cualquier decisión.*
7. **Notificación de los resultados.** *La calificación producto 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 ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se realice la evaluación practicada. (Art. 45 LCAM).*
8. **Presentación de Resultados.** *El evaluador será el encargado de procesar y presentar oportunamente los resultados de las evaluaciones del desempeño, para proporcionar la retroalimentación necesaria a cada uno de los evaluados. Posteriormente tendrá que presentar la información de los resultados al Alcalde y Concejo Municipal, o a la Máxima Autoridad administrativa para luego ser archivada.*
9. *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. (Art. 44 LCAM, inciso segundo).*

REGLAS DE SEGUIMIENTO

1. Retroalimentación

a) El evaluador deberá preparar la entrevista de evaluación del desempeño para el evaluado, para justificar y solventar cualquier consulta que se origine cuando se den a conocer los resultados de su evaluación y proporcionarle una adecuada retroalimentación.

b) Para llevar a cabo la entrevista de evaluación al evaluado y dar retroalimentación, se deberán seguir los siguientes pasos:

- Reunir los datos: Estudiar la descripción del evaluado, comparar el desempeño con los criterios y revisar los archivos de las evaluaciones previas de desempeño.
- Preparar al evaluado. Serán necesarios avisar una semana antes para que el evaluado pueda revisar su trabajo, leer las descripciones de su puesto, analizar los problemas y preparar preguntas y comentarios. El evaluador deberá proporcionar retroalimentación semanal o diaria para que en la revisión formal no existan sorpresas.
- Elegir el momento y el lugar. El evaluador y evaluado deberán acordar el momento oportuno para la entrevista, así como hacerla en privado y suficiente tiempo libre.

2. Insatisfacción de resultados.

En caso de inconformidad el empleado podrá solicitar al Concejo y en su ausencia al Alcalde y en ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. (Art. 45 LCAM)

REGLAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

1. **Periodo de Inducción.** Se deberá evaluar a los tres meses: al personal de nuevo ingreso, solo en la primera evaluación, por el método de Escalas Gráficas de Calificación luego de esta evaluación se procederá al establecimiento de los objetivos de trabajo para su posterior evaluación semestral.
2. **Capacitación.** El evaluador se encargará de revisar los resultados de las evaluaciones e identificar las áreas en las que los evaluados necesiten capacitación.
3. **Compensaciones.** El evaluador se encargará de identificar las fortalezas del empleado y evaluar su capacidad para ser promovido, realizar ajuste salarial, obtener bonificaciones, entre otros.

METODOS A UTILIZAR

1. Método de Administración por Objetivos

Definición. Sistema en que los objetivos específicos de desempeño se determinan conjuntamente por los subordinados y sus superiores, revisando periódicamente el progreso hacia los objetivos.

Su atractivo radica en el énfasis de la conversión de objetivos globales específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales.

Pasos para aplicar el Método.

El método de Administración por Objetivos (APO) consta de los siguientes pasos:

1. *Establecer los objetivos de la organización. Se establece un plan a nivel de la organización para el año siguiente y se determina los objetivos.*
2. *Fijar los objetivos por departamento. En este punto, el jefe de los departamentos y sus subalternos en forma conjunta, establecen los objetivos para el departamento.*
3. *Comentar los objetivos por Departamento. Los jefes de departamento comentan los objetivos con todos los subordinados y les piden desarrollar sus propios objetivos individuales; en otras palabras de qué forma cada empleado puede contribuir al logro de los objetivos del departamento.*
4. *Definir los resultados esperados. En este punto, el jefe de departamento y sus subordinados establecen los objetivos de desempeño a corto plazo.*
5. *Revisar el Desempeño (medición de resultados).*
6. *Proporcionar retroalimentación. Los jefes de departamento sostienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para comentar y evaluar los progresos de estos últimos en los resultados esperados.*
7. *Recompensas. El logro con éxito de los objetivos se refuerza por medio de recompensas que se basan en el desempeño.*

Justificación.

Este método será un instrumento que la municipalidad utilizara para tener mayor acercamiento con los empleados, porque ayuda a eliminar en gran medida la subjetividad que se presenta en otros métodos. Por el simple hecho que el jefe inmediato se ponga de acuerdo con cada subordinado para fijar los objetivos específicos de su departamento, ayuda a que el empleado tenga una visión más clara de lograr cada día un mayor y mejor desempeño en cuanto a ejecutar sus funciones asignadas. Este método solo mide el

resultado del desempeño en cuanto a los objetivos fijados, es decir que se evalúan los objetivos plasmados y acordados entre el jefe y subordinado.

Problemas que se deben evitar al usar el Método de Administración por objetivos.

En el establecimiento de este método se suelen dar tres problemas que se detallan a continuación:

1. El establecimiento de objetivos no claros y no medibles. Este es el problema principal. Por ejemplo no es útil establecer un objetivo "se hará un mejor trabajo de capacitación". Pero si es un objetivo medible "Se contará cada mes con un reporte del departamento de Contabilidad"-
2. La Administración por objetivos demanda mucho tiempo. Establecer los objetivos, medir el progreso y proporcionar retroalimentación, puede tomar varias horas de tiempo laboral, además del tiempo ocupado en la evaluación de cada persona.
3. El establecimiento de los objetivos con los subordinados. Algunas veces se vuelve un esfuerzo supremo, todos y cada uno de los jefes y subordinados con diferentes puntos de vista. Por lo tanto, es importante conocer el trabajo y las habilidades de la persona. Para motivar el desempeño, los objetivos deben ser justos y alcanzables. Cuanto más conozca acerca del trabajo y de las habilidades de la persona, más confianza se puede tener en los criterios que se establezcan.

2. Método de Escalas Gráficas

Definición. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos, es decir, que lista varios factores o características y una escala de desempeño para cada uno. En este método, el evaluador indica hasta qué grado

el empleado posee tal característica, y asigna aquella calificación que describa mejor su nivel de desempeño.

Pasos

- 1. Establecimiento de los criterios a considerar. Estos criterios a considerar son factores o características comunes, que hacen posible la comparación de los distintos empleados.*
- 2. Definición de los criterios. Cada uno de los criterios se define de manera fácil de comprender para que cada uno de los evaluadores, no tenga ninguna dificultad en completar el formulario.*
- 3. Revisión de los criterios. Todos los criterios deberán ser revisados y aprobados por los encargados de realizar la evaluación.*
- 4. Establecimiento de los grados de calificación. El número de grados se puede expresar con números o con palabras.*
- 5. Elaboración de formularios. Con todos los detalles arriba mencionados se elabora el formulario de evaluación.*
- 6. Evaluación del desempeño del personal. Se procede a evaluar al personal, según el periodo establecido.*
- 7. Proporcionar retroalimentación. Una vez obtenidos los resultados de evaluación, se procede a realizar retroalimentación en aquellas áreas donde es requerida.*

JUSTIFICACION

El método de Escalas Gráficas de Calificación se utilizará por ser de fácil aplicación y comprensión, resume los factores de evaluación más destacados en el desempeño de todo empleado, además es de mucha ayuda para optimizar el tiempo al momento de efectuar la

evaluación ya que los resultados de ésta se puede obtener momentos después que se ha evaluado al empleado.

