

ALCALDIA MUNICIPAL DE GUADALUPE DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE GUADALUPE DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

Aprobado y Actualizado por:

El Concejo Municipal de Guadalupe y Equipo Técnico Institucional

Con apoyo y asesoría de

INDICE.

No	APARTADO	PAGINA
1.	INTRODUCCIÓN	
2.	OBJETIVOS	1
3.	BASE LEGAL	2-4
4.	PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	5
5.	USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6
6.	ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACION	7-8
7.	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9-17
8.	ANEXOS	18-40

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual, tiene como finalidad principal: Organizar y Regular los procesos de evaluación del desempeño de los/as empleados/as de la Municipalidad de Guadalupe; a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía de dicho municipio.

Este manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y ha sido actualizado por la municipalidad, en su contenido se recogen 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 anexan los formularios para la evaluación del desempeño para los empleados que pertenecen al nivel de Dirección y Técnico; y otro formulario para los empleados de los niveles Administrativo y Operativo. Es 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 Guadalupe.

La actualización del presente Manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, fue realizada en el marco de la asesoría y acompañamiento a los procesos de fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades que brinda El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América y el Caribe (FUNDEMUCA). Y para su legalización el Concejo Municipal emite el acuerdo número _____ de fecha ____ de _____ del presente año.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

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

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.2.1 Facilitar la ejecución eficiente de las evaluaciones en los diferentes niveles de la Municipalidad de Guadalupe.
- 2.2.2 Identificar el potencial del 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 numeral 4: **“Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.”**

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

3.2 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

Evaluación del Desempeño y su Calificación.

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

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

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

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

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

Por otra parte, permite que las personas con desempeño superior se les concedan estímulos o becas de estudios que estén relacionados con su puesto de trabajo.

La Municipalidad debe buscar que este proceso de evaluación incremente los niveles de desempeño de los/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 al año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde/sa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es muy deficiente o deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado 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 la municipalidad de Guadalupe, encontramos dentro del **Capítulo I Normas Relativas al Ambiente de Control** algunas disposiciones que toman en cuenta este Manual:

POLITICAS Y PRÁCTICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO.

Art. 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 Guadalupe, 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 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 empleados/as.
- 4.4** El sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamenta en que todos evaluadores/as y evaluados/as están concordes 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 adoptará el método de Evaluación por Escalas. (La forma de aplicación de dicho método se presenta en el anexo 1 de este manual).

A. Método de Evaluación por Escalas

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

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

6.2. Evaluadores

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

6.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información para el desarrollo de la evaluación del desempeño deben ser de origen interno de la municipalidad, utilizando un instrumento que mida el desempeño del empleado.

6.4 Ciclo de Evaluación.

El ciclo de evaluación es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño. Se realizaran **dos evaluaciones en el año**, una se realizara en los primeros seis meses del año y la siguiente antes de finalizar el año 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 desempeñan.

Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente:

- El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura organizativa de la municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el desempeño de un cargo, debe estar ligado 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.

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 al nivel funcional establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; **Nivel De Dirección, Nivel Técnico, Nivel de Soporte Administrativo y Nivel Operativo.**

7.2 Las áreas de desempeño según grupos laborales

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

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

ÁREAS DE EVALUACIÓN	NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
	-Planeamiento Organización y Gestión de Personal. -Productividad. -Conducta Laboral. -Seguimiento y solución de problema -Toma de decisiones -Responsabilidad -Liderazgo -Comunicación -Relaciones interpersonales e intergrupales	-Planeamiento Organización y Gestión de Personal. -Productividad. -Conducta Laboral. -Calidad de Trabajo -Iniciativa. -Planeamiento -Diligencia -Comunicación -Relaciones de trabajo	-Productividad y Calidad de trabajo. Gestión de Personal y ejecución de tareas. -Cantidad del trabajo -Conocimiento del trabajo -Responsabilidad -Diligencia -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo	- -Productividad y Calidad de trabajo. Gestión de Personal y ejecución de tareas. -Atención al público -Calidad del Trabajo -Manejo de información y archivos -Responsabilidad -Colaboración -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo

