**ALCALDIA MUNICIPAL DE MASAHUAT**

**DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**

**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE**

**LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MASAHUAT**

**CON APOYO Y ASESORIA DE:**

En la ciudad de Masahuat, Enero de 2014.

1

**PRESENTACIÓN.**

El presente Manual de Evaluación del Desempeño del Servidor Público

Municipal de la Municipalidad de **MASAHUAT**, ha sido elaborado y revisado a

iniciativa de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador

(COMURES), el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM); el

Equipo Institucional formado por la municipalidad, con el acompañamiento,

asesoría y apoyo técnico de la Fundación para el Desarrollo Local y el

Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América y el Caribe

(FUNDEMUCA); y el respaldo financiero de la Agencia Española de

Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en el marco del proyecto

de Implementación de la Carrera Administrativa municipal dos mil doce-

catorce.-

Este esfuerzo de elaborar el presente Manual, es por considerarlo como una

importante herramienta técnico–administrativa, que estimula y orienta el

proceso de creación y puesta en marcha de la Evaluación del Desempeño

Laboral de los Empleados Municipales de la municipalidad en mención, según

lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en su artículo 81. El

contenido del documento incluye, entre otros aspectos: los objetivos que

persigue de manera general y especifica, la base legal que sustenta las

disposiciones establecidas en el mismo, la base teórica en sus componentes

técnico y operativo de la evaluación del desempeño, un proceso de aplicación

del sistema de evaluación (destacándose especificidades, procedimientos y

regulaciones para la aplicación y uso del sistema),

disposiciones

administrativas y relacionadas con la unidad encomendada a la aplicación de

estos instrumentos, y sus respectivos anexos que recogen de manera particular

los formularios 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 puesto y del nivel funcionarial al que corresponde el

cargo.

La elaboración del presente manual, se considera muy importante, para

reconocer los esfuerzos que la Municipalidad de **MASAHUAT**, ha realizado y

adecuar sus sistemas administrativos con base a sus propias realidades

financieras, técnicas y administrativas, que se ven estimuladas en este proceso

para organizar e impulsar la modernización y mejora en la calidad y prestación

de sus servicios, para promover la transparencia de la gestión municipal.

2

INDICE

3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | APARTADO | PAGINA |
| 1. | INTRODUCCIÓN | 4 |
| 2. | OBJETIVOS | 5 |
| 3. | MARCO LEGAL | 6 |
| 4. | PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DEEVALUACION DEL DESEMPEÑO | 9 |
| 5. | REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN | 12 |
| 6. | ÁMBITO DE APLICACIÓN | 13 |
| 7. | APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 14 |
| 8. | DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES | 18 |
| 9. | DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LAUNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL | 22 |
| 10. | ANEXOS | 24 |

INTRODUCCIÓN

El presente manual pretende contribuir al proceso de evaluación del

desempeño institucional de la Municipalidad de **MASAHUAT,** que propicie la

consecución de los objetivos estratégicos institucionales, de tal manera que

cada una de las unidades en ella existentes contribuyan desde la especificidad

de su labor a dicha consecución, actuando bajo criterios de eficiencia, eficacia

y transparencia.

El manual muestra en su contenido lo relativo a los objetivos específicos que

persigue, la metodología por medio de la cual se ha construido y actualizado, el

marco legal que le sustenta, la estructura actual de la Municipalidad, el

catálogo de unidades que permite identificar los niveles gerenciales en su

relación con las unidades y secciones existentes en la Municipalidad.

Este manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las

disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y ha sido

actualizado con el apoyo técnico de la Fundación DEMUCA, y el respaldo

financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el

Desarrollo (AECID), en el marco del fortalecimiento y modernización

institucional de las municipalidades.

4

2. OBJETIVOS**.**

**2.1**

**OBJETIVO GENERAL**

Fomentar el desarrollo de los empleados municipales de la Alcaldía Municipal

de Masahuat, optimizando su desempeño y eficiencia en la ejecución de sus

funciones.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

**2.2.1** Facilitar la ejecución eficiente de las operaciones en los diferentes

niveles de la Municipalidad de **MASAHUAT**

2.2.2 Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus

deseos de superación.

2.2.3 Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la

comunicación interna entre el Concejo Municipal, jefes y empleados

2.2.4 Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual,

mediante planes de desarrollo y capacitaciones.

5

SPECÍFICOS.

3. BASE LEGAL.

El manual de **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL,** está sustentado y

regulado a partir de los artículos 42 al 44 de la Ley de La Carrera

Administrativa Municipal.

A continuación se establece el marco jurídico regulatorio de la estructura

organizativa fundamental de la Municipalidad en atención a las competencias,

facultades, atribuciones y obligaciones inherentes al que hacer municipal.

**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 se haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo

establecido en la constitución, tratados internacionales y legislación secundaria

vigente (1)

3.1 CÓDIGO MUNICIPAL.

**Obligación del Concejo Municipal.**

El Art. 31 numeral 4: **“Realizar la administración municipal con**

**transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.”**

Esta disposición motiva a la Administración Municipal a mejorar las

competencias de los empleados municipales, que impacten en el logro de los

objetivos de transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia que se han

planteado. Para ello, todos los empleados municipales deben demostrar sus

competencias mediante una evaluación del desempeño, la cual pretende

mejorar las brechas entre el desempeño actual con el esperado.

6

**3.2 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

**Evaluación del Desempeño y su Calificación.**

Art. 42.- “El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser

evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los

manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y

estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a

evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y

verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho

período.”

Este artículo establece que se debe evaluar el desempeño laboral de los/las

empleados de carrera, teniendo en cuenta los objetivos del puesto de trabajo,

los cuales están contemplados en el Manual Descriptor de Cargos.