Por tanto, se considera conveniente la utilización del método de Escalas Gráficas de Calificación y Administración por Objetivos, ya que ambos son conocidos. Es por ello, que al utilizarlos se logra compensar las desventajas que cada uno tiene.

El método de Escalas Gráficas de Calificación, tiene la ventaja de que es fácil comprensión, exige menos tiempo para su aplicación, pero tiende a la subjetividad en el momento de la evaluación y se basa en medios y no en fines. Caso contrario al método de Administración por Objetivos que se basa en fines y no en medios, presentando por la desventaja de utilizar mayor tiempo al medir el progreso del cumplimiento de los objetivos.

Debido a la utilidad que presentan ambos métodos y con el propósito de reducir las desventajas que cada uno presenta, se equilibrarán ambos métodos, asignándoles una ponderación del 50% a cada uno, ya que se complementan entre si y tienen el mismo nivel de importancia.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño, se ha decidido por complementar el método de Administración por Objetivos con el Método de Escalas Gráficas de Calificación, para el personal del nivel de Dirección, nivel Técnico, nivel Administrativo y nivel operativo; ya que es importante evaluar en los empleados las cualidades como también el cumplimiento de objetivos individuales, departamentales, para lograr los objetivos organizacionales.

Para el nivel operativo, se aplicarán ambos métodos, para aquellos empleados que elaboran un plan de trabajo basado en el alcance de objetivos por proyecto. Y el resto de los empleados del nivel operativo, se les aplicará solo el método de Escalas Gráficas de Calificación, al cual se le asignará una ponderación del 100%.

PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN

Personal Evaluador: La persona de Recursos Humanos es la encargada de realizar la evaluación, en caso de no existir este departamento, el Alcalde y Concejo Municipal pueden realizarlo o deben autorizar a una persona, que será la encargada de realizarla solamente al personal de nivel de Dirección. El personal de nivel Técnico, Administrativo y Operativo serán evaluados por su respectivo jefe de departamento.

Personal Evaluado: Es el personal de nivel de Dirección, Técnico, Administrativo y Operativo, de la Alcaldía Municipal de San Ramón, sujetos a evaluación, **excluyendo al Alcalde y el Concejo Municipal.**

PROCESO GENERAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Se detalla a continuación el proceso general que se debe seguir para llevar a cabo la evaluación del desempeño:

- 1. El Departamento de Recursos Humanos o la persona delegada por el Concejo Municipal será responsable de programar la fecha exacta en que se realizará el proceso de evaluación del desempeño para los meses de Junio y Diciembre. Así como de preparar los formularios necesarios para la ejecución de la misma.*
- 2. El Departamento de Recursos Humanos o la persona delegada por la Máxima Autoridad de la Alcaldía Municipal se reunirá con los jefes de cada departamento para dar a conocer los objetivos globales de la Institución y brindar las instrucciones generales del proceso.*

3. *La persona encargada de la evaluación enviará a cada jefe los respectivos formularios, correspondientes al número y tipo de personal que tiene a su cargo.*
4. *Cada jefe recibirá los formularios de evaluación del desempeño y revisará que estén de acuerdo al número y tipo de personal que tiene a su cargo.*
5. *Cada evaluador evaluará individualmente el desempeño de sus empleados, basándose en las instrucciones y criterios de evaluación establecidos.*
6. *El jefe de cada departamento procesará la información obtenida de las evaluaciones realizadas.*
7. *El jefe de cada departamento preparará el reporte semestral de la evaluación del desempeño y al finalizar el año deberá completar el reporte anual de ésta, especificando el rendimiento global de cada empleado.*
8. *Cada jefe de departamento deberá programar la entrevista de evaluación con sus evaluados.*
9. *El evaluado revisará los resultados de su evaluación; si está satisfecho con los resultados obtenidos (aprobación), el evaluado y evaluador firman el documento. Si está inconforme con los resultados, el evaluador aclarará las dudas acerca de los resultados obtenidos en la evaluación. Aclaradas las dudas se procede a firmar el documento.*
10. *Una vez finalizado el proceso de evaluación, los evaluadores deberán entregar los formularios debidamente firmados y enviarlos al departamento de Recursos Humanos o a la persona autorizada.*
11. *El departamento de Recursos Humanos o la persona autorizada procederá a archivar los formularios de evaluación de desempeño.*
12. *El departamento de Recursos Humanos o la persona delegada elaborará las cartas con el rendimiento global obtenido en las evaluaciones.*

13. El departamento de Recursos Humanos o la persona delegada enviará las cartas a cada evaluador.
14. Cada evaluador hará entrega de estas cartas a los evaluados.
15. Cualquier persona que solicite informes o resultados de la calificación de méritos, deberá realizarla al departamento de Recursos Humanos o a la máxima autoridad, ya que son estos los que deciden y autorizan el proporcionar dicha información.

ESTABLECIMIENTO DE FACTORES A EVALUAR.

PERSONAL DE DIRECCIÓN

- ✓ **Investigación y análisis:** Capacidad para investigar y deducir hechos así como para comprender situaciones y resolver problemas a través de un proceso lógico y sistemático, que permita obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones.
- ✓ **Motivación:** Estímulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente su trabajo.
- ✓ **Comunicación:** Capacidad de proponer ideas de forma clara y persuasiva.
- ✓ **Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Capacidad de compartir e integrar conocimiento con los colegas para lograr los objetivos.
- ✓ **Toma de decisiones:** Eficiencia para reconocer problemas, jerarquizarlos y solucionarlos de forma efectiva y oportuna.
- ✓ **Liderazgo:** Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidades, formación de grupos y utilización de los recursos disponibles.

- ✓ **Planeación:** Capacidad de predecir las necesidades futuras del departamento a través de estrategias, cursos de acción, programas y procedimientos para la ejecución.

PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

- ✓ **Confianza:** Grado en que la persona es merecedora de que se le puedan otorgar trabajo e información confidencial.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece al clima laboral.
- ✓ **Cooperación:** Mide la espontaneidad mostrada a los compañeros de trabajo, la manera como acata las ordenes.
- ✓ **Iniciativa:** Capacidad para solucionar problemas e idear recomendaciones.
- ✓ **Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.
- ✓ **Atención al público:** Atención, cortesía y simpatía con que la persona se dirige y presta sus servicios.
- ✓ **Calidad de trabajo:** Grado de cumplimiento de las especificaciones requerida para cada una de las actividades y tareas.
- ✓ **Conocimiento del trabajo:** Cantidad y calidad de conocimientos técnicos y específicos que el empleado requiere para desempeñar el puesto.

PERSONAL OPERATIVO

- ✓ **Cuidado de los bienes de la alcaldía:** Uso adecuado y cuidado del equipo y herramientas de la alcaldía.

