

# AGRADECIMIENTO

Con el propósito de apoyar a las Municipalidades en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal, la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), ha diseñado el presente documento denominado Manual de Evaluación del Desempeño, como una herramienta completa de apoyo técnico-administrativo, para la Municipalidad de Chalatenango, Departamento de Chalatenango, resultado de un importante proceso de consulta y aportes de los funcionarios y personal de la Municipalidad.

COMURES agradece de manera especial, su valioso acompañamiento en este esfuerzo que fortalece la institucionalidad municipal, a la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América y el Caribe (FUNDEMUCA) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), a través del Programa MUNICIPIA, y a la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), contraparte de esta cooperación descentralizada.

Agradecimiento que hace extensivo a la Municipalidad de Chalatenango, a quien también brinda un reconocimiento, por haber mostrado y compartido su alto nivel de compromiso con la implementación de la Carrera Administrativa Municipal en su gobierno local y el fortalecimiento de la visión modernizadora de su gestión pública, enfocado a elevar la calidad de vida de la población, mediante la prestación de servicios cada vez más eficaz y eficiente.

En ese marco, COMURES espera que ésta herramienta, se constituya en un documento de consulta permanente y sistemática para la Municipalidad y que contribuya a un mejor abordaje de los diferentes temas y procesos en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

# INDICE

	PRESENTACIÓN	Pág. 03
<b>1.</b>	INTRODUCCIÓN	Pág. 04
<b>2.</b>	OBJETIVOS	Pág. 05
<b>3.</b>	MARCO LEGAL	Pág. 06
<b>4.</b>	PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Pág. 08
<b>5.</b>	USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Pág. 10
<b>6.</b>	ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	Pág. 11
<b>7.</b>	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Pág. 13
<b>8.</b>	ANEXOS	Pág. 22

# PRESENTACIÓN

El presente Manual de Evaluación del Desempeño del Servidor/a Público Municipal de la Municipalidad de Chalatenango, ha sido elaborado a iniciativa de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América el Caribe (FUNDEMUCA)..

Con este instrumento, COMURES busca dar cumplimiento a los acuerdos establecidos en los últimos Congresos Nacionales de Municipalidades, relativos a promover la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en el marco de los procesos de modernización de la gestión pública municipal.

Este esfuerzo tiene como antecedentes fundamentales el proceso de elaboración, cabildeo, aprobación y reforma de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que COMURES en representación de los 262 gobiernos municipales y junto a otros actores de la vida nacional, han promovido y acompañado.

Por lo que este Manual, es una importante herramienta técnica-administrativa, que estimula y orienta el proceso de creación y puesta en marcha de la Evaluación del Desempeño del Empleado/a Municipal, 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 específica, 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, 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 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 puesto y del nivel funcional al que corresponde el cargo.

El proceso de diseño ha implicado una serie de etapas que es prudente resumir, para conocer su base teórica y los criterios de análisis de los cuales es producto: su diseño tiene a la base 1) Un análisis multidisciplinario de orden jurídico, administrativo, y pedagógico, 2) La planificación, organización, ejecución y sistematización de un estudio de campo en la Municipalidad y 3) El análisis y consideración de cada uno de las disposiciones contenidas en el cuerpo legal de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Finalmente y a partir del estudio que permitió la creación de este documento que hoy les presentamos, COMURES considera importante reconocer los esfuerzos que la Municipalidad de Chalatenango realiza para 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 y a promover la transparencia de la gestión municipal.

# 1. INTRODUCCIÓN

El Manual tiene como intención fundamental ofrecer a la Municipalidad de Chalatenango un conjunto de orientaciones teóricas y prácticas, que les permita avanzar en la implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

El Manual en su contenido recoge los elementos siguientes: objetivos, marco legal, principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño, usos del sistema de evaluación del desempeño, funcionamiento del sistema de evaluación, pautas para la ejecución del proceso de evaluación y revisión, aspectos administrativos importantes a tener en cuenta y las acciones administrativa relacionadas con las oficinas de recursos humanos.

Además se anexa los formularios para la evaluación del desempeño por nivel y un instructivo que ofrece las pautas y procedimientos para su llenado y aplicación para hacer efectiva la evaluación.

Es importante mencionar que el Manual de Evaluación del Desempeño, es una metodología que considera entre otros elementos las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal así como las condiciones técnicas, administrativas y financieras de la Municipalidad de Chalatenango.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Fomentar el desarrollo de los empleados/as municipales, 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 Chalatenango.
- 2.2.2 Identificar el potencial de desarrollo de los/las empleados/as 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/as y empleados/as.
- 2.2.4 Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante planes de desarrollo y capacitaciones.

## **3. MARCO LEGAL**

### **3.1 CÓDIGO MUNICIPAL**

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

El Art. 31.4.- “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.

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

#### **Evaluación del Desempeño y su Calificación**

Art. 4.- “El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.”

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

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

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

La Evaluación del Desempeño Laboral es un instrumento de gestión que permite conocer el desempeño de los/as empleados/as municipales, con el propósito de apoyarles en mejorar sus competencias. Por otra parte, permite que las personas con desempeño superior se les concedan estímulos y 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/as empleados/as, 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.

## **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/sa, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

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

El 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/a. Esto permitirá tomar decisiones oportunas que mejoren las competencias y el desempeño del empleado/a.

## **Notificación de la Calificación**

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

En el Manual de Evaluación del Desempeño Laboral se detalla como el/la evaluador/a deberá proceder para notificar los resultados al evaluado/a, también se menciona como deberá proceder el/la evaluado/a municipal en los casos que no esté de acuerdo con los resultados de la evaluación.

## **Adecuación de Manuales de Evaluación**

Art. 46.- 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.

## **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 Chalatenango encontramos dentro del Capítulo I Normas Relativas al Ambiente de Control algunas disposiciones que toman en cuenta este Manual:

Art. 15.- El Concejo Municipal y demás niveles de Jefatura para la administración eficiente del recurso humano deben diseñar y aplicar las siguientes herramientas: Manual de Selección, Contratación y despidos de personal, inducción de personal, reglamento interno de trabajo, Manual de evaluación y desempeño de puestos y planes de capacitaciones, políticas salariales y políticas promoción de personal.

Art. 20.- Es responsabilidad del Concejo Municipal, niveles gerenciales y de jefatura evaluar periódicamente, el rendimiento de los empleados y funcionarios, debiendo estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos en el Manual de Evaluación del Desempeño.

Art. 22.- Es de carácter obligatorio que el Concejo Municipal, niveles gerenciales, de jefatura y empleados, mantengan actualizados los expedientes laborales, conteniendo los diferentes documentos y acciones que se refieran al desempeño y evaluación del empleado de manera que sirva para la toma de decisiones en la administración del recurso humano.



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

- 4.1** El Capital Humano es el activo más importante del cual dispone la Municipalidad de Chalatenango para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarle en su desarrollo para mejorar su desempeño y su nivel de vida.
- 4.2** La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas en incentivar y motivar al evaluado/a para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente ciudadano
- 4.3** El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del empleado/a y lo suficientemente amigable para ser comprendido y aplicado por todos/as los/las usuarios/as.
- 4.4** El sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamenta en que todos evaluadores/as y evaluados/as están concientes 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.

