



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

AÑO 2019

INDICE

No	APARTADO	PAGINA
1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	4
3.	BASE LEGAL	5-7
4.	BASE TEÓRICA	8-9
5.	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	10
6.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	11
7.	APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	12-14
8.	DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES	15-19
10.	ANEXOS	20-36

1.INTRODUCCION

El presente manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los empleados de carrera de la Municipalidad de San Pablo Tacachico, a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía por este municipio.

El manual desarrolla contenidos como los objetivos que persigue de manera general y específica, la base legal que sustenta las disposiciones establecidas en el mismo, la base teórica que permite visualizar el sentido técnico y operativo de la evaluación del desempeño, el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño en el que se destacan de forma específica los procedimientos y regulaciones para la aplicación y uso del sistema, las disposiciones administrativas y relacionadas con la unidad encomendada a la aplicación de estos instrumentos y finalmente sus anexos que recogen de manera particular el instructivo de aplicación del sistema y los formularios para hacer efectiva la evaluación del desempeño de los empleados a partir de los requerimientos y especificaciones del cargo y del nivel funcional al que corresponde el mismo.

Este instrumento se ha construido por medio de un proceso de consulta y participación de los empleados, jefaturas y concejales de la Municipalidad de San Pablo Tacachico, con el propósito de que éste, sea asumido y puesto en ejercicio con importantes niveles de apropiamiento y sentido de pertenencia.

El presente manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

2. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.1 Objetivo General.

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal de carrera de la Municipalidad de San Pablo Tacachico para favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.

2.2 Objetivos Específicos.

2.2.1 Organizar y regular el otorgamiento de estímulos y ascensos a los empleados;

2.2.2 Contribuir a formular programas de capacitación a partir de los resultados de la evaluación a efecto de promover la mejora y la corrección de debilidades en el desempeño;

2.2.3 Orientar el otorgamiento de becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;

2.2.4 Contribuir a la evaluación de procesos de selección;

2.2.5 Determinar la permanencia en el servicio.

El diseño y puesta en vigencia del Manual de Evaluación del desempeño de la Municipalidad de San Pablo Tacachico encuentra su razón jurídica en diferentes cuerpos de los cuales se destaca los de mayor vinculación a efecto de que este instrumento administrativo muestre su asidero y fundamento legal.

3. BASE LEGAL

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, tanto a nivel de funcionarios como empleados, son eficientes cuando deben comprobar la capacidad para desempeñar un cargo y hacerlo con los recursos que se disponen con ahorro de tiempo y calidad.

Así mismo la eficacia se logra cuando la actividad produce el efecto propio o los resultados esperados o planificados. Ambos aspectos se pueden medir a través de un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de los servidores públicos municipales.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Evaluación del Desempeño y su Calificación

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”.

Evaluación del Desempeño Instrumento de Gestión

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

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

El Artículo establece que la acción de aplicar una evaluación es una herramienta que tiene la administración municipal que busca mejorar y desarrollar las funciones que tienen los empleados municipales en el desempeño de su trabajo diario.

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

1. Al trabajador municipal que realiza bien su trabajo pueden concedérseles estímulos individuales, como un diploma de reconocimiento por el trabajo desempeñado; una beca de estudio completa o parcial; invitarlo a que participe en eventos de capacitación con el objeto que desarrolle sus conocimientos en materia de interés para la Municipalidad; entre otros estímulos.

2. La evaluación del personal de la Municipalidad, puede identificar que existen deficiencias en los conocimientos sobre materias relacionadas con el desempeño administrativo de los trabajadores municipales y ello lleva a que las autoridades municipales decidan formular programas de capacitación.

3. El resultado de una evaluación aplicada al personal de la Municipalidad también sirve para el otorgamiento de becas o ser tomado en cuenta para que dé sus aportes en una comisión de estudio relacionado con el cargo, o que comparta su experiencia exitosa con el resto de compañeros de trabajo que sirva al mismo tiempo a los intereses de la Municipalidad.

4. También cuando se evalúa al personal de la Municipalidad, los resultados pueden servir para determinar criterios en el momento de la selección de nuevos miembros de la comunidad laboral municipal.