- ✓ **Cooperación:** Mide la espontaneidad mostrada a los compañeros de trabajo, la manera como acata las ordenes.
- ✓ **Dedicación:** Mide el empeño con que el empleado realiza sus funciones en su puesto de trabajo.
- ✓ **Relaciones interpersonales:** Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece al clima laboral.
- ✓ **Motivación:** Estímulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente su trabajo.
- ✓ **Habilidad:** Dominio específico de la tarea requerida para el cumplimiento de su labor.
- ✓ **Disciplina:** Cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad.
- ✓ **Responsabilidad:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.

ELABORACIÓN DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

1. FICHA DE DESCRIPCIÓN POR OBJETIVOS

La ficha de descripción por objetivos está compuesta por:

- **Datos Generales.** Se deberá completar los datos generales que proporcionan información relacionada al empleado que será evaluado. Dentro de este se incluyen:
 - **Nombre del Empleado.** Se debe indicar el nombre de la persona a quién va a ser le realizará la evaluación del desempeño.
 - **Código.** Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.

- **Departamento.** Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado.
 - **Cargo.** Indica el nombre del puesto en que el empleado labora actualmente.
 - **Tiempo de laborar en el puesto actual.** Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.
-
- **Descripción de Objetivos.** En esta columna se detallarán los objetivos específicos que el evaluado debe alcanzar para cumplir los objetivos globales de la Institución.
 - **Importancia por Objetivos.** Se refiere al porcentaje de importancia asignado a cada objetivo, es decir, la ponderación que se establece, según el criterio que el evaluador y el evaluado asignen a cada uno de los objetivos. La sumatoria de la ponderación de los objetivos debe ser un 100% que será el porcentaje total de éstos.
 - **Total Alcanzado.** En esta columna se ubicará el resultado que se obtiene de sumar cada semestre, el porcentaje alcanzado de la Ficha de descripción de objetivos.
 - **Porcentaje Total.** Se refiere al porcentaje que realmente ha logrado alcanzar el evaluado, del objetivo propuesto a lo largo de todo un año.
 - **Observaciones.** Esta columna esta designada para que el evaluador pueda detallar el cumplimiento de los objetivos o los motivos, por los cuales no se alcanzaron dichos objetivos en su totalidad.

2. FICHA DE EVALUACIÓN DE OBJETIVOS POR SEMESTRE

Esta ficha está formada por:

➤ **Datos Generales**

Se deberá complementar los Datos Generales que proporcionan la información relacionada al empleado que será evaluado.

- **Nombre del Empleado.** Se debe indicar el nombre de la persona a quién se le realizará la evaluación del desempeño.
- **Código.** Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.
- **Departamento.** Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado.
- **Cargo.** Indica el nombre del puesto en que le empleado labora actualmente.
- **Tiempo de laborar en el puesto actual.** Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.

➤ **Descripción de Objetivos**

En esta columna se detallarán los objetivos específicos que el evaluado deberá alcanzar para cumplir los objetivos globales de la organización.

➤ **Resultado Esperado y Desempeño Real por Semestre.**

Se presenta una columna por cada semestre en donde se deberá especificar en cada casilla el Resultado esperado y el Desempeño real en términos de porcentaje para cada objetivo, que será de utilidad para que el evaluador indique qué porcentaje del objetivo ha sido alcanzado por el evaluado y compararlo con el Resultado Esperado en cada semestre.

➤ **Total Alcanzado.**

En esta columna se ubicará el resultado que se obtiene de sumar el porcentaje obtenido del Desempeño Real en cada semestre.

3. FORMULARIO DE ESCALAS DE CALIFICACIÓN

Este formulario está compuesto por las siguientes partes:

➤ **Datos Generales**

Se deberá completar los Datos Generales que proporcionan información relacionada con la persona evaluada.

- **Nombre del Empleado.** Se debe indicar el nombre de la persona a quién se le realizará la evaluación del desempeño.
- **Código.** Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.
- **Departamento.** Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado.
- **Cargo.** Indica el nombre del puesto en que le empleado labora actualmente.
- **Tiempo de laborar en el puesto actual.** Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.

➤ **Instrucciones**

Especifica la información necesaria para llenar el formulario de evaluación y conocer el procedimiento que debe seguir el evaluador.

➤ **Identificación de la Calificación**

Muestra el significado de los distintos niveles de calificación del desempeño.

➤ **Factores**

Son todos los criterios que serán evaluados, los cuales están determinados de acuerdo al nivel organizacional a evaluar.

➤ **Calificación**

Presenta cada una de las calificaciones que el evaluador asignará a cada factor dependiendo del desempeño de las actividades ejecutadas por el evaluado.

➤ **Escala**

Se presenta una escala que estará determinada por la calificación que el evaluador asignará a cada criterio, en donde establecerá una puntuación según la calificación que obtenga el evaluado dentro del rango seleccionado.

➤ **Comentarios**

Espacio reservado para que el evaluador realice algún comentario por cada factor a evaluar y que a su criterio sea conveniente destacar.

➤ **Total de puntos**

En este espacio se colocará la sumatoria de los puntos asignados a cada factor.

➤ **Promedio de la Puntuación**

Espacio que será de utilidad para realizar el promedio de la puntuación obtenida.

➤ **Resultado Final**

Cuadro que servirá para colocar la puntuación final obtenida, determinar la escala y su respectiva calificación.

4. REPORTE SEMESTRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se compone de las siguientes partes:

➤ **Datos Generales**

Se deberá completar los Datos Generales que proporcionan información relacionada con la persona evaluada.

- **Nombre del Empleado.** Se debe indicar el nombre de la persona a quién se le realizará la evaluación del desempeño.
- **Código.** Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.
- **Departamento.** Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado.
- **Cargo.** Indica el nombre del puesto en que le empleado labora actualmente.
- **Tiempo de laborar en el puesto actual.** Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.

➤ **Puntuación Trimestral**

Este espacio será de utilidad para que el evaluador especifique el resultado obtenido de la evaluación del desempeño por trimestre, tanto del formulario de Escalas de Calificación como de la ficha de Evaluación de Objetivos por Trimestre. (En caso de ser aplicado).

➤ **Análisis de Resultados**

Espacio reservado para que el evaluador realice el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación.

➤ **Retribución – Sanción**

Presenta una serie de aspectos en donde el evaluador señalará aquel que mejor describa el desempeño del evaluado de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

➤ **Capacitación**

Espacio destinado para que el evaluador señale el tipo de capacitación que se dará al evaluado si es necesario.

➤ **Comentarios y Sugerencias**

Espacio destinado para que el evaluador realice comentarios o sugerencias acerca de aquellos aspectos que ayuden a mejorar el desempeño del evaluado.

➤ **Datos de Control**

Espacio reservado para que el evaluado y el evaluador firmen, una vez finalizado el proceso de evaluación.

5. FORMULARIO DE CALIFICACIÓN FINAL

Formulario que será de utilidad para obtener el resultado anual de la evaluación del desempeño, realizada por medio de la Administración por Objetivos (APO) y Escalas Gráficas de Calificación.

