



# **MANUAL GENERICO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO MUNICIPAL LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**



**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA  
NOVIEMBRE DE 2014**

## INDICE

No	APARTADO	PAGINA
	INTRODUCCIÓN	3
1	OBJETIVOS	4
2	MARCO LEGAL	5
3	METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DEL MANUAL	9
4	PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11
5	USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	12
6	ELEMENTOS DE PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	12
7	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15
8	GLOSARIO	20
9	ANEXOS	22

## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual tiene como intención fundamental ofrecer a las municipalidades un conjunto de pautas y orientaciones teóricas y prácticas que les permitan avanzar en la implementación de la carrera administrativa municipal, por medio de la definición y puesta en marcha de su propio manual de evaluación del desempeño de los empleados municipales en cada una de las municipalidades.

El manual recoge en su contenido los elementos siguientes: objetivos, marco legal, los principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño, los usos del sistema de evaluación del desempeño, el funcionamiento del sistema de evaluación, las pautas para la ejecución del proceso de evaluación y revisión, aspectos administrativos importantes a tener en cuenta y las acciones administrativa relacionadas con las oficinas de recursos humanos. Además se anexa los formularios para la evaluación del desempeño para cada nivel y un instructivo que ofrece las pautas y procedimientos para su aplicación, lo que hará efectiva la evaluación.

Es importante de mencionar que el manual y el sistema de evaluación, constituye una propuesta de trabajo donde se deben considerar elementos como: las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y la realidad municipal. Esta propuesta ha de ser adaptada a las condiciones técnicas, administrativa y financieras de cada municipalidad. En particular, el manual no responde a la realidad específica de una municipalidad dada su naturaleza genérica y básicamente ofrece elementos que han de servir de apoyo para la construcción de instrumentos particulares de las municipalidades.

Es de aclarar que en el presente documento, las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en el mismo, que se aplican al género masculino; se entenderán comprenderán y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.

# **1. OBJETIVOS**

## **Objetivo General**

Fomentar la eficiencia y eficacia en el desempeño de los cargos que ocupan los empleados públicos municipales cubiertos por el CAPITULO I, DEL OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN, Art.4, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la cual pretende estimular su desarrollo profesional y optimizar la contribución de cada funcionario al logro de la eficiencia en el empleado municipal.

## **Objetivos Específicos**

- Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las municipalidades y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte de los funcionarios que ejercen funciones de jefatura.
- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre el Concejo Municipal, jefes y empleados, para el logro de las metas de la municipalidad.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto institucional como individual, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

## **2. MARCO LEGAL:**

Este instrumento de consulta y orientación que se coloca a disposición de los Concejos Municipales, Alcaldes y las diferentes jefaturas de las municipalidades; así como de los empleados públicos que pertenecen a la Carrera Administrativa Municipal, constituye el Manual de Evaluación del Desempeño, el cual tiene su base legal en varias disposiciones tanto del Código Municipal como de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### **Código Municipal**

#### **Obligación del Concejo Municipal**

**El Art. 31: "4. Son obligaciones del Concejo: Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia."**

El numeral 4 indica que la administración del gobierno local debe ser eficaz y eficiente, lo que implica que su personal, deben actuar en el cumplimiento de sus funciones eficientemente mostrando capacidad e idoneidad para desempeñar un cargo y haciendo un uso austero de los recursos que se disponen.

Asimismo la eficacia se logra cuando la actividad produce el efecto propio, es decir, los resultados esperados o planificados. Ambos aspectos se pueden ponderar a través de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores públicos municipales.

### **Ley de la Carrera Administrativa Municipal**

#### **Del Objeto**

"Art. 1.- El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole.

Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en presente ley."

## Equidad de género

“Art. 1-A. Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en la presente Ley, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente”.

## 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”.**

Específicamente en este Artículo se establecen la obligatoriedad de evaluar el desempeño laboral de los empleados de carrera, tomando como referencia el cumplimiento de la funciones que esta contenidas en el perfil del cargo, específicamente en el Manual de Cargos y Categorías.

Para efectos de la evaluación dice el artículo que deben tomarse en cuenta factores como objetivos medibles, que se puedan cuantificar y al mismo tiempo que se puedan verificar, siendo el resultado una calificación a ponderar en un período determinado, normalmente un año.

## Evaluación del Desempeño Instrumento de Gestión

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

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

El Artículo establece, que la acción de aplicar una evaluación, es una herramienta que tiene la administración municipal, en la búsqueda de la mejora y del desempeño de las funciones de

cada uno de los servidores públicos municipales, en el desempeño de su trabajo diario y con ello garantizar la calidad de los servicios que presta al público y la institución.