Art. 43.- “La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que

busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera.

Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;

2. Formular programas de capacitación;

3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la

gestión municipal;

4. Evaluar procesos de selección; y

5. Determinar la permanencia en el servicio.”

Conocer el desempeño de los empleados municipales, con el propósito de

apoyarles en mejorar sus competencias. Por otra parte, permite que las

personas con desempeño superior se les concedan estímulos o becas de

estudios que estén relacionados con su puesto de trabajo.

La Municipalidad debe buscar que este proceso de evaluación incremente los

niveles de desempeño de los empleados, mejore el ambiente laboral y por

consiguiente se logren con mayor eficiencia los objetivos de la municipalidad y

mejore la satisfacción de los clientes ciudadanos.

7

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

Art. 44.- “La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá

hacerse y calificarse al menos una vez al año, en los términos que determine el

correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo

Municipal o la Alcalde recibe información debidamente sustentada de que el

desempeño laboral de un empleado o funcionario es muy deficiente o

deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios

en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o

funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y

en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.”

El Manual de Evaluación de Desempeño Laboral recomienda que se hagan

evaluaciones intermedias por lo menos cada seis meses, con el propósito de

evaluar el logro de los objetivos y dar seguimiento periódico al desempeño del

empleado Esto permitirá tomar decisiones oportunas que mejoren las

competencias y el desempeño del empleado

**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.”

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

evaluador deberá proceder para notificar los resultados al evaluado, también

se menciona como deberá proceder el evaluado municipal en los casos que no

esté de acuerdo con los resultados de la evaluación.

**Adecuación de Manuales de Evaluación.**

Art. 46.- Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán

8

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

3.3 NORMAS TÉCNICAS

DE

CONTROL

INTERNO

ESPECÍFICAS.

Todos los Municipios tienen sus propias normas técnicas de control interno

específicas, las que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la

República.

Para el caso de **MASAHUAT,** encontramos dentro del Capítulo I Normas

Relativas al Ambiente de Control algunas disposiciones que toman en cuenta

este Manual:

**POLITICAS Y PRÁCTICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL**

**HUMANO.**

Art. 13.- Corresponderá al Concejo Municipal y Jefaturas establecer políticas y

prácticas de personal, en lo relativo a: selección, contratación, inducción,

reglamento capacitación, evaluación, promoción, sanción y cualquier aspecto

relacionados con la administración del Recurso Humano; debiendo actualizarse

de conformidad a los cambios que se generen en la Ley del servicio civil,

código de trabajo y demás normativas laboral aplicable.

Gestión de Riesgo.

Art. 19.- El Concejo Municipal, jefaturas y empleados deberán mantener una

disposición y cumplimiento de estas normas, para que las acciones que se

deriven en la aplicación del control interno den como resultado la minimización

de los riesgos para cada una de las áreas de la municipalidad.

Definición de políticas y procedimientos sobre rotación de personal.

Art. 31.- El Concejo Municipal y jefaturas deberán establecer políticas de

procedimientos donde se contemplen la rotación de personal entre quienes

realicen tareas o funciones afines siempre y cuando la naturaleza de tales

9

labores habilidades y destrezas del Recurso Humano permita efectuar tal

medida.

**4. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN**

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

**EL**

**4.1**

**4.2**

4.3

**4.4**

El Capital Humano es el activo más importante del cual dispone la

Municipalidad de **MASAHUAT** para el cumplimiento de sus objetivos, por

tal motivo debe apoyarle en su desarrollo para mejorar su desempeño y

su nivel de vida.

La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman

decisiones, enfocadas en incentivar y motivar al evaluado para mejorar

el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente ciudadano

El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a

los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan

la situación del empleado y lo suficientemente amigable para ser

comprendido y aplicado por todos los usuarios.

El sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamente en que

todos los evaluadores y evaluado están conocedores que este es un verdadero

instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la

eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el buen servicio

USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

10

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Artículo 43 establece que la

Evaluación del Desempeño es un instrumento de gestión que busca el

mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera para lo cual ha

de tenerse en cuenta.









Conceder estímulos a los empleados

Formular programas de capacitación.

Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la

gestión municipal.

Evaluar procesos de selección; y determinar la permanencia en el

servicio.

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





Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.

Estimular a los empleados para que consigan mejores resultados.



Identificar el grado de adecuación de

optimizar las capacidades personales.

empleados a los puestos y





Fomentar la comunicación y cooperación entre evaluador y evaluado

Definir con su evaluador planes de acción para mejorar su competencia

laboral.



Formular y sustentar políticas que eviten la salida de

mejores

empleados de la Municipalidad.

**ELEMENTOS DEL 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 la municipalidad la implementación de sistemas de evaluación del

desempeño, que propicien la eficiencia y el bienestar de los empleados y que

al mismo tiempo, contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos del

municipio.

11

**Definición del Método de Evaluación a Emplear:**

Los métodos de evaluación de personal son múltiples; sin embargo para

efectos del presente manual, se describen los que ofrecen mayores niveles de

viabilidad aplicativa de acuerdo a la realidad municipal. En el caso particular se

adoptarán los métodos de Evaluación por Objetivos y Evaluación por Escalas.

(La forma de aplicación de dichos métodos se presenta en el anexo 1 de este

manual).

**A. Método de Evaluación por Objetivos**

En la Evaluación por Objetivos se comparan los resultados logrados por el

empleado con los resultados que se esperan, y se analizan las causas que han

podido generar las deficiencias.

Para poder aplicar este sistema, el evaluado ha de conocer al inicio del periodo

los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas de este sistema de evaluación:











La evaluación no se centra en el análisis del empleado, sino en sus

logros.

Es una evaluación personalizada, pues tiene en consideración las

funciones y peculiaridades de cada puesto de trabajo.