Este formulario está compuesto por:

➤ **Datos Generales**

Se deberá completar los Datos Generales que proporcionan información relacionada con la persona evaluada.

- **Nombre del Empleado.** Se debe indicar el nombre de la persona a quién se le realizará la evaluación del desempeño.
 - **Código.** Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.
 - **Departamento.** Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado.
 - **Cargo.** Indica el nombre del puesto en que le empleado labora actualmente.
 - **Tiempo de laborar en el puesto actual.** Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.
- **Cálculo de la Puntuación Final.** Una vez realizadas las evaluaciones de cada método y obtenidos sus totales, éstos se trasladarán al Formulario de Calificación Final en los respectivos espacios asignados, para ser multiplicado por el valor porcentual (50% cada uno) y de esta forma obtener la puntuación final. En el caso que solo se realice un método su valor porcentual será del 100%.

6. REPORTE ANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se compone de las siguientes partes:

➤ **Datos Generales**

Se deberá completar los Datos Generales que proporcionan información relacionada con la persona evaluada.

- **Nombre del Empleado.** Se debe indicar el nombre de la persona a quién se le realizará la evaluación del desempeño.
- **Código.** Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.

- **Departamento.** Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado.
 - **Cargo.** Indica el nombre del puesto en que le empleado labora actualmente.
 - **Tiempo de laborar en el puesto actual.** Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.
-
- **Determinación de las Puntuación Final.** Espacio asignado para colocar el puntaje obtenido en el formulario de Calificación Final luego de haber promediado ambos métodos de evaluación, especificando así su respectiva escala y la calificación obtenida por el evaluado.
 - **Retribución – Sanción.** Presenta una serie de aspectos en donde el evaluador señalará aquel que mejor describa el desempeño del evaluado de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
 - **Capacitación**
Espacio destinado para que el evaluador señale el tipo de capacitación que se dará al evaluado si es necesario.
 - **Comentarios y Sugerencias**
Espacio destinado para que el evaluador realice comentarios o sugerencias acerca de aquellos aspectos que ayuden a mejorar el desempeño del evaluado.
 - **Datos de Control**
Espacio reservado para que el evaluado y el evaluador firmen, una vez finalizado el proceso de evaluación.

INSTRUCTIVO
PARA LA REALIZACIÓN
DE LA EVALUACIÓN
DEL
DESEMPEÑO

INSTRUCTIVO
PARA LA REALIZACIÓN
DE LA EVALUACIÓN
DEL
DESEMPEÑO

INSTRUCTIVO PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Formularios para la evaluación del desempeño y sus instrucciones para la aplicación.

Las instrucciones que a continuación se presentan tienen la finalidad de facilitar al evaluador llenar los formularios que se utilizan para evaluar el desempeño del personal.

Instrucciones generales

- *Completar los datos generales en cada uno de los formularios que incluyen los aspectos como: nombre del empleado, cargo, departamento, código, tiempo de laborar en el puesto actual.*
- *Antes de proceder a la evaluación se debe leer y analizar cada formulario.*
- *Ser objetivo al momento de evaluar es el desempeño de los empleados.*
- *No confundir desempeño con antigüedad.*
- *Respetar cada paso a seguir en el proceso de evaluación del desempeño.*

Formularios de la Administración por Objetivos e instrucciones específicas

- ✓ *Ficha de descripción por objetivo*



- ✓ *Ficha de evaluación de objetivo por semestre*
- ✓ *Reporte semestral de evaluación del desempeño*
- ✓ *Formulario de calificación final integrado*
- ✓ *Reporte anual de evaluación del desempeño.*

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN, CUSCATLÁN
REPORTE ANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

PERSONAL DE: DIRECCIÓN _____ TECNICO _____ ADMINISTRATIVO _____ OPERATIVO _____
 De _____ a _____ de 20 _____

DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____
 Departamento: _____ Código: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

DETERMINACIÓN DE LA PUNTUACIÓN FINAL

PUNTUACIÓN FINAL	ESCALA	CALIFICACIÓN
	A menos de 60	Deficiente
	De 60 a 69	Regular
	De 70 a 79	Bueno
	De 80 a 89	Muy Bueno
	De 90 a 100	Excelente

MEDIDAS A TOMAR

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del Desempeño al empleado se le aplicará una de las siguientes medidas.

MEDIDA	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Traslado Ascenso Suspensión Despido Otros		

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS (Sobre el Desempeño del empleado)

DATOS DE CONTROL

Firma del Evaluado _____ Firma del Evaluador _____

Fecha _____ Sello de la Alcaldía _____

Ficha de descripción de objetivos

- *Se debe especificar en la parte superior del formulario, el período (mes y año), dentro del cual se llevará cabo la evaluación del desempeño.*
- *Completar los datos generales: Nombre del empleado, cargo, departamento, código y tiempo de laborar en el puesto actual.*
- *Enumerar y detallar en la columna de descripción de objetivos, en forma clara y precisa cada uno de los objetivos específicos para alcanzar los objetivos globales según el plan de trabajo para el periodo establecido.*
- *A cada uno de los objetivos se le debe asignar un valor porcentual de acuerdo a la importancia que tenga para el área de trabajo, el cual debe asignarse en la columna de importancia por objetivo, teniendo en consideración tener como resultado un 100%.*

Para obtener los resultados finales de la columna de total alcanzado y porcentaje total viene de realizar el procedimiento siguiente:

En la columna de total alcanzado este resultado que se obtiene de sumar los cuatro semestres del año en cada uno de los objetivos establecidos en la ficha de evaluación por semestre.

El porcentaje total por objetivo se obtiene al multiplicar el porcentaje de la importancia por objetivo por el total alcanzado por cada uno de los objetivos.

Se debe sumar los valores del porcentaje total, obtenido en cada uno de los objetivos para tener así el total de la ficha de descripción de objetivos.

Queda a criterio del evaluador establecer observaciones respecto al alcance de los objetivos.

Ficha de evaluación de objetivos por semestre

- En la parte superior del formulario se debe ubicar el período (mes y año) dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño.
- Completar los datos generales: Nombre del empleado, cargo, departamento y tiempo de laborar en el puesto actual.
- Se deben trasladar los objetivos descritos en la ficha de descripción de objetivos a la columna de objetivos.
- Se debe establecer el porcentaje programado para cada uno de los objetivos en cada semestre teniendo en consideración que el porcentaje final debe ser 100%.
- En la columna de porcentaje alcanzado el evaluador debe determinar que porcentaje se alcanzó del 100% del objetivo y luego multiplicarlo por el porcentaje programado, obteniendo el resultado del desempeño alcanzado del evaluado.
- Se debe sumar el porcentaje alcanzado de los semestres y colocarlo en la columna porcentaje por semestre, y trasladarlo a la columna de porcentaje total alcanzado, esto debe hacerse por cada objetivo.

