



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



I. INTRODUCCION

LA evaluación del desempeño laboral es un hecho periódico en la vida de todo ser humano, así como en las organizaciones públicas y privadas; en la actualidad las organizaciones públicas, emplean las evaluaciones del desempeño para conocer y desarrollar las capacidades de su recurso humano, como también encontrar en ella sus limitantes y potencialidades.

Es decir las evaluaciones son instrumento de desarrollo humano y organizacional, a fin de guiar y motivar al logro de objetivos y metas, no como simple métodos para emitir juicios y determinar salarios. De esta manera se conoce las necesidades de las personas dentro de la Municipalidad; comprendan que se espera de ellas en su cargo, cuál es su lugar y misión dentro de la organización.

Con el objetivo de calificar el rendimiento laboral y del recurso humano de la Arcadia Municipal de San Martín, se ha diseñado el presente Manual de evaluación del Desempeño, conteniendo así los procedimientos generales y específicos que permitirán la calificación de méritos, dando resultados que ayudaran a tomar la mejor decisión; como también desarrollar el rendimiento de los empleados dentro de la Institución.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



II. OBJETIVOS

Objetivo General.

Contar con un instrumento de guía para la Municipalidad que permite medir el desempeño laboral de los empleados, además que permita el desarrollo de las capacidades a fin de mantener la eficiencia en el desarrollo de sus funciones, así como facilitar el logro hacia los objetivos y metas organizacionales.

Objetivos Específicos.

- Servir como herramienta para tomar decisiones de promoción, remuneración, capacitación, traslados, rotación, entre otros, que beneficien y contribuyan al desarrollo del recurso humano.
- Proporcionar a la Alcaldía de San Martín una herramienta, para evaluar al personal y así mejorar el ámbito organizacional de la Institución.
- Contribuir a generar interés por revisar el desarrollo laboral de las personas, a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas en el desempeño laboral.
- Crear interés en los evaluadores (Jefes y gerentes) para realizar una efectiva retroalimentación, con respecto al desarrollo de los empleados.
- Motivar a los empleados para que se interesen por su propio desarrollo, siendo receptivos a las sugerencias brindadas por su Jefe y la Institución en general.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



III. POLÍTICAS

Capítulo 1

Disposiciones Generales

1. Serán Sujetos de Evaluación todo Personal que Labora para la Institución:
 - A. Nivel de Dirección.
 - B. Nivel Técnico.
 - C. Nivel de Soporte Administrativo.
 - D. Nivel Operativo de la Municipalidad de San Martín.

2. Son Personal de Nivel de Dirección:

ART. 6.- (LCAM) Al nivel de dirección pertenece a los servicios públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la Institución.

3. Son Personal de Nivel técnico.

Art. 7.- (LCAM) Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas o complejas para las que se requieren estudios previos de orden universitario o técnico.

4. Son Personal de Nivel de Soporte Administrativo:

Art.8.- (LCAM) Al nivel de Soporte Administrativo pertenecen los empleados con funciones de apoyo Administrativo y Técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato. Se considera personal Administrativo a todos los empleados que realizan funciones técnicas de carácter administrativo, y que no tienen subalternos bajo su responsabilidad.

5. Son Personal de Nivel Operativo:

ART.9.- (LCAM) Son aquellos empleados que realicen actividades en las cuales no se requieren conocimientos técnicos, empleando más esfuerzo físico que mental.

6. El Departamento de Recursos Humanos o Quien Haga sus Veces:

Será el designado y responsable de coordinar, ejecutar y controlar el proceso de evaluación de desempeño a los empleados de la Municipalidad de San Martín. Esta política entrara en vigencia una vez el Consejo Municipal la apruebe, es de obligatoria aplicación para todos los empleados Municipales.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



7. Se llamara evaluador:

A cada persona que tenga subalternos a su cargo y evalué el desempeño de los mismos. Todo evaluador responsable de realizar la evaluación de desempeño debe reunir como características y requisitos indispensables como también criterios como; la eficiencia, exactitud y objetividad. Por tanto será responsabilidad de la Gerencia General o el responsable de Recursos Humanos de evaluar los jefes de cada departamento y estos a sus subalternos.

8. Se llamara evaluado

A todo empleado sin distinción de forma de contratación de la Alcaldía Municipal de San Martín, sujeto a evaluación del desempeño.

Excepción

9. Quedan exceptos de esta política el Alcalde, Síndico y los Concejales sean estos propietarios y/o suplentes. Como también a los prestadores de servicios profesionales (consultores, auditores etc.)

IV. POLÍTICA DE DISEÑO

10. Establecimiento de método de evaluación.

Los métodos considerados para la evaluación del desempeño deben ser apropiados y acordes a las funciones y naturaleza de cada nivel de la organización.

