



**ALCALDIA MUNICIPAL DE SENSUNTEPEQUE**  
**DEPARTAMENTO DE CABAÑAS**

**“MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL”**

**Aprobado y Actualizado por:**

El Honorable Concejo Municipal de Sensuntepeque y Equipo Técnico Municipal

**Con apoyo y asesoría de:**



Sensuntepeque, julio de 2016

## Acuerdo de Aprobación



Alcaldía Municipal de Sensuntepeque  
Secretaría Municipal

LA INFRASCRITA SECRETARIA MUNICIPAL,  
CERTIFICA: que a páginas ciento sesenta en adelante del Libro de Actas y Acuerdos Municipales que esta Alcaldía lleva el corriente año, se encuentra la que literalmente dice: "\*\*\*\*\*"**ACTA NUMERO CATORCE**.- Décima Tercera Sesión Ordinaria celebrada por el Concejo Municipal de la ciudad de Sensuntepeque, Departamento de Cabañas, a las doce horas del día uno de julio de dos mil dieciséis.- La que fue convocada y presidida por el Señor Alcalde Municipal Propietario y en Funciones Ingeniero Jesús Edgar Bonilla Navarrete, con asistencia del Señor Sindico Municipal, Licenciado Adolfo Florentino Ramos Reyes; se contó con la asistencia de los Regidores Propietarios del Primero al Octavo en su orden Profesora Leticia Aracely Navarrete Pineda, Primera Regidora Propietaria; Profesora Margarita Laínez de Rosales, Segunda Regidora Propietaria; Señor Francisco Javier Barrera Gallegos, Tercer Regidor Propietario; Señor Jesús Ramiro Brioso Méndez, Cuarto Regidor Propietario; Señor Walter Vinicio Joya Membreño, Quinto Regidor Propietario; Señora Marina Isabel Majano de Saravia, Sexta Regidora Propietaria; Licenciado Gabino Ricardo Hernández Alvarado, Séptimo Regidor Propietario; Ingeniero Carlos Alberto López Santamaría, Octavo Regidor Propietario; Licenciada Lidia Pastora González, Primera Regidora Suplente; Profesora Evelyn Edelma Calles de Velasco, Segunda Regidora Suplente; José Margarito Amaya Aguilar, Tercer Regidor Suplente; Carmen Dolores Pineda Martínez, Cuarto Regidor suplente. Asimismo con asistencia de la Secretaría Municipal Señora Rosalina Cuellar Echeverría. A continuación se sometió a aprobación la agenda la que fue aprobada en todos sus puntos. El Señor Alcalde Municipal rindió su informe sobre lo actuado. Se dio lectura a la correspondencia recibida y se emitieron los acuerdos siguientes:\*\*\*\*\*"**ACUERDO NUMERO DIECISIETE**: El Concejo Municipal con base a las facultades legales establecidas en los Artículos 32, 33 y 34 del Código Municipal, 46 y 81 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, ACUERDA: Aprobar la siguiente Normativa aplicable a la Municipalidad, que se detalla a continuación:

1. Reforma al Instructivo de Caja Chica
2. Reforma al Reglamento Interno de Viáticos
3. Reforma al Reglamento Interno de Trabajo
4. Actualización al Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación
5. Actualización al Manual de Evaluación del Desempeño Laboral
6. Actualización del Manual de Organización y Descriptor de Puestos
7. Aprobación del Manual de Políticas y procedimientos de selección de Personal
8. Aprobación del Manual de Salvaguarda de Activos Fijos

Comuníquese para los efectos legales y contables. "\*\*\*\*\*"Es conforme con su original con el cual se confrontó en la Secretaría Municipal de la Alcaldía Municipal de Sensuntepeque, a cuatro de julio de dos mil dieciséis.



*Rosalina Cuellar Echeverría*  
ROSALINA CUELLAR ECHEVERRÍA  
SECRETARIA MUNICIPAL

Ante mí.