Reporte trimestral de evaluación del desempeño

Después de efectuada la evaluación del desempeño el evaluador procederá a llenar este formulario de acuerdo a las siguientes especificaciones:

Completar los datos de la parte superior del formulario, el período (mes y año), dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño.

- Para el método de escala gráfica de puntuación, el total de puntos obtenidos se deberán multiplicar por el 50% asignado a este método, estos promedios se deberán sumar con el resultado obtenido del método de la administración por objetivos.

Reporte anual de evaluación del desempeño

- Se especifica en la parte superior del formulario el período (mes y año) dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño.
- Se debe completar la información respecto a los datos generales.
- La determinación de la puntuación final se obtiene del formulario de calificación final, el cual es llevado a la escala para determinar la calificación que el evaluado obtuvo.
- De acuerdo a lo determinado en el paso anterior, se toman las medidas según corresponda a su calificación.
- Si el evaluador tiene comentarios o sugerencias lo ubica dentro del formulario para que sean utilizados como referencia de la evaluación efectuada en el período determinado.
- Finalmente se debe llenar los datos de control: Firma y nombre del evaluado y evaluador

Formularios de evaluación del desempeño de Escala Gráfica de Puntuación e instrucciones específicas

- Personal de Dirección
- Personal Técnico
- Personal Administrativo
- Personal Operativo



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN, CUSCATLÁN
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



PERSONAL DE DIRECCION

De _____ a _____ de 20____

DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____
 Departamento: _____ Código: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____ Sexo: _____

INDICACIÓN: Lea cuidadosamente cada factor y marque con una X el cuadro de calificación que identifica el desempeño del empleado. Evalúe de acuerdo al puesto que desempeña el empleado.

FACTOR DE EVALUACIÓN	E	D	C	B	A
Investigación y Análisis. Capacidad de investigar y deducir los hechos así como comprender situaciones y resolver problemas, a través de un proceso lógico y sistemático que permita obtener un diagnóstico apropiado para proponer soluciones.	Deficiente capacidad para resolver problemas que se presenten en la realización de su trabajo. <input type="checkbox"/>	Posee la mínima capacidad para dar solución a las dificultades que se presentan. <input type="checkbox"/>	Posee la capacidad necesaria para investigar y deducir hechos en el desarrollo de su trabajo. <input type="checkbox"/>	Siempre está a la expectativa para solucionar las dificultades que se presentan. <input type="checkbox"/>	Su capacidad de investigación y análisis es excepcional que se antepone a los problemas, lo que muchas veces le permite contrarrestar las dificultades que se le presenten. <input type="checkbox"/>
Motivación. Estimulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente su trabajo.	Se encuentra desmotivado en el desarrollo de su trabajo. <input type="checkbox"/>	A veces demuestra entusiasmo en el desarrollo de su labor. <input type="checkbox"/>	Realiza su trabajo con cierto estímulo. <input type="checkbox"/>	Se siente estimulado realizando su trabajo. <input type="checkbox"/>	Su trabajo lo hace con verdadero entusiasmo. <input type="checkbox"/>
Comunicación. Capacidad de exponer ideas de forma clara y persuasiva.	Muestra deficiencia en la comunicación con sus subordinados. <input type="checkbox"/>	A veces intercambia sugerencias e ideas con los demás. <input type="checkbox"/>	Su comunicación es normal con los que están bajo su cargo. <input type="checkbox"/>	Existe buena comunicación en su departamento ya que se maneja información adecuada. <input type="checkbox"/>	Comunicación fluida con sus superiores y subalternos, manteniendo coherencia para evitar desviaciones. <input type="checkbox"/>
Responsabilidad. Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.	No cumple con sus obligaciones y no muestra interés por su trabajo. <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones en forma regular. <input type="checkbox"/>	Cumple con sus obligaciones y demuestra reconocimiento a los defectos de sus acciones. <input type="checkbox"/>	Constantemente se preocupa y se interesa por su trabajo valorando los efectos de sus acciones. <input type="checkbox"/>	Cumple bien con sus obligaciones y se esfuerza por superarse. <input type="checkbox"/>

<p>Trabajo en equipo. Capacidad de compartir e integrar conocimientos con los colegas para lograr los objetivos.</p>	<p>No toma en cuenta las opiniones de los demás.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>En ocasiones se integra y comparte conocimientos con los compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>En muchas ocasiones ofrece su colaboración y trabaja en equipo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Promueve el trabajo en equipo para lograr objetivos establecidos.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Posee gran capacidad para integrar soluciones dadas por sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>
<p>Toma de Decisiones. Eficiencia para reconocer problemas, jerarquizarlos y solucionarlos de forma efectiva.</p>	<p>No posee capacidad para tomar decisiones.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>A veces toma decisiones adecuadas y oportunas.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Propone y selecciona alternativas de acción viable para solucionar problemas.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Identifica los problemas y sus causas adecuadamente para solucionarlos en forma oportuna y efectiva.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Las decisiones que adopta siempre son las adecuadas y oportunas.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>
<p>Liderazgo. Agrupamiento de las actividades para lograr resultados, delegar responsabilidad, formación de grupos y la utilización de los recursos disponibles.</p>	<p>Carece de habilidad para dirigir en forma ejecutiva el trabajo y de producir respeto en sus subordinados.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene dificultad para ejecutar autoridad y control en sus Subordinados</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Generalmente motiva a los empleados a tener un desempeño efectivo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Motiva a los empleados para lograr un desempeño satisfactorio con mínimo error.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Es una persona respetada <input type="checkbox"/> e inspiradora de confianza, genera alto grado de cooperación, dirección a sus subordinados.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>
<p>Planeación. Capacidad de predecir las necesidades futuras del departamento a través de estrategias, cursos de acción, programas y procedimientos para la ejecución.</p>	<p>Desordenado en su trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>A menudo no logra organizar adecuadamente su trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Organiza su trabajo rutinario satisfactoriamente pero no hace frente a imprevistos.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Sabe organizar el trabajo rutinario y se defiende incluso en situaciones difíciles.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Posee alto grado para organizar y programar cualquier tipo de trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>

**Responsable de la evaluación
(Jefe Inmediato)**

Firma _____

Nombre _____

Evaluado

Firma _____

Nombre _____



Procedimiento para determinar la calificación del desempeño del empleado.

