

**MUNICIPALIDAD DE GUALOCOCTI,
DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.**



**MANUAL DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO LABORAL**

ELABORADO POR:

IRIS ARELY MAJANO ORELLANA

JOHANY YAMILET JIMÉNEZ DE MEJÍA

CINDY XIOMARA RUÍZ HENRIQUEZ

Revisado por:



OCTUBRE, 2016

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	i
2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	5
2.1 Objetivo General.....	5
2.2 Objetivos Específicos.....	5
3. MARCO LEGAL REGULATORIO.....	6
3.1 Código Municipal.....	6
3.2 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.....	6
3.3 Normas técnicas de control interno específicas.....	9
4. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	9
5. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	10
6. ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	11
6.1. Definición del Método de Evaluación a Emplear.....	11
6.2. Evaluadores.....	12
6.3. Fuentes de Información.....	12
6.4 Ciclo de Evaluación.....	12
6.5 Factores o Áreas de Desempeño.....	13
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	13
7.1 Distribución de los/as empleados/as por grupos laborales.....	14
7.1.1 Grupo laboral A: nivel de dirección.....	14
7.1.2 Grupo laboral B: Nivel Técnico.....	14
7.1.3 Grupo Laboral C: Nivel Administrativo.....	15
7.1.4 Grupo laboral D: Nivel Operativo.....	15
7.2 Las áreas de desempeño según grupos laborales.....	16
7.3 Grados del desempeño.....	16
7.4 El Expediente del Empleado/a.....	17
7.5 Proceso de Evaluación y Revisión (detalles anexo 1).....	18
7.5.1 Evaluación.....	18

7.5.2 Revisión.....	19
7.6 Aspectos Administrativos Importantes.....	19
7.7 Acciones Administrativas Relacionadas con las Oficinas de Recursos Humanos.....	23
8. ANEXOS.....	26
9. Instructivo para uso del Formulario.....	26
10. Formularios para la evaluación.....	32

1. INTRODUCCIÓN.

El Manual de Evaluación de Personal de la Municipalidad de Gualococti, tiene como objetivo organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los/as empleados/as de la Municipalidad; para fortalecer la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos del Municipio.

El Manual responde a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en su contenido se describen los elementos siguientes: Objetivo general y específicos, marco legal regulatorio, principios básicos que respaldan el sistema de evaluación del desempeño, usos del sistema de evaluación del desempeño, funcionamiento del sistema, pautas para la ejecución del proceso de evaluación y revisión y, las acciones administrativa relacionadas con la administración del recurso humano de la Municipalidad.

También se anexan los formularios para la evaluación del desempeño para los empleados que pertenecen al nivel de Dirección y Técnico; y otro formulario para los empleados de los niveles de Soporte Administrativo y Operativo. Los formularios establecen los procedimientos para su llenado y aplicación para hacer efectiva la evaluación del personal de la Institución.

Es importante señalar que el Manual de Evaluación del Desempeño, es una metodología que considera lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal así como las condiciones técnicas, administrativas y financieras de la Municipalidad de Gualococti, Departamento de Morazán.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

i

2.1 Objetivo General.

Fortalecer el desarrollo de los empleados/as municipales, optimizando el desempeño del personal que labora en la Municipalidad, para mejorar la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad.

2.2 Objetivos Específicos.

- ❖ *Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación interna entre el Concejo Municipal, Alcalde, Gerentes, Jefes/as y empleados/as de la Municipalidad de Gualococti.*
- ❖ *Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante planes de desarrollo y capacitaciones permanentes.*
- ❖ *Fomentar los estímulos entre los empleados de la Municipalidad, que contribuya a una sana competencia laboral.*

3. MARCO LEGAL REGULATORIO.

3.1 Código Municipal.

El Art. 31 numeral 4 del Código Municipal establece que es obligación del Concejo: “Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.”

Esta disposición motiva a la Administración Municipal a mejorar las competencias de los empleados/as municipales, que impacten en el logro de los objetivos de austeridad, eficiencia y eficacia que se han planteado. Para ello, todos los empleados/as municipales deben demostrar sus competencias mediante una evaluación del desempeño, la cual pretende mejorar las brechas entre el desempeño actual con el esperado.

3.2 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Evaluación del Desempeño y su Calificación.

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

Este artículo establece que se debe evaluar el desempeño laboral de los/las empleados/as de carrera, teniendo en cuenta los objetivos del puesto de trabajo, los cuales están contemplados en el Manual Descriptor de Cargos.

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

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

La Evaluación del Desempeño Laboral es un instrumento de gestión que permite conocer el desempeño de los/as empleados/as municipales, con el objeto de apoyarles en mejorar sus competencias laborales.

Permite además que a las personas con desempeño superior, se les concedan estímulos o becas de estudios que estén relacionados con su puesto de trabajo.

La Municipalidad de Gualococti debe buscar que este proceso de evaluación incremente los niveles de desempeño de los/as empleados/as, mejore el ambiente laboral y por consiguiente se logren con mayor eficiencia los objetivos de la Institución y mejore la satisfacción de los 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/a o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.”