Se modifica el papel del evaluador, quien se convierte en guía y

consejero en lugar de actuar como juez del rendimiento.

Da mayor iniciativa el evaluado para darse cuenta más fácilmente de sus

progresos y de sus deficiencias.

Fomenta la función de planificación dentro de la Municipalidad.

**B. Método de Evaluación por Escalas**

En este método se establecen niveles de desempeño para cada uno de los

factores que se van a evaluar. El evaluador tiene que señalar para cada factor,

el punto de la escala que especifique el desempeño de evaluado.

La escala consiste en una serie de grados a través de números, que se

12

establecen de forma creciente, como son: 1, 2, 3, 4 y 5 y categorías cualitativas

del desempeño: deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente, referidos a

un nivel de consecución o desempeño diferente.

 **Evaluadores**

Los evaluadores son empleados o funcionarios (Jefes o Encargados de

Unidades), que realizan funciones oficiales de supervisión y verificación de

cumplimiento de metas y objetivos municipales. En este caso, quedan

debidamente identificados en la estructura organizativa mostrada en el Manual

de Organización y Funciones.

 **Ciclo de Evaluación**

El ciclo de evaluación es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo

la evaluación del desempeño. Este período comprende un año que debe

establecerse a conveniencia de la municipalidad y tiene que ser debidamente

comunicado a los empleados.

Se recomienda que dicho período de evaluación finalice previo a la elaboración

del presupuesto anual, ya que de esta evaluación surgirán programas de

capacitación que deben ser contemplados en el presupuesto para su ejecución.

 **Factores ó Áreas de Desempeño**

La Evaluación del Desempeño Laboral considera en su definición la existencia

de factores o áreas de desempeño.

Para efectos de este manual dichos factores ó áreas se han ordenado de

acuerdo a cada uno de los niveles funcionariales establecidos en la Ley de la

Carrera Administrativa Municipal.

**5. FUNCIONAMIENTO**

**DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL**

**DESEMPEÑO.**

13

El sistema de evaluación del desempeño contenido en el presente manual,

constituye una herramienta de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de

eficiencia, con el que los empleados llevan a cabo las actividades

encomendadas y responsabilidades del puesto que desempeña.

Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente:

·

·

·

El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura

organizativa de la municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el

desempeño de un cargo, debe estar ligado o alineado con los objetivos y

funciones de la unidad o sección a la que orgánicamente pertenece.

El método de evaluación de desempeño empleado en este manual

combina los métodos descritos en el apartado 6.1 de este Manual, los

cuales se centran en la evaluación por objetivos y la evaluación por

escalas.

El presente manual considera el conjunto de disposiciones establecidas

por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y los elementos

particulares de la municipalidad.

**6. Distribución de los empleados por grupos laborales.**

El jefe inmediato determina 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:

**GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN**

 Concejal

 Alcalde Municipal

 Jefe de Comunicaciones

 Tesorero

 Jefe de Adquisiciones y Contrataciones

 Jefe del Registro del Estado Familiar.

**GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO**

 Síndico Municipal

 Secretario Municipal.

 Auditor Interno

14















Encargado de Unidad de Genero

Encargado de Alumbrado Público

Encargado de Aseo

Encargado de Catastro y registro tributario

Encargado de Cuentas Corrientes.

Encargada de contabilidad.

Encargada de Medio Ambiente

**GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO.**

 Auxiliar del Registro del Estado Familiar.

**GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO**

 Ordenanza

 Promotor

 Motorista

 Encargado de Material Petreo

 Auxiliar de Alumbrado Público

 Motorista Recolector

 Barrendero

 Encargado de Cementerio

 Vigilante

6. LAS ÁREAS DE DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS

LABORALES.

En los anexos del presente manual se incorpora un formulario para ejecutar la

evaluación del desempeño, de los empleados municipales de cada uno de los

niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa

Municipal.

**NIVEL DE**

**DIRECCIÓN**

**NIVEL**

**TÉCNICO**

**NIVEL DE SOPORTE**

**ADMINISTRATIVO**

**NIVEL**

**OPERATIVO**

15

-Planeamiento

-Planeamiento

-Productividad y

- Productividad y

**ÁREAS DE**

**EVALUACIÓN**

Organización y

Gestión de

Personal.

-Productividad.

-Conducta Laboral.

-Seguimiento y

solución de

problema

-Toma de

decisiones

-Responsabilidad

-Liderazgo

-Comunicación

-Relaciones

Organización y

Gestión de

Personal.

-Productividad.

-Conducta

Laboral.

-Calidad de

Trabajo

-Iniciativa.

-Planeamiento

-Diligencia

-Comunicación

-Relaciones de

trabajo

Calidad de trabajo.

Gestión de

Personal y

ejecución de

tareas.

-Cantidad del

trabajo

-Conocimiento del

trabajo

-Responsabilidad

-Diligencia

-Iniciativa y criterio

-Relaciones de

trabajo

Calidad de

trabajo.

-Atención al

público Y

ejecución de

tareas.

-Calidad del

Trabajo

-Manejo de

información y

archivos

-Responsabilidad

-Colaboración

-Iniciativa y

criterio

interpersonales e

intragrupales

-Relaciones de

trabajo

**7.1 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 período evaluado por medio del formulario

de evaluación anexo, en el cuadro siguiente se indican y definen los diferentes

grados de desempeño en los que puede ser ubicado el trabajo del empleado/a

municipal con respecto a cada área del desempeño evaluada según los niveles

anteriormente especificados.

**7.2 Escala de evaluación por Área de desempeño**

16

**7.3** 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.

**a. El expediente del empleado**

Las evaluaciones serán anexadas al expediente del empleado, en el Registro

Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la

Carrera Administrativa Municipal.

El Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, deberá llevar 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.