## 5. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

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

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

- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a los/as empleados/as para que consigan mejores resultados.
- Identificar el grado de adecuación de los/as empleados/as a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre el/la evaluador/a y el/la evaluado/a.
- Definir con su evaluador/a, planes de acción para mejorar su competencia laboral.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los/as mejores empleados/as de la Municipalidad.

## **6. ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACION**

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/a, y que al mismo tiempo, contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos del municipio.

### **6.1. Definición del Método de Evaluación a Emplear**

Los métodos de evaluación de personal son múltiples; sin embargo para efectos del presente manual, se describen los que ofrecen mayores niveles de viabilidad aplicativa de acuerdo a la realidad municipal. En el caso particular se 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/a con los resultados que se esperan, y se analizan las causas que han podido generar las deficiencias.

Para poder aplicar este sistema, el evaluado/da 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/a, 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/a, quien se convierte en guía y consejero en lugar de actuar como juez del rendimiento.
- Da mayor iniciativa el evaluado/a 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/a tiene que señalar para cada factor, el punto de la escala que especifique el desempeño de evaluado/a.

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

## **6.2. Evaluadores**

Los evaluadores son empleados/as 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.

## **6.3. Fuentes de Información**

Las fuentes de información para el desarrollo de la evaluación del desempeño deben ser de origen interno a la municipalidad, utilizando un instrumento que mida el desempeño del empleado (anexos F1 y F2).

## **6.4 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/as.

Se recomienda que dicho período de evaluación finalice previo a la elaboración del presupuesto anual, ya que de esta evaluación surgirán programas de capacitación que deben ser contemplados en el presupuesto para su ejecución.

## **6.5 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.

## 7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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/as 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.

### 7.1 Distribución de los/as empleados/as por grupos laborales

El/la jefe inmediato determina el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado/a, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

#### 7.1.1 GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN

- Concejal/a
- Alcalde/sa Municipal
- Jefe/a de Comunicaciones
- Jefe/a de Proyección Social
- Jefe/a de Cuerpo de Agentes Municipales
- Jefe/a de Medio Ambiente
- Gerente General
- Tesorero/a
- Jefe/a de Contabilidad
- Jefe/a de Administración Tributaria Municipal
- Jefe/a de Adquisiciones y Contrataciones
- Jefe/a de Proyectos
- Jefe/a de Recursos Humanos
- Jefe/a de Servicios Municipales
- Administrador/a de Centro de Formación y Producción de la mujer
- Jefe/a del Registro del Estado Familiar

#### 7.1.2 GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO

- Síndico/a Municipal
- Secretario/a Municipal
- Auditor/a Interno

- Encargado/a de informática
- Encargado/a de Unidad de Genero
- Asesor/a Jurídico/a
- Encargado/a de Mercado
- Encargado/a de Alumbrado Público
- Encargado/a de Aseo
- Encargado/a de Catastro y registro tributario
- Encargado/a de Fiscalización
- Encargado/a de Cuentas Corrientes
- Encargado/a de Recuperación de Mora
- Encargado/a de Atención al Contribuyente
- Facilitador/a de Computación
- Facilitador/a taller cosmetología
- Facilitador/a taller Manualidades
- Facilitador/a Taller de Corte y Confección
- Facilitador/a taller Panadería y cocina
- Facilitador/a taller de serigrafía y dibujo
- Supervisor/a de Cuadrilla y personal de limpieza

### **7.1.3 GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO**

- Asistente de Gerencia
- Asistente de Secretaría
- Asistente de Sindicatura
- Auxiliar de Tesorería
- Colector/a
- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Adquisiciones y Contrataciones
- Asistente de Despacho
- Secretaria
- Asistente de Servicios Municipales
- Auxiliar del Registro del Estado Familiar
- Recepcionista
- Asistente de Gerencia
- Auxiliar de Recursos Humanos
- Encargado/a de Guardería

### **7.1.4 GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO**

- Ordenanza
- Promotor/a
- Policía Municipal
- Motorista
- Colector/a de Mercado
- Auxiliar de Proyectos
- Niñera
- Auxiliar de Alumbrado Público
- Motorista Recolector
- Peón Recolector
- Director/a Escuela Municipal de Fútbol
- Barrendero/a
- Auxiliar de parques y zonas verdes
- Encargado/a de Parques y Centros Recreativos
- Encargado/a de Cementerio

- Vigilante
- Custodio de Cementerio
- Encargado/a de Rastro
- Encargado/a de Tiangué

## 7.2 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/as municipales de cada uno de los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Dicho formulario de evaluación establece en el apartado B de su contenido, un conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son detalladas a continuación:

ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO			
NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
- Planeamiento y organización	- Competencia profesional	- Calidad de trabajo	- Calidad de trabajo
- Seguimiento y solución de problemas	- Calidad de trabajo	- Cantidad de trabajo	- Cantidad de trabajo
- Toma de decisiones	- Planeamiento	- Responsabilidad	- Independencia e iniciativa
- Responsabilidad	- Diligencia	- Diligencia	- Conducta
- Liderazgo	- Comunicación	- Criterio	- Asistencia y puntualidad
- Comunicación	- Relaciones de trabajo	- Relaciones de trabajo	- Relaciones de trabajo
- Relaciones interpersonales e intergrupales	- Iniciativa	- Iniciativa	- Habilidad

En caso de movimientos de personal, el empleado/a será evaluado/a con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo dónde ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si durante el mismo período de evaluación, un/a empleado/a ha desempeñado funciones o cargos diferentes por períodos iguales, este/a será evaluado/a con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente.

Sin embargo, cuando existan áreas de desempeño coincidentes entre los formularios aplicables para uno y otro tipo de funciones, el/la jefe inmediato deberá considerar en la evaluación de tales áreas, las funciones que venía ejecutando el/la empleado/a antes de producirse el movimiento de personal en referencia.

## 7.4 El expediente del empleado/a

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

La Unidad de Recursos Humanos o la Unidad que designe el Concejo o Alcalde/sa Municipal, así como el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, deberá llevar un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad de los/las respectivos jefes/as de dichas unidades.

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

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

Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el/la empleado/a no ha sido notificado/a oportunamente, por lo cual es necesario que el/la jefe/a inmediato/a registre adecuadamente dicha notificación y la envíe a la unidad administradora del expediente para su actualización.

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

## 7.5 Grado del desempeño

Con el fin que el/la evaluador/a y el/la evaluado/a puedan interpretar adecuadamente los resultados del desempeño e identificar las fortalezas y debilidades demostradas durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente se indican y definen los diferentes grados en los que puede ser ubicado el trabajo del empleado/a municipal, respecto a cada área del desempeño evaluada según los niveles anteriormente especificados.

ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO			
GRADOS DE DESEMPEÑO	DEFINICIÓN	PUNTAJES	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
1	Desempeño muy por debajo de lo esperado	4	DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo de lo esperado	8	REGULAR
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	12	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	16	MUY BUENO
5	Desempeño excepcional	20	EXCELENTE



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

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GENERAL ANUAL	
RANGO DE PUNTOS	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
<b>De 20 a 28</b>	DEFICIENTE
<b>De 29 a 56</b>	REGULAR
<b>De 57 a 84</b>	BUENO
<b>De 85 a 112</b>	MUY BUENO
<b>De 113 a 140</b>	EXCELENTE

## 7.6 Proceso de Evaluación y Revisión (detalles anexo 1)

### 7.6.1 Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe/a inmediato/a. El superior del jefe/a inmediato/a solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, cuando el/la empleado/a manifieste inconformidad en relación con lo actuado por el/la jefe inmediato/a. Para ello, debe atenderse lo indicado en los apartados F, G y H del formulario de evaluación del desempeño anexo (en cualquiera de los niveles funcionariales) y lo dispuesto en los artículos 44 y 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

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

### 7.6.2 Revisión

El/la evaluado/a 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/a, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde/sa y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.”