*Jesús Edgar Bonilla Navarrete*  
ING. JESUS EDGAR BONILLA NAVARRETE  
ALCALDE MUNICIPAL



## CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 4  |
| 1. OBJETIVOS.....  | 5  |
| 2. BASE LEGAL.....   | 6  |
| 2.1. Objeto, Campo de Aplicación y Administración de Personal.....                 | 6  |
| 3. BASE TEORICA .....  | 10 |
| 4. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....   | 12 |
| 5. AMBITO DE APLICACIÓN.....   | 13 |
| 6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....                         | 14 |
| 6.1. El Ciclo de Evaluación.....   | 14 |
| 6.2. Directrices Generales para la Evaluación.....                                 | 14 |
| 6.3. Distribución de los Empleados por Grupos Laborales.....                       | 15 |
| 6.4. Las Áreas del Desempeño según Grupos Laborales .....                          | 15 |
| 6.5. Evaluación.....   | 17 |
| 6.6. Revisión.....   | 17 |
| 7. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES.....                                    | 18 |
| 8. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE<br>PERSONAL ..... | 22 |
| 9. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN.....   | 23 |
| 9.1. Formulario “A” para Jefes y Personal Técnico. ....                            | 24 |
| 9.2. Formulario “b” para el Personal Administrativo y Operativo .....              | 29 |
| 9.3. Tabulación de Puntajes y Calificaciones Obtenidas.....                        | 34 |



## **INTRODUCCIÓN**

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

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

Este manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y ha sido elaborado por la municipalidad con el acompañamiento y asesoría del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), el apoyo técnico de la Fundación DEMUCA, y el respaldo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en el marco del fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades



## 1. OBJETIVOS

### 1.1. Objetivo General:

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

### 1.2. Objetivos Específicos:

- Organizar y regular el otorgamiento de estímulos y ascensos a los empleados.
- Establecer mecanismo técnicos-administrativos de valoración y evaluación individual de los servidores públicos.
- Establecer indicadores de logro y de desempeño que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales y su nivel de aportación en función de sus competencias.
- Contribuir a formular Programas de Capacitación a partir de los resultados de la evaluación a efecto de promover la mejora y la corrección de debilidades en el desempeño.
- Fomentar la cultura de evaluación en los diferentes niveles funcionariales que permita elevar el sentido de permanencia en la institución con el afán de alcanzar calidad y excelencia en la prestación de los servicios institucionales.



## **2. BASE LEGAL**

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

### **2.1. Objeto, Campo de Aplicación y Administración de Personal.**

#### **EQUIDAD DE GÉNERO**

Artículo 1.- Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en el presente Manual Evaluación del Desempeño, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente

#### **CÓDIGO MUNICIPAL**

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

El Artículo 31. Son obligaciones del Concejo: Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.”

El numeral 4 indica que la administración del Gobierno local debe ser eficaz y eficiente, lo que implica que su personal, tanto a nivel de funcionarios como empleados, son eficientes cuando deben comprobar la capacidad para desempeñar un cargo y hacerlo con los recursos que se disponen con ahorro de tiempo y calidad.



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

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

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

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

### **Evaluación del Desempeño Instrumento de Gestión**

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

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

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



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

1. Al trabajador municipal que realiza bien su trabajo pueden concedérseles estímulos individuales, como un diploma de reconocimiento por el trabajo desempeñado; una beca de estudio completa o parcial; invitarlo a que participe en eventos de capacitación con el objeto que desarrolle sus conocimientos en materia de interés para la Municipalidad; entre otros estímulos.
2. La evaluación del personal de la Municipalidad, puede identificar que existen deficiencias en los conocimientos sobre materias relacionadas con el desempeño administrativo de los trabajadores municipales y ello llevar a decidir que las autoridades municipales formulen programas de capacitación.
3. El resultado de una evaluación aplicada al personal de la Municipalidad también sirve para el otorgamiento de becas o ser tomado en cuenta para que dé sus aportes en una comisión de estudio relacionado con el cargo, o que comparta su experiencia exitosa con el resto de compañeros de trabajo que sirva al mismo tiempo a los intereses de la Municipalidad.
4. También cuando se evalúa al personal de la Municipalidad, los resultados pueden servir para determinar criterios en el momento de la selección de nuevos miembros de la comunidad laboral municipal.
5. Una evaluación puede llevar a la conclusión que es el momento de decidir sobre la permanencia de un empleado en el puesto de trabajo. Ciertamente para llegar a esta conclusión debió haberse transcurrido por un proceso y no es que deba decidirse en la primera evaluación. Se tiene que haber hecho amonestaciones verbales y escritas, haber dado oportunidades de capacitación, de estímulo entre otros, para que esta persona pueda ser retirada del puesto. Se ha de considerar que el retiro debe hacerse de conformidad con las disposiciones legales establecidas en los procedimientos administrativos y/o judiciales regulados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.