En caso que se decida realizar evaluaciones cada semestre, se deberá hacer la programación anticipada de este aspecto.

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.- *El Manual de Evaluación de Desempeño Laboral, deberá mantenerse debidamente actualizado y adecuado a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la Municipalidad, proceso que se desarrollara cada dos años, o cuando el concejo municipal lo considere necesario.-*

3.3 Normas técnicas de control interno específicas.

Todos los Municipios tienen sus propias Normas Técnicas de Control Interno Específicas, las que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la República.

Para el caso de la Municipalidad de Gualococti, encontramos dentro del Capítulo I Norma Relativas al Ambiente de Control algunas disposiciones que toman en cuenta en el presente documento

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

- 1. El Capital Humano es el activo más importante del cual dispone la Municipalidad de Gualococti, Departamento de Morazán; para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarse el desarrollo para mejorar su desempeño laboral y por ende la Gestión Municipal.*
- 2. La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas a incentivar y motivar al evaluado/a para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente.*

3. *El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del empleado/a y lo suficientemente amigable para ser comprendido y aplicado por todos/as los/las usuarios/as.*

4. *El Sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en que todos; evaluadores/as y evaluados/as están concedores que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el servicio oportuno y de calidad que se presta a los ciudadanos del Municipio.*

5. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

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

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

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

- ❖ *Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.*

- ❖ *Estimular a los/as empleados/as para que obtengan mejores resultados.*
- ❖ *Identificar el grado de adecuación de los/as empleados/as a los puestos de trabajo 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 DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

A continuación se realiza una identificación de los elementos más importantes para el establecimiento del sistema de evaluación, con el propósito de promover en la Institución la implementación de sistemas de evaluación del desempeño; que propicien la eficiencia y el bienestar de los empleados/a y que al mismo tiempo, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la Municipalidad.

6.1. Definición del Método de Evaluación a Emplear.

*Los métodos de evaluación de personal son múltiples; sin embargo para efectos del presente Manual, se describen los que ofrecen mayores niveles de viabilidad aplicativa de acuerdo a la realidad municipal. En el caso particular se adoptará el método de Evaluación por Escalas. **(La forma de aplicación de dicho método se presenta en el anexo 1 de este manual).***

A. Método de Evaluación por Escalas.

En este método se establecen niveles de desempeño para cada uno de los factores que se van a evaluar. El evaluador/a tiene que señalar para cada factor, el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado/a.

La escala consiste en una serie de grados a través de números, que se establecen de forma creciente, como son: 2, 4, 6, 8 y 10; y categorías cualitativas del desempeño: muy deficiente, deficiente, bueno, muy bueno y excelente, referidos a un nivel de consecución o desempeño diferente.

6.2. Evaluadores.

Los evaluadores son empleados/as o funcionarios (Jefes o Encargados de Unidades), que realizan funciones de dirección, supervisión y verificación de cumplimiento de metas y objetivos municipales. En este caso, quedan debidamente identificados en la estructura organizativa mostrada en el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad.

6.3. 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 de los empleados.

6.4 Ciclo de Evaluación.

El ciclo de evaluación es el período específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño. Este período comprende un año que debe establecerse a conveniencia de la Municipalidad y tiene que ser debidamente comunicado a los empleados/as.

Se recomienda que dicho período de evaluación finalice previo a la elaboración del presupuesto anual, ya que de esta evaluación surgirán programas de capacitación que

deben ser contemplados en el presupuesto para su respectiva implementación.

6.5 Factores o Áreas de Desempeño.

La Evaluación del Desempeño Laboral considera en su definición la existencia de factores o áreas de desempeño. Para efectos de este manual dichos factores ó áreas se han ordenado de acuerdo a cada uno de los niveles funcionariales establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El sistema de evaluación del desempeño establecido en el presente manual, constituye una herramienta de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia, con el que los empleados/as llevan a cabo las actividades encomendadas y responsabilidades del puesto que desempeñan.

Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente:

- ❖ *El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura organizativa de la Municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el desempeño de un cargo, debe estar ligado con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que orgánicamente pertenece.*
- ❖ *El método de evaluación de desempeño empleado en este manual combina los métodos descritos en el apartado 6.1, los cuales se centran en la evaluación por objetivos y la evaluación por escalas.*

7.1 Distribución de los/as empleados/as 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:

7.1.1 Grupo laboral A: nivel de dirección

- ❖ *Concejal/a*
- ❖ *Alcalde/sa Municipal*
- ❖ *Síndico/a Municipal*

7.1.2 Grupo laboral B: Nivel Técnico.

- ❖ *Jefe/a de Proyección Social*
- ❖ *Jefe/a de Medio Ambiente*
- ❖ *Tesorero/a*
- ❖ *Jefe/a de Contabilidad*
- ❖ *Jefe/a de Administración Tributaria Municipal*
- ❖ *Jefe/a de Adquisiciones y Contrataciones*
- ❖ *Jefe/a de Servicios Municipales*
- ❖ *Jefe/a del Registro del Estado Familiar*
- ❖ *Secretario/a Municipal*
- ❖ *Auditor/a Interno*
- ❖ *Asesor/a Jurídico/a*
- ❖ *Encargado/a de Alumbrado Público*
- ❖ *Encargado/a de Catastro y Registro Tributario*