Pero también en los numerales del 1 al 5, en el Art. 43, señala para qué sirve la evaluación y establece que:

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

#### **Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar**

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

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

El artículo regula que la evaluación de los empleados, debe practicarse una vez al año con las especificaciones establecidas en el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral que tenga aprobada la municipalidad. Sin embargo, si durante el año el Concejo Municipal o el Alcalde Municipal o las máximas autoridades de los entes municipales descentralizados, recibe información veraz, que el desempeño laboral de un empleado es deficiente, se podrá ordenar por las autoridades municipales a la unidad de recursos humanos o a quien corresponda administrativamente hacerlo, se le practique la evaluación y calificación sobre el desempeño de su trabajo en forma inmediata. Las evaluaciones que se practiquen, se registrarán en el Registro Municipal y en el Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **Notificación de la Calificación**

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

De acuerdo al Artículo 45, la calificación de los resultados de la evaluación del desempeño laboral los funcionarios municipales debe serles notificado para que expresen su conformidad o inconformidad. En caso de inconformidad el interesado podrá, si lo desea, solicitar al Concejo Municipal y en su ausencia al Alcalde Municipal y en ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa que se revise la evaluación practicada. En tal caso la autoridad que corresponda designará a uno o más funcionarios idóneos, puede ser el Jefe de Personal o Jefatura Administrativa, o ambos para que practiquen una nueva evaluación, según el caso.

#### **Adecuación de Manuales de Evaluación**

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

Establece el Artículo anterior que los manuales de evaluación deben mantenerse actualizados por varias razones, entre ellas las siguientes: pueden crearse nuevos puestos de trabajo como técnico en medio ambiente, técnicos en relaciones públicas entre otros; también por las supresiones de plazas. Los manuales de evaluación deben ser establecidos de acuerdo a las características del puesto de trabajo, las circunstancias el desempeño del cargo



y de acuerdo a los objetivos perseguidos por la Municipalidad o por la entidad descentralizada, según el caso.

### **3. METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DEL MANUAL**

#### **PROCESO DE ELABORACIÓN**

##### **Paso 1: Diagnóstico de la situación del sistema evaluativo actual**

Es importante definir con claridad la forma en la que se ha venido evaluando el desempeño del personal de la municipalidad, por tanto se levantará toda la información referente al sistema evaluativo empleado hasta la fecha; para lo cual se elaborará un instrumento que recoja la información pertinente, desarrollándose las entrevistas necesarias con los funcionarios involucrados en la administración de personal y el personal mismo de diferentes niveles funcionariales.

##### **Paso 2: Definición del sistema de evaluación del desempeño laboral**

Considerando los resultados del diagnóstico sobre la situación del sistema evaluativo de la municipalidad, hay que definir el nuevo sistema, el cual tiene que estar acorde a lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En general habrá que tener en cuenta que la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en su Artículo 42 establece que el desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado con respecto a los objetivos del puesto de trabajo, de acuerdo a políticas, planes, programas y estrategias de la municipalidad, además teniendo en cuenta factores objetivos, medibles, cuantificables y verificables.

En este sentido, el manual propuesto ofrece un procedimiento y mecanismo que permite obtener una calificación de periodo, está basado en los requerimientos o áreas del desempeño que son básicas para la realización satisfactoria de actividades según el nivel funcional al que pertenece el empleado evaluado.

##### **Paso 3: Definición del funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño**

El funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño contempla 5 elementos importantes para su desarrollo, por tanto las municipalidades los deben tomar muy en cuenta al momento de definirlo y plasmarlo en el manual correspondiente; a continuación se presentan los elementos necesarios a considerar:

- El Ciclo de evaluación: es la definición del periodo a evaluar
- Distribución de los servidores por grupos laborales: Según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los grupos a considerar son los del nivel de dirección, nivel técnico, nivel administrativo y el nivel operativo.
- Las áreas del desempeño según grupos laborales: son las que están relacionados con las funciones medulares que realizan los servidores de los diferentes grupos laborales
- El expediente de cada empleado: en la Unidad de Recursos Humanos, o en la unidad que designe el Concejo o Alcalde Municipal, así como en el Registro Municipal de la Carrera administrativa Municipal ha de llevarse un expediente de cada empleado de la municipalidad donde se registre los resultados de la evaluación, el que debe estar bajo la custodia y responsabilidad de los respectivos jefes de dichas unidades
- Niveles del desempeño: con el fin de que el evaluador y el empleado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, es importante definir los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas y rangos de puntuación.

Los elementos anteriores han de quedar debidamente desarrollados como producto del proceso de la elaboración del manual que ha de contemplar los procedimientos y herramientas de la evaluación del desempeño.

