

MAYO

**DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS.**



**ALCALDÍA DE
SAN MIGUEL**



**UNA NUEVA CIUDAD ES
POSIBLE.**

**2
0
2
3**

**ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL.**

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	2
II. OBJETIVOS.....	3
GENERAL.....	3
ESPECÍFICOS.....	3
III. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.....	4
IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	4
A. MISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	4
B. VISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	4
V. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	6
VI. FUNDAMENTO LEGAL.....	6
VII. INSTRUCCIONES DE USO.....	6
VIII. DIVULGACIÓN.....	7
IX. MANTENIMIENTO.....	7
X. DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A UTILIZAR.....	7
XI. ÁREAS DEL DESEMPEÑO A EVALUAR.....	8
XI. ALTERNATIVAS.....	9
XII. INSTRUMENTOS A UTILIZAR.....	9
XIII. METODOLOGÍA PARA LAS EVALUACIONES.....	9
XIV. ACCIONES INDICADAS DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS.....	11
XV. PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN.....	11
XVI. POLÍTICAS PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	12
XVII. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	14
XVIII. GLOSARIO.....	19
XIX. ANEXOS.....	20
FORMULARIO F-1:.....	20
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA NIVELES DE DIRECCIÓN Y TÉCNICO.....	20
FORMULARIO F-2:.....	26
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA NIVELES DE SOPORTE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.....	26
FORMULARIO F-3:.....	32
RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR DEPARTAMENTO, SECCIÓN O UNIDAD.....	32

I. INTRODUCCIÓN

La actualización del Manual de Evaluación de Desempeño Laboral de la Municipalidad de San Miguel, tiene como principal finalidad la organización, regulación e inclusión de nuevos criterios de evaluación que permita al proceso de evaluación de los empleados de la institución, sin importar la forma en que hubiera ingresado al cargo.

La Municipalidad de San Miguel, consiente de la importancia del talento humano le apuesta a la estabilidad y desarrollo del mismo, contando con políticas que velan no solo por los intereses de la institución, sino también, por los empleados, motivando

un clima organizacional apropiado para el desempeño de las actividades que conllevan a la prestación de servicios de calidad.

El contenido de este manual es el siguiente: objetivos de evaluación, su importancia, instrucciones para el uso, difusión y mantenimiento, definición del método utilizado para la elaboración de las evaluaciones, políticas que servirán como guía al momento de medir el rendimiento al personal, cronograma de actividades, descripción de los criterios que se evaluarán mediante el instrumento, clasificación y presentación de resultados por empleado y por departamento.

II. OBJETIVOS

GENERAL

Implementar un mecanismo de evaluación del desempeño laboral para mejorar y desarrollar el talento humano de la Municipalidad de San Miguel a través del método escala gráfica.

ESPECÍFICOS

1. Determinar el desempeño logrado de los servidores municipales en un periodo de tiempo, para conceder estímulos como mecanismo de motivación del personal.
2. Establecer los criterios de evaluación acorde a los objetivos del cargo, planes, programas y estrategias de la Municipalidad de San Miguel.
3. Detectar conocimientos, habilidades y actitudes mediante la Evaluación de Desempeño para el desarrollo de competencias del talento humano.
4. Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante la elaboración de planes y programas de capacitación.

III. MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.

La evaluación del desempeño laboral responde al COMPONENTE ESTRATÉGICO No. D1: Fortalecimiento y Modernización Institucional, Estrategias (E-1-3-1 y E-1-3-2) del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de San Miguel.

IV. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

A. MISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.

Somos un gobierno local con una gestión municipal eficiente, inclusiva y transparente, enfocada en el cumplimiento de la ley y la utilización óptima de los recursos, destinados en proyectos, programas y servicios municipales, adaptados a una nueva normalidad, que, con el apoyo de socios estratégicos, generamos condiciones que impulsan el desarrollo económico, social, cultural, deportivo y ambiental, con el fin de mejorar la calidad de vida de los migueleños.

B. VISIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.

Consolidarnos como una institución líder en la gestión Municipal, a través de la modernización institucional, en el entorno de una nueva normalidad y con el apoyo de socios estratégicos, generar condiciones que impulsen la seguridad ciudadana para el desarrollo integral de la familia, mejorando la calidad de vida de la población migueleña, hacia la construcción de una nueva ciudad.

C. VALORES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.

Representan las convicciones o filosofía de la máxima autoridad, en el contexto que nos conducirán al éxito, tanto en el presente como en el futuro.

1. LEGALIDAD.

Garantizaremos el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas en el desarrollo de los diferentes procesos, planes, programas, proyectos y servicios municipales que brinda la Municipalidad de San Miguel.

2. TRANSPARENCIA.

Mostraremos apertura, probidad e integridad en todo momento, brindando nuestra disposición y colaboración en los procesos de rendición de cuentas y fiscalización; informando objetiva y oportunamente sobre el quehacer municipal a la población.