11. Determinación de objetivos.

Los objetivos acordados entre evaluador y evaluado deben ser claros, alcanzables, medibles y objetivos; apropiados para medir el desempeño laboral y alcanzar los propósitos de la evaluación y la misma institución.

12. Determinación de factores.

Los factores seleccionados para la evaluación del desempeño deben ser apropiados a las funciones de cada puesto de trabajo



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



13. Ponderación.

Al establecer los métodos para evaluar el desempeño deberá considerarse la diferencia y valoración de cada uno de los métodos y sus respectivos objetivos y factores para los diferentes niveles jerárquicos.

14. Estandarización de criterios.

Los procedimientos, normas y criterios que aplique la persona encargada de la evaluación deberán ser adecuadamente estandarizados.

V. POLÍTICA DE APLICACIÓN

15. Periodo

Para incentivar y promover el proceso de mejora continua en el trabajo, la evaluación del desempeño deberá adecuarse a periodos iguales y apropiados. Por lo que las evaluaciones deberán realizarse por lo menos dos veces al año, ósea de forma semestral.

16. Objetividad de la evaluación

Todo evaluador deberá tomar en cuenta los lineamientos y criterios establecidos este manual para garantizar la objetividad de la evaluación.

17. Análisis de resultados.

Los evaluadores tendrán como responsabilidad utilizar la evaluación para tomar decisiones con juicio y prudencia

18. Notificación de resultados.

La notificación y comunicación de resultados de la evaluación, deberá ser transmitida en forma oportuna para garantizar su utilidad

19. Presentación de resultados.

Los evaluadores están obligados a informar a los evaluados los resultados que obtengan en su evaluación.

20. Registro de resultados.

Una vez procesados e informados de la evaluación, deberán ser archivados por el departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces y tendrán acceso único y exclusivamente, aquellas personas que están autorizados para ello y para fines institucionales



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



VI. POLÍTICA DE SEGUIMIENTO

21. Retroalimentación.

Todo evaluador está sujeto a proporcionar retroalimentación a los evaluados y velar para que se realicen las justificaciones pertinentes, ante pregunta y consultas que se formulen durante la evaluación.

22. Insatisfacción de resultados.

Todo aquel evaluado que no se encuentre de acuerdo con los resultados tendrá derecho a manifestar su insatisfacción al evaluado, escrita o verbal siempre dirigiéndose a esta de forma respetuosa y oportuna. Se anexara esta manifestación a su respectivo expediente.

VII. POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

23. Periodo de inducción.

Será obligación del evaluador, realizar evaluaciones al personal en periodo de inducción

24. Capacitación.

Se capacitara a los evaluadores de forma permanente y en especial, en aquellas áreas deficitarias resultantes en el proceso de evaluación del desempeño.

25. Compensaciones.

Indicar que las evaluaciones de desempeño pueden ser la base para conceder diferentes estímulos, ya sea de carácter económico o de otra índole



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



VIII. REGLAS

Reglas
Capítulo ii

Disposiciones Generales

IX. Regla 1.- Sujetos de Evaluación.

Deberá ser evaluado el desempeño de todo personal de la Alcaldía Municipal de San Martín, independientemente de su forma de contratación, exceptuando al Alcalde, AL Síndico y al Consejo Municipal a los auditores externos, consultores etc.

Regla 2.- Evaluador del Desempeño

- a) La evaluación de cada jefe de departamento será responsabilidad de la Gerencia General.
- b) La evaluación de cada empleado será responsabilidad directa de su jefe inmediato superior.
- c) En caso de ausencia del evaluador, se deberá asignar una persona idónea que cumpla con las funciones de evaluador; en caso contrario, será la persona encargada del departamento designado, para realizar la evaluación el encargado de asignar un evaluador sustituto.

X. ESTABLECIMIENTO DE METODO DE EVALUACION

Se refiere al procedimiento y forma en que se realiza la evaluación definiendo políticas y reglas que definen al sujeto, el espacio periodo del método de evaluación.

Regla 3.-Establecimiento del método de evaluación.

A efecto de apreciar y medir el desempeño del personal, se aplicaran los siguientes métodos de calificación de méritos:

- a) Método de Administración por Objetivos. Es un sistema en que los objetivos específicos de desempeño se determinan en forma conjunta por los subordinados y sus superiores; se revisa en forma periódica el progreso hacia los objetivos. Los objetivos y metas deberán ser claros y cuantificables.
- b) Método de Escala Grafica Discontinuas: Este método en lista un grupo de factores de desempeño y una escala de rangos fijada y descritas con anterioridad. Se realizara una evaluación descendiente, en que cada evaluador calificara los evaluados



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Regla 4.- Determinación de Objetivos.

Los objetivos deberán ser claros, alcanzables y medibles.