7.3 GRADOS DEL DESEMPEÑO.

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

ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO			
GRADOS DE DESEMPEÑO	DEFINICIÓN	PUNTAJES	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
1	Desempeño muy por debajo del esperado	2	MUY DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	4	DEFICIENTE
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado.	6	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	8	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional.	10	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 EN PUNTOS	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
De 2 a 30	MUY DEFICIENTE
De 32 a 60	DEFICIENTE
De 62 a 90	BUENO
De 92 a 120	MUY BUENO
De 122 a 150	EXCELENTE

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 , 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 Proceso de Evaluación y Revisión (detalles anexo 1)

7.5.1 Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe/a inmediato/a. 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 formularios de evaluación del desempeño anexo (en cualquiera de los niveles funcionariales) y lo dispuesto en los artículos 44 y 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

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

7.5.2 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, al Jefe de Recursos Humanos, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.”

7.6 Aspectos Administrativos Importantes.

- Una vez que el/la jefe inmediato/a o su superior inmediato/a (en el caso que éste/esta último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los/las empleados/as a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe sobre los resultados de cada evaluación), a la oficina de Recursos Humanos 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, inciso 3, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que dice: “De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una municipalidad a otra, los funcionarios/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:

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 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, se le dará a conocer a la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.

- En caso de que el/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse la evaluación del desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.
- Tanto el/la empleado/a como el/la jefe inmediato/a o el/la superior de éste/a (en caso de que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y letra los documentos originales de los formularios de evaluación. No se administrará el uso de facsímiles para este propósito.
- La ausencia de la firma del jefe/a invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado/a.
- Así mismo la ausencia de firma del evaluado/a hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el/la evaluado/a se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en formulario **“OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA”**, y además, registrar el hecho, en una acta avalada con su firma y la de por lo menos dos observadores con sus respectivas calidades. De modo similar ha de proceder el/la empleado/a en el caso de que su jefe/a inmediato/a no cumpla con su deber de evaluarlo/a.

- Si el/la empleado/a se negase a asistir a la entrevista para ser notificado del resultado de la evaluación, o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a ésta evaluación, el jefe/a inmediato/a o el/la superior/a del jefe/a inmediato/a (en caso de que este último intervenga en el proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

El jefe/a de la oficina de Recursos Humanos, será responsable por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.

- El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales, y/o técnicas del proceso de administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa, exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado digitalmente, o que pueda llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos pueden invalidar o anular la evaluación.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, la oficina de Recursos Humanos, 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.

7.7 Acciones Administrativas Relacionadas con las Oficinas de Recursos Humanos.

- Luego de que la oficina de Recursos Humanos, 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 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 ha de instruir a los/las jefes/as , 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 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, 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).

8. ANEXOS

- 1. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**
- 2. EVALUACIONES GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN Y TECNICO.**
- 3. EVALUACIONES GRUPO LABORAL B: NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**
- 4. GLOSARIO**

ANEXO 1

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1.1 Selección del formulario e identificación del período de evaluación.

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

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

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

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

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

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

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

Este apartado tiene la enumeración y descripción de las 3 Áreas a evaluar y sus respectivos factores, áreas del desempeño consideradas como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Estas áreas varían según el grupo laboral al que correspondan.

Para dar a conocer al evaluado/a el grado de desempeño en cada área, el/la jefe/a inmediato/a 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 previsto al final

del apartado, dicha firma prueba únicamente su participación en la entrevista y no significa la aceptación del resultado.

1.5 Sección 4, Sugerencias u Opiniones.

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

1.6 Apartado A. Justificación de los grados de desempeño.

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

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

1.7 Apartado B. Capacitación y otras opciones de mejoramiento

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

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

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

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

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

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

ATENCIÓN. Si por algún motivo la Municipalidad no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el/la jefe/a inmediato/a en este apartado, no ha de imputarse al empleado/a las deficiencias o insuficiencias que como consecuencia de dicho incumplimiento, 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.

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

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

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

En caso que el empleado/a no esté de acuerdo presentará al Concejo Municipal y en su defecto al Alcalde o Alcaldesa Municipal, la solicitud de revisión, quienes a su vez designaran por escrito al jefe/a superior o al funcionario/a idóneo, para realizar una nueva evaluación habiendo oído al interesado o interesada.

Una vez realizada la segunda evaluación y establecido acuerdo sobre el puntaje y grado de desempeño obtenido, los designados/as y el servidor/a procederán a

completar el apartado B del formulario y a firmar la nueva resolución, dejando como válida la última evaluación y dictando las medidas de acuerdo a lo requerido en el formulario respectivo, sobre lo cual notificarán al Concejo Municipal.