## 7.7 Aspectos Administrativos Importantes.

- Una vez que el/la jefe inmediato/a o su superior inmediato/a (en el caso que éste/esta último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los/las empleados/as a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe sobre los resultados de cada evaluación), a la Oficina de Recursos Humanos o a 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/a.
- Según el Art. 40, párrafo 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/as o empleados/as que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados/as o funcionarios/as conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen”.

En este caso la evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario/a que actúe como jefe/a inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual.

- Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el/la empleado/a hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de la manera siguiente:

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

- a) En ningún caso deberá ser evaluado el/la empleado/a que tenga menos de seis meses de tiempo efectivo laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior, como por ejemplo pago de incentivos.
  - b) El/la empleado/a podrá ser evaluado/a si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más, de tiempo efectivo laborado durante el ciclo de evaluación.
- En caso que a la fecha de evaluación, el/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia; el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el/la jefe inmediato/a deberá justificar el caso en forma escrita ante la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad Administrativa competente, y ésta a su vez, informar al Concejo Municipal, Comisión Municipal de la Carrera 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/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse la evaluación del desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.
- Tanto el/la empleado/a como el/la jefe inmediato/a o el/la superior de éste/a (en caso de que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y letra los documentos originales de los formularios de evaluación. No se administrará el uso de facsímiles para este propósito.

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

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

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

- Si el/la empleado/a se negase a asistir a la entrevista para ser notificado del resultado de la evaluación, o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a ésta evaluación, el jefe/a inmediato/a o el/la superior/a del jefe/a inmediato/a (en caso de que este último intervenga en el proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.
- Los/as jefes/as de la oficina de Recursos Humanos o de la unidad competente que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño, serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.
- El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales, y/o técnicas del proceso de administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa, exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado 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, la oficina de Recursos Humanos o la unidad competente, lo devolverá al jefe/a inmediato/a para ser llenado en la forma debida, para lo cual contara con un plazo de 3 días hábiles.

- Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto en los casos mencionados en este documento.
- Cuando el/la empleado/a dependa técnicamente de un/a jefe/a, y administrativamente de otro, el/la jefe/a técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el/la jefe/a administrativo actuará como jefe superior para resolver una eventual disconformidad del empleado/a con respecto al resultado de la evaluación.
- Aún cuando el/la jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado/a, este deberá proceder a evaluar su desempeño de acuerdo con los procedimientos establecidos en el presente manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado/a dónde se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores.
- Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño, dónde se requiera considerar la última calificación obtenida por el/la empleado/a, ésta se ha de equiparar a la puntuación máxima que en la actualidad tiene la correspondiente categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos que aparece en este manual.
- El/la jefe/a inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales, en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes para indicar sus apreciaciones, u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del empleado/a, por ejemplo, las que se han previsto en los apartados D, E y H.

## **7.8 Acciones Administrativas Relacionadas con las Oficinas de Recursos Humanos**

- Luego de que la oficina de Recursos Humanos 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/a.

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

- La oficina de Recursos Humanos o la unidad competente contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al/la jefe/a inmediato.
- La oficina de Recursos Humanos o la unidad competente ha de instruir a los/las jefes/as tanto de su sede central como de áreas descentralizadas, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los/las empleados/as, con el propósito de que toda

la documentación relacionada con la evaluación, se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia del/la jefe/a inmediato/a.

- La oficina de Recursos Humanos o unidad competente ha de procurar que los/as empleados/as que pasen a desempeñar puestos con rango de jefatura, sean capacitados en el uso del presente sistema de Evaluación del Desempeño, e igualmente, que los nuevos empleados/as de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y orientados en esta materia. Es importante que cada jefe/a inmediato/a actúe como un capacitador de los empleados/as a su cargo.
- La oficina de Recursos Humanos o unidad competente ha de procurar que las diferentes dependencias de la Municipalidad le brinden información precisa, sobre los casos de empleados/as que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en el apartado anterior (7.7- párrafos 4,5 y 6) a fin de que la lista de empleados/as evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos.

Esta lista deberá ser remitida por la oficina de Recursos Humanos o unidad competente, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación, y ha de contener los siguientes datos:

- Nombre del empleado/a
- Número de DUI
- Resultado cuantitativo (promedio anual)
- Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)
- Justificación de los casos evaluados de acuerdo con las situaciones señaladas en los puntos (7.7- párrafos 4,5 y 6)

Los/las empleados/as 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/as, con el propósito de facilitar la información al usuario.

- Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, es necesario que las oficinas de Recursos Humanos o unidades competentes, dispongan con suficiente anticipación de los formularios requeridos para la evaluación de los/las empleados/as que están a su cargo.

## **8. ANEXOS**

- 1. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**
- 2. EVALUACIONES GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN**
- 3. EVALUACIONES GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO**
- 4. EVALUACIONES GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO**
- 5. EVALUACIONES GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO**
- 6. GLOSARIO**

# ANEXO 1

## INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

### 1.1 Selección del formulario e identificación del período

El/la jefe inmediato escogerá el formulario de concertación de objetivos de desempeño.

Para la formulación de los objetivos de desempeño, el/la jefe/a inmediato/a ha de hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación F1, dónde definirá con el empleado/a los objetivos a conseguir en el periodo a evaluar (un año).

### 1.2 Apartado A. Identificación del evaluado/a y del evaluador/a

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

### 1.3 Apartado B. Concertación de objetivos de desempeño

El/la jefe inmediato junto al empleado/a al inicio del periodo de evaluación han de definir los objetivos de desempeño de acuerdo con la misión metas o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del puesto.

Deben asegurarse que estos objetivos sean razonables, medibles y cuantificables.

A continuación se enumeran algunos criterios a considerar al momento de establecer dichos objetivos:

- Los objetivos del área a que pertenece el empleado/a.
- Los objetivos específicos del puesto de trabajo.
- Objetivos de desempeño establecidos para medir la gestión del área.

### Establecimiento de Pesos por Objetivo de Desempeño

Considerando la importancia que tiene el objetivo de desempeño definido, asigne los pesos porcentuales en múltiplos de cinco sobre un total de 100%.

## **Evaluación final del logro de objetivos (final del periodo)**

En este apartado se deben determinar los logros obtenidos al final del periodo, considerando los objetivos planteados asignando valores porcentuales en múltiplos de cinco.

Para determinar la valoración total se debe multiplicar los valores determinados en las casillas de peso del objetivo y logro obtenido.

## **Modificación de los objetivos concertados**

En este apartado se deben consignar las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual de los objetivos planteados al inicio del periodo.