Puntuación correspondiente por grado y factor

PERSONAL DE DIRECCIÓN

FACTOR / GRADO	E	D	C	B	A
1. Investigación y análisis.	0	1	2	3	4
2. Motivación	0	2	4	6	8
3. Comunicación	0	3	6	9	12
4. Responsabilidad	0	4	8	12	16
5. Trabajo en equipo	0	5	10	15	20
6. Toma de decisiones	0	6	12	18	24
7. Liderazgo	0	7	14	21	28
8. Planeación	0	8	16	24	32

PUNTUACION FINAL A CADA FACTOR

FACTORES	PUNTOS
1. Investigación y análisis.	
2. Motivación	
3. Comunicación	
4. Responsabilidad	
5. Trabajo en equipo	
6. Toma de decisiones	
7. Liderazgo	
8. Planeación	
TOTAL	

CALIFICACIÓN FINAL

CALIFICACIÓN	RANGOS
Desempeño Deficiente (E)	A menos de 60 puntos
Desempeño Regular (D)	De 60 a 69 puntos
Desempeño Bueno (C)	De 70 a 79 puntos
Desempeño Muy Bueno (B)	De 80 a 89 puntos

Desempeño Excelente (A)	De 90 a 100 puntos
-------------------------	--------------------

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN

Calificación Final _____		Puntuación Final _____	
Responsable de la evaluación		Evaluado	
F. _____		F. _____	
Nombre _____		Nombre _____	
Observaciones:			



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN, CUSCATLÁN



**FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO**

De _____ a _____ de 20__

DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____
 Departamento: _____ Código: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____ Sexo: _____

INDICACIÓN: Lea cuidadosamente cada factor y marque con una X el cuadro de calificación que identifica el desempeño del empleado. Evalúe de acuerdo al puesto que desempeña el empleado.

FACTOR DE EVALUACION	E	D	C	B	A
Confianza. Grado que la persona es merecedora de que se le puedan otorgar trabajos e información confidencial.	Es difícil confiarle información importante <input type="checkbox"/>	Tiene tendencia de confiar a otros información reservada. <input checked="" type="checkbox"/>	Casi siempre es digno de confianza para realizar trabajos confidenciales. <input type="checkbox"/>	Sabe responder a la confianza otorgada en cuanto a su trabajo e información confidencial. <input type="checkbox"/>	Es merecedora de confiarle trabajo o información reservada. <input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales. Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece el clima laboral.	Origina problemas con compañeros. <input type="checkbox"/>	Algunas veces ha tenido problemas con sus compañeros por su carácter o actitud negativa. <input type="checkbox"/>	Mantiene buenas relaciones ya que se muestra cortés y servicial con sus compañeros. <input type="checkbox"/>	Cortés y sociables con los demás, sabe tratar con amabilidad fomentando la armonía en el puesto de trabajo. <input type="checkbox"/>	Magníficas relaciones con los compañeros de trabajo, inspira simpatía y se muestra amable. <input type="checkbox"/>
Cooperación. Mide la espontaneidad mostrada a los compañeros de trabajo, la manera como acata las órdenes.	Posee actitud baja para cooperar en el trabajo. <input type="checkbox"/>	Posee una actitud apenas satisfactorias para ayudar a sus compañeros y para acatar órdenes dadas. <input type="checkbox"/>	Coopera adecuadamente a su trabajo, participa normalmente en las actividades de la institución. <input type="checkbox"/>	Posee una actitud positiva para cooperar con los demás. <input type="checkbox"/>	Siempre muestra actitud positiva para con los demás y es muy participativo en las actividades a desarrollar. <input type="checkbox"/>
Iniciativa. Capacidad para solucionar problemas e idear recomendaciones.	Posee deficiencia para resolver problemas tomando siempre las decisiones equivocadas. <input type="checkbox"/>	Se confunde constantemente e y por lo tanto requiere supervisión. <input type="checkbox"/>	Algunas veces sugiere nuevos métodos de trabajo. <input type="checkbox"/>	Generalmente resuelve problemas con alto grado de buen sentido. <input type="checkbox"/>	Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones, se puede confiar en sus decisiones. <input type="checkbox"/>



<p>Responsabilidad. Es el grado de compañerismo, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.</p>	<p>No cumple con sus obligaciones y no muestra interés por su trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple con sus obligaciones de forma regular.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple con sus obligaciones y demuestra reconocimiento a los defectos de sus acciones.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Constantemente se interesa y se preocupa por su trabajo o valorando los efectos de sus acciones.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple bien con sus funciones, se esfuerza por superarse.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>
<p>Atención al Público. Atención, cortesía y simpatía con que la persona se dirige y presta sus servicios.</p>	<p>La atención prestada a los usuarios deja mucho que desear.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>A menudo la atención que presta a los usuarios no es adecuada.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>La atención prestada a los usuarios es adecuada.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Atiende con cortesía y amabilidad a los usuarios.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Se esmera por atender a los usuarios con cortesía y amabilidad.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>
<p>Calidad de trabajo. Grado de cumplimiento de las especificaciones requeridas para cada una de las actividades y tareas.</p>	<p>Su trabajo no es confiable debe ser controlado constantemente.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Requiere mayor control ya que la calidad de su trabajo es poco satisfactorio, comete muchos errores.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Su trabajo es normalmente sin errores o rechazo, ocasionalmente debe verificarse su trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Suele exceder los niveles mínimos de calidad de su trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Su trabajo está arriba del nivel promedio de aceptación, es totalmente confiable.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>
<p>Conocimiento del trabajo. Cantidad y calidad de conocimientos técnicos y específicos que el empleado requiere para desempeñar el puesto.</p>	<p>Deficiente conocimiento de su trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Escaso conocimiento para realizar su trabajo, cumple con algunos requerimientos.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Posee los conocimientos básicos para realizar su trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Conoce ampliamente sus funciones asignadas a su puesto de trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Conoce su trabajo y cumple con los requisitos teóricos y prácticos que se requieren para desarrollar su puesto de trabajo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>

Responsable de la evaluación
(jefe Inmediato)

Evaluado

Firma _____

Firma _____

Nombre _____

Nombre _____



Procedimiento para determinar la calificación del desempeño del empleado.**Puntuación correspondiente por grado y factor****PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO**

FACTOR / GRADO	E	D	C	B	A
1. Confianza	0	1	2	3	4
2. Relaciones Interpersonales	0	2	4	6	8
3. Cooperación	0	3	6	9	12
4. Iniciativa	0	4	8	12	16
5. Responsabilidad	0	5	10	15	20
6. Atención al Público	0	6	12	18	24
7. Calidad de trabajo	0	7	14	21	28
8. Conocimiento de trabajo	0	8	16	24	32

PUNTUACION FINAL A CADA FACTOR

FACTORES	PUNTOS
1. Confianza	
2. Relaciones Interpersonales	
3. Cooperación	
4. Iniciativa	
5. Responsabilidad	
6. Atención al Público	
7. Calidad de trabajo	
8. Conocimiento de trabajo	
TOTAL	

CALIFICACIÓN FINAL

CALIFICACIÓN	RANGOS
Desempeño Deficiente (E)	A menos de 60 puntos
Desempeño Regular (D)	De 60 a 69 puntos
Desempeño Bueno (C)	De 70 a 79 puntos
Desempeño Muy Bueno (B)	De 80 a 89 puntos

Desempeño Excelente (A)	De 90 a 100 puntos
-------------------------	--------------------

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAMÓN, CUSCATLÁN
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO

De _____ a _____ de 20__

DATOS GENERALES

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN

Calificación Final _____	Puntuación Final _____
Responsable de la evaluación	Evaluado
F. _____	F. _____
Nombre _____	Nombre _____
Observaciones:	



Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____
 Departamento: _____ Código: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____ Sexo: _____

INDICACIÓN: Lea cuidadosamente cada factor y marque con una X el cuadro de calificación que identifica el desempeño del empleado. Evalúe de acuerdo al puesto que desempeña el empleado.