5 Una evaluación puede llevar a la conclusión que es el momento de decidir sobre la permanencia de un empleado en el puesto de trabajo. Ciertamente para llegar a esta conclusión debió haberse transcurrido por un proceso y no es que deba decidirse en la primera evaluación. Se tiene que haber hecho amonestaciones verbales y escritas, haber dado oportunidades de capacitación, de estímulo entre otros; para que esta persona pueda ser retirada del puesto. Se ha de considerar que el retiro debe hacerse de conformidad con las disposiciones legales establecidas en los procedimientos administrativos y 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, 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 de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.”

Notificación de la Calificación

Art. 45.- La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada.

Adecuación de Manuales de Evaluación

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

4. BASE TEORICA

Para efecto de la puesta en marcha del presente manual y la adecuada orientación y aplicación de los procesos de evaluación del personal la Municipalidad de San Pablo Tacachico se asumen como marco de referencia las pautas siguientes:

- 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 dimensionado en su relación con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que está orgánicamente adherido y desde la cual contribuye a la consecución de los fines estratégicos de la Municipalidad.
- Que el método de evaluación aplicado para este manual combina varios de los métodos y esta 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.
- Que el sistema y el manual están basados en el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Que el manual y el sistema de evaluación está basado en elementos de la realidad de la Municipalidad de San Pablo Tacachico, la cual tiene a su base un diagnóstico general de los instrumentos administrativos existentes y un ejercicio de profundización para el conocimiento de procedimientos y herramientas empleadas para estos fines.

La Municipalidad comprende y asume como principios rectores de la evaluación del desempeño los siguientes:

- El recurso humano es el más importante de cuantos dispone la Municipalidad para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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 municipal.

Por lo que el desarrollo y aplicación del presente manual ha de favorecer acciones y proceso para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo para que éste satisfaga las expectativas de la municipalidad.
- Hacer 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 Municipal.

5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Este manual será revisado y actualizado cada tres años. (deberá hacerlo cada Administración Local, o sea cada tres años).

El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad de la unidad encargada del personal y la administración del mismo.

Para la revisión y adecuación del presente se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general para efectos de socialización.

Cualquier reforma o adecuación al presente manual será previa a su puesta en marcha aprobada por el Concejo Municipal.

6.AMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual de Evaluación del Desempeño es de aplicación a todo el personal de carrera de la Municipalidad de San Pablo Tacachico, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de acuerdo a las definiciones que se detalla a continuación.

Nivel de Dirección:

Pertenecen los empleados que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación, organización y control del trabajo tendentes a lograr los objetivos de esta Municipalidad tal como se detallan a continuación. (Fases del proceso Administrativo).

Nivel Técnico:

Pertenecen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de Soporte Administrativo:

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.

Nivel Operativo:

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

7.APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño para la aplicación del presente manual estará orientado por las disposiciones técnicas, administrativas y financieras siguientes:

7.1 EL CICLO DE EVALUACIÓN

El periodo de evaluación comprende un año de labores, proceso que se desarrollará entre los seis meses últimos del año teniendo en consideración los procesos de planificación de capacitación y los procesos presupuestarios de la Municipalidad.

7.2 DIRECTRICES GENERALES PARA LA EVALUACIÓN:

-La evaluación estará relacionada con las demandas y responsabilidades del nivel funcional en el que se desempeñan los empleados en su relación con los requerimientos del cargo específico que desempeñan.

-La escala de evaluación del desempeño aplicada y contenida en el manual se convertirá en el instrumento principal de obtención de datos objetivos del nivel de desempeño.

-Se aplicará la observación sistemática del jefe de Recursos Humanos o la Comisión del Concejo, quien aplicará una lista de chequeo de forma intermedia y según se requiera, ofreciendo la oportunidad al empleado de corregir antes de finalizado el año y la aplicación de la evaluación anual.

-La lista de chequeo que aplicará el jefe inmediato estará basada en los mismos criterios generales de la evaluación final (ANEXOS), pero evaluados a partir de la observación directa del desempeño del empleado, con un apartado en el que se anoten las potenciales observaciones para la mejora del desempeño del empleado, teniendo en consideración las especificaciones establecidas en el manual descriptor de puestos de esta Municipalidad.