17

|  |
| --- |
| **ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO** |
| **GRADOS DE****DESEMPEÑO** | **DEFINICIÓN** | **PUNTAJES** | **CATEGORÍA****CUALITATIVA****DEL****DESEMPEÑO** |
| **1** | Desempeño muy por debajo delesperado | **2** | MUYDEFICIENTE |
| **2** | Desempeño ligeramente pordebajo del esperado | **4** | DEFICIENTE |
| **3** | Desempeño conforme con elmínimo esperado. | **6** | BUENO |
| **4** | Desempeño por encima delesperado | **8** | MUY BUENO |
| **5** | Desempeño Excepcional. | **10** | EXCELENTE |







Notificaciones relacionadas con el desempeño.

Cartas de felicitación por el trabajo eficiente.

Llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, y otros.

Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal

si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario

que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación y la envié a la

unidad administradora del expediente para su actualización.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de

evaluación y ha de ser tratado con la debida discrecionalidad.

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

**7.5.1 Evaluación**

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe

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 formularios de evaluación del desempeño anexo

(en cualquiera de los niveles funcionariales) y lo dispuesto en los artículos 44 y

45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el

desempeño alcanzado por el empleado durante el año. De esta evaluación han

de derivarse propuestas específicas y concretas de capacitación u otras

opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, y que han de

especificarse en el apartado B del formulario.

**7.5.2 Revisión**

El evaluado podrá solicitar revisión de su evaluación de desempeño según lo

establecido en el Art. 45.- el cual determina: “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, al Gerente General, que se revise la evaluación

18

practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios

idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según

el caso.”

**7.6 Aspectos Administrativos Importantes.**

 Una vez que el jefe inmediato o su superior inmediato (en el caso que éste

último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado

todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá

ocho días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe

sobre los resultados de cada evaluación), la Unidad Administrativa

competente y al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.

 La

evaluación

del

desempeño

surtirá

los

efectos

administrativos

correspondientes, una vez que haya sido anotada en el Registro Municipal y

Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, no obstante, en sí mismo el

formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde

el momento en que la evaluación es comunicada al empleado.

 Según el Art. 40, inciso 3, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal

que dice: “De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades

y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas

determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una municipalidad

a otra, los funcionarios o empleados que fueren necesarios, previo

consentimiento de éstos. Los empleados o funcionarios conservarán los

derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de

origen”.

En este caso la evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario

que actúe como jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre

que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado de

conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual

 Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el empleado

hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se

procederá de la manera siguiente:

19

Para determinar la evaluación anual del empleado que tenga menos de 12

meses de tiempo efectivo laborado, durante el ciclo de evaluación, se

procederá de la siguiente manera:

 En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de

seis meses de tiempo efectivo laborado. No obstante, para cualquier

efecto de orden administrativo se le tomará en cuenta la evaluación

anual del ciclo anterior, como por ejemplo pago de incentivos.

 El empleado podrá ser evaluado si a la fecha de la evaluación tiene seis

meses o más, de tiempo efectivo laborado durante el ciclo de

evaluación.

 En caso que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de

su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia; el proceso de

evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el

jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita ante la Oficina de

Recursos Humanos o la Unidad Administrativa competente, y ésta a su vez,

informar al Concejo Municipal, Comisión Municipal de la Carrera y Registro

Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por

caso fortuito, valorada por 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 la evaluación del

desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.

 Tanto el empleado como el jefe inmediato o el superior de éste (en caso de

que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y

letra los documentos originales de los formularios de evaluación. 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

evaluado

20

La ausencia de firma del evaluado hará presumir que éste no recibió el

resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión

obedece a que el evaluado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así‚ en

formulario **“OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA”,** y

además, registrar el hecho, en una acta avalada con su firma y la de por lo

menos dos observadores con sus respectivas calidades.

De modo similar ha de proceder el empleado en el caso de que su jefe

inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo

 Si el empleado se negase a asistir a la entrevista para ser notificado del

resultado

de

la

evaluación,

o

para

dialogar

sobre

una

eventual

disconformidad con respecto a ésta evaluación, el jefe inmediato o el

superior del jefe inmediato (en caso de que este último intervenga en el

proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

 Los jefes de la oficina de Recursos Humanos o de la unidad competente

que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño, serán

responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios,

razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la

gravedad del daño causado con su actuación negligente.

 El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran

trascendencia para las distintas acciones legales, y técnicas del proceso de

administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en

forma cuidadosa, exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras

que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además,

es recomendable que sea llenado digitalmente, o que pueda llenarse con

bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la

evaluación.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, la unidad

competente, lo devolverá al jefe inmediato para ser llenado en la forma

debida, para lo cual contara con un plazo de tres días hábiles.

 Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados

en este manual, será absolutamente nula, excepto en los casos

mencionados en este documento.

21

 Cuando

el

empleado

dependa

técnicamente

de

un

jefe,

y

administrativamente de otro, el jefe técnico actuará como jefe inmediato y

estará a cargo de la evaluación del desempeño.

 Aún cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del

empleado, este deberá proceder a evaluar su desempeño de acuerdo con

los procedimientos establecidos en el presente manual. Para ello, ha de

fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del

desempeño del empleado dónde se haya registrado información de las

evaluaciones practicadas por jefes anteriores.

 Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño, dónde se

requiera considerar la última calificación obtenida por el 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.

El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales, en aquellos

casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes

para indicar sus apreciaciones, u observaciones sobre algún aspecto de la

evaluación del empleado.

**7.7 Acciones Administrativas.**

 Luego de que la comisión o la unidad competente, 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 inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar copia al

evaluado.

En caso de que hubiere formularios incorrectos, éstos también deberán ser

devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes,

dentro del plazo que la oficina citada establezca.

