



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Alcaldía Municipal de Ilopango, Departamento de San Salvador, 2019

Aprobado por acuerdo Municipal n° SIETE
de acta n° TREINTA Y SIETE de fecha siete
de octubre de 2019

OCTUBRE DE 2019
DIRECCION GENERAL
Departamento de Recursos Humanos



INDICE

JUSTIFICACION.....	2
OBJETIVOS DEL MANUAL DE DESEMPEÑO.....	3
BASE LEGAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	3-6
ELEMENTOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION.....	7
USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION.....	7-8
POLITICAS DE APLICACIÓN.....	8-10
CONSOLIDADO DE RESULTADOS.....	10-11
AMBITO DE APLICACIÓN.....	11
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL DE DIRECCIÓN.....	12
INDICADORES DEL DESEMPEÑO.....	12
INDICADORES A EVALUAR PARA EL NIVEL DE DIRECCION.....	13-14
COMENTARIO DE LA EVALUACION Y COMPROMISO DEL EMPLEADO.....	15
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL DE DIRECCIÓN ...	16-19
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO.....	20
INDICADORES A EVALUAR PARA EL NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO.....	21-22
COMENTARIO DE LA EVALUACION Y COMPROMISO DEL EMPLEADO.....	23
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO.....	24-27
FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL OPERATIVO.....	28
INDICADORES A EVALUAR PARA EL NIVEL OPERATIVO.....	29-30
COMENTARIO DE LA EVALUACION Y COMPROMISO DEL EMPLEADO.....	31
EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL OPERATIVO.....	32-35



2. JUSTIFICACION

La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que le permite a la Institución mantener estándares de aceptación en el desempeño laboral de su RRHH.

Con la evaluación del desempeño, se pretende dar a la Institución un impulso, que le permita fortalecer los procesos de capacitación, que van encaminados a desarrollar aquellas áreas deficitarias, que el servidor municipal, se le detectaran en su evaluación del desempeño.

Además la evaluación del desempeño sirve como parámetro para conceder estímulos a los empleados, establecer comisiones de estudios relacionados con el cargo a la gestión Municipal, evaluar procesos de selección y determinar la permanencia.



3. OBJETIVOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

3.1 OBJETIVO GENERAL

3.2 Mejorar los conocimientos de los empleados Municipales, en las diferentes áreas laborales de la Municipalidad, que permitan a la Alcaldía Municipal de Ilopongo, tener las personas más idóneas en los cargos de trabajo.

3.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

3.4 Fortalecer áreas de trabajo, donde el empleado muestra deficiencia en su evaluación del desempeño.

3.5 Contribuir al desarrollo de nuevos conocimientos que permitan al empleado hacer un trabajo más eficiente y satisfactorio para la Municipalidad.

3.6 Combinar la teoría con la práctica utilizando otros métodos de trabajo que faciliten su eficiencia y eficacia laboral de los empleados.

3.7 Permitir que los empleados Municipales opten por nuevos cargos dentro de la Municipalidad, dependiendo de sus capacidades y resultados en la evaluación del desempeño.

3.8 Motivar a los Gerentes de Áreas, jefes de Departamentos y Unidades, para coordinar de mejor forma las tareas asignadas a sus empleados.

4 BASE LEGAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO

4.1 Código Municipal

Art. 31.4. *"Son obligaciones del Concejo: Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia."*

Para su cumplimiento, el personal que labora en esta Municipalidad, debe ser evaluado en su desempeño, buscando los parámetros de idoneidad en el puesto de trabajo; lo que



permitirá la transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia en la administración municipal.

4.1 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL SU OBJETO Y REGULACIONES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

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

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 periodo a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho periodo"*.

En este artículo se establece la obligatoriedad de evaluar el desempeño laboral de los empleados de carrera, tomando como referencia el cumplimiento de las actividades contenidas en el Manual de Organización y Funciones y la consideración de indicadores que se puedan medir, cuantificar y verificar.

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; 5. Determinar la permanencia en el servicio."

El artículo establece que este tipo de evaluaciones es una herramienta con que cuenta la administración municipal, en la búsqueda de la mejora en el desempeño de las actividades diarias de cada uno de los servidores públicos municipales, asegurando con ello la calidad de los servicios que presta al público y a la Institución.

Art. 44. *"La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este periodo el Concejo Municipal o el Alcalde, o la máxima autoridad administrativa, reciben información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata. Las evaluaciones serán registradas en el expedientes del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal,"*

El artículo regula que la evaluación de los empleados municipales debe practicarse al menos una vez al año o cuando se estime necesario en caso de aquellos empleados con una comprobada deficiencia laboral. Deberá ser anexada al expediente.

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

La calificación y resultado de la evaluación del desempeño laboral del empleado municipal; debe serle notificado, para que exprese su conformidad o inconformidad.



En caso de inconformidad, el interesado podrá solicitar a la instancia que determine la ley que se revise la evaluación practicada.

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."*

La municipalidad debe poseer un manual de evaluación de desempeño laboral debidamente actualizado, y establecido con base a las características de los puestos de trabajo y los objetivos trazados.

4.2 Procesos Internos de la evaluación del desempeño en la Municipalidad

Reconociendo la importancia de normar procesos internos en la Municipalidad.