#### **Paso 4: Elaboración y aprobación de instrumentos de evaluación**

En este paso es importante definir el instrumento a utilizar para desarrollar la evaluación del desempeño el cual debe contener como mínimo los siguientes apartados:

- A. Identificación del servidor
- B. identificación del jefe superior
- C. Instrucciones.
- D. Escala de evaluación (que varía según sea el nivel funcional al que pertenezca el empleado que se está evaluando).
- E. Resultados de la evaluación.
- F. Justificación del grado de desempeño obtenido.
- G. Medidas recomendadas por el superior según el resultado obtenido.
- H. Opinión del empleado sobre el resultado obtenido.
- I. Solicitud de nueva evaluación (en caso de inconformidad del resultado obtenido de parte del empleado)

## ESQUEMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL



### **4. PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

A continuación se destacan elementos de base para llevar a cabo la evaluación del personal en las municipalidades:

4.1 El recurso humano es el más importante de cuantos disponen las municipalidades, para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.

4.2 La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la municipalidad.

4.3 El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

4.4 El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones de la municipalidad.

4.5 El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio público.

## **5. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Algunos de estos usos se encuentran indicados en el Artículo 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, el cual establece que la evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos.

Además, el sistema de evaluación del desempeño ha de emplearse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la municipalidad.
- Realizar reconocimiento formal de los métodos de trabajo aplicados por el empleado, estimulando a otros a repetirlos adaptándolos a sus puestos y circunstancias.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Determinar la concesión del aumento salarial por antigüedad, o de cualquier otro incentivo.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores empleados de la Administración.

## **6. ELEMENTOS DE PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN**

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

### **6.1-DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A EMPLEAR**

Los métodos de evaluación de personal son múltiples; sin embargo para efectos información de referencia se ha considerado prudente destacar los más usados y los que ofrecen de acuerdo a la realidad municipal mayores niveles de viabilidad aplicativa.

### **-Técnica de escala grafica de calificación:**

Es una escala que lista varios factores o características y un rango de desempeño para cada una. Al empleado se le califica al identificar la calificación que mejor describa su nivel de desempeño por cada factor o característica.

### **-Método de distribución forzada:**

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.

La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

### **-Método del incidente crítico:**

El jefe lleva un registro por cada subordinado de la conducta relacionada con su desempeño; se identifican los incidentes de trabajo poco comunes, sean buenos o malos que posteriormente son comentados entre supervisor y subordinado para evaluar el desempeño.

Se recomienda que se utilice el método para complementar una técnica de calificación, con la limitante que no es útil para comparar a los empleados o toma de decisiones salariales. Sin embargo la no comparación evita la reacción negativas de quienes son descalificados.

### **-Formas narrativas:**

Se presenta un formato en el que se pide el jefe:

- Que califique el desempeño del empleado en términos de los criterios del puesto.
- Que presente ejemplos críticos y un plan de acción para el mejoramiento diseñado para ayudar al empleado a cumplir o exceder esos criterios.
- Finalmente una conclusión de la discusión de la evaluación haciendo énfasis en la solución del problema.

### **-Escala de calificación basadas en el comportamiento**

Método cuya finalidad es combinar los beneficios de los incidentes críticos, narrativos y calificaciones cuantificadas, con base en una escala cuantificada, en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.

Combina los beneficios de las formas narrativas y las calificaciones cuantificadas relacionando una escala cuantitativa con ejemplos específicos de un buen o mal desempeño.

#### **-El método de la administración por objetivos (APO)**

Adopta objetivos medibles específicos para cada empleado y después se comenta su progreso. Un programa de evaluación y establecimiento de objetivos a nivel organización.

#### **-Integración de los métodos**

En la práctica, las organizaciones combinan varios métodos de evaluación del desempeño, no existe una norma o una receta que indique como se debe integrar dicha evaluación.

### **6.2- EVALUADORES**

Los evaluadores en cualquier caso, han de ser los empleados o funcionarios que realizan dentro de la municipalidad funciones oficiales de supervisión y verificación de cumplimiento de metas y objetivos institucionales, que en este caso ya quedan debidamente identificados en la estructura de organizativa mostrada en el manual de organización y funciones genérico. El jefe inmediato o quien hará el rol de evaluador ha de efectuar entrevista con el empleado para la notificación de los resultados de la evaluación.