3. INCLUSIÓN.

Desarrollaremos nuestras actividades con un enfoque progresista de igualdad de oportunidades a la diversidad de personas y a las diferencias individuales, garantizando la participación en todos los procesos sociales, culturales, deportivos, laborales y en general, sin ninguna exclusión.

4. HONESTIDAD.

Actuaremos en todo momento y circunstancia, apegados a la aplicación de los principios morales y valores éticos, enmarcados en las Leyes, Normas y Reglamentos que aplicables a la Administración Municipal.

5. RESPETO.

Mantendremos continuamente excelentes relaciones interpersonales, profesionales y laborales con jefes, colaboradores, colegas y público en general, en el desempeño de nuestras atribuciones y responsabilidades laborales, reconociendo, aceptando y valorando la diversidad de opiniones, criterios y pensamientos.

6. RESPONSABILIDAD.

Cumpliremos con las actividades en razón de nuestro trabajo y las asignadas por nuestros superiores, reconociendo y aceptando las consecuencias que tendrá el incumplimiento de las mismas.

7. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

Aplicaremos el potencial creativo e innovador en el uso y desarrollo de las herramientas tecnológicas, para la modernización Institucional y mejora continua, que faciliten el acceso a los servicios municipales, en atención a las condiciones de una nueva normalidad por la Pandemia.

8. EXCELENCIA MUNICIPAL.

Buscaremos el mejoramiento continuo en el desarrollo de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a las diferentes áreas, departamentos y/o unidades de la municipalidad, mediante el diseño e implementación de cambios que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los migueleños.

9. CONCIENCIA AMBIENTAL.

Promoveremos y fortaleceremos el desarrollo de actividades que contribuyan a la educación, cultura, sensibilización y concientización de los habitantes e instituciones del Municipio de San Miguel, en lo concerniente a la protección y conservación del medio ambiente.

10. ORIENTACIÓN AL LOGRO.

Gestionaremos la consecución de los recursos necesarios y haremos un uso óptimo de los mismos, en relación directa con el cumplimiento de objetivos y metas de la Institución.

V. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. La Evaluación del Desempeño Laboral es importante porque muestra una apreciación sistemática y precisa de la medición laboral de cada empleado y genera una expectativa potencial de desarrollo futuro a nivel personal como institucional.
2. El talento humano es el recurso más importante del cual disponen la Administración Municipal para cumplir con sus objetivos, por tal motivo, se apoya en su desarrollo para mejorar su desempeño y su nivel de vida.
3. En la aplicación del Manual de Evaluación del Desempeño Laboral se debe considerar el seguimiento de éste, para que la Municipalidad de San Miguel pueda contar con un indicador claro para la toma de decisiones.
4. Permite conocer de forma más precisa cuales son las fortalezas y debilidades que tiene el personal y lo más importante podrá tomar acciones correctivas y mejorar su nivel de desempeño, a fin de contribuir en la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de la Institución y consecuentemente de las personas que se benefician de los servicios que la misma presta.
5. Mediante la aplicación de la evaluación y de acuerdo a los resultados obtenidos se pueden implementar planes de capacitaciones para el personal, con el objetivo de mejorar su rendimiento dentro de la organización, planes de incentivos y reconocimientos, los cuales vendrán a motivar para que los servidores municipales se sigan esforzando en el cumplimiento de sus funciones y se fomente el trabajo en equipo.

VI. FUNDAMENTO LEGAL.

Entre la normativa técnica y legal que fundamenta el Manual de evaluación del desempeño laboral, tenemos:

Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Reglamento Interno del Trabajo de la Municipalidad de San Miguel

Normas Técnicas del Control Interno Especificas de la Municipalidad de San Miguel.

VII. INSTRUCCIONES DE USO

El Manual de Evaluación de Desempeño Laboral está diseñado para ser aplicado al personal de dirección, nivel técnico, nivel de soporte administrativo y nivel operativo de la estructura organizativa de la Municipalidad de San Miguel.

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos garantizar la correcta aplicación del presente instrumento de evaluación del desempeño, así como de la objetividad del mismo.

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de realizar el proceso de evaluación del desempeño laboral y proveer los instrumentos de evaluación de manera puntual al personal de dirección, quienes realizarán la evaluación al personal asignado bajo su cargo.

VIII. DIVULGACIÓN

El Departamento de Recursos Humanos es responsable de la divulgación del presente Manual de Evaluación de Desempeño Laboral, en coordinación con el Departamento de Planificación Estratégica, debiendo dar a conocer a todos los funcionarios y empleados de la Municipalidad de San Miguel, iniciando con el personal de dirección.

IX. MANTENIMIENTO

El Manual de Evaluación de Desempeño Laboral, deberá ser revisado y actualizado por el Departamento de Recursos Humanos, Gerencia General, según las necesidades de la institución, así como, por actualizaciones al Manual de organización y Funciones y Manual Descriptores de Cargos y Categorías o por surgimiento de información relacionada con el mismo.

X. DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN A UTILIZAR

Los métodos de evaluación de personal son múltiples, sin embargo, para efectos del presente manual, el que ofrece mayores niveles de viabilidad aplicativa de acuerdo a la realidad municipal, es el método de Escala Gráfica.

MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA:

Mide el desempeño de las personas empleando factores o criterios previamente definidos y graduados, permite neutralizar la subjetividad y los prejuicios de parte del evaluador, ya que los resultados se dan a través de expresiones numéricas.

El evaluador tiene que señalar para cada alternativa del factor, el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado.

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

FACTORES O ÁREAS DE DESEMPEÑO

Para aplicar este método de evaluación, se toman en cuenta los niveles funcionariales de dirección, nivel técnico, nivel de soporte administrativo y nivel operativo.

NIVEL DE DIRECCIÓN.

Pertencen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

NIVEL TÉCNICO.

Pertencen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO.

Pertencen 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.

XI. ÁREAS DEL DESEMPEÑO A EVALUAR.

NIVEL DE DIRECCIÓN / NIVEL TÉCNICO		NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO/ NIVEL OPERATIVO	
Planificación, organización y gestión personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo, coordinación y distribución del trabajo. • Logro de metas y 	Gestión de personal y ejecución de tareas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación con compañeros y compañeras. • Potencial de progreso.

	<ul style="list-style-type: none"> objetivos. Organización. Cooperación con compañeros y compañeras. Toma de decisiones. 		
Productividad.	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad. Cumplimiento y oportunidad. Calidad del trabajo. Competencia técnica y conocimiento del cargo. Volumen de trabajo. Ejecución de actividades. 	Productividad.	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad y oportunidad. Calidad de trabajo. Competencia técnica y conocimiento del cargo. Volumen de trabajo. Ejecución de actividades.
Conducta laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa. Relaciones personales y de mando. Asistencia y puntualidad. Presentación. 	Conducta laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa. Atención al usuario. Asistencia y puntualidad. Presentación. Relaciones personales y de mando.

XI. ALTERNATIVAS.

A continuación, se presenta matriz con respecto a cada área del desempeño evaluada según los niveles anteriormente especificados. Con el fin de que el evaluador y el empleado, puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño, durante el período evaluado por medio del formulario de evaluación según corresponda.

ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO			
ALTERNATIVA	DEFINICIÓN	PUNTAJE	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
1	Desempeño muy por debajo del esperado.	2	MUY DEFICIENTE.
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado.	4	DEFICIENTE.
3	Desempeño conforme con el esperado.	6	BUENO.

ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO			
ALTERNATIVA	DEFINICIÓN	PUNTAJE	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
4	Desempeño por encima del esperado.	8	MUY BUENO.
5	Desempeño excepcional.	10	EXCELENTE.

XII. INSTRUMENTOS A UTILIZAR

Se elaboraron 3 formularios de acuerdo con la segmentación realizada:

FORMULARIO F-1:

Diseñado para evaluar el desempeño de los niveles funcionariales de Dirección y Técnico (anexo 1).

FORMULARIO F-2:

Diseñado para evaluar el desempeño de los niveles funcionariales Soporte Administrativo y Operativo (anexo 2).

FORMULARIO F-3:

Diseñado para tabular la información obtenida por departamentos, secciones o unidades (anexo 3).

XIII. METODOLOGÍA PARA LAS EVALUACIONES.

De conformidad con los objetivos del presente manual y las políticas definidas en el numeral anterior, los pasos de la metodología para llevar a cabo las evaluaciones del desempeño laboral de funcionarios y empleados municipales se presentan a continuación:

PASOS	EXPLICACIÓN
1	El Departamento de Recursos Humanos prepara el número de formularios de evaluación del desempeño laboral de acuerdo con cada unidad organizacional, personal y cargos que desempeñan. Los formularios son enviados, con ocho días de anticipación de la fecha programada, a las diferentes jefaturas.
2	Los jefes de las diferentes unidades o dependencias reciben los formularios y proceden a evaluar a cada empleado, empleada en la fecha programada y

PASOS	EXPLICACIÓN
	mediante entrevista personal, reflejando en la evaluación objetividad y transparencia.
3	Jefe inmediato completa formulario de evaluación, la cual es firmada juntamente con el subalterno. Previamente el jefe inmediato ha establecido el puntaje alcanzado y la calificación que le corresponde. Copia de la evaluación deberá ser entregada al empleado si a así lo requiere.
4	Jefe inmediato remite los formularios de evaluación al Departamento de Recursos Humanos.
5	El Departamento de Recursos Humanos recibe los formularios de evaluación.
6	El Departamento de Recursos Humanos incorpora a cada expediente de personal las evaluaciones efectuadas.
7	El Departamento de Recursos Humanos monitorea la implementación de las medidas correctivas.