### **1.4 Apartado C. Evaluación de mitad del periodo y seguimiento de los objetivos**

En este apartado el/la jefe/a hace una valoración del avance hacia el logro de los objetivos concertados indicando las limitaciones técnicas y/o administrativas que puedan ser causa para el incumplimiento de los mismos. Si a criterio del jefe/a y en consenso del empleado/a los objetivos son inalcanzables estos pueden replantearse o modificarse (anotar estos cambios en el recuadro último del formato B-Modificación de los objetivos concertados).

Se recomienda señalar los aspectos que el/la empleado/a debe mejorar indicando los factores en que el evaluado este más débil y también señalar los factores en los que el/la empleado/a sobresalen (ver factores del apartado B F2)



# **INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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

El/la jefe inmediato/a escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el/la empleado/a y de acuerdo con las funciones que éste realiza.

Para la evaluación, el/la jefe/a inmediato/a ha de hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación, dónde ha de consignarse los resultados numéricos y la categoría cualitativa correspondiente al puntaje obtenido en la evaluación.

## **2.2 Apartado A. Identificación del evaluado/a y del evaluador/a**

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

## **2.3 Apartado B. Áreas del desempeño según cada grupo laboral**

Este apartado tiene la enumeración y descripción de las siete áreas del desempeño consideradas como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Estas áreas varían según el grupo laboral al que correspondan.

Para dar a conocer al evaluado/a el grado de desempeño en cada área, el/la jefe/a inmediato/a ha de convocarlo a una entrevista para exponerle los valores asignados en la evaluación. En dicha entrevista, el evaluado/a podrá dar sus apreciaciones sobre los resultados en las diferentes áreas evaluadas.

Al concluir la entrevista, el/la evaluado/a procederá a firmar en el espacio provisto al final del apartado, dicha firma prueba únicamente su participación en la entrevista y no significa la aceptación del resultado.

Una vez efectuado lo anterior, el/la jefe inmediato/a pasará al siguiente apartado del formulario.

## **2.4 Apartado C: Resultados de la Evaluación**

En este apartado se colocará el total de los puntajes acumulados en la evaluación practicada por parte del jefe/a inmediato.

Para obtener el resultado de la evaluación, el jefe/a inmediato ha de sumar los puntos asignados a cada área del desempeño evaluada, según los respectivos grados de desempeño elegidos en el apartado B.

El total de puntos de esta suma deberá anotarlo en el espacio “**PUNTUACIÓN ORIGINAL**”.

Luego de esto, convertirá el puntaje anual a la correspondiente categoría cualitativa y grado de desempeño, de acuerdo con la siguiente tabla de conversión de puntos.

CATEGORÍA	RANGO DE PUNTOS
DEFICIENTE	<b>De 20 a 28</b>
REGULAR	<b>De 29 a 56</b>
BUENO	<b>De 57 a 84</b>
MUY BUENO	<b>De 85 a 112</b>
EXCELENTE	<b>De 113 a 140</b>

La categoría cualitativa que resulte de la operación anterior, deberá anotarla en el espacio con el mismo nombre.

## **2.5 Apartado D. Justificación de los grados de desempeño 1 y 2**

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o regular, es necesario que el/la jefe/a inmediato/a justifique brevemente, las razones en que se basa para otorgar el nivel 1 o el nivel 2 en cada área así evaluada.

Con ese objetivo, en el espacio provisto de este apartado o en hoja adicional si lo requiere, ha de indicar las razones por las cuales el/la empleado/a tuvo grados de desempeño 1 o 2 en determinada área.

## **2.6 Apartado E. Capacitación y otras opciones de mejoramiento**

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

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, a la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el/la empleado/a para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.

El jefe/a inmediato ha de considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada área del desempeño, que a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, propiciara la participación del

empleado/a, solicitando y analizando las sugerencias que éste/a plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él o ella (jefe/a inmediato).

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

Una vez resuelto lo anterior, el/la jefe/a inmediato/a procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda.

Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces deberá utilizar el espacio "OTRO" e indicar lo que corresponda.

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de empleados/as que hayan obtenido grados de desempeño equivalentes a **DEFICIENTE o REGULAR**, deberán ser atendidos a muy corto plazo por la institución.

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

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

## **2.7 Apartado F. Opinión del empleado/a con respecto a la evaluación**

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

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

En caso que el empleado/a no esté de acuerdo presentará al Concejo Municipal y en su defecto al Alcalde o Alcaldesa Municipal, la solicitud de revisión, quienes

a su vez designaran por escrito al jefe/a superior o al funcionario/a idóneo, para realizar una nueva evaluación habiendo oído al interesado o interesada.

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

## **2.8 Apartado G: Resolución del jefe/a superior sobre la solicitud de revisión del empleado**

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

## **2.9 Apartado H. Observaciones generales de la jefatura**

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

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

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

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

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

## ANEXO 2

## F1

### EVALUACIONES NIVEL DE DIRECCIÓN

### ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES					
EVALUADO/A	Nombres:		Apellidos:		N° DUI:
	Tiempo efectivo (meses):			Tipo de Nombramiento.	
	Unidad en que trabaja:			LCAM	Contrato
EVALUADOR/A	Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:			Cargo:	
	Apellidos y nombre del supervisor del jefe/a inmediato/a:			Cargo:	
PERIODO EVALUADO					
Desde					
Día		Mes		Año	
□□		□□		□□	
Hasta					
Día		Mes		Año	
□□		□□		□□	

### INSTRUCCIONES

#### CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

1. Utilice este formato al inicio del período anual, cuando se produzca cambio de empleo y cuando se inicie el periodo de prueba.
2. Defina los objetivos de productividad y de conducta laboral de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado/da.
3. Redacte conjuntamente con el empleado/da los objetivos a lograr en el periodo respectivo.
4. Plantee objetivos realizables, medibles y cuantificables.
5. Describa en el objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto y el dónde.
6. Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 100% de acuerdo con la importancia de cada objetivo.

#### MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS

7. Consigne las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual.
8. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado.
9. Valore cada objetivo multiplicando el porcentaje del logro por el peso porcentual respectivo.
10. Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores en el formato B.

**B. CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO**

**EVALUACIÓN  
(Final de periodo)**

N°	DESCRIPCIÓN	PESO %	EVALUACIÓN	
			LOGRO %	VALORACIÓN PESO X LOGRO 100 %
1				
2				
3				
4				
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>PUNTAJE</b>	

NOTA: Lleve este puntaje al formulario C.

CONCERTADOS EL:

Día      Mes      Año  
         

Firma Evaluador/a \_\_\_\_\_

Firma Evaluado/a \_\_\_\_\_

N°	MODIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONCERTADOS	Día	MeS	Año	Firma

NOTA: Si es necesario más espacio utilice una hoja adicional.

**EVALUACIÓN SEMESTRAL**

**MITAD DEL PERÍODO**

**Evaluador/a** \_\_\_\_\_ **Cargo** \_\_\_\_\_

**Evaluado/a** \_\_\_\_\_ **Cargo** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

1. Tenga lista la forma 1 (F1) de este instrumento. Allí encontrará los objetivos concertados al comienzo del período.
2. Haga una valoración del avance hacia el logro de los objetivos concertados.
3. Identifique las limitaciones técnicas y/o administrativas para el logro de los objetivos.
4. De ser necesario, replantee, modifique o ajuste alguno de los objetivos y anótelos en la forma 1 (F1), en la sección "Modificación de los objetivos concertados".
5. Señale los aspectos que se deban mejorar, indicando los factores en los que el evaluado/a esté más débil. Consulte los factores que se encuentran en la forma 2 (F2) sección B.
6. Señale los factores y aspectos en los que el evaluado sobresale.