22

 La unidad competente contará con un plazo máximo de quince días hábiles,

contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos,

registrar la información y devolverlos al jefe inmediato.

 La unidad competente ha de instruir a los jefes tanto de su sede central

como de áreas descentralizadas, acerca de la seguridad que deben tener los

archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de

los empleados, con el propósito de que toda la documentación relacionada

con la evaluación, se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta

vigilancia del jefe inmediato.

 La unidad competente ha de procurar que los empleados que pasen a

desempeñar puestos con rango de jefatura, sean capacitados en el uso del

presente sistema de Evaluación del Desempeño, e Igualmente, que los

nuevos empleados de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y

orientados en esta materia. Es importante que cada jefe inmediato actúe

como un capacitador de los empleados a su cargo

 La unidad competente ha 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 (7.7- párrafos 4,5 y 6) a fin de que la lista de empleados/as

evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera

Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos

casos.

Esta lista deberá ser remitida por la unidad competente, a más tardar treinta

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 (7.7- párrafos 4,5 y 6).

23

 Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias,

es necesario que la unidad competente, dispongan con suficiente

anticipación de los formularios requeridos para la evaluación de los

empleados que están a su cargo.

24

**ANEXOS**

**1.**

**2.**

**INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

**EVALUACIONES GRUPO LABORAL A: NIVEL DE**

**DIRECCIÓN Y TECNICO.**

**3.**

**EVALUACIONES GRUPO LABORAL**

**B:**

**NIVEL**

**ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**

25

Dichos formularios de evaluación establecen en el apartado B de su contenido,

un conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son detallas a

continuación:

**Explicación**

1. La comisión designada por el Concejo Municipal preparara el número de hojas de

evaluación del desempeño laboral, de acuerdo a cada unidad organizacional, personal y cargos

que desempeñan. Los formularios son enviados de cinco a ocho días de anticipación de la fecha

programada, a las diferentes jefaturas.

2. Los Jefes de las diferentes Unidades o dependencias reciben los formularios y proceden a

evaluar a cada empleado, empleada o funcionario en la fecha programada y mediante entrevista

personal, reflejando en la evaluación objetividad y transparencia.

3. Jefe inmediato completa hoja de evaluación, la cual es firmada conjuntamente con el

subalterno. Previamente el jefe inmediato ha establecido el puntaje alcanzado y la calificación

que le corresponde. Copia de la evaluación deberá ser entregada al empleado.

4. Jefe inmediato remite hojas de evaluación al departamento de Secretaria.

5. En secretaria se reciben las hojas de evaluación las cuales firma.

6. En secretaria se elabora informe consolidado de los puntajes y calificaciones alcanzadas y

de las opiniones, reclamaciones, sugerencias y observaciones que se hayan realizado por

escrito en las hojas de evaluación, los cuales son remitidos al Concejo Municipal. Para la

planificación de las medidas de reconocimiento y correctivas que se aplicaran para mejorar los

niveles de responsabilidad y compromiso del desempeño laboral.

7. Concejo Municipal revisa hojas de evaluación e informe, determinando las medidas

correctivas y de reconocimiento que deben implementarse.

8. El departamento de Secretaria incorpora a cada expediente de personal las evaluaciones

efectuadas.

9. El departamento de Secretaria monitorea la implementación de las medidas correctivas.

**1. Formularios para la evaluación.**

El procedimiento aplicado en la evaluación del desempeño laboral de

empleados, empleadas y funcionarios municipales nombrados, utiliza dos

tipos de formularios:

26

**Formulario A:** Hoja de evaluación del desempeño laboral para personal que

se encuentran en los niveles de dirección y Técnico.

**Formulario B: Hoja** de evaluación del desempeño laboral para personal que

se encuentra en los niveles aadministrativo, y ooperativo.

**A. Formulario A, para: Hoja de evaluación para los empleados de**

**Nivel de Dirección y Técnico.**

**Sección 1.IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS**

**SUPERIORES**

27

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Primer apellido: | Segundo Apellido: | Nombres: |
| No. DUI: | *Período de evaluación.*Del \_\_ de \_\_\_\_\_\_ al \_\_\_de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ de 2013. | Tipo de nombramiento.Por Contrato \_\_\_Ley de carrera:Acuerdo municipal: |
| Unidad en que trabaja: | Cargo Actual: |
| Fecha de Ingreso: | Tiempo de laborar en el cargo: |
| Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a: | Cargo que ocupa: |
| Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a: | Cargo que ocupa: |

|  |  |
| --- | --- |
| Fecha:\_ | ***FORMULARIO A*****Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral****Para Niveles de Dirección y Técnico.** |
|  |
| **Alcaldía Municipal de Masahuat.** |

**Sección 2.**

**INDICACIONES.**

**1.** Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las

evaluaciones anuales del personal de la municipalidad de Masahuat,

y se aplicará individualmente a cada uno de los empleados y

funcionarios municipales, según el nivel funcionarial.

**2.** El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el

cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El

Formulario A será para los empleados de Nivel de Dirección y

Técnico y el Formulario B para los empleados de Nivel

Administrativo y Operativo

**3.** El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del

desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los

cuales deben ser evaluados.

**4.** Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el

desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en

la casilla de puntos asignados.

**5.** Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes

asignados estableciéndose los subtotales. Al finalizar la evaluación

se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado y

determinar la calificación alcanzada descrita con anterioridad.