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

Artículo 44.- La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

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

## **Notificación de la Calificación**

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

## **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. BASE TEORICA

Para efecto la puesta en marcha del presente manual y la adecuada orientación y aplicación de los procesos de evaluación del personal la Municipalidad de Sensuntepeque asume como marco de referencia las pautas siguientes:

- Que el sistema de evaluación parte de la visión estratégica institucional de la gestión municipal y sus procesos, es decir teniendo en cuenta que el desempeño de un cargo ha de ser dimensionado en su relación con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que está orgánicamente adherido y desde la cual contribuye a la consecución de los fines estratégicos de la Municipalidad.
- Que el método de evaluación aplicado para este manual combina varios de los métodos y esta principalmente centrado en la escala gráfica, considerando que las ventajas de este método son: la de fácil y rápida aplicación y comprensión, el bajo costo, se requiere escasa capacitación y se puede aplicar a números importantes de personal.
- Que el sistema y el manual están basados en el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Que el manual y el sistema de evaluación está basado en elementos de la realidad de la Municipalidad de Sensuntepeque existentes y un ejercicio de profundización para el conocimiento de procedimientos y herramientas empleadas para estos fines.

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

- El recurso humano es el más importante de cuantos disponen las Municipalidades para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
- La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la Municipalidad.



- El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.
- El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones de la Municipalidad.
- El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del empleado.

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

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la Municipalidad.
- Hacer reconocimiento formal de los métodos de trabajo aplicados por el empleado, estimulando a otros a repetirlos adaptándolos a sus puestos y circunstancias.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Determinar la concesión del aumento salarial por antigüedad, o de cualquier otro incentivo.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores empleados de la Administración Municipal



#### **4. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

Este manual será revisado y actualizado anualmente en los primeros tres meses del año.

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

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

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



## 5. AMBITO DE APLICACIÓN

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

### **Nivel de Dirección:**

Pertencen los empleados que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de esta Municipalidad tal como se detallan a continuación.

### **Nivel Técnico:**

Pertencen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico los cuales se identifican a continuación.

### **Nivel de Soporte Administrativo:**

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

### **Nivel Operativo:**

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



## 6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

### 6.1. El Ciclo de Evaluación

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

### 6.2. Directrices Generales para la Evaluación

- La evaluación estarán relacionadas con las demandas y responsabilidades del nivel funcional en el que se desempeñan los empleados en su relación con los requerimientos del cargo específico que desempeñan.
- La escala de evaluación del desempeño aplicada y contenida en el manual se convertirá en el instrumento principal de obtención de datos objetivos del nivel de desempeño.
- Los jefes aplicarán sistemáticamente la observación para valorar el desempeño y aplicará una lista de chequeo de forma intermedia y en cualquier momento del año según sea necesario, ofreciendo la oportunidad al empleado de corregir antes de finalizado el año y la aplicación de la evaluación anual.
- Se incluirá en el expediente los resultados de la evaluación anual y las parciales únicamente servirán como herramientas de apoyo para la valoración final.
- La evaluación se llevará a cabo por medio de dos formularios “A” para Gerentes, Jefes y Personal Técnico y “B” para el personal administrativo y operativo que corresponderá a los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera



Administrativa Municipal y a las áreas del desempeño claves para la medición del rendimientos y cumplimiento de responsabilidades por parte del empleado.

- En caso de considerarse pertinente por parte del encargado de personal como apoyo a la evaluación final se podrán usar otras fuentes de retroalimentación como pueden ser encuestas a la ciudadanía.
- En caso de que un empleado sea reubicado a un cargo diferente este será evaluado con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior.

### **6.3. Distribución de los Empleados por Grupos Laborales**

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

Será el jefe inmediato es el que determine en base a la distribución de los cargos por nivel funcional establecido en el manual descriptor de cargos, el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales detalladas en el apartado anterior.

### **6.4. Las Áreas del Desempeño según Grupos Laborales**

En el apartado de anexos de este manual se agregan dos formularios de evaluación para los empleados de los niveles funcionariales de Dirección y Técnico se utilizará el formulario "A" y para los niveles funcionariales Administrativos y Operativos el formulario "B"; Estos formularios de evaluación del desempeño establece en su contenido un conjunto de factores del desempeño a evaluar las cuales son detallados a continuación:



| FORMULARIO "A"  |   | FORMULARIO "B"                                   |   |
|---|---|--|---|
| AREA DE EVALUACIÓN                                    | NIVEL DE DIRECCIÓN Y TÉCNICO  | AREA DE EVALUACIÓN                               | NIVEL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO  |
| <b>PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo</li> <li>✓ Logro de metas y objetivos</li> <li>✓ Organización</li> <li>✓ Cooperación con compañeros y compañeras</li> <li>✓ Potencial de progreso</li> </ul>       | <b>GESTIÓN DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cooperación con compañeros y compañeras</li> <li>✓ Potencial de Progreso</li> </ul>  |
| <b>PRODUCTIVIDAD</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Cumplimiento y Oportunidad</li> <li>✓ Calidad del Trabajo</li> <li>✓ Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto</li> <li>✓ Volumen de Trabajo</li> <li>✓ Ejecución de Actividades</li> </ul> | <b>PRODUCTIVIDAD</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Cumplimiento y Oportunidad</li> <li>✓ Calidad del Trabajo</li> <li>✓ Competencia y Conocimiento del Puesto</li> <li>✓ Volumen de trabajo</li> <li>✓ Ejecución de actividades</li> </ul> |
| <b>CONDUCTA LABORAL</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Atención al Usuario</li> <li>✓ Asistencia y Puntualidad</li> <li>✓ Presentación</li> </ul>   | <b>CONDUCTA LABORAL</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Atención al usuario</li> <li>✓ Asistencia y Puntualidad</li> <li>✓ Presentación.</li> </ul>  |

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



| ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Rango de Puntos                   | Calificación   |
| De 91 a 100                       | Excelente      |
| De 71 a 90                        | Muy Buena      |
| De 51 a 70                        | Buena          |
| De 21 a 50                        | Deficiente     |
| De 0 a 20                         | Muy deficiente |

## 6.5. Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación Intermedia o en la evaluación final, cuando el empleado manifieste inconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato.

Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el año, además, de esta evaluación han de derivarse propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado, y que se han de especificar en la sección 4 "SUGERENCIAS Y OPINIONES" de los formularios referenciados en el presente manual, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

## 6.6. Revisión

El empleado podrá solicitar la revisión, esto según lo establecido en el Art. 45.- el cual establece: La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la 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 presente Manual de Evaluación del Desempeño.



## 7. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES

- 7.1. Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiere participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá de ocho días hábiles para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la Oficina de Recursos Humanos o a la Unidad administrativa competente, y al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.
- 7.2. La evaluación del desempeño sólo 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.
- 7.3. Según el Art. 40, literal tres, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que literalmente dice: De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una municipalidad a otra, los funcionarios o empleados que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados o funcionarios conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen. La evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como su jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado, de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual.
- 7.4. Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el empleado hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de acuerdo con lo señalado en el siguiente numeral.



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

- a) En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de seis meses de tiempo efectivamente laborado.
- b) No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo, por ejemplo, pago de incentivos, se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior.
- c) El empleado podrá ser evaluado si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más de tiempo efectivamente laborado durante el ciclo de evaluación,

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

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

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

7.8. Tanto el empleado como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los



originales de los formularios de evaluación; no se administrará el uso de facsímiles para este propósito.

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

La ausencia de la firma del empleado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el empleado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en la sección 4 SUGERENCIAS Y OPINIONES del formulario y además, registrar el hecho en una acta avalada con su firma y la de por lo menos dos observadores con sus respectivas calidades.

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

- 7.9. Si el empleado se negare a asistir a la entrevista a la que fuere convocado para ser notificada del resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.
- 7.10. Los jefes y los funcionarios de la Oficina de Recursos Humanos o de la Unidad competente, que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.
- 7.11. En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de recursos humanos, ha de ser llenado y manejado



en forma cuidadosa. Ha de estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos.

- 7.12. Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto los casos indicados en este Manual.
- 7.13. Cuando el empleado dependa técnicamente de un jefe y administrativamente de otro, En este caso, el jefe técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el jefe administrativo actuará como superior para resolver una eventual disconformidad del empleado con respecto al resultado de la evaluación.
- 7.14. Aun cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado en el que se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores.
- 7.15. Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño en que se requiera considerar la última calificación obtenida por el empleado, ésta se ha de equiparar a la puntuación máxima que en la actualidad tiene la correspondiente categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos que aparece en este Manual.
- 7.16. El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del empleado, por ejemplo, las que se han previsto en la sección 4 de los formularios.



## 8. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- 8.1. Luego de que la unidad encargada de personal haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo período de evaluación, dejará el original para su archivo, y enviara 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 empleado.
- 8.2. De cada evaluación del desempeño la unidad encargada de personal deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado y la categoría cualitativa MUY DEFICIENTE, DEFICIENTE, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE que corresponda.
- 8.3. La unidad encargada de personal o quién haga sus veces 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 jefe inmediato.
- 8.4. La unidad encargada de personal ha de instruir a los jefes, tanto de su sede central, como de servicios desconcentrados o descentralizados, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los empleados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.
- 8.5. La unidad encargada de personal ha de procurar que los empleados que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño, e igualmente, que los nuevos empleados de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y orientados en esta materia. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.