- ❖ *Encargado/a de Cuentas Corrientes*
- ❖ *Encargado/a de Recuperación de Mora*
- ❖ *Encargado de Turismo*

7.1.3 Grupo Laboral C: Nivel Administrativo

- ❖ *Colector/a*
- ❖ *Auxiliar de Contabilidad*
- ❖ *Auxiliar de Adquisiciones y Contrataciones*
- ❖ *Secretaria*
- ❖ *Auxiliar del Registro del Estado Familiar*
- ❖ *Recepcionista*
- ❖ *Atención al Cliente*

7.1.4 Grupo laboral D: Nivel Operativo

- ❖ *Ordenanza*
- ❖ *Promotor/a*
- ❖ *Motorista*
- ❖ *Auxiliar de Motorista*
- ❖ *Auxiliar de Alumbrado Público*
- ❖ *Motorista Recolector*
- ❖ *Peón Recolector*
- ❖ *Barrendero/a*
- ❖ *Auxiliar de parques y zonas verdes*
- ❖ *Encargado/a de Cementerio*
- ❖ *Agentes Municipales*
- ❖ *Encargado de Tiangué y Mercado*

7.2 Las áreas de desempeño según grupos laborales.

En los anexos del presente manual se incorporan dos formularios para ejecutar la evaluación del desempeño de los empleados/as municipales; el formulario A para los niveles de Dirección y Técnico y el formulario B para los niveles Administrativo y Operativo establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

A continuación se detalla el conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son las siguientes:

	NIVEL DE DIRECCION	NIVEL TÉCNICO	NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
AREAS DE EVALUACIÓN	- Planeamiento organización y gestión de Personal.	- Planeamiento, organización y Gestión de Personal.	- Productividad y calidad de trabajo.	- Productividad y calidad de trabajo.
	- Productividad.	- Productividad.	- gestión de personal y ejecución de tareas.	- Gestión de personal ejecución de tareas.
	- Conducta Laboral.	- Conducta Laboral.	- Cantidad del trabajo.	- Atención al público.
	- Seguimiento y solución de problema.	- Calidad de trabajo.	- Conocimiento del trabajo.	- Calidad del trabajo.
	-Toma de decisiones.	- Iniciativa.	- Responsabilidad.	- Manejo de información y archivo.
	- Responsabilidad.	- Planeamiento.	- Diligencia.	-Responsabilidad.
	- Liderazgo.	- Diligencia.	- Iniciativa y criterio.	- Colaboración.
	- Comunicación.	- Comunicación.	- Relaciones de trabajo	- Iniciativa y criterio.
	- Relaciones interpersonales e intergrupales.	- Relaciones de trabajo.		- Relaciones de trabajo.

7.3 Grados del desempeño.

Con el objeto que el/la evaluador/a y el/la empleado/a puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el período evaluado por medio del formulario

de evaluación anexo, en el cuadro siguiente se indican y definen los diferentes grados de desempeño en los que puede ser ubicado el trabajo del empleado/a municipal con respecto a cada área del desempeño evaluada según los niveles anteriormente especificados.

ESCALA DE EVALUCION POR AREAS DEL DESEMPEÑO			
GRADOS DE DESEMPEÑO	DEFINICIÓN	PUNTAJES	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
1	<i>Desempeño muy por debajo del esperado.</i>	2	<i>MUY DEFICIENTE</i>
2	<i>Desempeño ligeramente por debajo del esperado.</i>	4	<i>DEFICIENTE</i>
3	<i>Desempeño conforme con el mínimo esperado.</i>	6	<i>BUENO</i>
4	<i>Desempeño por encima del esperado.</i>	8	<i>MUY BUENO</i>
5	<i>Desempeño Excepcional.</i>	10	<i>EXCELENTE</i>

La tabla siguiente muestra los rangos que han de servir de base para el establecimiento de la condición o grado de desempeño anual del empleado/a municipal.

ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
<i>De 81 a 100</i>	<i>Excelente</i>
<i>De 61 a 80</i>	<i>Muy Buena</i>
<i>De 41 a 60</i>	<i>Buena</i>
<i>De 21 a 40</i>	<i>Deficiente</i>
<i>De 0 a 20</i>	<i>Muy deficiente</i>

7.4 El Expediente del Empleado/a.

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

Administrativa Municipal.

La Unidad de Recursos Humanos es la persona designada por el Concejo para llevar el control de los expedientes de los empleados/as, así como el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, debiendo llevar un expediente de la evaluación del desempeño bajo la custodia y responsabilidad de los/las respectivos jefes/as de dichas unidades.