-Se incluirá en el expediente los resultados de la evaluación.

-La evaluación se llevará a cabo por medio de formularios (ANEXOS) que corresponderá a los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y a las áreas del desempeño claves para la medición del rendimiento y cumplimiento de responsabilidades por parte del empleado.

-En caso de considerarse pertinente por parte del encargado de administración de personal como apoyo a la evaluación final se podrán usar otras fuentes de retroalimentación, como pueden ser encuestas a la ciudadanía.

-En caso de que un empleado sea reubicado a un cargo diferente, será evaluado con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior.

7.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR GRUPOS LABORALES

La distribución de los empleados en grupos laborales según sus funciones están determinado según lo establecido en **TITULO II, CAPITULO I, Art. 5 de la LCAM**, el cual define que por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Será el jefe de Recursos Humanos o La Comisión del Concejo el que determine en base a la distribución de los cargos por nivel funcional establecido en el manual descriptor de cargos, el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales y teniendo como base las definiciones expuestas en el apartado 6 del presente manual.

7.4 LAS ÁREAS DEL DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS LABORALES

En el apartado de anexos de este manual se agrega un formulario de evaluación para los empleados de cada nivel funcional para realizar la evaluación del desempeño. Este formulario de evaluación del desempeño establece en el apartado B de su contenido un conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son detalladas a continuación:

	NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
AREAS DE EVALUACIÓN	-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 -Manejo de información y archivos -Responsabilidad -Colaboración -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo

7.5 GRADOS 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.

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 municipal.

Rango de Puntos	Calificación
26-50	Muy deficiente
51-75	Deficiente
76-100	Bueno
101-115	Muy Bueno
116-130	Excelente

*El desempeño esperado será determinado por la Unidad de Recursos Humanos (si existiere) o por la comisión del Concejo Municipal a quien se le atribuye ésta evaluación, 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.

8. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES

8.1. EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo de la Unidad de Recursos Humanos o de una COMISION DEL CONCEJO MUNICIPAL. El Jefe inmediato solo participará, ya sea cuando el empleado manifieste inconformidad en relación con lo actuado por la Unidad de Recursos Humanos o Comisión del Concejo Municipal. Para ello, debe atenderse lo indicado en los apartados F, G y H del formulario anexo de evaluación del desempeño (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.

8.2 Revisión

El empleado podrá solicitar la revisión, esto según 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 Comisión del Concejo Municipal, 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 o ésta 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 Administrador de personal y al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.

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.

Según el Art. 40, inciso tercero, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que literalmente dice: “De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una Municipalidad a otra, los funcionarios o empleados que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados o funcionarios conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la Municipalidad de origen. La evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como su jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado, de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual”.

Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el empleado hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de acuerdo con lo señalado en el siguiente numeral.

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

- a)** En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de seis meses de tiempo efectivamente laborado.

No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo, por ejemplo, pago de incentivos, se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior.

- b)** El empleado podrá ser evaluado si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más de tiempo efectivamente laborado durante el ciclo de evaluación.

En caso de que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia, el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante el encargado de Recursos Humanos o la Comisión del Concejo Municipal y éste, a su vez informar al Concejo Municipal, a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa y al Registro Municipal y al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito valorada por Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas por esta las evaluaciones del Desempeño efectuadas en forma extemporánea.

En caso de que el empleado se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse su evaluación del desempeño, para ningún efecto administrativo ni legal.

Tanto el empleado como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los originales de los formularios de evaluación; no se administrará el uso de facsímiles para este propósito.

La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al empleado.

La ausencia de la firma del empleado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el empleado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en el apartado I del formulario “**OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**” y además, registrar el hecho en un acta avalada con su firma y la de por lo menos dos observadores con sus respectivas calidades.

De modo similar ha de proceder el empleado en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo.

Si el empleado se negara a asistir a la entrevista a la que fuese convocado para ser notificada del resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe inmediato o superior del jefe inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

El encargado de Recursos Humanos o la Comisión del Concejo Municipal, 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.