## 9. FORMULARIOS PARA LA EVALUACIÓN

El procedimiento aplicado en la evaluación del desempeño laboral de empleados municipales nombrados, utiliza dos tipos de formularios:

**Formulario A:** Hoja de evaluación del desempeño laboral para Jefes y Personal Técnico.

**Formulario B:** Hoja de evaluación del desempeño laboral para personal Administrativo y Operativo.



9.1. Formulario “A” para Jefes y Personal Técnico.

**SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL**

|  |   |
|--|---|
| Fecha: ____/____/____  |   |
| <b>FORMULARIO A</b><br>Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral<br>Para Jefes y Personal Técnico.<br>Alcaldía Municipal de Sensuntepeque |   |
| UNIDAD ORGANIZATIVA:   |   |
| DATOS DEL EVALUADO:  |   |
| Nombre:  |   |
| Fecha de Ingreso:  | Puesto Actual:<br>Tiempo en el Puesto:          |
| OTROS DATOS:<br>Nombre y cargo del Jefe inmediato:   | Período de evaluación:<br>Del _____<br>al _____ |

**SECCIÓN 2. INDICACIONES**

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales
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 Jefes y Personal Técnico y el Formulario “B” para el Personal Administrativo y Operativo
3. El formulario comprende 4 secciones o columnas, 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 subtotaes. Al finalizar la evaluación se suman los subtotaes para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada. Así:

| ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Rango de Puntos                   | Calificación   |
| De 91 a 100                       | Excelente      |
| De 71 a 90                        | Muy Buena      |
| De 51 a 70                        | Buena          |
| De 21 a 50                        | Deficiente     |
| De 0 a 20                         | 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: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL**

| AREA  | DESCRIPCIÓN DEL FACTOR  | PESO | PUNTOS ASIGNADOS     |
|---|---|------|----------------------|
| Planificación del Trabajo, Coordinación y Distribución de Trabajo | 1. Generalmente es indiferente y evita responsabilidades            | 2    | <input type="text"/> |
|   | 2. Realiza ciertas tareas renuentemente                             | 4    |                      |
|   | 3. Acepta responsabilidades pero no busca mayores compromisos       | 6    |                      |
|   | 4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias   | 8    |                      |
|   | 5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades    | 10   |                      |
| Logro de metas y objetivos  | 1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo                 | 2    | <input type="text"/> |
|   | 2. Tiende a ser lento   | 4    |                      |
|   | 3. Generalmente cumple con sus compromisos laborales                | 6    |                      |
|   | 4. Cumple con las metas establecidas                                | 8    |                      |
|   | 5. Entrega su trabajo antes de lo previsto y con exactitud          | 10   |                      |
| Organización  | 1. No delega tareas a sus compañeros                                | 1    | <input type="text"/> |
|   | 2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable                | 2    |                      |
|   | 3. Su trabajo es aceptable  | 3    |                      |
|   | 4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones       | 4    |                      |
|   | 5. Trabaja con gran calidad y cumple con sus tareas                 | 5    |                      |
| Cooperación con Compañeros y compañeras                           | 1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación          | 1    | <input type="text"/> |
|   | 2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente   | 2    |                      |
|   | 3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable                        | 3    |                      |
|   | 4. Logra integrarse perfectamente como parte del equipo de trabajo  | 4    |                      |
|   | 5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo | 5    |                      |
| Potencial de progreso   | 1. Su progreso es dudoso  | 1    | <input type="text"/> |
|   | 2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias   | 2    |                      |
|   | 3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo             | 3    |                      |
|   | 4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo                | 4    |                      |
|   | 5. Excelente potencial de progreso                                  | 5    |                      |
| <b>SUB TOTAL</b>  |   |      |                      |