Es indispensable que el jefe inmediato o quien hará el rol de evaluador conozca ampliamente el Manual de Procedimientos para la evaluación del desempeño. Asimismo, se recomienda que la municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

### **6.3-FUENTES DE INFORMACION**

Las fuentes de información para la realización de la evaluación pueden ser de origen externo o interno a la municipalidad, pueden además ser primarias (obtenidas directamente de un instrumento aplicado al empleado o secundarias y complementaria) las obtenidas de fuentes que no es la aplicación directa de un instrumento de evaluación, por ejemplo la comunidad; estas pueden definirse a partir de tres elementos importantes:

- El interés de la municipalidad de obtener información adicional
- El método de evaluación que se decida emplear
- El tiempo y costos del proceso.

De acuerdo a lo mencionado puede ser que para evaluar a un empleado cuya función principal está directamente relacionada con atención al público ( ejp. oficina de información)

se considere importante consultar a los usuarios.

#### **6.4-CICLO DE EVALUACIÓN**

El ciclo de evaluación está referido a establecer institucionalmente el periodo específico dentro del cual ha de llevarse a cabo la evaluación del personal y que este sea de pleno conocimiento de los empleados. En este caso la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece que se realizará una vez al año, cuando se verifique el rendimiento deficiente de un empleado; sin embargo se recomienda se realice al menos tres meses antes de la finalización del año para efectos presupuestarios, en caso de que de la evaluación derive la decisión del cambio de categoría y mejora salarial.

#### **6.5-PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RESULTADOS**

Es de fundamental importancia que la municipalidad establezca de forma clara y que sea de pleno conocimiento del personal, el tratamiento que ha de recibir la información que derive de la evaluación del desempeño practicada a los empleados. El manejo subjetivo o manipulación corre el riesgo de desacreditar al sistema de evaluación.

#### **6.6-FACTORES E INDICADORES DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación del personal ha de considerar en su definición y establecimiento, la existencia de factores o áreas del desempeño ( ejp. cantidad de trabajo, atención al público) que se considera indispensable según el manual descriptor de cargos y según la tipología o nivel del cargo a evaluar. Para cada factor o área a evaluar se podrá definir indicadores de medición adicionales, que a partir de información complementaria, permita evaluar más objetiva y efectivamente el desempeño. Así por ejemplo si el factor o área a evaluar es CANTIDAD DE TRABAJO en el cargo de registro del estado familiar puede valorarse a partir del cumplimiento de metas de cantidad ( partidas emitidas, sin olvidar la variable demanda) y lo mismo podría considerarse para cargos de la unidad de catastro ( calificaciones de contribuyentes residenciales o comerciales) Esta misma consideración podrá plantearse para metas institucionales de orden estratégico general, es decir si a partir de áreas o factores se está contribuyendo a fines como fortalecer la imagen institucional, mejora de las finanzas municipales o mejorar la calidad de vida de las población.

### **7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El sistema de evaluación del desempeño contenido en el manual, constituye una propuesta de trabajo y ejemplo para consideración de las municipalidades y por lo tanto este podrá ser adecuado, adaptado y/o sustituido a partir de la realidad técnica, administrativa y financiera de cada municipalidad.

## **7.1 Consideraciones iniciales**

Para efectos de viabilidad aplicativa y rigor técnico en su definición se han considerado los elementos siguientes:

**1-**Que el sistema de evaluación parte de la visión estratégica institucional de la gestión municipal y sus procesos, es decir teniendo en cuenta que el desempeño de un cargo ha de ser valorado en su relación con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que está orgánicamente adherido, así como los objetivos y funciones de dicha unidad o sección y de cómo estos contribuyen a la consecución de los fines estratégicos de la municipalidad.

**2-**Que el método de ejemplo empleado en el presente manual combina varios de los métodos de los descritos anteriormente y está principalmente centrado en la escala gráfica, considerando que las ventajas de este método son: la de fácil y rápida aplicación y comprensión, el bajo costo, se requiere escasa capacitación y se puede aplicar a números importantes de personal.

**3-**Que el ejemplo y propuesta considera el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

**4-**Que el ejemplo y propuesta considera los elementos de la realidad de las municipalidades para efecto de que la propuesta tenga viabilidad práctica a partir de los requerimientos administrativos generales.

Los instrumentos propuestos está orientados a apoyar la evaluación de los empleados regulados por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, **TITULO III DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA, CAPITULO II DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, artículos del 42 al 46.**

## **7.2 EL CICLO DE EVALUACIÓN**

El periodo de evaluación comprende un año de labores, proceso que se desarrollara teniendo en consideración las regulaciones legales relativas al diseño del presupuesto municipal anual, dado que no habrá que perder de vista que las necesidades de capacitación deben pasar a ser parte de un plan que para su ejecución requiere de recursos financieros.

## **7.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR GRUPOS LABORALES**

La distribución de los empleados en grupos laborales, según sus funciones, está determinado según lo establecido en TITULO II, referente a los FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE CARRERA; CAPITULO I, DE LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LOS NIVELES DE CARRERA, en el Art. 5.- el cual establece que por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.