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

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

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

7.5 Proceso de Evaluación y Revisión (detalles anexo 1).

7.5.1 Evaluación.

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe/a inmediato/a; sin embargo, el Concejo Municipal podrá nombrar a una Comisión de Evaluación de Personal en la cual podrá participar el Alcalde, Síndico/a y Gerentes. Para

ello, debe atenderse lo indicado en los formularios de evaluación del desempeño anexo (en cualquiera de los niveles funcionariales) y lo dispuesto en los artículos 44 y 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el/la empleado/a durante el año. De esta evaluación han de derivarse propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el/la empleado/a, y que han de especificarse en el formulario.

7.5.2 Revisión.

*El/la evaluado/a podrá solicitar revisión de su evaluación de desempeño según lo establecido en el Art. 45 de la Ley de la Carrera Administrativa, el cual determina: **“La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado/a, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia el Alcalde / sa, 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.”***

7.6 Aspectos Administrativos Importantes.

- ❖ *Una vez que el/la jefe inmediato/a o su superior inmediato/a (en el caso que éste/esta último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los/las empleados/as a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe sobre los resultados de cada evaluación), al Alcalde y 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/a.

- ❖ *Según el Art. 40, inciso 3, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal se establece lo siguiente: “De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una municipalidad a otra, los funcionarios/as o empleados/as que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados/as o funcionarios/as conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen”.*
- ❖ *En este caso la evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario/a que actúe como jefe/a inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual.*
- ❖ *Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el/la empleado/a hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de la manera siguiente:*

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

- a)** *En ningún caso deberá ser evaluado el/la empleado/a que tenga menos de seis meses de tiempo efectivo laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior, como por ejemplo pago de incentivos.*
- b)** *El/la empleado/a podrá ser evaluado/a si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más, de tiempo efectivo laborado durante el ciclo de evaluación.*

- ❖ *En caso que a la fecha de evaluación, el/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia; el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el/la jefe inmediato/a deberá justificar el caso en forma escrita ante la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad Administrativa competente, y ésta a su vez, informar al Concejo Municipal, Comisión Municipal de la Carrera Administrativa y Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.*
- ❖ *Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito, valorada por la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas por esta las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.*
- ❖ *En caso de que el/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse la evaluación del desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.*
- ❖ *Tanto el/la empleado/a como el/la jefe inmediato/a o el/la superior de éste/a (en caso de que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y letra los documentos originales de los formularios de evaluación. No se administrará el uso de facsímiles para este propósito.*
- ❖ *La ausencia de la firma del jefe/a invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado/a.*
- ❖ *Así mismo la ausencia de firma del evaluado/a hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el/la evaluado/a se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así,*

en formulario **“OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA”**, y además, registrar el hecho, en una acta avalada con su firma y la de por lo menos dos observadores con sus respectivas calidades. De modo similar ha de proceder el/la empleado/a en el caso de que su jefe/a inmediato/a no cumpla con su deber de evaluarlo/a.

- ❖ Si el/la empleado/a se negase a asistir a la entrevista para ser notificado del resultado de la evaluación, o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a ésta evaluación, el jefe/a inmediato/a o el/la superior/a del jefe/a inmediato/a (en caso de que este último intervenga en el proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.
- ❖ El responsable de la oficina de Recursos Humanos o de la unidad competente que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño, serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.
- ❖ El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales, y/o técnicas del proceso de administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa, exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado digitalmente, o que pueda llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos pueden invalidar o anular la evaluación.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, la oficina de Recursos Humanos o la unidad competente, lo devolverá al jefe/a inmediato/a para ser llenado en la forma debida, para lo cual contara con un plazo de 3

días hábiles.

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

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

7.7 Acciones Administrativas Relacionadas con las Oficinas de Recursos Humanos.

- ❖ *Luego de que el responsable de la oficina de Recursos Humanos, 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 y al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar copia al evaluado/a.*

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

- ❖ *El responsable de Recursos Humanos o la persona designada para ello, contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al/la jefe/a inmediato.*

- ❖ *El responsable de Recursos Humanos o la persona designada para ello, ha de instruir a los/las jefes/as tanto de su sede central como de áreas descentralizadas, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los/las empleados/as, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación, se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia del/la jefe/a inmediato/a.*

- ❖ *El Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo-Financiero han de procurar que los/as empleados/as que pasen a desempeñar puestos con rango de jefatura, sean capacitados en el uso del presente sistema de Evaluación del Desempeño, e igualmente que los nuevos empleados/as de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y orientados en esta materia. Es*

importante que cada jefe/a inmediato/a actúe como un capacitador de los empleados/as a su cargo.