**AREA: PRODUCTIVIDAD**

| AREA  | DESCRIPCIÓN DEL FACTOR   | PESO | PUNTOS ASIGNADOS     |
|---|--|------|----------------------|
| Responsabilidad                               | 1. Por lo general es indiferente y evita responsabilidades   | 1    | <input type="text"/> |
|   | 2. Desempeña ciertas tareas renuientemente   | 2    |                      |
|   | 3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades  | 3    |                      |
|   | 4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias                                      | 4    |                      |
|   | 5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades                                       | 5    |                      |
| 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  | 1    | <input type="text"/> |
|   | 2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable   | 2    |                      |
|   | 3. Su trabajo es aceptable   | 3    |                      |
|   | 4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones  | 4    |                      |
|   | 5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones   | 5    |                      |
| Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto | 1. Desconoce aspectos básicos de su puesto   | 1    | <input type="text"/> |
|   | 2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades  | 2    |                      |
|   | 3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo   | 3    |                      |
|   | 4. Lo domina muy bien  | 4    |                      |
|   | 5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más   | 5    |                      |
| 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 | 1    | <input type="text"/> |
|   | 2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones   | 2    |                      |
|   | 3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado                             | 3    |                      |



|                 |  |   |  |
|-----------------|--|---|--|
|                 | 4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades                                      | 4 |  |
|                 | 5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados | 5 |  |
| <b>SUBTOTAL</b> |  |   |  |

**AREA: CONDUCTA LABORAL**

| AREA                            | DESCRIPCIÓN DEL FACTOR   | PESO | PUNTOS ASIGNADOS     |
|---------------------------------|--|------|----------------------|
| <b>Iniciativa</b>               | 1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer   | 1    | <input type="text"/> |
|                                 | 2. Necesita ayuda y supervisión constantemente   | 2    |                      |
|                                 | 3. Realiza el trabajo sin pedírselo  | 3    |                      |
|                                 | 4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas   | 4    |                      |
|                                 | 5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas   | 5    |                      |
| <b>Atención al Usuario</b>      | 1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios  | 1    | <input type="text"/> |
|                                 | 2. Convivió solo con ciertas personas y no se metió en problemas   | 2    |                      |
|                                 | 3. Convivió cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios  | 3    |                      |
|                                 | 4. Contribuyó 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  | 4    |                      |
|                                 | 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 | 5    |                      |
| <b>Asistencia y Puntualidad</b> | 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   |                      |
| <b>Presentación</b>             | 1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación  | 1    | <input type="text"/> |
|                                 | 2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación  | 2    |                      |
|                                 | 3. Su arreglo personal y presentación son aceptables   | 3    |                      |



|                   |  |   |  |
|-------------------|--|---|--|
|                   | 4. Su arreglo personal y presentación son buenos     | 4 |  |
|                   | 5. Su arreglo personal y presentación son excelentes | 5 |  |
| <b>SUBTOTAL :</b> |  |   |  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Puntaje Total Alcanzado:</b> |  |
| <b>Calificación:</b>            |  |

### **SECCIÓN 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES**

**SUGERENCIAS DEL EVALUADOR:** Con base a los factores y niveles de desempeño anteriormente indicados propongo que el empleado: \_\_\_\_\_

**OPINIONES DEL EVALUADO:**

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto

- ( ) Conformidad con el resultado  
 ( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del empleado/a \_\_\_\_\_

Por conformidad  Disconformidad  del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_  
 Firma del Jefe Inmediato

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- ( ) Mantener el resultado de la evaluación  
 ( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

- Evaluación Anual Revisada   
 Puntuación Revisada   
 Categoría Cualitativa

Revisada jefe superior o designado Concejo Municipal; Resuelvo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe Superior o Designado por el Concejo \_\_\_\_\_

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_  
 Jefe Inmediato



## 9.2. Formulario “b” para el Personal Administrativo y Operativo

### SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

|   |   |
|---|---|
| Fecha: ____/____/____   |   |
| <b>FORMULARIO B</b><br>Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral<br>Para Personal Administrativo y Operativo.<br>Alcaldía Municipal de Sensuntepeque |   |
| UNIDAD ORGANIZATIVA:  |   |
| DATOS DEL EVALUADO:   |   |
| Nombre:   |   |
| Fecha de Ingreso:   | Puesto Actual:<br>Tiempo en el Puesto:          |
| OTROS DATOS:<br>Nombre y cargo del Jefe inmediato:  | Período de evaluación:<br>Del _____<br>al _____ |

### SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales.
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 A será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario B 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, así:

| ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Rango de Puntos                   | Calificación   |
| De 91 a 100                       | Excelente      |
| De 71 a 90                        | Muy Buena      |
| De 51 a 70                        | Buena          |
| De 21 a 50                        | Deficiente     |
| De 0 a 20                         | 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**

| AREA  | DESCRIPCIÓN DEL FACTOR  | PESO | PUNTOS ASIGNADOS     |
|---|---|------|----------------------|
| Cooperación con<br>Compañeros y<br>Compañeras | 1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación          | 2    | <input type="text"/> |
|   | 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 equipo de trabajo  | 8    |                      |
|   | 5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo | 10   |                      |
| Potencial de<br>Progreso                      | 1. Su progreso es dudoso  | 1    | <input type="text"/> |
|   | 2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias   | 2    |                      |
|   | 3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo             | 3    |                      |
|   | 4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo                | 4    |                      |
|   | 5. Excelente potencial de progreso                                  | 5    |                      |
| <b>SUBTOTAL:</b>                              |   |      |                      |

#### **AREA: PRODUCTIVIDAD**

| AREA                          | 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<br>Oportunidad | 1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo               | 1    | <input type="text"/> |
|                               | 2. Tiende a ser lento   | 2    |                      |
|                               | 3. Generalmente termina a tiempo                                  | 3    |                      |
|                               | 4. Es puntual para entregar su trabajo                            | 4    |                      |
|                               | 5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto         | 5    |                      |

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SENSUNTEPEQUE**  
**Manual de Evaluación del Desempeño Laboral**



|                                       |  |    |  |
|---------------------------------------|--|----|--|
| Calidad del Trabajo                   | 1. Tiende a ser inexacto y descuidado  | 2  |  |
|                                       | 2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable   | 4  |  |
|                                       | 3. Su trabajo es aceptable   | 6  |  |
|                                       | 4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones  | 8  |  |
|                                       | 5. Trabaja con gran calidad, raras veces requiere correcciones   | 10 |  |
| Competencia y Conocimiento del Puesto | 1. Desconoce aspectos básicos de su puesto   | 2  |  |
|                                       | 2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades  | 4  |  |
|                                       | 3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo   | 6  |  |
|                                       | 4. Lo domina muy bien  | 8  |  |
|                                       | 5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más   | 10 |  |
| Volumen de trabajo                    | 1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente   | 1  |  |
|                                       | 2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo   | 2  |  |
|                                       | 3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo  | 3  |  |
|                                       | 4. Usualmente realiza más de lo que se espera  | 4  |  |
|                                       | 5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos  | 5  |  |
| Ejecución de actividades              | 1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle                       | 1  |  |
|                                       | 2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones   | 2  |  |
|                                       | 3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado   | 3  |  |
|                                       | 4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades                                      | 4  |  |
|                                       | 5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados | 5  |  |
| <b>SUBTOTAL :</b>                     |  |    |  |

**AREA. CONDUCTA LABORAL**

| AREA       | DESCRIPCIÓN DEL FACTOR   | PESO | PUNTOS ASIGNADOS |
|------------|--|------|------------------|
| Iniciativa | 1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer                   | 2    |                  |
|            | 2. Necesita ayuda y supervisión constantemente                     | 4    |                  |
|            | 3. Realiza el trabajo sin pedírselo                                | 6    |                  |
|            | 4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas | 8    |                  |
|            | 5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas       | 10   |                  |

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SENSUNTEPEQUE**  
**Manual de Evaluación del Desempeño Laboral**



|                          |  |    |  |
|--------------------------|--|----|--|
| 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 preocupó 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  |  |
|                          | 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 muestra descuido en su arreglo y presentación  | 2  |  |
|                          | 2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación  | 4  |  |
|                          | 3. Su arreglo personal y presentación son aceptables   | 6  |  |
|                          | 4. Su arreglo personal y presentación son buenos   | 8  |  |
|                          | 5. Su arreglo personal y presentación son excelentes   | 10 |  |
| <b>SUBTOTAL :</b>        |  |    |  |

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Puntaje Total Alcanzado:</b> |  |
| <b>Calificación:</b>            |  |



#### SECCIÓN 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

**SUGERENCIAS DEL EVALUADOR:** Con base a los factores y niveles de desempeño anteriormente indicados propongo que el empleado:

---

---

---

**OPINIONES DEL EVALUADO:**

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto

- ( ) Conformidad con el resultado  
( ) Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del empleado/a \_\_\_\_\_

Por conformidad  Disconformidad  del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_

Firma del Jefe Inmediato

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:

- ( ) Mantener el resultado de la evaluación  
( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera

Evaluación Anual Revisada   
Puntuación Revisada   
Categoría Cualitativa

Revisada jefe superior o designado Concejo Municipal;