**Sección 3.**

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO.**

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique

en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

**AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.**

28

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DESCRIPCIÓN DEL FACTOR** | **PESO** | **PUNTOS****ASIGNADOS** |
| Plan detrabajo,coordinación ydistribución detrabajo | 1. Evita responsabilidades y es indiferente | 2 |  |
| 2. Realiza ciertas tareas renuentemente. | 4 |
| 3. Acepta las órdenes, pero no busca mayores responsabilidades uactividades que desempeñar, más que la asignada. | 6 |
| 4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz. | 8 |
| 5. Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayoresresponsabilidades, es eficiente y eficaz. | 10 |

29

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Logro demetas yobjetivos | 1. Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo | 2 |  |
| 2. Tiende a ser lento y desordenado. | 4 |
| 3. Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido | 6 |
| 4. Cumple con las metas establecidas y es eficaz. | 8 |
| 5. Sobre pasa el cumplimiento de las metas y es muy ordenado. | 10 |
| Organización | 1. Delega sus funciones o tareas a sus empleados sub-alternos. | 2 |  |
| 2. Es irregular, excepcionalmente coordinado en el trabajo, cometeerrores. | 4 |
| 3. Sabe tomar decisiones, su trabajo es aceptable. | 6 |
| 4. Consistentemente cuidadoso y ordenado, rara vez requierecorrecciones. | 8 |
| 5. Trabaja con gran calidad y cumple con los objetivos de la Unidad | 10 |
| Cooperaciónconcompañeros yempleadossub-alternos. | 1. Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo. | 2 |  |
| 2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente,no demuestra buen orden solo cuando es necesario. | 4 |
| 3. Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso. | 6 |
| 4. Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomarlas decisiones en el momento. | 8 |
| 5. Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos detrabajo. | 10 |
| Toma dedecisiones | 1. No toma la iniciativa a la hora de tomar decisiones | 2 |  |
| 2. Depende de otras personas para tomar decisiones. | 4 |
| 3. Toma decisiones que no son acertadas. | 6 |
| 4. Toma muy buenas decisiones y casi siempre resuelven elproblema. | 8 |
| 5. Resuelve el conflicto y toma las mejores decisiones siempre. | 10 |
| SUBTOTAL: |  |

**AREA: PRODUCTIVIDAD**

30

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DESCRIPCIÓN DEL FACTOR** | **PESO** | **PUNTOS****ASIGNADOS** |
| Responsabilidad | 1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades | 2 |  |
| 2. Desempeña ciertas tareas renuentemente | 4 |
| 3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades | 6 |
| 4. Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos. | 8 |
| 5. Cumple con sus obligaciones y busca mayoresresponsabilidades | 10 |
| Cumplimiento yOportunidad | 1. No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar sutrabajo. | 2 |  |
| 2. Tiende a ser lento pero es ordenado. | 4 |
| 3. Generalmente termina a tiempo su trabajo es eficaz. | 6 |
| 4. Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente. | 8 |
| 5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto y esresponsable. | 10 |
| Calidad delTrabajo | 1. Tiende a ser descuidado y desordenado. | 2 |  |
| 2. Es irregular a veces aceptable y a veces rechazable. | 4 |
| 3. Su trabajo es aceptable y aseado. | 6 |
| 4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones | 8 |
| 5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones | 10 |
| CompetenciaTécnica yConocimientodel Puesto | 1. Desconoce aspectos básicos de su puesto | 2 |  |
| 2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades | 4 |
| 3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo | 6 |
| 4. Lo domina muy bien | 8 |
| 5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más | 10 |
| Volumen detrabajo | 1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega 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 otros puestos | 10 |
| Ejecución deActividades | 1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a loserrores y esto pareció no importarle | 2 |  |
| 2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones. | 4 |
| 3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempoplaneado | 6 |
| 4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempoprevisto con sus actividades. | 8 |

**AREA: CONDUCTA LABORAL**

31

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DESCRIPCIÓN DEL FACTOR** | **PESO** | **PUNTOS****ASIGNADOS** |
| Iniciativa | 1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer. | 2 |  |
| 2. Necesita ayuda y supervisión constantemente. | 4 |
| 3. Realiza el trabajo sin pedírselo. | 6 |
| 4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerenciasprácticas. | 8 |
| 5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de lasmismas. | 10 |
| Relacionespersonales yde mando. | 1. Es extremadamente reservado, es poco comunicativo y estollegó a obstaculizar la relación con los empleados que tiene acargo. | 2 |  |
| 2. Tiene preferencias con ciertos empleados sub-alternos. | 4 |
| 3. Coordina su trabajo con las distintas áreas o unidades, perono se preocupa por mejorar la atención con ciertos empleados. | 6 |
| 4, Contribuyó a que el ambiente en su unidad de trabajo seaagradable y participó en actividades para mejorar la atención delos contribuyentes o usuarios que demandan un serviciomunicipal. | 8 |
| 5. Establece y mantiene canales de comunicación con loscontribuyentes o usuarios, jefes superiores, compañeros, ocolaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad yrespeto, además demuestra efectividad ante la demanda de unservicio municipal o un servicio interno de la municipalidad. | 10 |
| Asistencia yPuntualidad | 1. Asistencia y puntualidad deficiente. | 2 |  |
| 2. Es reincidente en su asistencia y en términos generales esimpuntual. | 4 |
| 3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual | 6 |
| 4. Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemploa sus sub-alternos. | 8 |
| 5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horarioestablecido y se queda después de la jornada laboral, cuandoel trabajo lo amerita | 10 |
| Presentación | 1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo. | 2 |  |
| 2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo ypresentación personal. | 4 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareasnecesarias para el logro de los resultados específicos esperados | 10 |  |
| SUBTOTAL: |  |

**Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES**

**SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO.**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADOR**:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas**

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y

funcionarios municipales y el Departamento de Recursos Humanos, junto

con la comisión asignada por el Concejo municipal, procederán a la

tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las

áreas, factores y su valoración.