<b>LOGRO</b>	<b>DE</b>	<b>OBJETIVOS</b>
_____		
_____		

**C. EVALUACIÓN DE MITAD DEL PERÍODO Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

LIMITACIONES TÉCNICAS Y/O ADMINISTRATIVAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

<b>FACTORES Y ASPECTOS QUE SE DEBEN MEJORAR</b>

<b>FACTORES EN LOS QUE SOBRESALE EL EVALUADO</b>

FECHA DE EVALUACIÓN

--	--	--	--	--	--

**Firma del evaluador/a** \_\_\_\_\_ **Firma del evaluado/a** \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO****F2****ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS/AS SERVIDORES/AS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA  
MUNICIPAL GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN EVALUACIÓN ANUAL

**A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES**

<b>EVALUADO/A</b>	<b>Nombres:</b>	<b>Apellidos:</b>	<b>N° DUI:</b>					
	<b>Tiempo efectivo (meses):</b>		<b>Tipo de Nombramiento.</b>					
	<b>Unidad en que trabaja:</b>		<b>LCAM.</b>					
<b>EVALUADOR/A</b>	<b>Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:</b>		<b>Cargo:</b>					
	<b>Apellidos y nombre del supervisor del jefe/a inmediato/a:</b>		<b>Cargo:</b>					
<b>PERIODO EVALUADO</b>								
	<b>Desde</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Hasta</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**B. ÁREAS DEL DESEMPEÑO****ATENCIÓN**

1. El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado/a obtener una puntuación máxima de 140 puntos y mínima de 28 puntos.
2. El puntaje obtenido por cada empleado/a ha de ser traducido según la escala ofrecida en el manual en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.
3. Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
4. El jefe inmediato ha de efectuar entrevista con el empleado/a para la notificación de los resultados de la evaluación.
5. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.



Encierre en un círculo el nivel que mejor corresponda al desempeño del servidor (Ver anexo 1)

**B 1.- PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN** Se refiere al establecimiento de objetivos claros y razonables conforme a las funciones de su departamento, sección, unidad, etc., a la determinación de estrategias, a la distribución adecuada de las tareas y a la delegación eficaz de la autoridad.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 2.- SEGUIMIENTO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS** Se refiere al establecimiento de sistemas efectivos para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, mejorar el progreso del personal, así como, al interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras y guiar a sus funcionarios en la solución de problemas, según corresponda.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 3.- TOMA DE DECISIONES** Se refiere al establecimiento de prioridades para la solución de los problemas que se le presenten, resolviéndolos adecuadamente en cuanto a tiempo y resultados, con el mínimo de riesgos al tomar las decisiones más acertadas y con apego a las normas y políticas establecidas.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 4.- RESPONSABILIDAD** Se refiere al cumplimiento consciente de las obligaciones de su labor, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la respuesta eficaz a la confianza depositada.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 5. – LIDERAZGO** Se refiere a la promoción del trabajo en equipo y a la motivación a los/las empleados hacia el logro de los resultados esperados.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 6.- COMUNICACIÓN** Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas de información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 7.- RELACIONES INTERPERSONALES E INTERGRUPALES** Se refiere al mantenimiento de relaciones constructivas con otros departamentos, secciones, unidades, etc., de la institución y otras organizaciones, así como las interacciones productivas con grupos de trabajo y a la representación adecuada de la institución cuando sea requerida.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

<b>EVALUACIÓN ANUAL ORIGINAL</b>			
JEFE INMEDIATO/A	CATEGORÍA CUALITATIVA		
<p><b>NOTA:</b> 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.</p>			
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>			
A. Evaluación del logro de objetivos (F1)		X 35%	
B. Evaluación de factores de desempeño (F2)		X 65%	
CALIFICACIÓN A + B		Satisfactoria	Insatisfactoria
<p><b>NOTA:</b> Debe anexarse a esta evaluación la forma 1 (F1) de Concertación de Objetivos de Desempeño.</p>			

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


**E. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS**

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

**1. CAPACITACIONES:**


**2. OTRO(S):**


Fecha

Firma del Jefe Inmediato/a

**F. 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.
<p>_____                                  _____</p> <p>Fecha    Firma del empleado/a</p>	
Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los Días            Mes            Año <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
<p>_____                                  _____</p> <p>Fecha    Firma del jefe/a inmediato</p>	

**G. 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:	
<b>Evaluación anual revisada</b>		
Puntuación revisada	<b>Categoría Cualitativa</b>	
<b>Revisada Jefe Superior o designado Concejo Municipal</b>		
_____	_____	
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:		
(     ) <b>Aceptarla</b>	(     ) <b>No Aceptarla</b>	
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los		
Días	Mes	Año
□ □	□ □	□ □
_____	_____	
Fecha	Firma del jefe/a inmediato	

## H. 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/las empleados/as.
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.

## ANEXO 3

F1

### EVALUACIONES NIVEL TÉCNICO

#### ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO

#### CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES									
EVALUADO/A	Nombres:			Apellidos:			N° DUI:		
	Tiempo efectivo (meses):						Tipo de Nombramiento.		
	Unidad en que trabaja:						LCAM.		
EVALUADOR/A	Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:						Cargo:		
	Apellidos y nombre del supervisor del jefe/a inmediato/a:						Cargo:		
PERIODO EVALUADO									
		Desde	Día	Mes	Año	Hasta	Día	Mes	Año
			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### INSTRUCCIONES

##### CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

1. Utilice este formato al inicio del período anual, cuando se produzca cambio de empleo y cuando se inicie el periodo de prueba.
2. Defina los objetivos de productividad y de conducta laboral de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado/da.
3. Redacte conjuntamente con el empleado/da los objetivos a lograr en el periodo respectivo.
4. Plantee objetivos realizables, medibles y cuantificables.
5. Describa en el objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto y el dónde.
6. Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 100% de acuerdo con la importancia de cada objetivo.

##### MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS

7. Consigne las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual.
8. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado.
9. Valore cada objetivo multiplicando el porcentaje del logro por el peso porcentual respectivo.
10. Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores en el formato B.

**CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO**

**EVALUACIÓN  
(Final de periodo)**

N°	DESCRIPCIÓN	PESO %	EVALUACIÓN	
			LOGRO %	VALORACIÓN PESO X LOGRO 100 %
1				
2				
3				
4				
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>PUNTAJE</b>	

NOTA: Lleve este puntaje al formulario C.

**CONCERTADOS EL:**

Día      Mes      Año  
         

Firma Evaluador/a \_\_\_\_\_

Firma Evaluado/a \_\_\_\_\_

N°	MODIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONCERTADOS	Día	Mes	Año	Firma

**NOTA: Si es necesario más espacio utilice una hoja adicional.**



**EVALUACIÓN SEMESTRAL**

**MITAD DEL PERÍODO**

Evaluador/a \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Evaluado/a \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

1. Tenga lista la forma 1 (F1) de este instrumento. Allí encontrará los objetivos concertados al comienzo del período.
2. Haga una valoración del avance hacia el logro de los objetivos concertados.
3. Identifique las limitaciones técnicas y/o administrativas para el logro de los objetivos.
4. De ser necesario, replantee, modifique o ajuste alguno de los objetivos y anótelos en la forma 1 (F1), en la sección "Modificación de los objetivos concertados".
5. Señale los aspectos que se deban mejorar, indicando los factores en los que el evaluado/a esté más débil. Consulte los factores que se encuentran en la forma 2 (F2) sección B.
6. Señale los factores y aspectos en los que el evaluado sobresale.