- MOF → Herramienta de control de Organización y Funciones necesaria para conocer el trabajo específico que debe realizar cada una de las Dependencias y evitar dualidad de mando.
- MOF → En las funciones principales de cada una de las Dependencias de La Municipalidad, se establece: coordinar con RRHH, la formación de instrumentos de evaluación del personal.

4.4 Normas Técnicas de Control Interno

Art. 9. El Concejo Municipal, Gerente y jefaturas, deberán realizar acciones encaminadas a que todos los funcionarios y empleados posean y mantengan el nivel de aptitud e idoneidad que les permita cumplir con los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar la practica adecuada.

Art. 12. El Concejo Municipal, Gerente y jefaturas, deberán definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, la que estará establecida en el organigrama.



5 ELEMENTOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION

5.1 Los elementos que sirven de base para sustentar la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño entre el personal municipal son los siguientes:

5.1 El recurso humano es el más importante de todos los que existen. El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas y actividades asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio que presta.

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

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

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

6 USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION

6.1 El Artículo 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, establece que la evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos. Además, ha de emplearse para:



- 6.1 Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que este satisfaga las expectativas de la municipalidad.
- 6.2 Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a aumentar el grado de motivación.
- 6.3 Sustentar criterios de reubicación de empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas y habilidades.
- 6.4 Reconocer los buenos métodos y prácticas laborales aplicadas por un empleado.
- 6.5 Sustentar, la promoción salarial de un empleado al optar por un cargo de nivel superior.
- 6.6 Conocer el recurso humano, con que cuenta la Alcaldía, cuando hay necesidad de cubrir vacantes con personal interno.

7 POLITICAS DE APLICACIÓN

- 7.1 El Departamento de Recursos Humanos, será el responsable de elaborar, modificar, actualizar, la estructura del contenido del cuestionario de la evaluación del desempeño según las necesidades y someterlo al Honorable Concejo Municipal, para su aprobación.
- 7.2 El Departamento de Recursos Humanos, establecerá la coordinación con todos los niveles jerárquicos de la Institución, para dar a conocer la evaluación del desempeño y orientarlos en el uso de su aplicación, para obtener resultados óptimos entre sus empleados.
- 7.3 También estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos, dotar a todas las jefaturas de la Institución, de los instrumentos de evaluación, según el número de empleados.



- 7.4** El Concejo Municipal, Alcalde, Director General, Gerente de área, el jefe de departamento y unidad, será el responsable de la evaluación del desempeño de cada uno de sus empleados, poniendo en práctica la objetividad e imparcialidad al momento de evaluar y calificar el instrumento de evaluación.
- 7.5** El jefe evaluador, deberá dar inicio a la evaluación del desempeño, dando lectura a su contenido, para que el empleado evaluado pueda aclarar alguna duda al respecto.
- 7.6** Al presentar los instrumentos de evaluación, por parte de las jefaturas al Departamento de Recursos Humanos, estos deberán estar completamente llenos en todos sus campos, y sin enmendaduras por la legalidad del documento.
- 7.7** Si fuera el caso que para el día que usted jefe evaluador, tenga la ausencia de uno o varios de sus empleados, la evaluación se realizará otro día, dando aviso al Departamento de Recursos Humanos.
- 7.8** La evaluación del desempeño, será realizada una vez al año, con la excepción que si existiera algún empleado a quien se necesite evaluar su desempeño por razones de idoneidad se evaluara en el tiempo correspondiente.
- 7.9** Se exceptúa de la evaluación del desempeño a los empleados que estuvieran laborando en periodo de prueba, en el tiempo de la evaluación o tuvieran menos de 6 meses de servicio, por motivos de conocimiento del cargo de trabajo.
- 7.10** En cualquier momento las autoridades municipales, podrán ordenar una evaluación de desempeño de carácter extraordinario, a un empleado que haya sido reportado por su jefe inmediato superior con serias deficiencias laborales.
- 7.11** En caso que a la fecha de la evaluación el empleado municipal se encuentre ausente de su puesto ya sea por incapacidad médica, vacaciones o licencia con goce de salario, deberá ser evaluado por su jefe inmediato al incorporarse a su labor. En este caso, el jefe notificara por escrito de la situación al Departamento de Recursos Humanos.



7.12 En caso que un empleado sea movido a otro cargo, será evaluado con el formulario del nivel laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que se ha desempeñado por más tiempo desde la última evaluación de desempeño.

7.13 Si ocurriere que durante el periodo de evaluación un empleado ha desempeñado cargos diferentes por periodos de tiempo iguales, será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente.

8 CONSOLIDADO DE RESULTADOS

Los resultados de la evaluación del desempeño, el empleado los conocerá al momento de terminar su evaluación, dicho resultado será proporcionado por el jefe evaluador;

El empleado evaluado tendrá derecho de desistir de firmar su hoja de evaluación en el espacio respectivo, si no está de acuerdo con su nota, y solicitará a su jefe inmediato volver a ser evaluado, según lo dispuesto en el Art. 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Al obtener todos los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados, el Departamento de Recursos Humanos, girará las copias correspondientes a los empleados, expedientes de estos, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa y al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, y de ser requerido por el Concejo Municipal.

Los resultados de la evaluación del desempeño serán tratados por el Departamento de Recursos Humanos con la confidencialidad del caso y solo servirán como base para las decisiones de capacitación, traslado de puesto o una posible mejora en rango ocupacional o como lo estable el Art. 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.