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

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

1.9 Apartado E. Observaciones generales de la jefatura

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

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

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

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

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

A. Formulario A, para: Hoja de evaluación para los empleados de Nivel de Dirección y Técnico.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">FECHA: ___/___/___</td> </tr> </table>	FECHA: ___/___/___	<p>FORMULARIO A Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Niveles de Dirección y Técnico. Alcaldía Municipal de _____.</p>
FECHA: ___/___/___		

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

Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
No. DUI:	<i>Período de evaluación.</i> Del ___ de _____ al ___ de _____ 201__.	Tipo de nombramiento. Por Contrato ____ Ley de carrera. _____
Unidad en que trabaja:		Cargo Actual:
Fecha de Ingreso:		Tiempo de laborar en el cargo:
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:		Cargo que ocupa:
Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a:		Cargo que ocupa:

Sección 2. INDICACIONES.

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones dos veces en el año (cada seis meses) del personal de la municipalidad de Guadalupe, y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales, según el nivel funcional.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los empleados de Nivel de Dirección y Técnico y el Formulario B para los empleados de Nivel Administrativo y Operativo
3. El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados.

5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose los subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado y determinar la calificación alcanzada descrita con anterioridad.

Sección 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO.

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

AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo	1. Evita responsabilidades y es indiferente	2	<input type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuementemente.	4	
	3. Acepta las ordenes, pero no busca mayores responsabilidades u actividades que desempeñar, más que la asignada.	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.	7	
	5. Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	7	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento y desordenado.	4	
	3. Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido	6	
	4. Cumple con las metas establecidas y es eficaz.	8	
	5. Sobre pasa el cumplimiento de las metas y es muy ordenado.	10	
Organización	1. Delega sus funciones o tareas a sus empleados sub-alternos.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular, excepcionalmente coordinado en el trabajo, comete errores	4	
	3. Sabe tomar decisiones, su trabajo es aceptable.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso y ordenado, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con los objetivos de la Unidad	10	
Cooperación con compañeros y empleados sub-alternos.	1. Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo.	2	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente, n o demuestra buen orden solo cuando es necesario.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento.	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos de trabajo.	10	

Toma de decisiones	1. No toma la iniciativa a la hora de tomar decisiones	2	<input type="text"/>
	2. Depende de otras personas para tomar decisiones.	4	
	3. Toma decisiones que no son acertadas.	6	
	4. Toma muy buenas decisiones y casi siempre son resuelven el problema.	8	
	5. Resuelve el conflicto y toma las mejores decisiones siempre.	10	
SUBTOTAL:			<input type="text"/>

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos.	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento pero es ordenado.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo su trabajo es eficaz.	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser descuidado y desordenado.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular a veces aceptable y a veces rechazable.	4	
	3. Su trabajo es aceptable y aseado.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	

Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	2	<input type="text"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	4	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	6	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	8	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	10	
Ejecución de Actividades	1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	2	<input type="text"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	10	
SUBTOTAL:			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	<input type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	10	
Relaciones personales y de mando.	1. Es extremadamente reservado, es poco comunicativo y esto llegó a obstaculizar la relación con los empleados que tiene a cargo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiene preferencias con ciertos empleados sub-alternos.	4	
	3. Coordina su trabajo con las distintas áreas o unidades, pero no se preocupa por mejorar la atención con ciertos empleados.	6	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su unidad de trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal.	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con los contribuyentes o usuarios, jefes superiores, compañeros, o colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal o un servicio interno de la municipalidad.	10	

Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficiente.	3	
	2. Es reincidente en su asistencia y en términos generales es impuntual.	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	5	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemplo a sus sub-alternos.	5	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada laboral, cuando el trabajo lo amerita	6	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo.	2	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son generalmente aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son muy buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes, siempre demuestra orden y limpieza en su vestir.	10	
SUBTOTAL :			40

Puntaje Total Alcanzado:	100
Calificación:	

Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO.

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADOR:

Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y el Departamento de Recursos Humanos, junto con la comisión asignada por el Concejo municipal, procederán a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración.

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

Alcaldía Municipal de _____.

RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

F. _____

F. _____

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL EVALUADOR.