<b>LOGRO</b>	<b>DE</b>	<b>OBJETIVOS</b>
_____		_____
_____		_____

**EVALUACIÓN DE MITAD DEL PERÍODO Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

LIMITACIONES TÉCNICAS Y/O ADMINISTRATIVAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

FACTORES Y ASPECTOS QUE SE DEBEN MEJORAR

FACTORES EN LOS QUE SOBRESALE EL EVALUADO

FECHA DE EVALUACIÓN 

--	--

--	--

--	--

Firma del evaluador/a \_\_\_\_\_ Firma del evaluado/a \_\_\_\_\_

## ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS/AS EMPLEADOS/AS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA  
MUNICIPAL GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO EVALUACIÓN ANUAL

## A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

EVALUADO/A	Nombres:	Apellidos:	N° DUI:				
	Tiempo efectivo (meses):		Tipo de Nombramiento.				
	Unidad en que trabaja:		LCAM.				
EVALUADOR/A	Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:		Cargo:				
	Apellidos y nombre del supervisor del jefe/a inmediato/a:		Cargo:				
PERIODO EVALUADO							
Desde	Día	Mes	Año	Hasta	Día	Mes	Año
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## B. ÁREAS DEL DESEMPEÑO

## ATENCIÓN

1. El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado/a obtener una puntuación máxima de 140 puntos y mínima de 28 puntos.
2. El puntaje obtenido por cada empleado/a ha de ser traducido según la escala ofrecida en el manual en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.
3. Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
4. El jefe inmediato ha de efectuar entrevista con el empleado/a para la notificación de los resultados de la evaluación.
5. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

Encierre en un círculo el nivel que mejor corresponda al desempeño del servidor (Ver anexo 1)

**B 1.- COMPETENCIA PROFESIONAL** Se refiere a la habilidad para analizar y resolver en forma creativa, los problemas que presenta el desarrollo de proyectos institucionales, así como mantenerse a la vanguardia de los avances de su carrera y lograr con mayor eficiencia los resultados.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 2.- CALIDAD DEL TRABAJO** Se refiere al trabajo preciso y completo y conciso que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 3.- INICIATIVA** Se refiere a utilización del propio criterio para lograr los resultados deseados de la manera más conveniente para la institución.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 4.- PLANEAMIENTO** Se refiere al planeamiento adecuado de su trabajo; a la definición clara de sus objetivos con apego a las políticas, procedimientos y programas de la institución

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 5.- DILIGENCIA** Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 6.- COMUNICACIÓN** Se refiere a la transmisión clara, organizada y eficaz de ideas e información oral y escrita, al mantenimiento de una actitud receptiva hacia la información o puntos de vista de otras personas y al manejo discrecional de éstos.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 7.- RELACIONES DE TRABAJO** Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

<b>EVALUACIÓN ANUAL ORIGINAL</b>			
JEFE INMEDIATO/A	CATEGORÍA CUALITATIVA		
<p><b>NOTA:</b> 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.</p>			
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>			
A. Evaluación del logro de objetivos (F 1)		X 35%	
B. Evaluación de factores de desempeño (F2)		X 65%	
CALIFICACIÓN A + B		Satisfactoria	Insatisfactoria
<p><b>NOTA:</b> Debe anexarse a esta evaluación la forma 1 (F1) de Concertación de Objetivos de Desempeño.</p>			

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


**E. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS**

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

**1. CAPACITACIONES:**


**2. OTRO(S):**


Fecha

Firma del Jefe Inmediato/a

**F. 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.						
<p style="text-align: center;">_____                      _____ Fecha                                      Firma del empleado/a</p>							
Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los Días            Mes            Año <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td> </td><td> </td></tr></table> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td> </td><td> </td></tr></table> <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>							
<p style="text-align: center;">_____                      _____ Fecha                                      Firma del jefe/a inmediato</p>							

**G. 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:	
<b>Evaluación anual revisada</b>		
Puntuación revisada	<b>Categoría Cualitativa</b>	
<b>Revisada Jefe Superior o designado Concejo Municipal</b>		
_____	_____	
Fecha	Firma del jefe/a superior o designado	
Después de conocer la última decisión del jefe/a superior o designado por el Concejo Municipal determino:		
(     ) <b>Aceptarla</b>	(     ) <b>No Aceptarla</b>	
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los		
Días	Mes	Año
□ □	□ □	□ □
_____	_____	
Fecha	Firma del jefe/a inmediato	

## H. 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/las empleados/as.
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.



## ANEXO 4

## F1

**EVALUACIONES NIVEL ADMINISTRATIVO**  
**ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO**  
**CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO**

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES									
EVALUADO/A	Nombres:			Apellidos:			N° DUI:		
	Tiempo efectivo (meses):						Tipo de Nombramiento.		
	Unidad en que trabaja:						LCAM.		
EVALUADOR/A	Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:						Cargo:		
	Apellidos y nombre del supervisor del jefe/a inmediato/a:						Cargo:		
<b>PERIODO EVALUADO</b>									
		Desde	Día	Mes	Año	Hasta	Día	Mes	Año
			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### INSTRUCCIONES

#### CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

1. Utilice este formato al inicio del período anual, cuando se produzca cambio de empleo y cuando se inicie el periodo de prueba.
2. Defina los objetivos de productividad y de conducta laboral de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado/da.
3. Redacte conjuntamente con el empleado/da los objetivos a lograr en el periodo respectivo.
4. Plantee objetivos realizables, medibles y cuantificables.
5. Describa en el objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto y el dónde.
6. Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 100% de acuerdo con la importancia de cada objetivo.

#### MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS

7. Consigne las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual.
8. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado.
9. Valore cada objetivo multiplicando el porcentaje del logro por el peso porcentual respectivo.
10. Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores en el formato B.

**CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO**

**EVALUACIÓN  
(Final de periodo)**

N°	DESCRIPCIÓN	PESO %	EVALUACIÓN	
			LOGRO %	VALORACIÓN PESO X LOGRO 100 %
1				
2				
3				
4				
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>PUNTAJE</b>	

NOTA: Lleve este puntaje al formulario C.

CONCERTADOS EL:

Día      Mes      Año  
         

Firma Evaluador/a \_\_\_\_\_

Firma Evaluado/a \_\_\_\_\_

N°	MODIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONCERTADOS	Día	MeS	Año	Firma

NOTA: Si es necesario más espacio utilice una hoja adicional.