XIV. ACCIONES INDICADAS DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS.

CATEGORÍA CUALITATIVA	ACCIONES
MUY DEFICIENTE	<p>Si el empleado obtiene esta calificación, se recomienda que trate de reorganizar su labor y una revisión del desempeño en particular.</p> <p>En caso de obtener dos evaluaciones deficientes el jefe deberá gestionar las sanciones pertinentes de acuerdo a las leyes y políticas vigentes que rigen a la Alcaldía y anexar las mismas al expediente, gestionar el traslado o la gestión de capacitación de carácter urgente. En caso de obtener tres evaluaciones deficientes y de haber realizado con anterioridad las diferentes medidas correctivas, se recomienda estudiar su despido porque éste no cumple con las exigencias que la organización requiere.</p>
DEFICIENTE	<p>Si el empleado obtiene esta calificación, se recomienda que trate de reorganizar su labor y una revisión del desempeño en particular, pudiéndose aplicar medidas correctivas y de concientización.</p> <p>En caso de obtener dos evaluaciones iguales deberá entenderse como necesidad de capacitación u oportunidad para la gestión de un traslado.</p>

BUENO	Si obtiene esta calificación, deberá seguirse esforzando cada vez más para alcanzar el nivel requerido y revisar aquellos puntos en los que se ha fallado para no seguir cometiendo los mismos errores.
MUY BUENO	Si obtiene esta calificación, deberá seguirse esforzando cada vez más para alcanzar el nivel requerido. La persona deberá someterse a un proceso de capacitación en el que reciba una retroalimentación para mejorar su nivel de desempeño.
EXCELENTE	Si la persona obtiene esta calificación, deberá continuar con el ritmo de trabajo, porque está desempeñando eficientemente su labor. Después de dos evaluaciones consecutivas como excelente, se recomienda incentivar a la persona con bonificaciones ascensos de nivel, incremento salarial o notas de felicitación.

XV. PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Evaluación:

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

Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el año. De esta evaluación han de derivarse propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento.

Revisión:

El evaluado podrá solicitar revisión de su evaluación de desempeño según lo establecido en el Art. 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, el cual establece que: La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, Alcalde Municipal o a la Gerencia General, 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.

XVI. POLÍTICAS PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. Cada jefe recibirá los formularios, conforme al número de empleados bajo su mando.
2. Cada jefe inmediato deberá evaluar con objetividad y honestidad a sus subalternos.
3. El evaluador debe dar a conocer los criterios a evaluar.
4. La evaluación debe realizarse frente al evaluado con el propósito de evitar especulaciones.
5. La información obtenida de la evaluación debe ser confidencial y de uso exclusivo del personal de Recursos Humanos.
6. El evaluador debe ser responsable y cumplir con las fechas programadas para la realización y entrega de las evaluaciones.
7. El evaluador deberá hacer uso de la ética profesional, para separar los asuntos laborales de los personales.
8. La evaluación no debe ser influenciada con acontecimientos o acciones que no correspondan al período evaluado.
9. En la evaluación no debe tomarse en cuenta aquellos eventos o acontecimientos que solo ocurrieron una vez y que no tuvieron mayor trascendencia en el aspecto laboral.
10. La Evaluación de Desempeño se realizará anualmente, o a solicitud de las autoridades superiores.
11. En los casos donde empleados que durante un periodo evaluado se hayan desempeñado en diferentes departamentos, le corresponderá efectuar la evaluación al jefe donde se halla desempeñado por más tiempo.
12. Cuando el empleado no esté presente en las fechas que se efectúan las entrevistas evaluadoras, sea por vacaciones, licencias u otros motivos, el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe

inmediato/a deberá justificar el caso en forma escrita ante el Departamento de Recursos Humanos o la Unidad Administrativa competente, el evaluador podrá emitir por escrito comentarios, opiniones o sugerencias de la evaluación de desempeño realizada.

13. El evaluador y evaluado deberán firmar el documento impreso de la evaluación practicada.

14. La ausencia de firma del evaluado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el evaluado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo registrando el hecho, en un 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.

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

16. Los resultados obtenidos de la evaluación deberán ser notificadas al instante de que los mismos se hayan obtenido.

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

18. En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, el Departamento de Recursos Humanos lo devolverá al jefe inmediato para ser llenado en la forma debida, para lo cual contará con un plazo de 3 días hábiles.

19. El Departamento de Recursos Humanos deberá archivar en el expediente de cada empleado la evaluación original y enviará copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.

XVII. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de Desempeño cuenta con 2 formularios de acuerdo a la segmentación realizada en base a las funciones de cada empleado, también existe un tercer formulario para consolidar la información obtenida de las evaluaciones, tal como se detalla a continuación:

FORMULARIO F1: Servirá para evaluar al personal correspondiente a los niveles funcionariales de Dirección (Gerentes, sub gerencia, jefes y sub jefes de todos los departamentos, secciones o unidades) y Técnico (Personal con funciones técnicas o administrativas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.)

FORMULARIO F-2: Servirá para evaluar al personal correspondiente a los niveles funcionariales: Soporte Administrativo (Personal que brinda apoyo administrativo para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato) y Operativo (Personal con funciones de campo y apoyo a los servicios generales propios de la institución).