A. CAPACITACIÓN RECOMENDADAS.

MEJORAMIENTO

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

B. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:	
()	Conformidad con el resultado.
()	Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los Días Mes Año	
[][] [][] [][]	

Fecha	Firma del jefe/a inmediato

C. RESOLUCIÓN DEL JEFE/A SUPERIOR O DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL.

En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:											
()	Mantener el resultado de la evaluación.										
()	Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:										
Evaluación anual revisada											
Puntuación revisada	Categoría Cualitativa										
Revisada Jefe Superior o designado Concejo Municipal											
_____	_____										
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:											
() Aceptarla	() No Aceptarla										
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los Días Mes Año <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>											
_____	_____										
Fecha	Firma del jefe/a inmediato										

D. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA.

B. Formulario B, para: Hoja de evaluación para los empleados de Niveles Administrativo y Operativo.

INFORMACIÓN.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">FECHA: ____/____/____</td> </tr> </table>	FECHA: ____/____/____	<p>FORMULARIO B Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Niveles Administrativo y Operativo. Alcaldía Municipal de _____.</p>
FECHA: ____/____/____		

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

Primer apellido:		Segundo Apellido:		Nombres:	
No. DUI:		<i>Período de evaluación</i> Del __ de _____ al __ de _____ del 201__		Tipo de nombramiento. Contrato ____ Ley de Salarios. _____	
Unidad en que trabaja:			Cargo Actual:		
Fecha de Ingreso:			Tiempo de laborar en el cargo:		
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:				Cargo que ocupa:	
Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a:				Cargo que ocupa:	

Sección 2. INDICACIONES.

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno delos empleados y funcionarios municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario B será para el Personal Administrativo y Operativo.
3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.

4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.

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

Sección 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

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

AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros y Compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación	2	6
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo	7	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	6	

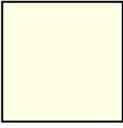
Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso	3	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	4	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	6	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	5	
	5. Excelente potencial de progreso	6	
SUBTOTAL:			

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente termina a tiempo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	2	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	4	
	3. Su trabajo es aceptable	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	2	<input type="text"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	4	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	6	

	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	8	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	10	
Ejecución de actividades	1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	2	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	10	
SUBTOTAL :			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa y criterio.	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	10	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	
	2. Convive sólo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convive cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupo por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4. Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	10	

Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	<input type="text"/>
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación	2	<input type="text"/>
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	10	
Relaciones personales y de mando	1. No acta las órdenes del jefe inmediato	2	<input type="text"/>
	2. Acata las órdenes pero con renuencia	4	
	3. No respeta las líneas de mando conforme a la estructura organizativa	6	
	4. Acata debidamente las órdenes de su jefe inmediato superior.	8	
	5. Respeta las órdenes de sus jefe y	10	
SUBTOTAL :			<input type="text"/>

Puntaje Total Alcanzado:	<input type="text"/>
Calificación:	<input type="text"/>

Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADOR:

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

1. Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas

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

Formulario "A" Desempeño Laboral para Gerentes, Jefes y Técnicos			Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Técnico		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	.Plan de Trabajo, coordinación y distribución del trabajo	10	Gestión de Personal y Ejecución de tareas	.Cooperación con compañeros y compañeras	10
	-Logro de metas y objetivos	10		-Potencial de progreso	10
	-Organización	10			
	-Cooperación con compañeros y compañeras	10			
	-Potencial de progreso	10			
Productividad	Responsabilidad	10	Productividad	Responsabilidad	10
	-Cumplimiento y Oportunidad	10		-Cumplimiento y Oportunidad	10
	-Calidad del trabajo	10		-Calidad del trabajo	10
	-Competencia técnica y conocimiento del puesto	10		-Competencia y conocimiento del puesto	10
	-Volumen de trabajo	10		-Volumen de trabajo	10
	-Ejecución de actividades	10		-Ejecución de actividades	10
Conducta Laboral	-Iniciativa	10	Conducta Laboral	-Iniciativa	10
	-Atención al usuario	10		-Atención al usuario	10
	-Asistencia y Puntualidad	10		-Asistencia y Puntualidad	10
	Presentación	10		Presentación	10
				Relaciones personales y de mando	10 (130 puntos)

Alcaldía Municipal de _____.

RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

F. _____

FIRMA DEL EMPLEADO

F. _____

FIRMA DEL EVALUADOR

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.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

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

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.3.1 Facilitar la ejecución eficiente de las evaluaciones en los diferentes niveles de la Municipalidad de Guadalupe.

2.3.2 Identificar el potencial del desarrollo de los/las empleados/as y estimular sus deseos de superación.

2.3.3 Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación interna entre el Concejo Municipal, jefes/as y empleados/as.

2.3.4 Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante planes de desarrollo y capacitaciones.

4. MARCO LEGAL

3.1 CÓDIGO MUNICIPAL

Obligación del Concejo Municipal.

El Art. 31 numeral 4: **“Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.”**

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

3.2 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

Evaluación del Desempeño y su Calificación.

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

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

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

6. Conceder estímulos a los empleados;
7. Formular programas de capacitación;
8. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
9. Evaluar procesos de selección; y
10. 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 o becas de estudios que estén relacionados con su puesto de trabajo.

La Municipalidad debe buscar que este proceso de evaluación incremente los niveles de desempeño de los/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 al año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde/sa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es muy deficiente o deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado 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.

4.3 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS.

Todos los Municipios tienen sus propias normas técnicas de control interno específicas, las que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la República.

Para el caso de la municipalidad de Guadalupe, encontramos dentro del **Capítulo I Normas Relativas al Ambiente de Control** algunas disposiciones que toman en cuenta este Manual:

POLITICAS Y PRÁCTICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO.

Art. 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 Guadalupe, 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 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 empleados/as.
- 4.4** El sistema de Evaluación del Desempeño Laboral se fundamenta en que todos evaluadores/as y evaluados/as están concordes 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 adoptará el método de Evaluación por Escalas. (La forma de aplicación de dicho método se presenta en el anexo 1 de este manual).

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 del evaluado/a.

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

6.2. Evaluadores

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

6.3. Fuentes de Información

Las fuentes de información para el desarrollo de la evaluación del desempeño deben ser de origen interno de la municipalidad, utilizando un instrumento que mida el desempeño del empleado.

6.4 Ciclo de Evaluación.

El ciclo de evaluación es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño. Se realizaran **dos evaluaciones en el año**, una se realizara en los primeros seis meses del año y la siguiente antes de finalizar el año 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.

8. 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 desempeñan.

Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente:

- El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura organizativa de la municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el desempeño de un cargo, debe estar ligado 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.

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 al nivel funcional establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; **Nivel De Dirección, Nivel Técnico, Nivel de Soporte Administrativo y Nivel Operativo.**

7.2 Las áreas de desempeño según grupos laborales

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

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

ÁREAS DE EVALUACIÓN	NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
	-Planeamiento Organización y Gestión de Personal. -Productividad. -Conducta Laboral. -Seguimiento y solución de problema -Toma de decisiones -Responsabilidad -Liderazgo -Comunicación -Relaciones interpersonales e intergrupales	-Planeamiento Organización y Gestión de Personal. -Productividad. -Conducta Laboral. -Calidad de Trabajo -Iniciativa. -Planeamiento -Diligencia -Comunicación -Relaciones de trabajo	-Productividad y Calidad de trabajo. Gestión de Personal y ejecución de tareas. -Cantidad del trabajo -Conocimiento del trabajo -Responsabilidad -Diligencia -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo	- -Productividad y Calidad de trabajo. Gestión de Personal y ejecución de tareas. -Atención al público -Calidad del Trabajo -Manejo de información y archivos -Responsabilidad -Colaboración -Iniciativa y criterio -Relaciones de trabajo

7.3 GRADOS DEL DESEMPEÑO.

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

ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO			
GRADOS DE DESEMPEÑO	DEFINICIÓN	PUNTAJES	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
1	Desempeño muy por debajo del esperado	2	MUY DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	4	DEFICIENTE
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado.	6	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	8	MUY BUENO
5	Desempeño Excepcional.	10	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 EN PUNTOS	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
De 2 a 30	MUY DEFICIENTE
De 32 a 60	DEFICIENTE
De 62 a 90	BUENO
De 92 a 120	MUY BUENO
De 122 a 150	EXCELENTE

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 , 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 Proceso de Evaluación y Revisión (detalles anexo 1)

7.5.1 Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe/a inmediato/a. 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 formularios de evaluación del desempeño anexo (en cualquiera de los niveles funcionariales) y lo dispuesto en los artículos 44 y 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

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

7.5.2 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, al Jefe de Recursos Humanos, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.”