Si fuera el caso que la decisión que se debe de tomar es enviar a capacitación a los empleados por baja calificación, será de carácter obligatorio su participación, esta capacitación será determinada por su jefe inmediato en temáticas relacionadas a sus funciones; y rendirá informe sobre el aprovechamiento del empleado a las autoridades correspondientes.

9 AMBITO DE APLICACIÓN

La Ley de La Carrera Administrativa Municipal en el Título II, FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE CARRERA, Art. 5, 6, 7, 8, y 9 establece tres niveles de empleados, para quienes el Departamento de Recursos Humanos, ha elaborado un instrumento de evaluación del desempeño por cada nivel. Sin embargo se van a encontrar indicadores comunes a evaluar en los tres niveles.

Nivel 1:

Art. 6. Nivel de Dirección

Pertenecen los servidores públicos municipales que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo, tendientes a lograr los objetivos de la Institución.

Nivel 2:

Art. 7 y Art. 8. Nivel Técnico Administrativo

Empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas, que van desde las especializadas hasta las de apoyo.

Nivel 3:

Art. 9. Nivel Operativo

Pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la Institución.



I. FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL DE DIRECCIÓN

Llenar el siguiente formato

EVALUADO	
Apellidos: <input style="width: 90%;" type="text"/>	Nombres: <input style="width: 90%;" type="text"/>
Edad: <input style="width: 60%;" type="text"/>	Sexo: <input style="width: 60%;" type="text"/>
Fecha de ingreso a la Municipalidad: día: <input style="width: 40%;" type="text"/>	mes: <input style="width: 40%;" type="text"/>
año: <input style="width: 40%;" type="text"/>	
Cargo: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Tipo de nombramiento: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Jefe inmediato: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
a. Concejo Municipal <input type="checkbox"/> b. Despacho <input type="checkbox"/> c. Dirección General <input type="checkbox"/> d. Gerencia de Área:	
Administrativa Financiera <input type="checkbox"/> Desarrollo Urbano <input type="checkbox"/> Desarrollo Social <input type="checkbox"/> Operaciones <input type="checkbox"/>	
Gerencia: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Periodo evaluado: <input style="width: 95%;" type="text"/>	

II. INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Se conceptualizan 10 indicadores por cada nivel funcional y de cada uno se derivan cuatro conceptos a evaluar. Con el propósito de ampliar ambos términos, se añade una definición de ellos.

Indicador: Son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permitan medir la idoneidad y la eficacia laboral de las personas.

Concepto: Opinión o juicio que se tiene del trabajo de una persona.



III. INDICADORES A EVALUAR PARA EL NIVEL DE DIRECCIÓN.

1. Planeamiento y Organización
2. Liderazgo
3. Toma de Decisiones
4. Colaboración
5. Comunicación
6. Calidad
7. Responsabilidad
8. Discreción
9. Adaptación Laboral y Productividad en el Trabajo
10. Uso del tiempo laboral

IV. METODO PARA CALIFICAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para obtener la calificación del empleado evaluado, deberá seguirse el procedimiento siguiente:

- a) El evaluador deberá leer cuidadosamente cada indicador de evaluación. Se recomienda hacerlo en orden, del 1 al 10.
- b) En cada indicador de evaluación, el evaluador marcará con una X en el espacio correspondiente, al concepto que a su juicio define mejor el trabajo de su empleado. Cada concepto tiene asignado un puntaje del 1 al 4.
- c) En el cuadro resumen se sumarán los puntajes obtenidos los cuales pueden ser como mínimo de 10 puntos y un máximo de 40 puntos.



- d) El puntaje total obtenido se multiplicará por 0.25, valor asignado para obtener la nota del empleado.

V. CUADRO RESUMEN, PUNTAJE Y CALIFICACION NIVEL DE DIRECCIÓN

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	PUNTAJE OBTENIDO
1	Planeamiento y Organización	
2	Liderazgo	
3	Toma de Decisiones	
4	Colaboración	
5	Comunicación	
6	Calidad	
7	Responsabilidad	
8	Discreción	
9	Adaptación Laboral y Productividad en el Trabajo	
10	Uso del tiempo laboral	
PUNTAJE TOTAL		

VI. TABLA DE CALIFICACION

Puntaje obtenido	Valor asignado para obtener la nota	Nota del empleado
40 puntos	0.25	10
37 puntos	0.25	9.25
35 puntos	0.25	8.75
30 puntos	0.25	7.5
25 puntos	0.25	6.25
20 puntos	0.25	5
15 puntos	0.25	3.75
10 puntos	0.25	2.5



VII. COMENTARIO DE LA EVALUACIÓN Y COMPROMISO DEL EMPLEADO EVALUADO.

NOMBRE DEL JEFE QUE EVALUA	
----------------------------	--

CARGO	
-------	--

DEPENDENCIA	
-------------	--

FECHA DE LA EVALUACIÓN		
DIA	MES	AÑO

COMENTARIO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

COMPROMISO DEL EVALUADO (favor marcar con una X en el cuadro en blanco): En aquellos casos en que la evaluación del desempeño sea igual o menor de 23 puntos obtenidos.	
a. Participar en capacitación para elevar el nivel de conocimiento.	<input type="checkbox"/>
b. Estar consiente que a la institución que le sirve es de carácter público y al servicio de la comunidad, donde hay necesidad de apoyar la proyección social.	<input type="checkbox"/>
c. Integrarse al grupo de trabajo en forma eficiente y proactiva.	<input type="checkbox"/>
d. Otros favor explicar.	<input type="checkbox"/>
_____ _____	

FIRMA. _____
EVALUADOR

FIRMA. _____
EVALUADO



VIII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL DE DIRECCIÓN

INDICADOR DEL DESEMPEÑO

Marque con una X en los espacios en blanco para calificar el concepto que mejor define el trabajo del empleado. Lea cuidadosamente antes de responder.