FACTOR DE EVALUACIÓN	E	D	C	B	A
Cuidado de los bienes de la Alcaldía. Uso adecuado y cuidado del equipo y herramientas de la alcaldía.	No maneja adecuadamente los recursos disponibles a su cargo. <input type="checkbox"/>	En ocasiones utiliza como debería ser los recursos a su disposición. <input type="checkbox"/>	Administra adecuadamente e los recursos que se le han proporcionado para su trabajo. <input type="checkbox"/>	Realiza sus actividades con el mínimo de recursos a su disposición, los utiliza apropiadamente. <input type="checkbox"/>	Posee dinamismo y habilidades por encima de lo requerido para utilizar adecuadamente los recursos a su disposición. <input type="checkbox"/>
Cooperación. Mide la espontaneidad mostrada a los compañeros de trabajo, la manera como acata órdenes.	Posee actitud baja para cooperar en el trabajo. <input type="checkbox"/>	Posee una actitud apenas satisfactoria para ayudar a sus compañeros. <input type="checkbox"/>	Coopera adecuadamente a su trabajo, participa normalmente en las actividades de la institución. <input type="checkbox"/>	Posee una actitud muy positiva para cooperar con los demás. <input type="checkbox"/>	Siempre muestra actitud positiva para con los demás y es muy participativo en las actividades a desarrollar. <input type="checkbox"/>
Atención al Público. Atención, cortesía y simpatía con que la persona se dirige y presta sus servicios.	La atención prestada a los usuarios deja mucho que desear. <input type="checkbox"/>	A menudo la atención que presta a los usuarios no es adecuada. <input type="checkbox"/>	La atención prestada a los usuarios es adecuada. <input type="checkbox"/>	Atiende con cortesía y amabilidad a los usuarios. <input type="checkbox"/>	Se esmera por atender a los usuarios con cortesía y amabilidad. <input type="checkbox"/>
Relaciones interpersonales. Capacidad de crear un ambiente de cordialidad, amistad y respeto que favorece el clima laboral.	Origina problemas con compañeros. <input type="checkbox"/>	Algunas veces ha tenido problemas con sus compañeros por su carácter o actitud negativa. <input type="checkbox"/>	Mantiene buenas relaciones ya que se muestra cortés y servicial con sus compañeros. <input type="checkbox"/>	Cortés y sociables con los demás, sabe tratar con amabilidad fomentando la armonía en el puesto de trabajo. <input type="checkbox"/>	Magníficas relaciones con los compañeros de trabajo, inspira simpatía y se muestra amable. <input type="checkbox"/>
Motivación. Estimulo que posee la persona para realizar satisfactoriamente su trabajo.	Se encuentra desmotivado en el desarrollo de su trabajo. <input type="checkbox"/>	A veces demuestra entusiasmo en el desarrollo de su labor. <input type="checkbox"/>	Realiza su trabajo con cierto estímulo. <input type="checkbox"/>	Se siente estimulado realizando su trabajo. <input type="checkbox"/>	Su trabajo lo hace con verdadero entusiasmo. <input type="checkbox"/>

<p>Habilidad. Dominio específico de la tarea requerida para el cumplimiento de su labor.</p>	<p>Necesita mejorara ampliamente su habilidad para cumplir con su labor. <input type="checkbox"/></p>	<p>La habilidad mostrada frecuentement e no es la requerida para cumplir con trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Generalmente demuestra habilidad en el desempeño de su trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Posee habilidad para cumplir con los requerimientos exigidos en su trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Domina completam las tareas de trabajo.</p>
<p>Disciplina. Cumplimiento de instrucciones de trabajo, normas de conducta, asistencia y puntualidad.</p>	<p>Actitud deficiente para acatar órdenes e instrucciones. <input type="checkbox"/></p>	<p>Posee actitud cuestionante y poco positiva para cumplir órdenes. <input type="checkbox"/></p>	<p>Normalmente cumple las instrucciones que se le dan, las normas, asistencia y puntualidad a su trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Correctamente a cumplido con sus obligaciones. <input type="checkbox"/></p>	<p>Muy disciplinac cumple ampliame las ordenes muestra actitud positiva a las instruccio</p>
<p>Responsabilidad. Es el grado de compañerismo, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones en el tiempo estipulado y ante la institución misma.</p>	<p>No cumple con sus obligaciones y no muestra interés por su trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple con sus obligaciones de forma regular. <input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple con sus obligaciones y demuestra reconocimiento a los defectos de sus acciones. <input type="checkbox"/></p>	<p>Constantement e se interesa y se preocupa por su trabajo o valorando los efectos de sus acciones. <input type="checkbox"/></p>	<p>Cumple bien con sus funciones, s esfuerza por superarse.</p>

Responsable de la evaluación
(Jefe Inmediato)

Firma _____

Nombre _____

Evaluated

Firma _____

Nombre _____



Puntuación correspondiente por grado y factor**PERSONAL OPERATIVO**

FACTOR / GRADO	E	D	C	B	A
1. Cuidado de los bienes de la Alcaldía	0	1	2	3	4
2. Cooperación	0	2	4	6	8
3. Dedicación	0	3	6	9	12
4. Relaciones Interpersonales	0	4	8	12	16
5. Motivación	0	5	10	15	20
6. Habilidad	0	6	12	18	24
7. Disciplina	0	7	14	21	28
8. Responsabilidad	0	8	16	24	32

PUNTUACION FINAL A CADA FACTOR

FACTORES	PUNTOS
1. Cuidado de los bienes de la Alcaldía	
2. Cooperación	
3. Dedicación	
4. Relaciones Interpersonales	
5. Motivación	
6. Habilidad	
7. Disciplina	
8. Responsabilidad	
TOTAL	

CALIFICACIÓN FINAL

CALIFICACIÓN	RANGOS
Desempeño Deficiente (E)	A menos de 60 puntos
Desempeño Regular (D)	De 60 a 69 puntos
Desempeño Bueno (C)	De 70 a 79 puntos
Desempeño Muy Bueno (B)	De 80 a 89 puntos
Desempeño Excelente (A)	De 90 a 100 puntos

Calificación Final _____	Puntuación Final _____
Responsable de la evaluación	Evaluado
F. _____	F. _____
Nombre _____	Nombre _____
Observaciones:	

Calificación Final _____	Puntuación Final _____
Responsable de la evaluación	Evaluado
F. _____	F. _____
Nombre _____	Nombre _____
Observaciones:	

Instrucciones para llenar el formulario de escala gráfica de puntuación.