Sera el jefe inmediato el que determine el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle y la clasificación ya definida en al Manual Descriptor de Cargos y Categorías :

<b>GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN</b>
Pertenecen los empleados públicos que desempeñan funciones de Dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la municipalidad.

<b>GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO</b>
Pertenecen los empleados públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

<b>GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO</b>
Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

<b>GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO</b>
A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la municipalidad.

#### 7.4. LAS ÁREAS DEL DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS LABORALES

En el apartado de anexos de este manual se agrega un formulario por nivel funcional para ejecutar la evaluación del desempeño de los empleados, en cada uno de los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Este formulario de evaluación del desempeño establece en el Apartado D de su contenido un conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son detalladas a continuación:

<b>NIVEL DE DIRECCION</b>	<b>NIVEL TECNICO</b>	<b>NIVEL ADMINISTRATIVO</b>	<b>NIVEL OPERATIVO</b>
-Planeamiento y organización -Seguimiento y solución de problemas -Toma de decisiones -Responsabilidad -Liderazgo -Comunicación -Relaciones interpersonales e intergrupales	-Competencia profesional -Calidad de Trabajo -Iniciativa -Planeamiento -Diligencia -Comunicación -Relaciones de trabajo	-Calidad de trabajo -Cantidad del trabajo -Conocimiento del trabajo -Responsabilidad -Diligencia -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo	-Atención al público -Calidad del Trabajo -Cumplimiento de tareas oportunamente -Responsabilidad -Colaboración -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo

**NOTA:** Las áreas de evaluación del desempeño puede variar en nivel de importancia, prioridad según el número de categorías cualitativas, nivel funcional, cargo, unidad o municipalidad, solo asegúrese de adecuar la escala que regula los rangos de las categorías cualitativa establecida en el apartado 7.6. Por ejemplo, si para una municipalidad X, el área de evaluación "ATENCIÓN AL PÚBLICO" debería evaluarse en todo los niveles funcionariales puede hacerse, tomando las providencias del caso.

En caso de que un empleado participe en algún movimiento de personal será evaluado con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que se ha desenvuelto más tiempo desde la evaluación anterior. Si ocurriere que, durante el mismo período de evaluación, un empleado ha desempeñado funciones o cargos diferentes por períodos iguales, este será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente. Sin embargo, cuando existan áreas del desempeño coincidentes entre los formularios aplicables para uno y otro tipo de funciones, el jefe inmediato deberá considerar también, en la evaluación de tales áreas, las funciones que venía ejecutando el empleado antes de producirse el movimiento de personal en referencia.

## **7.5 EL EXPEDIENTE DEL EMPLEADO.**

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

**En la Unidad de Recursos Humanos, o en la Unidad que designe el Concejo o Alcalde Municipal,** así como en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal deberá llevarse un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad de los respectivos jefes de dichas unidades.

Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de encomio por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, y otros). **Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el empleado no ha sido notificado oportunamente,** por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación y le envíe a la unidad administradora del expediente para su actualización.

En caso de que el empleado hubiere presentado algún recurso en contra de lo actuado por el superior del jefe inmediato, en el apartado H del formulario de evaluación, este expediente recogerá dicha información para que cualquiera de las partes pueda usarlo como prueba ante la autoridad competente.

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

## **7.6 GRADO DEL DESEMPEÑO.**

Con el fin de que el evaluador y el empleado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo 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 municipal con respecto a cada área del desempeño evaluada según los

niveles anteriormente especificados.

ESCALA DE EVALUACIÓN POR AREA DE DESEMPEÑO			
GRADOS DE DESEMPEÑO	DEFINICION	PUNTAJES	CATEGORIA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
1	Desempeño muy por debajo del esperado	4	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	8	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	12	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	16	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional	20	EXCELENTE

La tabla siguiente muestra los rangos generales por medio de los cuales se establecerá la categoría cualitativa para la cual califica empleado en la evaluación, tomando como base sus puntajes numéricos, ello servirá de base para el establecimiento de la condición o grado de desempeño anual del empleado municipal. Así por ejemplo, si un empleado X obtiene un puntaje total de 50, caerá entre el rango que equivale a la categoría REGULAR según la escala explicada en el apartado de grado de desempeño, lo que indicará que su desempeño no es el peor ni el mejor, pero cumple sus funciones.

ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO GENERAL ANUAL	
RANGO EN PUNTOS	CATEGORIA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
De 28 a 49	DEFICIENTE
De 50 a 71	REGULAR
De 72 a 93	BUENO
De 94 a 115	MUY BUENO
De 116 a 140	EXCELENTE

\*El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato basándose en el perfil del cargo, las responsabilidades que este implica en su relación con el rendimiento mostrado con fundamento en el potencial laboral del servidor, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

## 7.7 EL PROCESO DE EVALUACION Y REVISION: ( DETALLES ANEXO 1)

### A-Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Intermedia o en la evaluación final, cuando el empleado manifieste inconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en los apartados G, H e I del formulario 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 empleado durante el año, además, de esta evaluación han de derivarse, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, y que se han de especificar en el apartado D del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

## B. Revisión

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

Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiere participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación al Concejo Municipal, para que luego de obtener su visto bueno se envíen copias a la oficina del Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y al Registro Nacional de la Carrera Administrativa.

La evaluación del desempeño solo 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.

## C. Registro de la evaluación

El registro de los resultados de las evaluación se remitirá luego del visto bueno del Concejo Municipal a las oficinas del Registro Municipal de la Carrera Administrativa y el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal que opera en el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal ( ISDEM )

## 8- GLOSARIO

SIGLAS Y CONCEPTOS	DEFINICION
COMURES	CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DELA REPÚBLICA DE EL SALVADOR
ISDEM	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
FUNDEMUCA	FUNDACION PARA EL DESARROLLO LOCA Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE CENTROAMERICA Y EL CARIBE
AECID	AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACION INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

LCAM	LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
CAM	CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
ORGANIZACION FUNCIONAL	SE REFIERE AL ORDENAMIENTO INSTITUCIONAL EN QUE SE ENCUENTRAN DISPUESTAS LAS DIFERENTES UNIDADES QUE CONFORMAN UNA ORGANIZACIÓN Y SUS RELACIONES A PARTIR DE LOS DIFERENTES NIVELES Y FUNCIONES.
CARGO	ES EL TRABAJO TOTAL ASIGNADO A UN TRABAJADOR CONSTITUIDO POR UN CONJUNTO DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE LLEVA A CABO LA COMPARACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO O EMPLEADA Y LOS ESPERADOS A PARTIR DE LOS ESTABLECIDOS EN EL DESCRIPTOR DEL CARGO, QUE LLEVA FINALMENTE AL ESTABLECIMIENTO DE UNA CALIFICACIÓN CUANTITATIVA Y/O CUALITATIVA.
POLÍTICA INSTITUCIONAL	SON UN CONJUNTO DE DIRECTRICES DE ACTUACIÓN GENERAL QUE EXPRESAN LOS OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y PRIORIDADES CON LAS QUE LA ORGANIZACIÓN SE COMPROMETE.
ESTRATEGIA	ES UN CONJUNTO DE MEDIDAS Y ACCIONES PRIORITARIAS A TOMAR DE FORMA ORGANIZADA PARA LA CONSECUCCIÓN DE UN O MAS OBJETIVOS SUPERIORES.
CAPACITACIÓN	PROCESO POR MEDIO DEL CUAL SE DOTA A LOS EMPLEADOS DEL CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS PARA MEJORAR EN CALIDAD Y CANTIDAD EL TRABAJO QUE REALIZA EN EL DESEMPEÑO DE UN CARGO EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
DESCRIPTOR DE CARGO	ES LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO A PARTIR DE SU NOMINACIÓN FORMAL, UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, SUS RELACIONES, OBJETIVOS, FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA, HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL DESEMPEÑO DEL MISMO.
NIVELES FUNCIONARIOS	LOS SEGMENTOS EN LOS QUE DE ACUERDO A LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL SE HAN DE DISTRIBUIR EL CONJUNTO DE CARGOS QUE POSEE LA MUNICIPALIDAD SEGÚN LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA CARGO.
CATEGORÍAS	LAS TRES OPCIONES DE ASCENSO Y/O MEJORA GENERAL A LAS QUE PUEDE ASPIRAR UN EMPLEADO MUNICIPAL DE CARRERA, A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO Y OTROS MERITOS Y EXPERIENCIAS LABORALES Y ACADÉMICAS.
SISTEMA RETRIBUTIVO	ES EL CONJUNTO DE MEDIDAS ADMINISTRATIVAS, TÉCNICAS Y FINANCIERAS QUE LA MUNICIPALIDAD HA DE ORGANIZAR PARA ASEGURAR LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS OPCIONES DE MEJORA CONTINUA Y PROGRESIVA QUE LOS EMPLEADOS HAN DE TENER COMO DERECHO DENTRO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
REGISTRO MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	OFICINA DE LA MUNICIPALIDAD ENCARGADA DE LLEVAR UN REGISTRO DIGITAL Y FÍSICO DE TODOS LOS HECHOS QUE SE SUCITAN RESPECTO AL DESEMPEÑO DE UN SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL, Y DE EFECTUAR LAS NOTIFICACIONES RESPECTIVAS AL REGISTRO NACIONAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL CON SEDE EN EL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL ( ISDEM ).
REGISTRO NACIONAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.	OFICINA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL ENCARGADA DE LLEVAR UN REGISTRO DIGITAL Y FÍSICO DE TODOS LOS HECHOS QUE SE SUCITAN RESPECTO AL DESEMPEÑO DE UN SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL DEL PAÍS, QUE SON REPORTADOS POR LAS AUTORIDADES COMPETENTES DE CADA MUNICIPALIDAD.