En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de recursos humanos, ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Ha de estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en el contenido. Además, es recomendable que sea llenado e impreso digitalmente, salvo los apartados B, E, F, G y H, que pueden llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, el encargado de Recursos Humanos o la Comisión evaluadora del Concejo Municipal, lo devolverá al jefe inmediato para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.

Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto los casos indicados anteriormente.

Cuando el empleado dependa técnicamente de un jefe y administrativamente de otro, En este caso, el jefe técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el jefe administrativo actuará como superior para resolver una disconformidad eventual del empleado con respecto al resultado de la evaluación.

Si no existiera un jefe técnico, una comisión del Concejo para evaluar a los empleados de acuerdo con las funciones que realizan, el proceso de evaluación quedará a cargo del o del jefe administrativo, quien ha de basarse en los informes y cualquier otro medio de control que le permita externar criterios sobre el desempeño del empleado.

Aun cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado, en el que se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores.

Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño en que se requiera considerar la última calificación obtenida por el empleado, 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.

Luego de que el encargado de Administración de personal haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará el original para su archivo, y enviará copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y al jefe de recursos humanos, correspondiente a fin de que éste proceda a entregar copia al empleado.

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

De cada evaluación del desempeño, el encargado de Administración de personal deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado y la categoría cualitativa - **DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE**- que corresponda.

El encargado de administración de personal contará con un plazo máximo de cinco días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe de recursos humanos.

El encargado de administración de personal ha de instruir a los jefes, tanto de su sede central, como de servicios desconcentrados o descentralizados, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los empleados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la

evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe de recursos humanos.

El encargado de administración de personal ha de procurar que los empleados que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño, e igualmente, que los nuevos empleados de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y orientados en esta materia. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.

El encargado de administración de personal han de procurar que las diferentes dependencias de la Municipalidad, le brinden información precisa sobre los casos de empleados que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en el apartado anterior, a fin de que la lista de empleados 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 Encargado de Recursos Humanos, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación y ha de contener los siguientes datos:

- Nombre del empleado
- 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 8.4, 8.6 y 8.7.

Los empleados que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo por concepto de carrera profesional, han de incluirse por separado del resto de empleados, con el propósito de facilitar la información al usuario.

Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, el encargado de Administración de personal dispondrá, con suficiente anticipación, de los formularios requeridos para la evaluación de los empleados que están a su cargo.

9. ANEXOS

9.1. HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL (TODOS LOS NIVELES).

HOJA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

FECHA: __/__/__.	Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral para Niveles _____
---------------------	--

IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO MUNICIPAL Y DE SUS SUPERIORES

Datos del Empleado Municipal		
Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Nº. DUI:	Periodo de Evaluación: Del ___ de _____ al ___ de _____ del 201__	Tipo de nombramiento: Contrato__ Presupuesto Municipal __
Cargo Actual:		
Tiempo de laborar en el Cargo:		
Datos del jefe inmediato		
Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Cargo Actual:		
Datos del Superior del Jefe inmediato		
Primer Apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
Cargo Actual:		

INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicará individualmente a cada uno de los empleados municipales.
2. El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado una puntuación mínima de 26 puntos y una puntuación máxima de 130 puntos.
3. El jefe de recursos humanos o la Comisión del Concejo, utilizará los formularios según el cargo que desempeña el Empleado Municipal que se va a evaluar. El presente formulario será para todo el personal.
4. Indique 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 tomar los diferentes puntajes asignados estableciendo subtotaes. Al finalizar la evaluación de suman los subtotaes para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO PARA LOS NIVELES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

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

AREA: GESTIÓN DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

FACTOR	ALTERNATIVA	RANGO DE PUNTOS	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con compañeros y compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	2	
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	4	
	3. Se ofrece ayudar a otros, siendo amables.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo.	8	
	5. 5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	10	
Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso	2	
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias.	4	
	3. Aceptable posibilidad de crecimiento y desarrollo.	6	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo.	8	
	5. Excelente potencial de progreso	10	
SUBTOTAL			