FORMULARIO F-3: Una vez finalizada las evaluaciones del personal municipal se procederá a tabular la información obtenida, dicho formulario será completado por los jefes que tengan a cargo personal y remitirlo al Departamento de Recursos Humanos.

El llenado de los formularios de Evaluación del Desempeño comprenderá los siguientes pasos:

Paso 1.

SECCIÓN 1: Llenado de los datos generales del empleado a evaluar y del jefe inmediato que realizará la evaluación.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA NIVELES DE DIRECCIÓN Y TÉCNICO	
SECCION 1: IDENTIFICACION DEL EMPLEADO MUNICIPAL Y SU SUPERIOR	
DATOS DEL EMPLEADO MUNICIPAL	
NOMBRE:	
DEPARTAMENTO, SECCIÓN O UNIDAD:	

CARGO ACTUAL:	
TIPO DE NOMBRAMIENTO:	
PERIODO DE EVALUACIÓN:	
DATOS DEL JEFE INMEDIATO	
NOMBRE:	
CARGO ACTUAL:	

Paso 2.

Definición de la clase de evaluación la cual se divide en:

- a. Anual: Es la programada en el Plan Operativo Anual del Departamento de Recursos Humanos, para evaluar el desempeño de los empleados municipales.
- b. Período de Prueba: Es la que se realizará para evaluar al personal de nuevo ingreso cuando este ya haya finalizado su periodo de prueba que consta de tres meses, para poder solicitar en base a la evaluación el nombramiento en propiedad del empleado.
- c. Orden superior: Es la que se realizará cuando el Alcalde, Concejo Municipal, o Gerencia General lo requiera.

CLASE DE EVALUACIÓN					
PERIODO DE PRUEBA		ORDEN SUPERIOR		ANUAL	

Paso 3.

SECCIÓN 3: Evaluación de los factores de desempeño (Se divide en 3 áreas de gestión) por cada formulario:

FORMULARIO	EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO
Evaluación del Desempeño Laboral para Niveles de Dirección y Técnico	Área: Planificación, Organización y Gestión de personal
	Área: Productividad
	Área: Conducta Laboral

Evaluación del Desempeño Laboral para Niveles de Soporte Administrativo y Operativo	Área: Gestión de Personal y Ejecución de actividades
	Área: Productividad
	Área: Conducta Laboral

Cada área describe de diferente manera el factor a evaluar dándole una calificación a cada una de 2,4,6,8 o 10, dependiendo del factor que mejor describa al evaluado.

AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL			PUNTOS ASIGNADOS
FACTOR	DESCRIPCION DEL FACTOR	PESO	
Define el criterio	1. Evita responsabilidades y es indiferente.	2	Se coloca el peso que describe mejor al empleado por factor.
	2. Realiza ciertas tareas renuente.	4	
	3. Acepta órdenes, pero no busca mayores responsabilidades más que la asignada.	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.	8	
	5. Cumple con las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	10	

Al final de cada área, se calcula un subtotal, el cual corresponde a la suma de todos los factores evaluados, luego de evaluar las tres áreas, como se mostró en la imagen anterior, se deberá calcular el PUNTAJE TOTAL ALCANZADO el cual se obtendrá sumando los subtotales de cada área.

La categoría cualitativa se define según los rangos de puntos obtenidos como se detalla en el formulario, es decir, si un empleado obtiene un PUNTAJE TOTAL = 61 a 90, su calificación cualitativa corresponde a Bueno.

PUNTAJE TOTAL ALCANZADO:		<input style="width: 50px; height: 30px;" type="text"/>
CATEGORÍA CUALITATIVA:		
Rango de puntos	Calificación cualitativa	
22-30	Muy deficiente	
31-60	Deficiente	
61-90	Bueno	
91-120	Muy bueno	
121-150	Excelente	

Paso 4.

SECCIÓN 4: Espacio para justificar con más detalle la calificación cualitativa obtenida por cada empleado.

SECCIÓN 4: JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

Paso 5.

SECCIÓN 5: Espacio para detallar temas de capacitación, cursos, charlas o talleres que permitirá al empleado fortalecer su conocimiento o corregir hábitos, si son temas específicos especificar quien o que institución lo imparte para poder gestionarlo.

SECCIÓN 5 : CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS	
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el empleado participe en:	
CAPACITACIÓN, CHARLA, ORIENTACIÓN, TALLER, ETC	IMPARTIDA POR

Paso 6.

SECCIÓN 6: Opinión del empleado con relación al resultado: Espacio en el cual el empleado marcará si está de acuerdo o desacuerdo con el resultado.

SECCIÓN 6: OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO
--

Hago constar que he leído la presente evaluación de desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma; por lo que manifiesto:

	Conformidad con el resultado
	Disconformidad con el resultado, por lo que presentaré mis objeciones al día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores a su presentación.
COMENTARIOS DEL EVALUADO POR DISCONFORMIDAD CON LOS RESULTADOS	

Paso 7.