7.6 Aspectos Administrativos Importantes.

- Una vez que el/la jefe inmediato/a o su superior inmediato/a (en el caso que éste/esta último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los/las empleados/as a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe sobre los resultados de cada evaluación), a la oficina de Recursos Humanos 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, inciso 3, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que dice: “De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una municipalidad a otra, los funcionarios/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:

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 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, se le dará a conocer a la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.

- En caso de que el/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse la evaluación del desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.
- Tanto el/la empleado/a como el/la jefe inmediato/a o el/la superior de éste/a (en caso de que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y letra los documentos originales de los formularios de evaluación. No se administrará el uso de facsímiles para este propósito.
- La ausencia de la firma del jefe/a invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado/a.
- Así mismo la ausencia de firma del evaluado/a hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el/la evaluado/a se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en formulario **“OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA”**, y además, registrar el hecho, en una acta avalada con su firma y la de por lo menos dos observadores con sus respectivas calidades. De modo similar ha de proceder el/la empleado/a en el caso de que su jefe/a inmediato/a no cumpla con su deber de evaluarlo/a.

- Si el/la empleado/a se negase a asistir a la entrevista para ser notificado del resultado de la evaluación, o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a ésta evaluación, el jefe/a inmediato/a o el/la superior/a del jefe/a inmediato/a (en caso de que este último intervenga en el proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

El jefe/a de la oficina de Recursos Humanos, será responsable por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.

- El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales, y/o técnicas del proceso de administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa, exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado digitalmente, o que pueda llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos pueden invalidar o anular la evaluación.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, la oficina de Recursos Humanos, 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.

7.7 Acciones Administrativas Relacionadas con las Oficinas de Recursos Humanos.

- Luego de que la oficina de Recursos Humanos, 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 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 ha de instruir a los/las jefes/as , 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 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, 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).

8. ANEXOS

- 5. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

- 6. EVALUACIONES GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN Y TECNICO.**

- 7. EVALUACIONES GRUPO LABORAL B: NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.**

- 8. GLOSARIO**

ANEXO 1

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1.9 Selección del formulario e identificación del período de evaluación.

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

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

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

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

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

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

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

Este apartado tiene la enumeración y descripción de las 3 Áreas a evaluar y sus respectivos factores, áreas del desempeño consideradas como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Estas áreas varían según el grupo laboral al que correspondan.

Para dar a conocer al evaluado/a el grado de desempeño en cada área, el/la jefe/a inmediato/a 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 previsto al final

del apartado, dicha firma prueba únicamente su participación en la entrevista y no significa la aceptación del resultado.

1.13 Sección 4, Sugerencias u Opiniones.

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

1.14 Apartado A. Justificación de los grados de desempeño.

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

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

1.15 Apartado B. Capacitación y otras opciones de mejoramiento

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

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

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

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

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

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

ATENCIÓN. Si por algún motivo la Municipalidad no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el/la jefe/a inmediato/a en este apartado, no ha de imputarse al empleado/a las deficiencias o insuficiencias que como consecuencia de dicho incumplimiento, 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.

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

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

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

En caso que el empleado/a no esté de acuerdo presentará al Concejo Municipal y en su defecto al Alcalde o Alcaldesa Municipal, la solicitud de revisión, quienes a su vez designaran por escrito al jefe/a superior o al funcionario/a idóneo, para realizar una nueva evaluación habiendo oído al interesado o interesada.

Una vez realizada la segunda evaluación y establecido acuerdo sobre el puntaje y grado de desempeño obtenido, los designados/as y el servidor/a procederán a

completar el apartado B del formulario y a firmar la nueva resolución, dejando como válida la última evaluación y dictando las medidas de acuerdo a lo requerido en el formulario respectivo, sobre lo cual notificarán al Concejo Municipal.

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

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

1.9 Apartado E. Observaciones generales de la jefatura

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

- b) 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.