Indicador No. 1: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de cumplir objetivos y metas de manera organizada haciendo uso de los recursos con los que cuenta en forma racional.

1		Su trabajo lo realiza sin hacer uso de la planificación y la organización.
2		Hace uso de la planificación y organización cuando considera que hay actividades que se lo demanden
3		Su gestión la realiza tomando parámetros de planificación y organización
4		Se mantiene constantemente apegado a la planificación y organizado en sus proyecciones laborales para el logro de objetivos y metas.

Indicador No. 2: LIDERAZGO

Conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar en las personas y conseguir un objetivo común.

1		Manda y exige obediencia de sus empleados sin dar el apoyo que estos necesitan en las tareas laborales.
2		Se considera superior a su grupo de trabajo sin embargo orienta y espera resultados.
3		Invierte tiempo en desarrollar relaciones de confianza para que su equipo de trabajo se mantenga unido.
4		Cuida, mantiene, y se enfoca para motivar al personal en el desarrollo de sus actividades o tareas asignadas en el logro de los resultados.

Indicador No. 3: TOMA DE DECISIONES

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes problemas.

1		Es incapaz de elegir una opción entre las disponibles para resolver un problema.
2		Se limita a escuchar posibles soluciones pero sin tomar ninguna decisión.
3		Es directo, confiable, lógico en la toma de decisiones.
4		Reconoce rápidamente los elementos subjetivos y objetivos del problema, para la generación de soluciones prontas y eficaces.



Indicador No. 4: COLABORACION		
Trabajo hecho conjuntamente con otras personas para realizar una obra o alcanzar un objetivo.		
1		No muestra disposición a involucrarse en algo que no es de su competencia dentro de las actividades municipales.
2		Es raro que colabore espontáneamente en trabajos fuera de sus obligaciones, dentro de las actividades municipales.
3		Con frecuencia ofrece colaborar en trabajos que no son de su área. dentro de las actividades municipales
4		Colabora incondicionalmente en tareas fuera de sus obligaciones, dentro de las actividades municipales

Indicador No. 5: COMUNICACION		
La capacidad de cada persona para comunicar sus propósitos con el fin de ejecutar sus labores y los resultados de gestión (verbal o escrito).		
1		Cuando hace un informe escrito no se logra entender su propósito.
2		Mantiene coherencia cuando habla pero no cuando escribe.
3		Consigue en forma clara dar a entender lo que persigue en su comunicación oral y escrita.
4		Es sencillo, oportuno y claro cuando lo hace en forma verbal y escrita y si es necesario retroalimenta.

Indicador No. 6: CALIDAD		
Es trabajar con excelencia, que permita superar cualquier expectativa en cuanto al contenido y presentación del trabajo.		
1		Su trabajo al ser presentado va con errores de ortografía y mala redacción. No cuida la presentación escrita.
2		Su trabajo es de aceptación, pero no satisfactorio en su contenido.
3		Mantiene en su trabajo buena coordinación y aceptación en general cuando es presentado.
4		Presenta su trabajo, manteniendo los requerimientos exigidos por la autoridad competente.



Indicador No. 7: RESPONSABILIDAD		
Es el cumplimiento de las obligaciones o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.		
1		Constantemente evade las responsabilidades asignadas.
2		Necesita ayuda en su trabajo para estar acorde a las exigencias.
3		Cumple y presenta; Los informes, requerimientos y exigencias que le hacen las autoridades superiores.
4		Cumple y presenta; Los informes, requerimiento y exigencias, que le hacen las autoridades superiores, en tiempo y forma, dejando conforme a su superior con lo efectuado.

Indicador No. 8: DISCRECIÓN		
Es guardar los puntos tratados en una conversación que afectaría a otra persona, grupo de trabajo o al ambiente laboral en general.		
1		No se puede confiar en él, divulga los asuntos de la administración.
2		Con ciertas personas se muestra reservado, Sin embargo tiende a divulgar los asuntos de la administración en su círculo de confianza.
3		Persona en quien confiar, la información la maneja reservada.
4		Es leal, confiable y maneja la información totalmente reservada conociendo las implicaciones que se puede tener.

Indicador No. 9: ADAPTACION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO		
Implica adaptarse a la organización a la tarea y al ambiente de trabajo.		
1		No cuenta con la aptitud para para adaptarse y producir su trabajo, aun teniendo los recurso asignados.
2		Desaprovecha su tiempo en usar los recursos asignados y produce su trabajo lentamente incumpliendo plazos.
3		Se adapta y produce su trabajo en tiempo, pero su superior jerárquico debe exigirle constantemente que presente en tiempo su trabajo.
4		Cuenta con la adaptación y productividad laboral idónea que le permite producir su trabajo eficientemente.