## **9- ANEXOS:**

-ANEXO 1: INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL EJEMPLO DE ESCALA DE DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

-ANEXO 2: ESCALAS DE EVALUACIÓN PARA CADA NIVEL FUNCIONARIAL

### **ANEXO 1**

#### **1. INSTRUCTIVO PARA LA APLICACION DE LA ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR NIVEL FUNCIONARIAL Y PASOS POSTERIOR DEL PROCESO.**

##### **1.1 Selección del formulario e identificación del período**

A- El jefe inmediato solicitara a la unidad responsable dentro de su municipalidad el formulario adecuado, según el nivel funcionarial al que pertenezcan los empleado a los que le corresponda evaluar.

B- Para la evaluación el/la jefe inmediato ha de hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación.

C- En el ejemplar usado para la evaluación ha de consignarse los resultados numéricos y la categoría cualitativa correspondiente al puntaje obtenido en la Evaluación.

D- Cada formulario para la evaluación de un empleado que pertenezca a cualquiera de los cuatro niveles funcionariales contendrá tres partes 1)INSTRUCTIVO, 2)ESCALA CORRESPONDIENTE AL NIVEL FUNCIONARIAL AL QUE PERTENCE EL EMPLEADO 3)PASOS SUBSIGUIENTES de naturaleza legal y de aplicación obligatoria; todos estos apartados están debidamente identificados en el contenido del presente anexo.

##### **1.2 Aplicación de la Escala de Evaluación correspondiente al periodo de un año**

1.2.A- El funcionario a evaluar deberá estar presente en el momento de la evaluación

1.2.B- El funcionario evaluador deberá razonar la calificación final de empleado evaluado.

1.2-C- El empleado evaluado podrá mostrar desacuerdo con los resultados y dejar constancia en el cuerpo del formulario

1-2D- El empleado podrá solicitar una segunda evaluación y lo hará por escrito con nota dirigida al Alcalde, quien procederá a realizarla o a nombrar un representante para que proceda a realizar una segunda evaluación que tendrá carácter definitiva.

##### **1.3 Pasos siguientes a la evaluación anual**

1.3.A- Una vez realizado el informe individual se pasara los resultados con informes complementarios respecto a los resultados y recomendaciones del jefe inmediato superior o el evaluador al Concejo Municipal o al Alcalde.

1.3.B- Luego de haber sido validadas los informes y validados los resultados por el Alcalde, se entregará copia fiel al Departamento de Recursos Humanos, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa y la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.

1.3.C- El Registro Municipal procederá en un plazo de ocho días a trasladar las respectivas notificaciones de los resultados al Registro Nacional de la Carrera Municipal y sus respectivas consecuencias o medidas derivadas de la evaluación individual de cada empleado.

## ANEXO 2

### ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA CADA NIVEL FUNCIONARIAL.

ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL NIVEL _____ EVALUACIÓN ANUAL		
<b>ALCALDIA MUNICIPAL _____</b>  Abarca el período comprendido entre el mes de..... de 200.....y el mes de.....de 200.....		
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL SERVIDOR</b>		
Primer apellido	Segundo Apellido	Nombre
No. DUI	Tiempo efectivo de Trabajo ( años y meses)	Tipo de nombramiento Contrato _____ Ley de Salarios _____
<b>B. IDENTIFICACIÓN DEL SUPERIOR</b>		
Unidad en que trabaja		
Apellidos y nombre del jefe inmediato		Cargo que ocupa
Apellidos y nombre del superior del jefe inmediato		Cargo que ocupa
<b>C. INSTRUCCIONES</b>		
1	Encierre en un círculo el grado que mejor corresponda al desempeño del empleado en cada una de las áreas evaluadas	
2	Finalizado el proceso de evaluación del desempeño del empleado, en cada una de las áreas, sume las puntuaciones por área y obtenga el puntaje total.	
3	El instrumento de evaluación permite al empleado obtener una puntuación máxima de 140 puntos y mínima de 28 de puntos.	
4	El puntaje obtenido por cada empleado ha de ser traducido en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado. ( Ver tabla de categoría cualitativas en el apartado 8.10 de este manual según sea el rango en el que se encuentre el puntaje total )	
5	Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno,	

	Muy Bueno y Excelente.
--	------------------------

A continuación se presentan las escalas de evaluación a aplicar según sea el nivel funcional al que pertenece el empleado que será evaluado.