32

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 3. Su arreglo personal y presentación son generalmenteaceptables | 6 |  |
| 4. Su arreglo personal y presentación son muy buenos | 8 |
| 5. Su arreglo personal y presentación son excelentes, siempredemuestra orden y limpieza en su vestir. | 10 |
| **SUBTOTAL :** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puntaje Total Alcanzado:** |  |
| **Calificación:** |  |

**Alcaldía Municipal de Masahuat.**

**RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL*.***

**Periodo de la evaluación:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Fecha del Informe:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

33



|  |  |
| --- | --- |
| **Formulario “A” Desempeño Laboral para****Gerentes, Jefes y Técnicos** | **Formulario “B” Desempeño Laboral para****personal administrativo y operativo** |
| **Área** | **Factores** | **Puntos****Máximos** | **Área** | **Factores** | **Puntos****Máximos** |
| **Planeación,****Organizació****n y Gestión****de Personal** | **.Plan de Trabajo,****coordinación y****distribución del****trabajo** | 10 | **Gestión de****Personal y****Ejecución de****tareas** | **.Cooperación con****compañeros y****compañeras** | 10 |
| **-Logro de metas y****objetivos** | 10 | **-Potencial de****progreso** | 10 |
| **-Organización** | 10 |  |  |
| **-Cooperación con****compañeros y****compañeras** | 10 |
| **-Toma de****decisiones.** | 10 |
| **Productivida****d** | **Responsabilidad** | 10 | **Productivida****d** | **Responsabilidad** | 10 |
| **-Cumplimiento y****Oportunidad** | 10 |  | **-Cumplimiento y****Oportunidad** | 10 |
| **-Calidad del****trabajo** | 10 |  | **-Calidad del****trabajo** | 10 |
| **-Competencia****técnica y****conocimiento del****puesto** | 10 |  | **-Competencia y****conocimiento del****puesto** | 10 |
| **-Volumen de****trabajo** | 10 |  | **-Volumen de****trabajo** | 10 |
| **-Ejecución de****actividades** | 10 |  | **-Ejecución de****actividades** | 10 |
| **Conducta****Laboral** | **-Iniciativa** | 10 | **Conducta****Laboral** | **-Iniciativa** | 10 |
| **-Atención al****usuario** | 10 | **-Atención al****usuario** | 10 |
| **-Asistencia y****Puntualidad** | 10 | **-Asistencia y****Puntualidad** | 10 |
| **Presentación** | 10 | **Presentación** | 10 |
| **Relaciones****personales y de****mando** | 10 |

F.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ F.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL EVALUADOR.

**A. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO**

**B. CAPACITACIÓN**

**Y**

**OTRAS**

**MEDIDAS**

**DE**

**MEJORAMIENTO**

**RECOMENDADAS.**

34

|  |
| --- |
| **Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el/la****empleado/a participe en:** |
| **CAPACITACIÓN EN:** | **IMPARTIDA POR:** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**C. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A 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.

Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los

Días Mes Año

Fecha

Firma del jefe/a inmediato

35

**D. RESOLUCIÓN DEL JEFE/A SUPERIOR O DESIGNADO POR EL CONCEJO**

**MUNICIPAL.**

En vista de que el empleado/a 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

**Revisada Jefe Superior o designado**

**Concejo Municipal**

**Categoría Cualitativa**

Fecha

Firma del jefe/a superior o designado

En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de

la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

36

**(**

**)**

**Aceptarla**

**(**

**)**

**No Aceptarla**

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los

Días Mes Año

Fecha

Firma del jefe/a inmediato

**E. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA.**

37

**B. Formulario B, para: Hoja de evaluación para los empleados de**

**Niveles Administrativo y Operativo.**

**INFORMACIÓN.**

**Sección 1.IDENTIFICACIÓN DEL EMLEADO/A Y DE SUS**

**SUPERIORES**

**Sección 2.INDICACIONES.**

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las

evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados

y funcionarios municipales.

38

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Primer apellido:** | **Segundo Apellido:** | **Nombres:** |
| **No. DUI:** | ***Período de evaluación*****Del \_\_de \_\_\_\_\_\_\_ al \_\_ de****\_\_\_\_\_\_ del 201\_** | **Tipo de nombramiento.****Contrato \_\_\_****Ley de Carrera \_\_** |
| **Unidad en que trabaja:** | **Cargo Actual:** |
| **Fecha de Ingreso:** | **Tiempo de laborar en el cargo:** |
| **Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:** | **Cargo que ocupa:** |
| **Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a:** | **Cargo que ocupa:** |

|  |  |
| --- | --- |
| Fecha:\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_ | ***FORMULARIO B*****Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral****Para Niveles Administrativo y Operativo.** |
| **Alcaldía Municipal de Masahuat** |

2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el

cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El

Formulario B será para el Personal Administrativo y Operativo.

3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una

de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.

4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño

del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de

puntos asignados

5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes

asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se

suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.

6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.

**Sección 3.**

**EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO**

**Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del**

**evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según**

**la alternativa seleccionada.**

39

|  |  |
| --- | --- |
| **Rango****de puntos** | **Calificación** |
| 96-130 | Excelente |
| 76-95 | Muy Bueno |
| 51-75 | Bueno |
| 36-50 | Deficiente |
| 20-35 | Muy deficiente |
|  |  |

**AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS**

**FACTOR**

Cooperación

con

Compañeros y

Compañeras

**ALTERNATIVAS**

1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación

2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace

voluntariamente

3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable

4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo

5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de

**PESO**

2

4

6

8

10

**PUNTOS**

**ASIGNADOS**

trabajo.