Indicador No. 10: USO DEL TIEMPO LABORAL		
Tiempo que cada empleado dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.		
1		Su ingreso es después de las 8 de la mañana y pierde su tiempo en conversaciones constantes con sus compañeros de trabajo.
2		Está pendiente de su hora de salida y trabajo que hacer.
3		Al ingresar a su oficina en tiempo se dedica a sus actividades laborales.
4		Es empleado ejemplar en su entrada y salida y dedicado a su trabajo.



I. FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL TECNICO ADMINISTRATIVO.

Llenar el siguiente formato

EVALUADO	
Apellidos: <input style="width: 90%;" type="text"/>	Nombres: <input style="width: 90%;" type="text"/>
Edad: <input style="width: 50%;" type="text"/>	Sexo: <input style="width: 50%;" type="text"/>
Fecha de ingreso a la Municipalidad: día: <input style="width: 30%;" type="text"/>	mes: <input style="width: 30%;" type="text"/>
año: <input style="width: 30%;" type="text"/>	
Cargo: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Tipo de nombramiento: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Jefe inmediato: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
a. Concejo Municipal <input type="checkbox"/> b. Despacho <input type="checkbox"/> c. Dirección General <input type="checkbox"/> d. Gerencia de Área:	
Administrativa Financiera <input type="checkbox"/> Desarrollo Urbano <input type="checkbox"/> Desarrollo Social <input type="checkbox"/> Operaciones <input type="checkbox"/>	
Gerencia: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Periodo evaluado: <input style="width: 80%;" type="text"/> Enero a Diciembre Año: <input style="width: 20%;" type="text"/>	

II. INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Se conceptualizan 10 indicadores por cada nivel funcional y de cada uno se derivan cuatro conceptos a evaluar. Con el propósito de ampliar ambos términos, se añade una definición de ellos.

Indicador: Son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permitan medir la idoneidad y la eficacia laboral de las personas.

Concepto: Opinión o juicio que se tiene del trabajo de una persona.



III. INDICADORES A EVALUAR PARA EL NIVEL TÉCNICO ADMINISTRATIVO

1. Calidad
2. Responsabilidad
3. Conocimiento de Puesto
4. Toma de Decisiones
5. Colaboración
6. Comunicación
7. Trabajo en Equipo
8. Relaciones Interpersonales
9. Adaptación Laboral y Productividad en el Trabajo
10. Uso del tiempo laboral

IV. METODO PARA CALIFICAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para obtener la calificación del empleado evaluado, deberá seguirse el procedimiento siguiente:

- a) El evaluador deberá leer cuidadosamente cada indicador de evaluación. Se recomienda hacerlo en orden, del 1 al 10.
- b) En cada indicador de evaluación, el evaluador marcará con una X en el espacio correspondiente, al concepto que a su juicio define mejor a su colaborador. Cada concepto tiene asignado un puntaje del 1 al 4.
- c) En el cuadro resumen se sumarán los puntajes obtenidos los cuales pueden ser como mínimo de 10 puntos y un máximo de 40 puntos.



- d) El puntaje total obtenido se multiplicará por 0.25, valor asignado para obtener la nota del empleado.

V. CUADRO RESUMEN, PUNTAJE Y CALIFICACION NIVEL DE DIRECCIÓN

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	PUNTAJE OBTENIDO
1	Calidad	
2	Responsabilidad	
3	Conocimiento del puesto de trabajo	
4	Toma de decisiones	
5	Colaboración	
6	Comunicación	
7	Trabajo en equipo	
8	Relaciones interpersonales	
9	Adaptación Laboral y Productividad en el Trabajo	
10	Uso del tiempo laboral	
PUNTAJE TOTAL		

VI. TABLA DE CALIFICACION

Puntaje obtenido	Valor asignado para obtener la nota	Nota del empleado
40 puntos	0.25	10
37 puntos	0.25	9.25
35 puntos	0.25	8.75
30 puntos	0.25	7.5
25 puntos	0.25	6.25
20 puntos	0.25	5
15 puntos	0.25	3.75
10 puntos	0.25	2.5



VII. COMENTARIO DE LA EVALUACIÓN Y COMPROMISO DEL EMPLEADO EVALUADO.

NOMBRE DEL JEFE QUE EVALUA	
----------------------------	--

CARGO	
-------	--

DEPENDENCIA	
-------------	--

FECHA DE LA EVALUACIÓN		
DIA	MES	AÑO

COMENTARIO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

COMPROMISO DEL EVALUADO (favor marcar con una X en el cuadro en blanco): En aquellos casos en que la evaluación del desempeño sea igual o menor de 23 puntos obtenidos.	
a. Participar en capacitación para elevar el nivel de conocimiento.	<input type="checkbox"/>
b. Estar consiente que a la institución que le sirve es de carácter público y al servicio de la comunidad, donde hay necesidad de apoyar la proyección social.	<input type="checkbox"/>
c. Integrarse al grupo de trabajo en forma eficiente y proactiva.	<input type="checkbox"/>
d. Otros favor explicar.	<input type="checkbox"/>
_____ _____	

FIRMA. _____
EVALUADOR

FIRMA. _____
EVALUADO



VIII. NIVEL TÉCNICO ADMINISTRATIVO

INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una X en los espacios en blanco para calificar el concepto que mejor define el trabajo del empleado. Lea cuidadosamente antes de responder.