**EVALUACIÓN SEMESTRAL**

**MITAD DEL PERÍODO**

**Evaluador/a** \_\_\_\_\_ **Cargo** \_\_\_\_\_

**Evaluado/a** \_\_\_\_\_ **Cargo** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

1. Tenga lista la forma 1 (F1) de este instrumento. Allí encontrará los objetivos concertados al comienzo del período.
2. Haga una valoración del avance hacia el logro de los objetivos concertados.
3. Identifique las limitaciones técnicas y/o administrativas para el logro de los objetivos.
4. De ser necesario, replantee, modifique o ajuste alguno de los objetivos y anótelos en la forma 1 (F1), en la sección "Modificación de los objetivos concertados".
5. Señale los aspectos que se deban mejorar, indicando los factores en los que el evaluado/a esté más débil. Consulte los factores que se encuentran en la forma 2 (F2) sección B.
6. Señale los factores y aspectos en los que el evaluado sobresale.

<b>LOGRO</b>	<b>DE</b>	<b>OBJETIVOS</b>
_____		_____
_____		_____

**EVALUACIÓN DE MITAD DEL PERÍODO Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

LIMITACIONES TÉCNICAS Y/O ADMINISTRATIVAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

FACTORES Y ASPECTOS QUE SE DEBEN MEJORAR

FACTORES EN LOS QUE SOBRESALE EL EVALUADO

FECHA DE EVALUACIÓN 

--	--	--	--	--	--

**Firma del evaluador/a** \_\_\_\_\_ **Firma del evaluado/a** \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS/AS SERVIDORES/AS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA  
MUNICIPAL GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO EVALUACIÓN ANUAL

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES									
EVALUADO/A	Nombres:			Apellidos:			N° DUI:		
	Tiempo efectivo (meses):						Tipo de Nombramiento.		
	Unidad en que trabaja:						LCAM.		
EVALUADOR/A	Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:						Cargo:		
	Apellidos y nombre del supervisor del jefe/a inmediato/a:						Cargo:		
<b>PERIODO EVALUADO</b> Desde <b>Día</b> <b>Mes</b> <b>Año</b> <b>Hasta</b> <b>Día</b> <b>Mes</b> <b>Año</b>									
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>									

**B. ÁREAS DEL DESEMPEÑO**

**ATENCIÓN**

1. El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado/a obtener una puntuación máxima de 140 puntos y mínima de 28 puntos.
2. El puntaje obtenido por cada empleado/a ha de ser traducido según la escala ofrecida en el manual en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.
3. Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
4. El jefe inmediato ha de efectuar entrevista con el empleado/a para la notificación de los resultados de la evaluación.
5. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

Encierre en un círculo el nivel que mejor corresponda al desempeño del servidor (Ver anexo 1)

**B 1.- CALIDAD DEL TRABAJO** Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones y, que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 2.- CANTIDAD DEL TRABAJO** Se refiere a la cantidad de trabajo producida de acuerdo con lo esperado y en ocasiones, según la circunstancia, a una producción mayor a la cantidad solicitada.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 3.- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO** Se refiere a la actualización y puesta en práctica de conocimientos relacionados con políticas, procedimientos, instrucciones y tecnologías pertinentes a su trabajo.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 4.- RESPONSABILIDAD** Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos materiales disponibles y a la respuesta eficaz a la confianza que se le ha depositado.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 5. -DILIGENCIA** Se refiere al cumplimiento de las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable, así como la utilización productiva del tiempo.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 6.- INICIATIVA Y CRITERIO** Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 7.- RELACIONES DE TRABAJO** Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

<b>EVALUACIÓN ANUAL ORIGINAL</b>			
JEFE INMEDIATO/A	CATEGORÍA CUALITATIVA		
<p><b>NOTA:</b> 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.</p>			
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>			
A. Evaluación del logro de objetivos (F1)		X 35%	
B. Evaluación de factores de desempeño (F2)		X 65%	
CALIFICACIÓN A + B		Satisfactoria	Insatisfactoria
<p><b>NOTA:</b> Debe anexarse a esta evaluación la forma 1 (F1) de Concertación de Objetivos de Desempeño.</p>			

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


**E. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS**

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

**1. CAPACITACIONES:**


**2. OTRO(S):**


Fecha

Firma del Jefe Inmediato/a

**F. 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.
<p>_____                      _____</p> <p>Fecha                                  Firma del empleado/a</p>	
<p>Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los</p> <p>Días            Mes            Año</p> <p><input type="text"/><input type="text"/>    <input type="text"/><input type="text"/>    <input type="text"/><input type="text"/></p>	
<p>_____                      _____</p> <p>Fecha                                  Firma del jefe/a inmediato</p>	



**G. 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:	
<b>Evaluación anual revisada</b>		
Puntuación revisada	<b>Categoría Cualitativa</b>	
<b>Revisada Jefe Superior o designado Concejo Municipal</b>		
_____	_____	
Fecha	Firma del jefe/a superior o designado	
Después de conocer la última decisión del jefe/a superior o designado por el Concejo Municipal determino:		
(      ) <b>Aceptarla</b>	(      ) <b>No Aceptarla</b>	
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los		
Días	Mes	Año
□ □	□ □	□ □
_____	_____	
Fecha	Firma del jefe/a inmediato	

## H. 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/las empleados/as.
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.

# ANEXO 5

# F1

## EVALUACIONES NIVEL OPERATIVO

### ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO

#### CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES									
EVALUADO/A	Nombres:			Apellidos:			N° DUI:		
	Tiempo efectivo (meses):						Tipo de Nombramiento.		
	Unidad en que trabaja:						LCAM.		
EVALUADOR/A	Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:						Cargo:		
	Apellidos y nombre del supervisor del jefe/a inmediato/a:						Cargo:		
PERIODO EVALUADO									
Desde		Día	Mes	Año	Hasta		Día	Mes	Año
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### INSTRUCCIONES

##### CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

1. Utilice este formato al inicio del período anual, cuando se produzca cambio de empleo y cuando se inicie el periodo de prueba.
2. Defina los objetivos de productividad y de conducta laboral de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado/da.
3. Redacte conjuntamente con el empleado/da los objetivos a lograr en el periodo respectivo.
4. Plantee objetivos realizables, medibles y cuantificables.
5. Describa en el objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto y el dónde.
6. Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 100% de acuerdo con la importancia de cada objetivo.

##### MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS

7. Consigne las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual.
8. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado.
9. Valore cada objetivo multiplicando el porcentaje del logro por el peso porcentual respectivo.
10. Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores en el formato B.

**CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO**

**EVALUACIÓN  
(Final de periodo)**

N°	DESCRIPCIÓN	PESO %	EVALUACIÓN	
			LOGRO %	VALORACIÓN PESO X LOGRO 100 %
1				
2				
3				
4				
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>PUNTAJE</b>	

NOTA: Lleve este puntaje al formulario C.

**CONCERTADOS EL:**

Día      Mes      Año  
         

Firma Evaluador/a \_\_\_\_\_

Firma Evaluado/a \_\_\_\_\_

N°	MODIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONCERTADOS	Día	MeS	Año	Firma

**NOTA: Si es necesario más espacio utilice una hoja adicional.**

**EVALUACIÓN SEMESTRAL**

**MITAD DEL PERÍODO**

Evaluador/a \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Evaluado/a \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES**

1. Tenga lista la forma 1 (F1) de este instrumento. Allí encontrará los objetivos concertados al comienzo del período.
2. Haga una valoración del avance hacia el logro de los objetivos concertados.
3. Identifique las limitaciones técnicas y/o administrativas para el logro de los objetivos.
4. De ser necesario, replantee, modifique o ajuste alguno de los objetivos y anótelos en la forma 1 (F1), en la sección "Modificación de los objetivos concertados".
5. Señale los aspectos que se deban mejorar, indicando los factores en los que el evaluado/a esté más débil. Consulte los factores que se encuentran en la forma 2 (F2) sección B.
6. Señale los factores y aspectos en los que el evaluado sobresale.