Por último, tanto el empleado como el jefe que realizó la evaluación procederán a firmar la evaluación.

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____	
FECHA:	FIRMA: _____
NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO: _____	
FECHA:	FIRMA: _____
SELLO	

Paso 8.

SECCIÓN 7.

Únicamente para los casos en los que el empleado manifieste estar disconforme con la evaluación se procederá según lo establecido en el Art. 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, donde El Alcalde Municipal, Concejo Municipal o Gerente General podrán designar a otra persona para que revise la evaluación y determine si se mantiene el resulta o deberá modificarse o realizar una nueva evaluación.

SECCIÓN 7: RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR O DEL DESIGNADO	
POR EL CONCEJO MUNICIPAL	
En vista de que el empleado, presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicito una nueva entrevista; con base en ésta: resuelvo:	
<input type="checkbox"/>	Mantener el resultado de la evaluación
<input type="checkbox"/>	Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:
PUNTAJE TOTAL ALCANZADO:	
	<input type="text"/>
CATEGORÍA CUALITATIVA:	
	<input type="text"/>
Después de conocer la última decisión del jefe superior inmediato o designado por el Concejo Municipal, determino:	
<input type="checkbox"/>	Aceptarla
<input type="checkbox"/>	No aceptarla

XVIII. GLOSARIO

Medición laboral: Mecanismo que permite medir la conducta profesional, competencias, productividad y el rendimiento del talento humano municipal.

Talento humano: Lo conforman los funcionarios y empleados sin importar la forma por la cual ingresaron a la Municipalidad de San Miguel.

Apreciación sistemática: Hace referencia a la manera en la que el servidor se desempeña en su cargo y del potencial que este demuestra en el desarrollo en sus funciones o actividades.

Desempeño: Es el resultado del trabajo realizado por los funcionarios y empleados en razón de sus cargos.

Indicador: Instrumento que permite evaluar de manera objetiva el desempeño laboral de los empleados y funcionarios.

Plan de capacitación: Proceso que le permite a los empleados y funcionarios obtener conocimientos, aptitudes y habilidades en función del cumplimiento de sus actividades laborales.

Incentivo: Es el estímulo que reciben los funcionarios y empleados en razón de su buen desempeño laboral.

Método de escala gráfica: Es el mecanismo ordenado y sistemático que permite medir el desempeño de los funcionarios y empleados a través de criterios que permiten que los resultados sean evaluados en expresiones numéricas.

XIX. ANEXOS

FORMULARIO F-1:

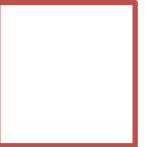
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA NIVELES DE DIRECCIÓN Y TÉCNICO.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA NIVELES DE DIRECCIÓN Y TÉCNICO	
SECCION 1: IDENTIFICACION DEL EMPLEADO MUNICIPAL Y JEFE INMEDIATO	
DATOS DEL EMPLEADO MUNICIPAL	
NOMBRE:	
DEPARTAMENTO, SECCIÓN O UNIDAD:	
CARGO ACTUAL:	
TIPO DE NOMBRAMIENTO:	
PERIODO DE EVALUACIÓN:	
DATOS DEL JEFE INMEDIATO	
NOMBRE:	

CARGO ACTUAL:					
CLASE DE EVALUACIÓN					
PERIODO DE PRUEBA		ORDEN SUPERIOR		ANUAL	
SECCIÓN 2: INDICACIÓN					
<p>1. 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.</p> <p>2. 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.</p> <p>3. De acuerdo con el puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.</p>					

SECCIÓN 3: EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO			
ÁREA: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL			
FACTOR	ALTERNATIVA	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Plan de trabajo, coordinación y distribución del trabajo	1. Evita responsabilidades y es indiferente.	2	<input style="width: 100px; height: 60px;" type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuientemente.	4	
	3. Acepta órdenes, pero no busca mayores responsabilidades más que la asignada.	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.	8	
	5. Cumple con las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	10	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo.	2	<input style="width: 100px; height: 60px;" type="text"/>
	2. Tiende a ser lento y desordenado.	4	
	3. Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido.	6	
	4. Cumple con las metas establecidas y es eficaz.	8	
	5. Sobrepassa el cumplimiento de las metas y es muy ordenado.	10	
Organización	1. Delega sus funciones o tareas a empleados sub-alternos.	2	<input style="width: 100px; height: 60px;" type="text"/>
	2. Es irregular, excepcionalmente coordina su trabajo, comete errores.	4	

	3. Sabe tomar decisiones, su trabajo es aceptable.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso y ordenado, rara vez requiere correcciones.	8	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con los objetivos del Departamento, Sección o Unidad.	10	
Cooperación con compañeros y compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo.	2	
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente, no demuestra buen orden.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso.	6	
	4. Logra integrarse fácilmente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento.	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos de trabajo.	10	
Toma de decisiones	1. No toma la iniciativa a la hora de tomar decisiones.	2	
	2. Depende de otras personas para tomar decisiones.	4	
	3. Toma decisiones que no son acertadas.	6	
	4. Toma muy buenas decisiones y casi siempre resuelve el problema.	8	
	5. Resuelve el conflicto y toma las mejores decisiones siempre.	10	
SUB TOTAL			