Indicador No. 1: CALIDAD

Es trabajar con excelencia, que permita superar cualquier expectativa en cuanto al contenido y presentación del trabajo.

1		Su trabajo al ser presentado va con errores de ortografía y mala redacción. No concentra su atención a los detalles de formato.
2		Su trabajo es de aceptación, pero no satisfactorio en su contenido.
3		Mantiene en su trabajo buena coordinación y aceptación en general cuando es presentado.
4		Presenta su trabajo, manteniendo los requerimientos exigidos por la autoridad competente.

Indicador No. 2: RESPONSABILIDAD

Es la capacidad que se demuestra en el cumplimiento de las tareas asignadas, estando acorde con las diferentes exigencias en sus resultados.

1		Constantemente evade las responsabilidades asignadas.
2		Necesita ayuda en su trabajo para estar acorde a las exigencias.
3		Cumple y presenta; Los informes, requerimientos y exigencias que le hacen las autoridades superiores.
4		Cumple y presenta; Los informes, requerimiento y exigencias, que le hacen las autoridades superiores, en tiempo y forma, dejando conforme a su superior con lo efectuado.

Indicador No. 3: CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO

Es la capacidad de conocer y cumplir con sus funciones asignadas en el manual de Organizaciones y Funciones de su Dependencia.

1		No busca la adquisición de conocimientos Técnicos o administrativos para la mejora de sus capacidades en el desarrollo de su trabajo.
2		Aprende y cumple muy lentamente sus funciones lo que no le permite su cumplimiento del trabajo asignado.
3		Le agrada lo que hace; tiene el interés de actualizar sus conocimientos y la capacidad de aprender fácilmente.
4		Posee alta eficiencia o eficacia en el desarrollo de sus actividades para el cumplimiento de su trabajo.



Indicador No. 4: TOMA DE DECISIONES

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes problemas.

1		Es incapaz de elegir una opción entre las disponibles para resolver un problema.
2		Se limita a escuchar posibles soluciones pero sin tomar ninguna decisión.
3		Es directo, confiable, lógico en la toma de decisiones.
4		Reconoce rápidamente los elementos subjetivos y objetivos del problema, para la generación de soluciones prontas y eficaces.

Indicador No. 5: COLABORACION

Trabajo hecho conjuntamente con otras personas para realizar una obra o alcanzar un objetivo.

1		No muestra disposición a involucrarse en algo que no es de su competencia dentro de las actividades municipales.
2		Es raro que colabore espontáneamente en trabajos fuera de sus obligaciones, dentro de las actividades municipales.
3		Con frecuencia ofrece colaborar en trabajos que no son de su área, dentro de las actividades municipales
4		Colabora incondicionalmente en tareas fuera de sus obligaciones, dentro de las actividades municipales

Indicador No. 6: COMUNICACIÓN

Es la capacidad de cada persona para comunicar sus propósitos con el fin de ejecutar sus labores y los resultados de gestión (verbal o escrito).

1		Cuando hace un informe escrito no se logra entender su propósito.
2		Mantiene coherencia cuando habla pero no cuando escribe.
3		Consigue en forma clara dar a entender lo que persigue en su comunicación oral y escrita.
4		Es sencillo, oportuno y claro cuando lo hace en forma verbal y escrita y si es necesario retroalimenta.



Indicador No. 7: TRABAJO EN EQUIPO		
Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo en común.		
1		No logra integrarse al grupo de trabajo por su indiferencia al equipo.
2		Tiene la capacidad de trabajar en equipo cuando sea necesario; sin embargo prefiere hacer las cosas aisladamente.
3		Planifica las actividades designadas en coordinación con sus compañeros de trabajo con el fin de generar relaciones de confianza en la búsqueda de resultados.
4		Busca el compromiso comunitario en la mejora continua de las condiciones del equipo de trabajo. (fomento de valores)

Indicador No. 8: RELACIONES INTERPERSONALES		
Es una interacción recíproca entre dos o más personas (entre compañeros y jefes)		
1		Genera rechazo por la forma de tratar a sus compañeros de trabajo.
2		Él hace, pero no le gusta que los demás le respondan de la misma forma.
3		Persona sociable que procura mantener buenas relaciones interpersonales a todo nivel; inspira confianza.
4		Fomenta la libertad mutua que permite la comunicación efectiva entre sus compañeros de trabajo, para el desarrollo de un mejor ambiente organizacional.

Indicador No. 9: ADAPTACION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO		
Implica adaptarse a la organización a la tarea y al ambiente de trabajo.		
1		No cuenta con la aptitud para para adaptarse y producir su trabajo, aun teniendo los recurso asignados.
2		Desaprovecha su tiempo en usar los recursos asignados y produce su trabajo lentamente incumpliendo plazos.
3		Se adapta y produce su trabajo en tiempo, pero su superior jerárquico debe exigirle constantemente que presente en tiempo su trabajo.
4		Cuenta con la adaptación y productividad laboral idónea que le permite producir su trabajo eficientemente.