Resuelvo \_\_\_\_\_

---

---

Fecha: \_\_\_\_\_ Firma del Jefe Superior o Designado por el Concejo \_\_\_\_\_

Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato



### 9.3. Tabulación de Puntajes y Calificaciones Obtenidas

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y la unidad de Secretaria 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 Jefes y Técnicos |  |                | Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Técnico |   |                |
|--|--|----------------|---|---|----------------|
| Área   | Factores   | Puntos Máximos | Área  | Factores                                | Puntos Máximos |
| <b>Planeación, Organización y Gestión de Personal</b>  | Planificación del Trabajo, Coordinación y Distribución del Trabajo | 10             | <b>Gestión de Personal y Ejecución de tareas</b>                        | Cooperación con compañeros y compañeras | 10             |
|  | Logro de metas y objetivos   | 10             |   | Potencial de progreso                   | 5              |
|  | Organización   | 5              |   |   |                |
|  | Cooperación con compañeros y compañeras                            | 5              |   |   |                |
|  | Potencial de progreso  | 5              |   |   |                |
| <b>Productividad</b>                                   | Responsabilidad  | 5              | <b>Productividad</b>  | Responsabilidad                         | 10             |
|  | Cumplimiento y Oportunidad   | 10             |   | Cumplimiento y Oportunidad              | 5              |
|  | Calidad del Trabajo  | 5              |   | Calidad del trabajo                     | 10             |
|  | Competencia técnica y conocimiento del puesto                      | 5              |   | Competencia y conocimiento del puesto   | 10             |
|  | Volumen de trabajo   | 10             |   | Volumen de trabajo                      | 5              |
|  | Ejecución de actividades   | 5              |   | Ejecución de actividades                | 5              |
|  |  |                |   |   |                |
| <b>Conducta Laboral</b>                                | Iniciativa   | 5              | <b>Conducta Laboral</b>   | Iniciativa                              | 10             |
|  | Atención al usuario  | 5              |   | Atención al usuario                     | 10             |
|  | Asistencia y Puntualidad   | 10             |   | Asistencia y Puntualidad                | 10             |
|  | Presentación   | 5              |   | Presentación                            | 10             |



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SENSUNTEPEQUE  
DEPARTAMENTO DE CABAÑAS  
RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Unidad: \_\_\_\_\_

| Periodo de la evaluación: _____                                       |                                       |       |              | Fecha del Informe: _____ |                         |                     |                          |                             |                          |
|---|---------------------------------------|-------|--------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| <b>FORMULARIO “A” DESEMPEÑO LABORAL PARA JEFES Y PERSONAL TÉCNICO</b> |                                       |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
| N°  | NOMBRE DEL GERENTE,<br>JEFE O TÉCNICO | CARGO | CALIFICACIÓN |                          |                         |                     |                          |                             | CALIFICACIÓN<br>OBTENIDA |
|   |                                       |       | Puntaje      | Excelente<br>De 91 a 100 | Muy Buena<br>De 71 a 90 | Buena<br>De 41 a 70 | Deficiente<br>De 21 a 40 | Muy<br>deficiente<br>0 a 20 |                          |
|   |                                       |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|   |                                       |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|   |                                       |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|   |                                       |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|   |                                       |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|   |                                       |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|   |                                       |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
| Firma Jefe Inmediato: _____   |                                       |       |              | Firma Gerente: _____     |                         |                     |                          |                             |                          |



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SENSUNTEPEQUE  
DEPARTAMENTO DE CABAÑAS  
RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Unidad: \_\_\_\_\_

| Periodo de la evaluación: _____  |                                     |       |              | Fecha del Informe: _____ |                         |                     |                          |                             |                          |
|--|-------------------------------------|-------|--------------|--------------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| <b>FORMULARIO “B” DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO</b> |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
| N°   | NOMBRE DEL EMPLEADO<br>Y/O SERVIDOR | CARGO | CALIFICACIÓN |                          |                         |                     |                          |                             | CALIFICACIÓN<br>OBTENIDA |
|  |                                     |       | Puntaje      | Excelente<br>De 91 a 100 | Muy Buena<br>De 71 a 90 | Buena<br>De 41 a 70 | Deficiente<br>De 21 a 40 | Muy<br>deficiente<br>0 a 20 |                          |
|  |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|  |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|  |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|  |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|  |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|  |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|  |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
|  |                                     |       |              |                          |                         |                     |                          |                             |                          |
| Firma Jefe Inmediato: _____  |                                     |       |              |                          | Firma Gerente: _____    |                     |                          |                             |                          |