- ❖ *El Gerente de Operaciones, Gerente Administrativo-Financiero y Jefe de Recursos Humanos han de procurar que las diferentes dependencias de la Municipalidad le brinden información precisa, sobre los casos de empleados/as que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en el apartado anterior (7.7- párrafos 4,5 y 6) a fin de que la lista de empleados/as evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos.*

- ❖ *Esta lista deberá ser remitida por el Jefe de Recursos Humanos o persona delegada para tal aspecto, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación, y ha de contener los siguientes datos:*
 - *Nombre del empleado/a*
 - *Número de DUI*
 - *Resultado cuantitativo (promedio anual)*
 - *Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)*
 - *Justificación de los casos evaluados de acuerdo con las situaciones señaladas en los puntos (7.7- párrafos 4,5 y 6).*

- ❖ *Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, es necesario que la persona responsable de la Unidad de Recursos Humanos y/o persona designada para ello, dispongan con suficiente anticipación de los formularios requeridos para la evaluación de los/las empleados/as que están a su*

cargo.

8. ANEXOS

ANEXO 1.

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1.1 Selección del formulario e identificación del período de evaluación.

El/la jefe inmediato/a escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el/la empleado/a y de acuerdo con las funciones que éste realiza. Para la evaluación, el/la jefe/a inmediato/a ha de hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación, dónde ha de consignarse los resultados numéricos y la categoría cualitativa correspondiente al puntaje obtenido en la evaluación.

1.2 Sección 1. Identificación del evaluado/a y del evaluador/a.

Corresponde al jefe/a inmediato/a llenar con claridad y exactitud cada uno de los espacios de este apartado. La información ha de aparecer sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

1.3 Sección 2. Indicaciones generales para el uso del formulario.

Corresponde al evaluador asignado, dar a conocer las indicaciones generales al evaluado, sobre la evaluación que se le va a realizar.

1.4 Sección 3. Áreas del desempeño con sus respectivos factores, según cada grupo laboral.

Este apartado tiene la enumeración y descripción de las 3 Áreas a evaluar y sus

respectivos factores, áreas del desempeño consideradas como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Estas áreas varían según el grupo laboral al que correspondan.

Para dar a conocer al evaluado/a el grado de desempeño en cada área, el/la jefe/a inmediato/a a de convocarlo a una entrevista para exponerle los valores asignados en la evaluación. En dicha entrevista, el evaluado/a podrá dar sus apreciaciones sobre los resultados en las diferentes áreas evaluadas. Al concluir la entrevista, el/la evaluado/a procederá a firmar en el espacio previsto al final del apartado, dicha firma prueba únicamente su participación en la entrevista y no significa la aceptación del resultado.

1.5 Sección 4, Sugerencias u opiniones.

Complemente el cuadro de sugerencias u opiniones si las hubieren, que puede ser llenado por algunas sugerencias u opiniones del empleado/a evaluado, o del evaluador.

1.6 Apartado A. Justificación de los grados de desempeño.

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o bueno del empleado, es necesario que el/la jefe/a inmediato/a justifique brevemente, las razones en que se basa para otorgar el resultado de en cada área evaluada.

Con ese objetivo, en el espacio previsto de este apartado o en hoja adicional si lo requiere, ha de indicar las razones por las cuales el/la empleado/a tuvo grados de desempeño 2 o 10 en determinadas áreas.

1.7 Apartado B. Capacitación y otras opciones de mejoramiento.

*El objetivo de este apartado es que el/la jefe inmediato/a tomando en cuenta el criterio del empleado/a y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación, que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de quienes obtuvieron grados de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE O REGULAR** en su evaluación intermedia o final.*

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, a la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el/la empleado/a para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto. El jefe/a inmediato ha de considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada área del desempeño, que a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, propiciará la participación del empleado/a, solicitando y analizando las sugerencias que éste/a plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él jefe/a inmediato.

Al momento de formular dichas propuestas, el/la jefe/a inmediato/a ha de considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la Municipalidad. Además de esto, sus recomendaciones serán específicas para las necesidades particulares de cada empleado/a.

*Una vez resuelto lo anterior, el/la jefe/a inmediato/a procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda. Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces deberá utilizar el espacio **"OTRO"** e indicar lo que corresponda.*

*Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de empleados/as que hayan obtenido grados de desempeño equivalentes a **MUY***

DEFICIENTE o DEFICIENTE, deberán ser atendidos a corto plazo por la municipalidad.

Para estimular el desarrollo de aquellos empleados/as que obtuvieren grados de desempeño superiores a **MUY DEFICIENTE o DEFICIENTES**, el/la jefe/a inmediato/a podrá indicar ciertas áreas que a su juicio el/la empleado/a requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción.

ATENCIÓN. Si por algún motivo la Municipalidad no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el/la jefe/a inmediato/a en este apartado, no ha de imputarse al empleado/a las deficiencias o insuficiencias que como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrarse en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe/a inmediato/a hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la Municipalidad cumpla con tales propuestas.

1.8 Apartado C. Opinión del empleado/a con respecto a la evaluación.

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el/la empleado/a debe indicar en los espacios de este apartado si está conforme o no con el resultado. Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe/a inmediato/a. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe/a inmediato.