ÁREA: PRODUCTIVIDAD			
FACTOR	ALTERNATIVA	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.	2	
	2. Desempeña ciertas tareas renuente.	4	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades.	6	
	4. Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos.	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.	10	
Cumplimiento y oportunidad	1. No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	2	
	2. Tiende a ser lento pero es ordenado.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo su trabajo, es eficaz.	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.	10	

Calidad del trabajo	1. Tiende a ser descuidado y desordenado.	2	<input type="text"/>
	2. Es irregular a veces aceptable y a veces rechazable.	4	
	3. Su trabajo es aceptable y aseado.	6	
	4. Conscientemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones.	8	
	5. Trabaja con calidad, rara vez requiere correcciones.	10	
Competencia técnica y conocimiento del cargo	1. Desconoce aspectos básicos de su cargo.	2	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades.	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo.	6	
	4. Lo domina muy bien.	8	
	5. Dominio total del cargo, inclusive comprende otros más.	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente.	2	<input type="text"/>
	2. Se le dificulta 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 cargos.	10	
Ejecución de actividades	1. Realiza sus actividades sin interés. No puso atención a los errores.	2	<input type="text"/>
	2. A veces realiza sus actividades siguiendo instrucciones.	4	
	3. Realiza sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado.	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades.	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades necesarias para el logro de los resultados.	10	
SUB TOTAL			

ÁREA: CONDUCTA LABORAL			
FACTOR	ALTERNATIVA	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.	2	<input type="text"/>

	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente.	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo.	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias.	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	10	
Relaciones personales y de mando	1. Es muy reservado, poco comunicativo y esto dificulta la relación con los empleados a cargo.	2	<input type="text"/>
	2. Tiene preferencias con ciertos empleados subalternos.	4	
	3. Coordina su trabajo con otras unidades, pero descuidada la atención con ciertos empleados.	6	
	4. Contribuye a un ambiente laboral agradable, procura mejorar la atención de los contribuyentes.	8	
	5. Mantiene buena comunicación, genera un ambiente laboral cordial y respetuoso.	10	
Asistencia y puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficiente.	2	<input type="text"/>
	2. Es reincidente en su asistencia y en términos generales es impuntual.	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual.	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemplo a sus sub-alternos.	8	
	5. Generalmente labora más de la jornada laboral establecida, cuando el trabajo lo amerita.	10	
Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo.	2	<input type="text"/>
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son generalmente aceptables.	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son muy buenos.	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes, demuestra orden y limpieza en su vestir.	10	
SUB TOTAL			

PUNTAJE TOTAL ALCANZADO:	<input type="text"/>
CATEGORÍA CUALITATIVA:	

Rango de puntos	Calificación cualitativa
22-30	Muy deficiente
31-60	Deficiente
61-90	Bueno
91-120	Muy bueno
121-150	Excelente

SECCIÓN 4: JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

SECCIÓN 5 : CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

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

CAPACITACIÓN, CHARLA, ORIENTACIÓN, TALLER, ETC	IMPARTIDA POR

SECCIÓN 6: OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

Hago constar que he leído la presente evaluación de desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma; por lo que manifiesto:

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

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

FECHA: _____ **FIRMA:** _____

NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO: _____

FECHA: _____ **FIRMA:** _____

SELLO

**SECCIÓN 7: RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR O DEL DESIGNADO
POR EL CONCEJO MUNICIPAL**

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

Mantener el resultado de la evaluación

Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

PUNTAJE TOTAL ALCANZADO:

CATEGORÍA CUALITATIVA:

Después de conocer la última decisión del jefe superior inmediato o designado por el Concejo Municipal, determino:

Aceptarla

	No aceptarla
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____	
FECHA:	FIRMA: _____
NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO: _____	
FECHA:	FIRMA: _____

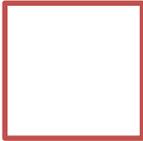
FORMULARIO F-2:

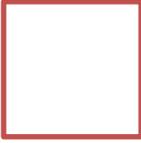
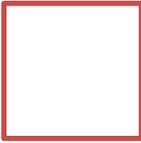
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA NIVELES DE SOPORTE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA NIVELES DE SOPORTE ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	
SECCION 1: IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO MUNICIPAL Y JEFE INMEDIATO	
DATOS DEL EMPLEADO MUNICIPAL	
NOMBRE:	
DEPARTAMENTO, SECCIÓN O UNIDAD:	
CARGO ACTUAL:	
TIPO DE NOMBRAMIENTO:	
PERIODO DE EVALUACIÓN:	
DATOS DEL JEFE INMEDIATO	