Indicador No. 10: USO DEL TIEMPO LABORAL		
Tiempo que cada empleado dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.		
1		Su ingreso es después de las 8 de la mañana e inmediatamente se dedica a sus actividades laborales.
2		Pierde su tiempo en conversaciones constantes con sus compañeros de trabajo al ingresar a su oficina.
3		Está pendiente de su hora de salida pero es productivo.
4		Es empleado ejemplar en su entrada y salida y dedicado a su trabajo.



I. FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL NIVEL OPERATIVO.

Llenar el siguiente formato

EVALUADO	
Apellidos: <input style="width: 90%;" type="text"/>	Nombres: <input style="width: 90%;" type="text"/>
Edad: <input style="width: 60%;" type="text"/>	Sexo: <input style="width: 60%;" type="text"/>
Fecha de ingreso a la Municipalidad: día: <input style="width: 40%;" type="text"/>	mes: <input style="width: 40%;" type="text"/>
año: <input style="width: 40%;" type="text"/>	
Cargo: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Tipo de nombramiento: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Jefe inmediato: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
e. Concejo Municipal <input type="checkbox"/>	
f. Despacho <input type="checkbox"/>	
g. Dirección General <input type="checkbox"/>	
h. Gerencia de Área:	
Administrativa Financiera <input type="checkbox"/> Desarrollo Urbano <input type="checkbox"/> Desarrollo Social <input type="checkbox"/> Operaciones <input type="checkbox"/>	
Gerencia: <input style="width: 95%;" type="text"/>	
Periodo evaluado: <input style="width: 95%;" type="text"/> Enero a Diciembre Año:	

II. INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Se conceptualizan 10 indicadores por cada nivel funcional y de cada uno se derivan cuatro conceptos a evaluar. Con el propósito de ampliar ambos términos, se añade una definición de ellos.

Indicador: Son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permitan medir la idoneidad y la eficacia laboral de las personas.

Concepto: Opinión o juicio que se tiene del trabajo de una persona.



III. INDICADORES A EVALUAR PARA EL NIVEL OPERATIVO

1. Calidad
2. Responsabilidad
3. Conocimiento del Puesto de trabajo
4. Diligencia
5. Colaboración
6. Trabajo en Equipo
7. Relaciones Interpersonales
8. Cumplimiento de normas
9. Adaptación Laboral y Productividad en el Trabajo
10. Uso del tiempo laboral

IV. METODO PARA CALIFICAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para obtener la calificación del empleado evaluado, deberá seguirse el procedimiento siguiente:

- a) El evaluador deberá leer cuidadosamente cada indicador de evaluación. Se recomienda hacerlo en orden, del 1 al 10.
- b) En cada indicador de evaluación, el evaluador marcará con una X en el espacio correspondiente, al concepto que a su juicio define mejor a su colaborador. Cada concepto tiene asignado un puntaje del 1 al 4.
- c) En el cuadro resumen se sumarán los puntajes obtenidos los cuales pueden ser como mínimo de 10 puntos y un máximo de 40 puntos.
- d) El puntaje total obtenido se multiplicará por 0.25, valor asignado para obtener la nota del empleado.



V. CUADRO RESUMEN, PUNTAJE Y CALIFICACION NIVEL DE DIRECCIÓN

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	PUNTAJE OBTENIDO
1	Calidad	
2	Responsabilidad	
3	Conocimiento del puesto de trabajo	
4	Diligencia	
5	Colaboración	
6	Trabajo en equipo	
7	Relaciones interpersonales	
8	Cumplimiento de normas	
9	Adaptación Laboral y Productividad en el Trabajo	
10	Uso del tiempo laboral	
PUNTAJE TOTAL		

VI. TABLA DE CALIFICACION

Puntaje obtenido	Valor asignado para obtener la nota	Nota del empleado
40 puntos	0.25	10
37 puntos	0.25	9.25
35 puntos	0.25	8.75
30 puntos	0.25	7.5
25 puntos	0.25	6.25
20 puntos	0.25	5
15 puntos	0.25	3.75
10 puntos	0.25	2.5



VII. COMENTARIO DE LA EVALUACIÓN Y COMPROMISO DEL EMPLEADO EVALUADO.

NOMBRE DEL JEFE QUE EVALUA	
----------------------------	--

CARGO	
-------	--

DEPENDENCIA	
-------------	--

FECHA DE LA EVALUACIÓN		
DIA	MES	AÑO

COMENTARIO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

COMPROMISO DEL EVALUADO (favor marcar con una X en el cuadro en blanco): En aquellos casos en que la evaluación del desempeño sea igual o menor de 23 puntos obtenidos.	
a. Participar en capacitación para elevar el nivel de conocimiento.	<input type="checkbox"/>
b. Estar consiente que a la institución que le sirve es de carácter público y al servicio de la comunidad, donde hay necesidad de apoyar la proyección social.	<input type="checkbox"/>
c. Integrarse al grupo de trabajo en forma eficiente y proactiva.	<input type="checkbox"/>
d. Otros favor explicar.	<input type="checkbox"/>
_____ _____	

FIRMA. _____
EVALUADOR

FIRMA. _____
EVALUADO



VIII. NIVEL OPERATIVO

INDICADORES DEL DESEMPEÑO

Marque con una X en los espacios en blanco para calificar el concepto que mejor define el trabajo del empleado. Lea cuidadosamente antes de responder.

Indicador No. 1: CALIDAD

Es trabajar con excelencia, que permita superar cualquier expectativa en cuanto al contenido y presentación del trabajo.