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	RANGO DE PUNTOS	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidad.	2	
	2. Desempeña ciertas tareas renuientemente.	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades.	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad.	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.	10	
Cumplimiento y oportunidad	1. Constantemente se retrasa en entregar su trabajo.	2	
	2. Tiende a ser lento.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo.	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo.	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto.	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	2	
	2. Irregular, a ser inexacto descuidado.	4	
	3. Su trabajo es aceptable.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, rara vez requiere corrección.	10	
Competencia y conocimiento del cargo	1. Desconoce aspectos básicos de su cargo.	2	
	2. Insuficiente conocimiento en algunas actividades.	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo.	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del cargo, inclusive comprende otros más.	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo es insuficiente.	2	
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo.	4	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo.	6	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera.	8	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otro.	10	

Ejecución de actividades	1. Realiza sus actividades sin interés y parece no importarle.	2	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones.	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones.	6	
	4. Normalmente planifica y cumple en el tiempo previsto.	8	
	5. Siempre prevé y jerarquiza las tareas necesarias para el logro de los resultados en el tiempo esperado.	10	
SUBTOTAL			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACT OR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	RANG O DE PUNTOS	PUNTOS ASIGNADO S
Iniciativa y criterio	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.	2	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente.	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo.	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas.	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 solo con ciertas personas y no se metió en problemas.	4	
	3. Convive muy bien con personas de distintas unidades, pero no se preocupó por mejorar la atención a los contribuyentes.	6	
	4. Contribuye para que el ambiente laboral sea agradable y actúa para mejorar la atención de los contribuyentes.	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, compañeros y superiores, generando un ambiente laboral de confiabilidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal.	10	

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Asistencia y puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficiente.	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. Cumple exactamente los horarios establecidos.	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes de horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita.	10	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación.	2	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables.	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos.	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelente.	10	
Relaciones personales y de mando	1. No acata las órdenes del jefe inmediato.	2	
	2. Acata las órdenes de su jefe inmediato pero con renuencia.	4	
	3. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilación.	6	
	4. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y se maneja con decoro con superiores.	8	
	5. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y respeta íntegramente las líneas de mando.	10	
SUBTOTAL			

Puntaje Total Alcanzado	
Categoría Cualitativa	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación Anual Original	
Jefe inmediato:	Categoría Cualitativa
Puntuación Original:	

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el instructivo de procedimientos para el llenado del formulario.

JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el empleado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

Fecha

Firma del jefe inmediato

OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

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

Nombre y Firma del empleado

Por conformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días del mes de _____ del 20_____

Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad y solicitud de revisión)

**RESOLUCIÓN DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS ó COMISIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL
(o a quien designe el Concejo Municipal)**

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	

Fecha

Firma del jefe superior o designado

Después de conocer la última decisión del jefe superior o designado por el Concejo Municipal determino:

- () Aceptarla
- () No aceptarla

Fecha

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ del 20__.

Firma del jefe inmediato

OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

NOTA:

Los resultados derivados de la evaluación y consignados en este formulario han de ser remitidos al Concejo Municipal con copia a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa la que ha de ser considerada para los efectos que establece el Art. 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que textualmente dice: “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.
5. Determinar la permanencia en el servicio.

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO PARA LOS NIVELES TECNICO
Y DE DIRECCION**

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

AREA: GESTIÓN DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

FACTOR	ALTERNATIVA	RANGO DE PUNTOS	PUNTOS ASIGNADOS
Planeamiento y organización	1. Tiene los objetivos bien claros de su área de trabajo.	2	
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	4	
	3. Tiene determinadas las estrategias y planes de trabajo.	6	
	4. Logra integrarse a su equipo de trabajo	8	
	5. Planea y organiza el trabajo que debe realizar su equipo.	10	
Seguimiento y solución de problemas	1. Le da seguimiento y soluciona los problemas	2	
	2. Se interesa por los procedimientos de trabajo	4	
	3. Busca innovar y guiar a su equipo de trabajo	6	
	4. Genera un buen ambiente de trabajo	8	
	5. Excelente potencial de progreso	10	
SUBTOTAL			