NOMBRE:					
CARGO ACTUAL:					
CLASE DE EVALUACIÓN					
PERIODO DE PRUEBA		ORDEN SUPERIOR		ANUAL	
SECCIÓN 2: INDICACIÓN					
<p>1. 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.</p> <p>2. 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.</p> <p>3. De acuerdo con el puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.</p>					

SECCIÓN 3: EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO			
ÁREA: GESTIÓN DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS			
FACTOR	ALTERNATIVA	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con compañeros y compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.	2	<input style="width: 100px; height: 100px;" type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, y a veces lo hace voluntariamente.	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable.	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo.	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	10	
Potencial de progreso	1. Su progreso es dudoso.	2	<input style="width: 100px; height: 100px;" type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias.	4	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo.	6	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo.	8	
	5. Excelente potencial de progreso.	10	
SUB TOTAL			

ÁREA: PRODUCTIVIDAD			
FACTOR	ALTERNATIVA	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.	2	
	2. Desempeña ciertas tareas renuientemente.	4	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades.	6	
	4. Trata de cumplir con sus responsabilidades.	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.	10	
Cumplimiento y oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	2	
	2. Tiende a ser lento.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo.	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo.	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto.	10	
Calidad del trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado.	2	
	2. Es 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, rara vez requiere correcciones.	10	
Competencia técnica y conocimiento del cargo	1. Desconoce aspectos básicos de su cargo.	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 cargo, inclusive comprende otros más.	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo es insuficiente.	2	
	2. Se le dificulta 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.	10	
Ejecución de actividades	1. Realiza sus actividades sin interés, y parece no importarle.	2	
	2. A veces realiza sus actividades siguiendo las instrucciones.	4	
	3. Realiza sus actividades siguiendo instrucciones.	6	
	4. Normalmente planifica y cumple en el tiempo previsto.	8	
	5. Siempre organiza las tareas necesarias para el logro de los resultados.	10	
SUB TOTAL			
ÁREA: CONDUCTA LABORAL			
FACTOR	ALTERNATIVA	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	
Atención al usuario	1. Es muy reservado/a y esto obstaculiza la relación con los usuarios.	2	
	2. Convive solo con ciertas personas y no genera problemas.	4	
	3. Convive bien con personas de distintas áreas, pero no busca mejorar la atención.	6	
	4. Contribuye a un ambiente laboral agradable y busca mejorar la atención.	8	
	5. Sabe comunicarse, genera un ambiente laboral agradable y da una buena atención.	10	
Asistencia y puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficiente.	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. Labora más de la jornada laboral establecida, cuando el trabajo lo amerita.	10	

Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo.	2	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables.	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son muy buenos.	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes.	10	
Relaciones personales y de mando	1. No acata las órdenes del jefe inmediato.	2	
	2. Acata las ordenes de su jefe inmediato pero con renuencia.	4	
	3. Acata las ordenes de su jefe inmediato sin vacilaciones.	6	
	4. Acata las ordenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y se maneja con decoro con superiores.	8	
	5. Acata las ordenes de su jefe inmediato y respeta íntegramente las líneas de mando.	10	
SUB TOTAL:			
PUNTA TOTAL ALCANZADO:			
CALIFICACION CUALITATIVA:			
RANGO DE PUNTOS		CALIFICACIÓN CUALITATIVA	
26-50		Muy deficiente	
51-75		Deficiente	
76-100		Bueno	
101-115		Muy bueno	
116-130		Excelente	
SECCIÓN 4: JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO			
SECCIÓN 5: CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS			
Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el empleado participe en:			
CAPACITACIÓN, CHARLA, ORIENTACIÓN, TALLER, ETC		IMPARTIDA POR	

SECCIÓN 6: OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO

Hago constar que he leído la presente evaluación de desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma; por lo que 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

SUGERENCIAS U OPINIONES DEL EVALUADO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

FECHA: _____ **FIRMA:** _____

NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO: _____

FECHA: _____ **FIRMA:** _____

SELLO

**SECCIÓN 7: RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR O DEL DESIGNADO
POR EL CONCEJO MUNICIPAL**

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

	Mantener el resultado de la evaluación
--	--

	Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:
--	---

PUNTAJE TOTAL ALCANZADO	<input type="text"/>
--------------------------------	----------------------

CATEGORÍA CUALITATIVA	
------------------------------	--

Después de conocer la última decisión del jefe Superior Inmediato o designado por el Concejo Municipal, determino:

	Aceptarla
--	-----------

	No aceptarla
--	--------------

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

FECHA: _____ **FIRMA:** _____

NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO: _____

FECHA: _____ **FIRMA:** _____

VALIDACIÓN FINAL DE LOS RESULTADOS

NOMBRE: _____

CARGO: _____

SELLO

FIRMA: _____

COMUNICACIÓN DEL RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Hago constar que he revisado el resultado general de la evaluación de desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma.

NOMBRE: _____

CARGO: _____

FIRMA _____ FECHA _____

SELLO