1		Su trabajo al ser desarrollado se nota el descuido al hacerlo (se presenta mal hecho).
2		Su trabajo es de aceptación, pero no satisfactorio.
3		Mantiene en su trabajo buena coordinación y aceptación en general cuando es terminado.
4		En su trabajo, mantiene los requerimientos exigidos por la autoridad competente.

Indicador No. 2: RESPONSABILIDAD

Es la capacidad que se demuestra en el cumplimiento de las tareas asignadas, estando acorde con las diferentes exigencias en sus resultados.

1		Constantemente evade las responsabilidades asignadas.
2		Necesita ayuda en su trabajo para estar acorde a las exigencias.
3		Cumple y presenta; Los informes, requerimientos y exigencias que le hacen las autoridades superiores.
4		Cumple y presenta; Los informes, requerimiento y exigencias, que le hacen las autoridades superiores, en tiempo y forma, dejando conforme a su superior con lo efectuado.



Indicador No. 3: CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO		
Es la capacidad de conocer y cumplir con sus funciones asignadas en el manual de Organizaciones y Funciones de su Dependencia.		
1		No busca la adquisición de conocimientos Técnicos o administrativos para la mejora de sus capacidades en el desarrollo de su trabajo.
2		Aprende y cumple muy lentamente sus funciones lo que no le permite su cumplimiento del trabajo asignado.
3		Le agrada lo que hace; tiene el interés de actualizar sus conocimientos y la capacidad de aprender fácilmente.
4		Posee alta eficiencia o eficacia en el desarrollo de sus actividades para el cumplimiento de su trabajo.

Indicador No. 4: DILIGENCIA		
Es el esmero y el cuidado en ejecutar algo con eficiencia y en un corto tiempo.		
1		Descuida su trabajo poniendo en riesgo la actividad o al resto del equipo.
2		Sabe priorizar lo urgente de su trabajo sin descuidar su trabajo en general.
3		Su trabajo está al día, sabe aprovechar el tiempo.
4		Su trabajo siempre está al día y siempre bien hecho, pone entusiasmo en las acciones que realiza.

Indicador No. 5: COLABORACIÓN		
Trabajo hecho conjuntamente con otras personas, para realizar una obra o alcanzar un objetivo.		
1		No muestra disposición a involucrarse en algo que no es de su competencia dentro de las actividades municipales.
2		Es raro que colabore espontáneamente en trabajos fuera de sus obligaciones, dentro de las actividades municipales.
3		Con frecuencia ofrece colaborar en trabajos que no son de su área, dentro de las actividades municipales
4		Colabora incondicionalmente en tareas fuera de sus obligaciones, dentro de las actividades municipales



Indicador No. 6: TRABAJO EN EQUIPO		
Es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo en común.		
1		No logra integrarse al grupo de trabajo por su indiferencia al equipo.
2		Tiene la capacidad de trabajar en equipo cuando sea necesario; sin embargo prefiere hacer las cosas aisladamente.
3		Planifica las actividades designadas en coordinación con sus compañeros de trabajo con el fin de generar relaciones de confianza en la búsqueda de resultados.
4		Busca el compromiso comunitario en la mejora continua de las condiciones del equipo de trabajo. (fomento de valores)

Indicador No. 7: RELACIONES INTERPERSONALES		
Es una interacción recíproca entre dos o más personas (entre compañeros y jefes)		
1		Genera rechazo por la forma de tratar a sus compañeros de trabajo.
2		Él hace, pero no le gusta que los demás le respondan de la misma forma.
3		Persona sociable que procura mantener buenas relaciones interpersonales a todo nivel; inspira confianza.
4		Fomenta la libertad mutua que permite la comunicación efectiva entre sus compañeros de trabajo, para el desarrollo de un mejor ambiente organizacional.

Indicador No. 8: CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
Capacidad que tiene el empleado de entender que todo su accionar en el ámbito laboral, está regulado por la ley.		
1		No le interesa lo regulado por las leyes de la institución pero cuando se le aplican busca defenderse.
2		Incumple constantemente lo regulado en leyes de la Institución.
3		Es persona disciplinada sujeta a las disposiciones legales.
4		Siempre se mantiene como ejemplo para los demás en el cumplimiento de la ley.



Indicador No. 9: ADAPTACION LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO		
Implica adaptarse a la organización a la tarea y al ambiente de trabajo.		
1		No cuenta con la aptitud para para adaptarse y producir su trabajo, aun teniendo los recurso asignados.
2		Desaprovecha su tiempo en usar los recursos asignados y produce su trabajo lentamente incumpliendo plazos.
3		Se adapta y produce su trabajo en tiempo, pero su superior jerárquico debe exigirle constantemente que presente en tiempo su trabajo.
4		Cuenta con la adaptación y productividad laboral idónea que le permite producir su trabajo eficientemente.

Indicador No. 10: USO DEL TIEMPO LABORAL		
Tiempo que cada empleado dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.		
1		Incumple su entrada a trabajar y desorganizado en su trabajo.
2		Su forma de trabajar desanima a su equipo de trabajo.
3		Se mantiene siempre dispuesto a cubrir la ruta de trabajo encomendada pero se deja influir por sus demás compañeros.
4		Maneja el tiempo laboral y cubre las exigencias de su trabajo.