C. Formulario A, para: Hoja de evaluación para los empleados de Nivel de Dirección y Técnico.

<table border="1" style="width: 100%; height: 30px;"> <tr> <td style="text-align: center;">FECHA: ___/___/___</td> </tr> </table>	FECHA: ___/___/___	<p>FORMULARIO A Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Niveles de Dirección y Técnico. Alcaldía Municipal de _____.</p>
FECHA: ___/___/___		

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

Primer apellido:	Segundo Apellido:	Nombres:
No. DUI:	<i>Período de evaluación.</i> Del ___ de _____ al ___ de _____ 201__.	Tipo de nombramiento. Por Contrato ____ Ley de carrera. _____
Unidad en que trabaja:		Cargo Actual:
Fecha de Ingreso:		Tiempo de laborar en el cargo:
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:		Cargo que ocupa:
Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a:		Cargo que ocupa:

Sección 2. INDICACIONES.

6. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones dos veces en el año (cada seis meses) del personal de la municipalidad de Guadalupe, y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales, según el nivel funcional.

7. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los empleados de Nivel de Dirección y Técnico y el Formulario B para los empleados de Nivel Administrativo y Operativo

8. El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.

9. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados.

10. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose los subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado y determinar la calificación alcanzada descrita con anterioridad.

Sección 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO.

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

AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo	1. Evita responsabilidades y es indiferente	2	<input type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuente.	4	
	3. Acepta las ordenes, pero no busca mayores responsabilidades u actividades que desempeñar, más que la asignada.	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.	7	
	5. Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	7	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento y desordenado.	4	
	3. Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido	6	
	4. Cumple con las metas establecidas y es eficaz.	8	
	5. Sobre pasa el cumplimiento de las metas y es muy ordenado.	10	
Organización	1. Delega sus funciones o tareas a sus empleados sub-alternos.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular, excepcionalmente coordinado en el trabajo, comete errores	4	
	3. Sabe tomar decisiones, su trabajo es aceptable.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso y ordenado, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con los objetivos de la Unidad	10	
Cooperación con compañeros y empleados sub-alternos.	1. Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo.	2	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente, n o demuestra buen orden solo cuando es necesario.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento.	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos de trabajo.	10	

Toma de decisiones	1. No toma la iniciativa a la hora de tomar decisiones	2	<input type="text"/>
	2. Depende de otras personas para tomar decisiones.	4	
	3. Toma decisiones que no son acertadas.	6	
	4. Toma muy buenas decisiones y casi siempre son resuelven el problema.	8	
	5. Resuelve el conflicto y toma las mejores decisiones siempre.	10	
SUBTOTAL:			<input type="text"/>

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuente	4	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos.	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento pero es ordenado.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo su trabajo es eficaz.	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser descuidado y desordenado.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular a veces aceptable y a veces rechazable.	4	
	3. Su trabajo es aceptable y aseado.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	

Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	2	<input type="text"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	4	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	6	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	8	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	10	
Ejecución de Actividades	1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	2	<input type="text"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	10	
SUBTOTAL:			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	<input type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	10	
Relaciones personales y de mando.	1. Es extremadamente reservado, es poco comunicativo y esto llegó a obstaculizar la relación con los empleados que tiene a cargo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiene preferencias con ciertos empleados sub-alternos.	4	
	3. Coordina su trabajo con las distintas áreas o unidades, pero no se preocupa por mejorar la atención con ciertos empleados.	6	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su unidad de trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal.	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con los contribuyentes o usuarios, jefes superiores, compañeros, o colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal o un servicio interno de la municipalidad.	10	

Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficiente.	3	
	2. Es reincidente en su asistencia y en términos generales es impuntual.	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	5	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemplo a sus sub-alternos.	5	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada laboral, cuando el trabajo lo amerita	6	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo.	2	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son generalmente aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son muy buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes, siempre demuestra orden y limpieza en su vestir.	10	
SUBTOTAL :			40

Puntaje Total Alcanzado:	100
Calificación:	

Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

<p>SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADOR:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y el Departamento de Recursos Humanos, junto con la comisión asignada por el Concejo municipal, procederán a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración.

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

Alcaldía Municipal de _____.

RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

F. _____

F. _____

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL EVALUADOR.

A. CAPACITACIÓN RECOMENDADAS.

MEJORAMIENTO

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

CAPACITACIÓN EN:	IMPARTIDA POR:

B. OPINIÓN DEL EMPLEADO/A CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:	
()	Conformidad con el resultado.
()	Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.

Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los Días Mes Año	
[] [] [] [] [] []	

Fecha	Firma del jefe/a inmediato

C. RESOLUCIÓN DEL JEFE/A SUPERIOR O DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL.

En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:											
()	Mantener el resultado de la evaluación.										
()	Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:										
Evaluación anual revisada											
Puntuación revisada	Categoría Cualitativa										
Revisada Jefe Superior o designado Concejo Municipal											
_____	_____										
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:											
() Aceptarla	() No Aceptarla										
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los Días Mes Año <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>											
_____	_____										
Fecha	Firma del jefe/a inmediato										

D. OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA.

D. Formulario B, para: Hoja de evaluación para los empleados de Niveles Administrativo y Operativo.

INFORMACIÓN.

<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="padding: 5px;">FECHA: ___/___/___</td> </tr> </table>	FECHA: ___/___/___	<p>FORMULARIO B Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Niveles Administrativo y Operativo. Alcaldía Municipal de _____.</p>
FECHA: ___/___/___		

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

Primer apellido:		Segundo Apellido:		Nombres:	
No. DUI:		<i>Período de evaluación</i> Del ___ de _____ al ___ de _____ del 201__		Tipo de nombramiento. Contrato ___ Ley de Salarios. _____	
Unidad en que trabaja:			Cargo Actual:		
Fecha de Ingreso:			Tiempo de laborar en el cargo:		
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:				Cargo que ocupa:	
Apellidos y nombre del superior del jefe/a inmediato/a:				Cargo que ocupa:	

Sección 2. INDICACIONES.

7. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno delos empleados y funcionarios municipales.
8. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario B será para el Personal Administrativo y Operativo.
9. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.

10. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
11. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
12. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.

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

Sección 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

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

AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

FACTOR	ALTERNATIVAS	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros y Compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación	2	6
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo	7	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	6	

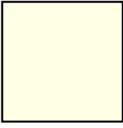
Potencial de Progreso	1. Su progreso es dudoso	3	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	4	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	6	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	5	
	5. Excelente potencial de progreso	6	
SUBTOTAL:			

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente termina a tiempo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	2	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	4	
	3. Su trabajo es aceptable	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	2	<input type="text"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	4	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	6	

	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	8	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	10	
Ejecución de actividades	1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	2	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	10	
SUBTOTAL :			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa y criterio.	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	10	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	
	2. Convive sólo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convive cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupo por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4. Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	10	

Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	<input type="text"/>
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación	2	<input type="text"/>
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	10	
Relaciones personales y de mando	1. No acta las órdenes del jefe inmediato	2	<input type="text"/>
	2. Acata las órdenes pero con renuencia	4	
	3. No respeta las líneas de mando conforme a la estructura organizativa	6	
	4. Acata debidamente las órdenes de su jefe inmediato superior.	8	
	5. Respeta las órdenes de sus jefe y	10	
SUBTOTAL :			<input type="text"/>

Puntaje Total Alcanzado:	<input type="text"/>
Calificación:	<input type="text"/>

Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADOR:

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO:

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

2. Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas

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

Formulario "A" Desempeño Laboral para Gerentes, Jefes y Técnicos			Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Técnico		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	.Plan de Trabajo, coordinación y distribución del trabajo	10	Gestión de Personal y Ejecución de tareas	.Cooperación con compañeros y compañeras	10
	-Logro de metas y objetivos	10		-Potencial de progreso	10
	-Organización	10			
	-Cooperación con compañeros y compañeras	10			
	-Potencial de progreso	10			
Productividad	Responsabilidad	10	Productividad	Responsabilidad	10
	-Cumplimiento y Oportunidad	10		-Cumplimiento y Oportunidad	10
	-Calidad del trabajo	10		-Calidad del trabajo	10
	-Competencia técnica y conocimiento del puesto	10		-Competencia y conocimiento del puesto	10
	-Volumen de trabajo	10		-Volumen de trabajo	10
	-Ejecución de actividades	10		-Ejecución de actividades	10
Conducta Laboral	-Iniciativa	10	Conducta Laboral	-Iniciativa	10
	-Atención al usuario	10		-Atención al usuario	10
	-Asistencia y Puntualidad	10		-Asistencia y Puntualidad	10
	Presentación	10		Presentación	10
				Relaciones personales y de mando	10 (130 puntos)

Alcaldía Municipal de _____.

RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

F. _____

FIRMA DEL EMPLEADO

F. _____

FIRMA DEL EVALUADOR

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.