- *Se debe especificar en la parte superior del formulario el período (mes y año), dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño y completar los datos generales.*
- *El evaluador debe leer las instrucciones que se presentan en el formulario.*
- *Para evaluar a cada factor se hace a través de grados en el cual el evaluador debe elegir uno de ellos (A,B,C,D,E) de acuerdo a las características que mejor describe el desempeño que ha observado en el empleado. Por ejemplo, si el factor que se está evaluando es investigación y análisis a nivel de personal de jefatura y este es calificado como grado "B" el cual le corresponde un valor de 3, Si el factor es motivación es calificado con grado "D" su puntuación es 2; así sucesivamente para los demás factores.*
- *Posteriormente se procede a determinar la calificación del desempeño del empleado, llenando el formulario anexo al formulario de evaluación respectivo y de acuerdo al total de puntos se procede a ubicar dentro del rango que corresponde, para poder determinar la calificación obtenida por el empleado.*
- *Si el empleado sólo se le evalúa a través del método de escala gráfica de puntuación el procedimiento llega hasta obtener la puntuación final, el cual queda detallado en el cuadro de resultado final.*

Ponderación de Factores

Para poder dar un valor a cada factor se han tomado en cuenta los siguientes criterios:

- *De acuerdo a la importancia que representa cada factor dentro de los niveles de trabajo (personal de: dirección, técnico administrativo, operativo) para la Alcaldía.*
- *Los factores se ordenaron ascendentemente dándoles una puntuación de forma progresiva.*

Para establecer la puntuación correspondiente de cada grado seleccionado en cada uno de los factores de evaluación se determina la tabla de puntuación siguiente, para los diferentes niveles a evaluar:

PERSONAL DE DIRECCIÓN

FACTOR / GRADO	E	D	C	B	A
1. <i>Investigación y análisis.</i>	0	1	2	3	4
2. <i>Motivación</i>	0	2	4	6	8
3. <i>Comunicación</i>	0	3	6	9	12
4. <i>Responsabilidad</i>	0	4	8	12	16
5. <i>Trabajo en equipo</i>	0	5	10	15	20
6. <i>Toma de decisiones</i>	0	6	12	18	24
7. <i>Liderazgo</i>	0	7	14	21	28
8. <i>Planeación</i>	0	8	16	24	32

PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO

FACTOR / GRADO	E	D	C	B	A
1. Confianza	0	1	2	3	4
2. Relaciones Interpersonales	0	2	4	6	8
3. Cooperación	0	3	6	9	12
4. Iniciativa	0	4	8	12	16
5. Responsabilidad	0	5	10	15	20
6. Atención al Público	0	6	12	18	24
7. Calidad de trabajo	0	7	14	21	28
8. Conocimiento de trabajo	0	8	16	24	32

PERSONAL OPERATIVO

FACTOR / GRADO	E	D	C	B	A
1. Cuidado de los bienes de la Alcaldía	0	1	2	3	4
2. Cooperación	0	2	4	6	8
3. Dedicación	0	3	6	9	12
4. Relaciones Interpersonales	0	4	8	12	16
5. Motivación	0	5	10	15	20
6. Habilidad	0	6	12	18	24
7. Disciplina	0	7	14	21	28
8. Responsabilidad	0	8	16	24	32

Luego de haber establecido la puntuación de cada factor se presenta para cada evaluado en una tabla resumen, los puntos asignados por factor, que servirán para obtener la calificación final del personal sujeto de evaluación.

FACTORES	PUNTOS
TOTAL	

Escala de Evaluación

La escala de evaluación a considerar se basa en cinco niveles que permitan dar una calificación a cada factor según la importancia de este, y con ello obtener el resultado de la evaluación del desempeño de cada empleado. Se utilizará la misma escala para los formularios de evaluación del personal de dirección, técnico, administrativo y operativo, lo que difieren en los formatos son algunos factores.

DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE EVALUACIÓN

- ✓ *Desempeño deficiente:* Indica que el rendimiento del empleado es inaceptable y requiere mejoramiento inmediato, su puntuación se encuentra inferior a 60 puntos, para efectos del formulario se identifica con el literal (E).
- ✓ *Desempeño regular:* El rendimiento esta cerca de su mínimo aceptable, su puntuación está entre 60 y a menos de 70, para efectos del formulario se identifica con el literal (D).

- ✓ **Desempeño bueno:** Se otorga esta calificación al empleado que satisface los requerimientos exigidos por el puesto, su puntuación está entre 70 a menos de 80, para efectos de formulario se identifica con el literal (C).
- ✓ **Desempeño muy bueno:** Se aplica al empleado que los resultados de su trabajo exceden la mayoría de requerimientos del puesto que ocupan, su puntuación está entre 80 a menos de 90, para efectos de formulario se identifica con el literal (B).
- ✓ **Desempeño excelente:** Se otorga esta calificación a los empleados que se caracterizan por poseer desempeño excepcional en el desarrollo de su trabajo, su puntuación está entre 90 a 100, para efecto del formulario se identifica con el literal (A).

CALIFICACIÓN	RANGOS
Desempeño Deficiente (E)	A menos de 60 puntos
Desempeño Regular (D)	De 60 a 69 puntos
Desempeño Bueno (C)	De 70 a 79 puntos
Desempeño Muy Bueno (B)	De 80 a 89 puntos
Desempeño Excelente (A)	De 90 a 100 puntos

EL INFRASCRITO ALCALDE MUNICIPAL:

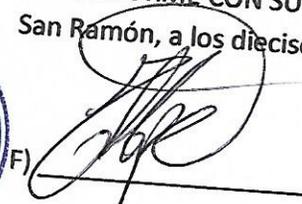
CERTIFICA: Que en página 73 del libro de actas y Acuerdos que esta Alcaldía lleva durante el año 2009, en Acta número TRECE de fecha VEINTISEIS DE agosto, Se encuentra el que literalmente dice:

ACUERDO LNUMERO OCHO.- El concejo Municipal en uso de la facultad conferida en el artículo 30 numeral 6 del código Municipal, ACUERDA: Aprobar en todas sus partes los Manuales que a continuación se detallan: MANUEL DE VINCULACION DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACION DE PERSONAL, MANUAL DE ORGANIZACION, FUNCIONES Y DESCRIPTOR DE PUEJSTOS Y CODIGO DE VALORES PRINCIPIOS ETICOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAMON.- Certifiquese.-

T.S.L., J.G. HERNANDEZ, R. BELTRAN. P. J. DIMAS M., M.E. M. DE M., J.D.L. M.A. L. TORRES, E.M. M.D.R. DE B. "RUBRICADAS"

ES CONFORME CON SU ORIGINAL CON EL CUAL SE CONFRONTO: En la Alcaldía Municipal de San Ramón, a los dieciséis días del mes de Enero de dos mil trece.-

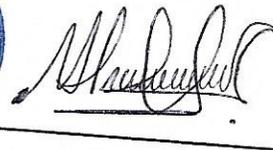


F) 

TULIO SURIA LOPEZ

Alcalde Municipal.-





María Francisca Castillo de Rivera

Secretaria Municipal.-