1. Su progreso es dudoso

2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas

2

4

Potencial de

deficiencias

Progreso

3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo

4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo

5. Excelente potencial de progreso

6

8

10

**SUBTOTAL:**

A**REA: PRODUCTIVIDAD**

40



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DESCRIPCIÓN DEL FACTOR** | **PESO** | **PUNTOS****ASIGNADOS** |
| Responsabilidad | 1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades | 2 |  |
| 2. Desempeña ciertas tareas renuentemente | 4 |
| 3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades | 6 |
| 4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrentaemergencias | 8 |
| 5. Cumple con sus obligaciones y busca mayoresresponsabilidades | 10 |
| Cumplimiento yOportunidad | 1. Constantemente se retrasa al 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 |

41

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Calidad delTrabajo | 1. Tiende a ser inexacto y descuidado | 2 |  |
| 2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable | 4 |
| 3. Su trabajo es aceptable | 6 |
| 4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones | 8 |
| 5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones | 10 |
| Competencia yConocimientodel Puesto | 1. Desconoce aspectos básicos de su puesto | 2 |  |
| 2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades | 4 |
| 3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo | 6 |
| 4. Lo domina muy bien | 8 |
| 5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más | 10 |
| Volumen detrabajo | 1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega esinsuficiente | 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 otros puestos | 10 |
| Ejecución deactividades | 1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a loserrores y esto pareció no importarle | 2 |  |
| 2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones | 4 |
| 3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en eltiempo planeado | 6 |
| 4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempoprevisto con sus actividades | 8 |
| 5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareasnecesarias para el logro de los resultados específicos esperados | 10 |
| **SUBTOTAL :** |  |

**AREA: CONDUCTA LABORAL**

42

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FACTOR** | **DESCRIPCIÓN DEL FACTOR** | **PESO** | **PUNTOS****ASIGNADOS** |
| Iniciativa ycriterio. | 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 sugerenciaspracticas | 8 |
| 5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de lasmismas. | 10 |
| Atención alUsuario | 1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar larelación con los contribuyentes o usuarios | 2 |  |
| 2. Convive sólo con ciertas personas y no se metió enproblemas | 4 |
| 3. Convive cordialmente con personas de distintas áreas odepartamentos, pero no se preocupo por mejorar la atencióncon los contribuyentes o usuarios | 6 |
| 4, Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fueraagradable y participó en actividades para mejorar la atenciónde los contribuyentes o usuarios que demandan un serviciomunicipal | 8 |
| 5. Establece y mantiene canales de comunicación concontribuyentes o usuarios, superiores, compañeros ycolaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad yrespeto, además demuestra efectividad ante la demanda de unservicio municipal | 10 |
| Asistencia yPuntualidad | 1. Asistencia y puntualidad deficientes | 2 |  |
| 2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual | 4 |
| 3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual | 6 |
| 4. Cumple exactamente los horarios establecidos | 8 |
| 5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horarioestablecido y se queda después de la jornada cuando el trabajolo amerita | 10 |
| Presentación | 1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestradescuido en su arreglo y presentación | 2 |  |
| 2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo ypresentación | 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 excelentes | 10 |

**Sección 4.SUGERENCIAS Y OPINIONES**

**SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADOR**:

**SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO**:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

**Alcaldía Municipal de Masahuat.**

**RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL**

**Periodo de la evaluación:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Fecha del Informe:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

F.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO

F.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADOR.

43



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Relacionespersonales y demando | 1. No acata las órdenes del jefe inmediato | 2 |  |
| 2. Acata las órdenes pero con renuencia | 4 |
| 3. No respeta las líneas de mando conforme a la estructuraorganizativa | 6 |
| 4. Acata debidamente las órdenes de su jefe inmediatosuperior. | 8 |
| 5. Respeta las órdenes de sus jefe y | 10 |
| **SUBTOTAL :** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Puntaje Total Alcanzado:** |  |
| **Calificación:** |  |

**GLOSARIO**

**CONCEPTOS**

**COMURES**

**ISDEM**

**FUNDEMUCA**

**AECID**

**LCAM**

**CAM**

**Organización Funcional**

**Cargo**

**Evaluación del Desempeño**

**Política institucional**

**DEFINICIÓN**

**Corporación de Municipalidades de la**

**República de El Salvador**

**Instituto Salvadoreño de Desarrollo**

**Municipal**

**Fundación para el Desarrollo Local y el**

**Fortalecimiento Municipal e Institucional**

**de Centro América y El Caribe**

**Agencia Española de Cooperación**

**Internacional para el Desarrollo**

**Ley de la Carrera Administrativa**

**Municipal**

**Carrera Administrativa Municipal**

**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.**

**Es el trabajo total asignado a un**

**trabajado constituido por un conjunto**

**de deberes y responsabilidades**.

**Es el proceso mediante el cual se lleva**

**a cabo la comparación entre el**

**desempeño del empleado o empleada y**

**lo esperado a partir de lo establecido**

**en el descriptor del cargo, que lleva**

**finalmente al establecimiento de una**

**calificación cuantitativa y/o cualitativa.**

**Son un conjunto de directrices de**

**actuación general que expresan los**

**objetivos, principios y prioridades con**

**las que la organización se**

**compromete.**

44

**CONCEPTOS**

**Estrategia**

**Capacitación**

**Descriptor de cargo**

**Niveles funcionariales**

**Categorías**

**Sistema retributivo**

**DEFINICIÓN**

**Es un conjunto de medidas y acciones**

**prioritarias a tomar de forma**

**organizada para la consecución de un**

**o más objetivos superiores.**

**Proceso por medio del cual se dota a**

**los empleados/as 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.**

**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**.

**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.**

**Las tres opciones de ascenso y/o**

**mejora general a las que puede aspirar**

**un empleado/a municipal de carrera, a**

**partir de los resultados de la**

**evaluación de su desempeño y otros**

**méritos y experiencias laborales y**

**académicas.**

**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/as han**

**de tener como derecho dentro de la**

**carrera administrativa municipal.**

45