<b>D. ESCALA DE EVALUACIÓN PARA EL NIVEL FUNCIONARIAL DE DIRECCIÓN</b>					
<b>1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN</b>					
Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc, a la determinación de estrategias, la planeación y organización de las tareas, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>					
Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>3.- TOMA DE DECISIONES</b>					
Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>4.- RESPONSABILIDAD</b>					
Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>5. – LIDERAZGO</b>					
Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los empleados hacia el logro de los resultados esperados.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>6.- COMUNICACIÓN</b>					
Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>7.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES</b>					
Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como las interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE



PUNTAJES	4	8	12	16	20
PUNTAJE TOTAL _____ CATEGORÍA CUALITATIVA _____					

D. ESCALA DE EVALUACIÓN PARA EL NIVEL FUNCIONARIAL TÉCNICO					
<b>1.- COMPETENCIA PROFESIONAL</b> Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>2.- CALIDAD DEL TRABAJO</b> Se refiere al trabajo preciso y completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>3.- INICIATIVA</b> Se refiere a utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>4.- PLANEAMIENTO</b> Se refiere al planeamiento adecuado de su trabajo; a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>5.- DILIGENCIA</b> Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>6.- COMUNICACIÓN</b> Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>7.- RELACIONES DE TRABAJO</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
PUNTAJE TOTAL _____ CATEGORÍA CUALITATIVA _____					

D. ESCALA DE EVALUACIÓN PARA EL NIVEL FUNCIONARIAL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO					
1.- CALIDAD DEL TRABAJO Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
2.- CANTIDAD DEL TRABAJO Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
3.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
4.- RESPONSABILIDAD Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
5.- DILIGENCIA Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
6.- INICIATIVA Y CRITERIO Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
7.- RELACIONES DE TRABAJO Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
PUNTAJE TOTAL _____ CATEGORÍA CUALITATIVA _____					

D. ESCALA DE EVALUACIÓN PARA EL NIVEL FUNCIONARIAL OPERATIVO					
<b>1.- ATENCIÓN AL PÚBLICO</b> Se refiere a la atención esmerada de los usuarios internos y externos a la organización, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, evitando indisponerlos y proyectando una imagen positiva de la institución.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>2.- CALIDAD DEL TRABAJO</b> Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>3.-CUMPLIMIENTO DE TAREAS OPORTUNAMENTE</b> Se refiere a la deposición permanente hacia el cumplimiento de las tareas encomendadas y la creación de alternativas de organización de su trabajo para el debido cumplimiento.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>4.- RESPONSABILIDAD</b> Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos disponibles, agilidad, prontitud, puntualidad para responder a las tareas encomendadas.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>5. – COLABORACIÓN</b> Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>6.- INICIATIVA Y CRITERIO</b> Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>7.- RELACIONES DE TRABAJO</b> Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.					
CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20
<b>PUNTAJE TOTAL</b> _____ <b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b> _____					

E. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN		
FIRMA JEFE INMEDIATO	RESULTADO NUMERICO	
F.	CATEGORIA CUALITATIVA	
F. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO		
G. MEDIDAS DE RECOMENDADAS POR EL SUPERIOR SEGÚN EL RESULTADO OBTENIDO		
1		
2		
3		
4		
H. OPINION DEL EMPLEADO SOBRE LOS RESULTADOS		
FIRMA DE CONFORMIDAD CON EL RESULTADO		
FIRMA DE DESCONFORMIDAD CON EL RESULTADO		
I. SOLICITUD DE NUEVA EVALUACION (EN CASO DE INCONFORMIDAD DE PARTE DEL EMPLEADO)		
RESULTADO ANTERIOR	RESULTADO NUMERICO	
	CATEGORIA CUALITATIVA	
RESULTADO DEFINITIVO	RESULTADO NUMERICO	
	CATEGORIA CUALITATIVA	
FIRMA DEL SEGUNDO EVALUADOR	F.	
FIRMA DEL EMPLEADO EVALUADO	F.	

**NOTAS:**

- Los apartados E, F, G, H e I son los pasos subsiguientes de acuerdo a LCAM.
- Finalmente los formularios deben pasar en original al Concejo Municipal, posteriormente al encargado de Recursos Humanos, al Registro Municipal de la CAM y al Registro Nacional, para ser anexados al expediente de cada empleado.