**LOGRO DE OBJETIVOS**

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

**EVALUACIÓN DE MITAD DEL PERÍODO Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

LIMITACIONES TÉCNICAS Y/O ADMINISTRATIVAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS

FACTORES Y ASPECTOS QUE SE DEBEN MEJORAR

FACTORES EN LOS QUE SOBRESALE EL EVALUADO

FECHA DE EVALUACIÓN

--	--	--	--	--	--

Firma del evaluador/a \_\_\_\_\_ Firma del evaluado/a \_\_\_\_\_

EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO

F2

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHALATENANGO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS/AS SERVIDORES/AS DEL RÉGIMEN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO EVALUACIÓN ANUAL

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

EVALUADO/A	Nombres:	Apellidos:	N° DUI:				
	Tiempo efectivo (meses):		Tipo de Nombramiento.				
	Unidad en que trabaja:		LCAM.				
EVALUADOR/A	Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:		Cargo:				
	Apellidos y nombre del supervisor del jefe/a inmediato/a:		Cargo:				
PERIODO EVALUADO							
Desde	Día	Mes	Año	Hasta	Día	Mes	Año
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

B. ÁREAS DEL DESEMPEÑO

ATENCIÓN

1. El instrumento de evaluación le ha de permitir al empleado/a obtener una puntuación máxima de 140 puntos y mínima de 28 puntos.
2. El puntaje obtenido por cada empleado/a ha de ser traducido según la escala ofrecida en el manual en una categoría cualitativa que está asociada directamente con un grado de desempeño determinado.
3. Las categorías cualitativas de calificación del desempeño son: Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno y Excelente.
4. El jefe inmediato ha de efectuar entrevista con el empleado/a para la notificación de los resultados de la evaluación.
5. Es indispensable que el jefe inmediato conozca ampliamente el manual de Procedimientos para la Evaluación del Desempeño. Asimismo, se recomienda que la municipalidad facilite al personal subalterno el acceso a dicho instrumento.

Encierre en un círculo el nivel que mejor corresponda al desempeño del servidor (Ver anexo 1)

**B 1.- ATENCIÓN AL PÚBLICO** Se refiere a la atención esmerada de los usuarios internos y externos a la organización, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, evitando indisponerlos y proyectando una imagen positiva de la institución.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 2.- CALIDAD DEL TRABAJO** Se refiere al trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 3.- MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS** Se refiere al manejo de la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y al día; al manejo discrecional de la información confidencial, personal y privada con máxima supervisión.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 4.- RESPONSABILIDAD** Se refiere a la aceptación y cumplimiento de las obligaciones de su labor, al manejo cuidadoso de los recursos disponibles y a la agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 5. – COLABORACIÓN** Se refiere a la demostración de interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de la organización.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 6.- INICIATIVA Y CRITERIO** Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**B 7.- RELACIONES DE TRABAJO** Se refiere al mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, además a la contribución al trabajo en equipo y a la representación apropiada de la institución.

CATEGORIA CUALITATIVA	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
PUNTAJES	4	8	12	16	20

**C. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

<b>EVALUACIÓN ANUAL ORIGINAL</b>			
JEFE INMEDIATO/A	CATEGORÍA CUALITATIVA		
<p><b>Nota:</b> 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.</p>			
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL</b>			
A. Evaluación del logro de objetivos (F1)		X 35%	
B. Evaluación de factores de desempeño (F2)		X 65%	
CALIFICACIÓN A + B		Satisfactoria	Insatisfactoria
<p><b>NOTA:</b> Debe anexarse a esta evaluación el forma 1 (F1) de concertación de objetivos de Desempeño.</p>			

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




**E. CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS**

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

**1. CAPACITACIONES:**


**2. OTRO(S):**


Fecha

Firma del Jefe Inmediato/a

## F. 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.
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="border-top: 1px solid black; width: 150px;"></div> <div style="border-top: 1px solid black; width: 150px;"></div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">Fecha                                  Firma del empleado/a</p>	
<p>Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los</p> <p>Días      Mes      Año</p> <div style="display: flex; justify-content: center; gap: 20px; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></div> </div>	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="border-top: 1px solid black; width: 150px;"></div> <div style="border-top: 1px solid black; width: 150px;"></div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">Fecha                                  Firma del jefe/a inmediato</p>	

**G. 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:	
<b>Evaluación anual revisada</b>		
Puntuación revisada	<b>Categoría Cualitativa</b>	
<b>Revisada Jefe Superior o designado Concejo Municipal</b>		
_____	_____	
Fecha	Firma del jefe/a superior o designado	
Después de conocer la última decisión del jefe/a superior o designado por el Concejo Municipal determino:		
(     ) <b>Aceptarla</b>	(     ) <b>No Aceptarla</b>	
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los		
Días	Mes	Año
□ □	□ □	□ □
_____	_____	
Fecha	Firma del jefe/a inmediato	

## H. 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/las empleados/as.
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.

## ANEXO 6.

### GLOSARIO

CONCEPTOS	DEFINICIÓN
COMURES	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
FUNDEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América y El Caribe
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
LCAM	Ley de la Carrera Administrativa Municipal
CAM	Carrera Administrativa Municipal
Organización Funcional	Se refiere al ordenamiento institucional en que se encuentran dispuestas las diferentes unidades que conforman una organización y sus relaciones a partir de los diferentes niveles y funciones.
Cargo	Es el trabajo total asignado a un trabajador constituido por un conjunto de deberes y responsabilidades.
Evaluación del Desempeño	Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la comparación entre el desempeño del empleado o empleada y lo esperado a partir de lo establecido en el descriptor del cargo, que lleva finalmente al establecimiento de una calificación cuantitativa y/o cualitativa.
Política institucional	Son un conjunto de directrices de actuación general que expresan los objetivos, principios y prioridades con las que la organización se compromete.

CONCEPTOS	DEFINICIÓN
Estrategia	Es un conjunto de medidas y acciones prioritarias a tomar de forma organizada para la consecución de un o más objetivos superiores.
Capacitación	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.
Descriptor de cargo	Es la descripción del cargo a partir de su nominación formal, ubicación dentro de la estructura organizativa, sus relaciones, objetivos, funciones y requerimientos de conocimiento, experiencia, habilidades y destrezas para el desempeño del mismo.
Niveles funcionariales	Los segmentos en los que de acuerdo a la ley de la carrera administrativa municipal se han de distribuir el conjunto de cargos que posee la municipalidad según la naturaleza de las funciones y responsabilidades de cada cargo.
Categorías	Las tres opciones de ascenso y/o mejora general a las que puede aspirar un empleado/a municipal de carrera, a partir de los resultados de la evaluación de su desempeño y otros méritos y experiencias laborales y académicas.
Sistema retributivo	Es el conjunto de medidas administrativas, técnicas y financieras que la municipalidad ha de organizar para asegurar la institucionalización de las opciones de mejora continua y progresiva que los empleados/as han de tener como derecho dentro de la carrera administrativa municipal.