Si el/la empleado/a manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el/la jefe/a inmediato/a dará por concluido el proceso de evaluación, imponiendo su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello y completando los datos de la evaluación en el cuadro del apartado B.

En caso que el empleado/a no esté de acuerdo presentará al Concejo Municipal y

en su defecto al Alcalde o Alcaldesa Municipal, la solicitud de revisión, quienes a su vez designaran por escrito al jefe/a superior o al funcionario/a idóneo, para realizar una nueva evaluación habiendo oído al interesado o interesada.

Una vez realizada la segunda evaluación y establecido acuerdo sobre el puntaje y grado de desempeño obtenido, los designados/as y el servidor/a procederán a completar el apartado B del formulario y a firmar la nueva resolución, dejando como válida la última evaluación y dictando las medidas de acuerdo a lo requerido en el formulario respectivo, sobre lo cual notificaran al Concejo Municipal.

1.9 Apartado D: Resolución del jefe/a superior sobre la solicitud de revisión del empleado

En este apartado se consignarán los resultados del análisis y revisión realizada por el jefe/a superior o designado/a por el Concejo Municipal, para atender la solicitud de revisión presentada por el empleado/a.

1.10 Apartado E. Observaciones generales de la jefatura

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el/la jefe inmediato/a, como por el/la superior de éste o funcionarios designados por el Concejo Municipal como se detalla en el punto anterior. Se recomienda usar para motivar con alguna frase al empleado/a eficiente o excepcional o, a aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar los siguientes casos:

- a) Si el/la empleado/a se negó a asistir a la entrevista de notificación de los resultados de la evaluación.*
- b) Si el/la empleado/a se negó a firmar la evaluación.*

En cualquiera de estos dos casos deberá levantarse un acta firmada por el/la jefe/a que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades.

- c) *Si el empleado/a estuvo incapacitado/a, con licencia o beca y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el/la jefe/a inmediato o el superior juzgue pertinente.*

Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe/a que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: _____/_____/_____

FORMULARIO A Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Jefes y Personal Técnico. Alcaldía Municipal de _____	
UNIDAD ORGANIZATIVA:	
DATOS DEL EVALUADO:	
Nombre:	
Fecha de Ingreso:	Puesto Actual: Tiempo en el Puesto:
OTROS DATOS:	Período de evaluación:
Nombre y cargo del Jefe inmediato:	Del _____ al _____

SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario "A" o el Formulario "B" según el cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario "A" será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario "B" para el Personal Administrativo y Operativo
3. El formulario comprende 4 secciones o columnas, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada. Así

ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
De 81 a 100	Excelente
De 61 a 80	Muy Buena
De 41 a 60	Buena
De 21 a 40	Deficiente
De 0 a 20	Muy deficiente

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

PARA EL PERSONAL DE DIRECCION Y TECNICO**AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL**

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Planificación del Trabajo, Coordinación y Distribución de Trabajo	1. <i>Generalmente es indiferente y evita responsabilidades</i>	2	<input type="text"/>
	2. <i>Realiza ciertas tareas renuientemente</i>	4	
	3. <i>Acepta responsabilidades pero no busca mayores compromisos</i>	6	
	4. <i>Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias</i>	8	
	5. <i>Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades</i>	10	
Logro de metas y objetivos	1. <i>Constantemente se retrasa al entregar su trabajo</i>	2	<input type="text"/>
	2. <i>Tiende a ser lento</i>	4	
	3. <i>Generalmente cumple con sus compromisos laborales</i>	6	
	4. <i>Cumple con las metas establecidas</i>	8	
	5. <i>Entrega su trabajo antes de lo previsto y con exactitud</i>	10	
Organización	1. <i>No delega tareas a sus compañeros</i>	1	<input type="text"/>
	2. <i>Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable</i>	2	
	3. <i>Su trabajo es aceptable</i>	3	
	4. <i>Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones</i>	4	
	5. <i>Trabaja con gran calidad y cumple con sus tareas</i>	5	
Cooperación con	1. <i>Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación</i>	1	<input type="text"/>

Compañeros y compañeras	2. <i>Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente</i>	2	<input type="text"/>
	3. <i>Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable</i>	3	
	4. <i>Logra integrarse perfectamente como parte del equipo de trabajo</i>	4	
	5. <i>Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo</i>	5	
Potencial de progreso	1. <i>Su progreso es dudoso</i>	1	<input type="text"/>
	2. <i>Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias</i>	2	
	3. <i>Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo</i>	3	
	4. <i>Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo</i>	4	
	5. <i>Excelente potencial de progreso</i>	5	
SUB TOTAL			

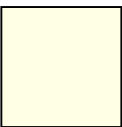
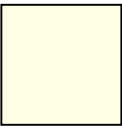