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	RANGO DE PUNTOS	PUNTOS ASIGNADOS
Toma de decisiones	1. Por lo general es indiferente y evita tomar decisiones, aunque le correspondan	2	
	2. No es independiente para tomar decisiones	4	
	3. Acepta los errores por la toma de decisiones, pero siempre busca responsabilizar a otros.	6	
	4. Resuelve los problemas existentes sin mayor complejidad	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.	10	
Responsabilidad	1. Constantemente se retrasa en entregar su trabajo.	2	
	2. Cuida los recursos existentes	4	
	3. Generalmente termina a tiempo su trabajo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo.	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto.	10	
Liderazgo	1. Tiende a que lo sigan los demás	2	
	2. Abusa del liderazgo que tiene	4	
	3. Lidera sin problemas	6	
	4. Busca hacer equipo y no grupos de trabajo	8	
	5. Trabaja con gran calidad	10	
Comunicación	1. Desconoce aspectos básicos de su cargo por falta de comunicación e interés.	2	
	2. Transmite con claridad el objetivo que pretende.	4	
	3. Mantiene una actitud receptiva y no defensiva	6	
	4. Es fácil de comunicar lo que quiere o pretende	8	
	5. Acepta otros puntos de vistas y los toma en cuenta	10	
Relaciones interpersonales e intergrupales	1. Las relaciones de trabajo son constructivas y no destructivas	2	
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado con un equipo de trabajo	4	
	3. Representa a la Institución de la mejor manera	6	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera.	8	
	5. Cumple con su trabajo y apoya a su equipo para el cumplimiento de metas	10	

Ejecución de actividades	1. Realiza sus actividades sin interés y parece no importarle.	2	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones.	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones.	6	
	4. Normalmente planifica y cumple en el tiempo previsto.	8	
	5. Siempre prevé y jerarquiza las tareas necesarias para el logro de los resultados en el tiempo esperado.	10	
SUBTOTAL			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACT OR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	RANG O DE PUNTOS	PUNTOS ASIGNADO S
Iniciativa y criterio	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.	2	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente.	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo.	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas.	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 solo con ciertas personas y no se metió en problemas.	4	
	3. Convive muy bien con personas de distintas unidades, pero no se preocupó por mejorar la atención a los contribuyentes.	6	
	4. Contribuye para que el ambiente laboral sea agradable y actúa para mejorar la atención de los contribuyentes.	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, compañeros y superiores, generando un ambiente laboral de confiabilidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal.	10	

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Asistencia y puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficiente.	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. Cumple exactamente los horarios establecidos.	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes de horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita.	10	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación.	2	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables.	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos.	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelente.	10	
Relaciones personales y de mando	1. No acata las órdenes del jefe inmediato.	2	
	2. Acata las órdenes de su jefe inmediato pero con renuencia.	4	
	3. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilación.	6	
	4. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y se maneja con decoro con superiores.	8	
	5. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y respeta íntegramente las líneas de mando.	10	
SUBTOTAL			

Puntaje Total Alcanzado	
Categoría Cualitativa	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación Anual Original	
Jefe inmediato	Categoría Cualitativa
Puntuación Original	

(*) Para obtener la "Evaluación Anual" convierta el "Promedio Anual" a la categoría cualitativa que corresponda, según la tabla de conversión de puntos que se encuentra en el instructivo de procedimientos para el llenado del formulario.

JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el empleado participe en:

1. Un plan de capacitación en :

2. Otro (s)

Fecha

Firma del jefe inmediato

OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

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

Por conformidad del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días del mes de _____ del 20 _____

Firma del jefe inmediato

(En caso de disconformidad y solicitud de revisión)

RESOLUCIÓN DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS O COMISIÓN DEL CONCEJO MUNICIPAL

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	

Fecha

Firma del jefe superior o designado

Después de conocer la última decisión del jefe superior o designado por el Concejo Municipal determino:

() Aceptarla

() No aceptarla

Fecha

Firma del empleado

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ del 20__.

Firma del jefe inmediato

OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA

NOTA:

Los resultados derivados de la evaluación y consignados en este formulario han de ser remitidos al Concejo Municipal con copia a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa la que ha de ser considerada para los efectos que establece el Art. 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que textualmente dice: “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.
5. Determinar la permanencia en el servicio.