AREA: PRODUCTIVIDAD


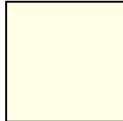
AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. <i>Por lo general es indiferente y evita responsabilidades</i>	1	<input type="text"/>
	2. <i>Desempeña ciertas tareas renuentemente</i>	2	
	3. <i>Acepta pero no busca mayores responsabilidades</i>	3	
	4. <i>Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias</i>	4	
	5. <i>Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades</i>	5	
Cumplimiento y Oportunidad	1. <i>Constantemente se retrasa al entregar su trabajo</i>	2	<input type="text"/>
	2. <i>Tiende a ser lento</i>	4	
	3. <i>Generalmente termina a tiempo</i>	6	

	4. <i>Es puntual para entregar su trabajo</i>	8	<input type="text"/>
	5. <i>Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto</i>	10	
Calidad del Trabajo	1. <i>Tiende a ser inexacto y descuidado</i>	1	<input type="text"/>
	2. <i>Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable</i>	2	
	3. <i>Su trabajo es aceptable</i>	3	
	4. <i>Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones</i>	4	
	5. <i>Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones</i>	5	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. <i>Desconoce aspectos básicos de su puesto</i>	1	<input type="text"/>
	2. <i>Insuficiente conocimiento de algunas actividades</i>	2	
	3. <i>Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo</i>	3	
	4. <i>Lo domina muy bien</i>	4	
	5. <i>Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más</i>	5	
Volumen de Trabajo	1. <i>Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente</i>	2	<input type="text"/>
	2. <i>Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo</i>	4	
	3. <i>Ejecuta un volumen adecuado de trabajo</i>	6	
	4. <i>Usualmente realiza más de lo que se espera</i>	8	
	5. <i>Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos</i>	10	
Ejecución de Actividades	1. <i>Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle</i>	1	<input type="text"/>
	2. <i>A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones</i>	2	
	3. <i>Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado</i>	3	

	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	4	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	5	
SUBTOTAL			

AREA: CONDUCTA LABORAL

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	1	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	2	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	3	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas	4	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	5	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	1	
	2. Convivió solo con ciertas personas y no se metió en problemas	2	
	3. Convivió cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	3	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	4	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	5	
Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	

	4. <i>Cumple exactamente los horarios establecidos</i>	8	
	5. <i>Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita</i>	10	
Presentación	1. <i>Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación</i>	1	
	2. <i>A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación</i>	2	
	3. <i>Su arreglo personal y presentación son aceptables</i>	3	
	4. <i>Su arreglo personal y presentación son buenos</i>	4	
	5. <i>Su arreglo personal y presentación son excelentes</i>	5	
SUBTOTAL :			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

SECCIÓN 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: Con base a los factores y niveles de desempeño anteriormente indicados propongo _____ que _____ el _____ empleado:

OPINIONES DEL EVALUADO:

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto

() Conformidad con el resultado

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

Fecha: _____ Firma del empleado/a _____

Por conformidad Disconformia del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días del mes de _____ de 201_____

F _____
Firma del Jefe Inmediato

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

() Mantener el resultado de la evaluación
() Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Evaluación Anual Revisada
Puntuación Revisada
Categoría Cualitativa

Revisada jefe superior o designado Concejo Municipal;
Resuelvo _____

Fecha: _____ Firma del Jefe Superior o Designado por el Concejo _____

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ de 201__

F _____
Jefe Inmediato

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: ____/____/____

FORMULARIO B
Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral
Para Personal Administrativo y Operativo.
Alcaldía Municipal de _____

UNIDAD ORGANIZATIVA: _____

DATOS DEL EVALUADO:	
Nombre:	
Fecha de Ingreso:	Puesto Actual: Tiempo en el Puesto:
OTROS DATOS: Nombre y cargo del Jefe inmediato:	Período de evaluación: Del _____ al _____

SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario B para el Personal Administrativo y Operativo.
3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotaes. Al finalizar la evaluación se suman los subtotaes para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada, así:

ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
De 81 a 100	Excelente
De 61 a 80	Muy Buena
De 41 a 60	Buena
De 21 a 40	Deficiente
De 0 a 20	Muy deficiente

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

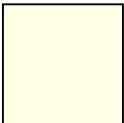
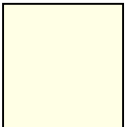
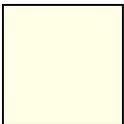
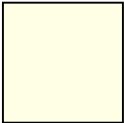
Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

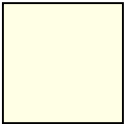
AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros y Compañeras	1. <i>Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación</i>	2	<input type="text"/>
	2. <i>Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente</i>	4	
	3. <i>Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable</i>	6	
	4. <i>Logra integrarse perfectamente como parte del equipo de trabajo</i>	8	
	5. <i>Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo</i>	10	
Potencial de Progreso	1. <i>Su progreso es dudoso</i>	1	<input type="text"/>
	2. <i>Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias</i>	2	
	3. <i>Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo</i>	3	
	4. <i>Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo</i>	4	
	5. <i>Excelente potencial de progreso</i>	5	
SUBTOTAL:			

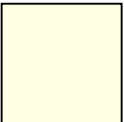
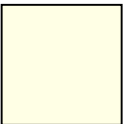
AREA: PRODUCTIVIDAD



AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. <i>Por lo general es indiferente, evita responsabilidades</i>	2	<input type="text"/>
	2. <i>Desempeña ciertas tareas renuientemente</i>	4	
	3. <i>Acepta pero no busca mayores responsabilidades</i>	6	
	4. <i>Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias</i>	8	

	5. <i>Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades</i>	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. <i>Constantemente se retrasa al entregar su trabajo</i>	1	
	2. <i>Tiende a ser lento</i>	2	
	3. <i>Generalmente termina a tiempo</i>	3	
	4. <i>Es puntual para entregar su trabajo</i>	4	
	5. <i>Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto</i>	5	
Calidad del Trabajo	1. <i>Tiende a ser inexacto y descuidado</i>	2	
	2. <i>Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable</i>	4	
	3. <i>Su trabajo es aceptable</i>	6	
	4. <i>Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones</i>	8	
	5. <i>Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones</i>	10	
Competencia y Conocimiento del Puesto	1. <i>Desconoce aspectos básicos de su puesto</i>	2	
	2. <i>Insuficiente conocimiento de algunas actividades</i>	4	
	3. <i>Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo</i>	6	
	4. <i>Lo domina muy bien</i>	8	
	5. <i>Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más</i>	10	
Volumen de trabajo	1. <i>Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente</i>	1	
	2. <i>Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo</i>	2	
	3. <i>Ejecuta un volumen adecuado de trabajo</i>	3	
	4. <i>Usualmente realiza más de lo que se espera</i>	4	
	5. <i>Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos</i>	5	

Ejecución de actividades	1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	1	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	2	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	3	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	4	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	5	
SUBTOTAL :			

AREA. CONDUCTA LABORAL

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírsele	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	10	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	
	2. Convive sólo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convive cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	

	4. <i>Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal</i>	8	
	5. <i>Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal</i>	10	
<i>Asistencia y Puntualidad</i>	1. <i>Asistencia y puntualidad deficientes</i>	2	
	2. <i>Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual</i>	4	
	3. <i>Es constante en su asistencia y generalmente es puntual</i>	6	
	4. <i>Cumple exactamente los horarios establecidos</i>	8	
	5. <i>Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita</i>	10	
<i>Presentación</i>	1. <i>Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación</i>	2	
	2. <i>A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación</i>	4	
	3. <i>Su arreglo personal y presentación son aceptables</i>	6	
	4. <i>Su arreglo personal y presentación son buenos</i>	8	
	5. <i>Su arreglo personal y presentación son excelentes</i>	10	
SUBTOTAL :			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

SECCIÓN 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR: Con base a los factores y niveles de desempeño anteriormente indicados propongo _____ que _____ el _____ empleado:

OPINIONES DEL EVALUADO:

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto

() Conformidad con el resultado

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

Fecha: _____
empleado/a _____

Firma del

Por conformidad Disconformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días

del mes de _____ de 201_____

F _____

Firma del Jefe Inmediato

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

() Mantener el resultado de la evaluación

() Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Evaluación Anual Revisada

Puntuación Revisada

Categoría Cualitativa

Revisada jefe superior o designado Concejo Municipal;

Resuelvo _____

Fecha: _____ Firma del Jefe Superior o Designado por el Concejo _____

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ de 201_____

F. _____
Jefe Inmediato

9.3 TABULACIÓN DE PUNTAJES Y CALIFICACIONES OBTENIDAS

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y la unidad de Secretaria junto con la comisión asignada por el concejo municipal, se procede a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración:

Formulario "A" Desempeño Laboral para Jefes y Técnicos			Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Técnico		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	➤ Planificación del Trabajo, Coordinación y Distribución del Trabajo	10	Gestión de Personal y Ejecución de tareas	➤ Cooperación con compañeros y compañeras	10
	➤ Logro de metas y objetivos	10		➤ Potencial de progreso	5
	➤ Organización	5			
	➤ Cooperación con compañeros y compañeras	5			
	➤ Potencial de progreso	5			
Productividad	➤ Responsabilidad	5	Productividad	➤ Responsabilidad	10
	➤ Cumplimiento y Oportunidad	10		➤ Cumplimiento y Oportunidad	5

	➤ <i>Calidad del Trabajo</i>	5		➤ <i>Calidad del trabajo</i>	10
	➤ <i>Competencia técnica y conocimiento del puesto</i>	5		➤ <i>Competencia y conocimiento del puesto</i>	10
	➤ <i>Volumen de trabajo</i>	10		➤ <i>Volumen de trabajo</i>	5
	➤ <i>Ejecución de actividades</i>	5		➤ <i>Ejecución de actividades</i>	5
Conducta Laboral	➤ <i>Iniciativa</i>	5	Conducta Laboral	➤ <i>Iniciativa</i>	10
	➤ <i>Atención al usuario</i>	5		➤ <i>Atención al usuario</i>	10
	➤ <i>Asistencia y Puntualidad</i>	10		➤ <i>Asistencia y Puntualidad</i>	10
	➤ <i>Presentación</i>	5		➤ <i>Presentación</i>	10