Regla 5.- Determinación de factores

Los factores deberán tener características tales como: universidad (comunes a todos los empleados), posibilidad de observación y carácter excluyente (cada factor diferente a los demás).

Regla 6.- Estandarización de Criterios

Toda evaluación deberá disponer de los instrumentos adecuados para realizar la evaluación en forma ordenada.

Regla 7.- ponderación

Una vez establecidos los métodos de evaluación a utilizar se asignara igual valor porcentual, debido a su mismo grado de importancia. Después de seleccionar y definir los objetivos específicos y los factores o cualidades a evaluar, se deberá asignar un peso o valor diferente a cada uno, el cual depende de la importancia que cada objetivo y factor representa para el evaluado, el evaluador y la institución.

XI. REGLAS DE APLICACIÓN

Regla 8.- periodo

- a. Se deberá evaluar semestralmente a los evaluados sin excepción alguna.
- b. Se deberán evaluar dos veces al año.

Regla 9.- Objetividad de la Evaluación.

- a. El evaluador deberá observar, revisar y documentar el historial de los resultados del evaluado.
- b. El evaluador, deberá considerar que la evaluación es sobre todos los aspectos del cargo y no se debe dejar llevar por trabajos bien o mal realizados por parte del evaluado en un momento coyuntural, sino en el periodo fijado para la evaluación, como también no debe permitirse ser influenciado por otros al momento de efectuar la evaluación.
- c. El evaluador debe evitar juicios y decisiones precipitadas. Este debe de partir de los objetivos y resultado final de la evaluación.
- d. El evaluador debe evitar la apreciación generalizada acerca de los evaluados para todos los factores de evaluación.
- e. Las cualidades o factores personales tales como: simpatía, amistad, amabilidad, extraversión, entre otros, no implica necesariamente buen desempeño.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Regla 10.- Análisis de los Resultados.

El evaluador, deberá analizar los resultados con objetividad para emitir cualquier decisión.

Regla 11.- Notificación de Resultados.

Le evaluador debe informar de forma oportuna los resultados de la evaluación al empleado dentro de lo ocho días hábiles posteriores.

Regla 12.- Presentación de Resultados.

El evaluador será el encargado de procesar y presentar oportunamente los resultados de las evaluaciones del desempeño, para proporcionar la retroalimentación necesaria a cada uno de los evaluados. Posteriormente tendrá que entregar esta información a departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces para que esta sea archivada.

Regla 13.- Registro de Resultados.

El Departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces será encargado de archivar los formularios de evaluación del desempeño los cuales serán anexados en los expedientes de cada empleado, así como también decidir a quién se le proporcionara los resultados obtenidos de la evaluación.

XII. REGLAS DE SEGUIMIENTO.

Regla 14.- Retroalimentación.

1. El evaluador deberán prepararse la entrevista de la evaluación del desempeño para el evaluado, para justificar cualquier consulta que se origine cuando se den a conocer los resultados de su evaluación y proporcionarle una adecuada retroalimentación.
2. Para llevar a cabo la entrevista de evaluación al evaluado y dar retroalimentación, se deberán seguir los siguientes pasos:
 - a. **Reunir los datos.** Estudiar la descripción del evaluado, comparar el desempeño con los criterios y revisar los archivos de las evaluaciones previas de desempeño.
 - b. **Preparar al evaluado.** Sera necesario avisar una semana antes para que el evaluado pueda revisar su trabajo, leer las descripciones de su puesto, analizar los problemas y preparar preguntas y comentarios. El evaluador deberá proporcionar retroalimentación diariamente, para que la revisión formal no existan sorpresas.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



- c. **Elegir el momento y el lugar.** El evaluador y el evaluado deberán acordar el momento oportuno para la entrevista, así como hacerla en privado y con suficiente tiempo libre.

Regla 15.- Insatisfacción de Resultados

Cada evaluador deberá ofrecer al evaluado insatisfecho la revisión y explicación de los criterios evaluados.

XIII. REGLAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Regla 16.- Periodo de Inducción

Se deberá evaluar a los dos meses al personal de nuevo ingreso, solo en la primera evaluación se procederá al establecimiento de trabajo y fijación de sus objetivos para su posterior evaluación semestral.

Regla 17.- Capacitación

El evaluador se encargara de revisar los resultados de las evaluaciones e identificar las áreas en las que los evaluados necesitan capacitación.

Regla 18.- Identificación de Fortalezas

El evaluador se encargara de identificar las fortalezas del empleado y evaluar su desempeño en la Alcaldía.

XIV. METODO ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

1. Definición.

Sistema en que los objetivos específicos de desempeño se determinaran conjuntamente por los subordinados y sus superiores, revisando periódicamente el progreso hacia los objetivos.

Su atractivo radica en el énfasis de la conversión de los objetivos globales en objetivos para las unidades organizacionales y los miembros individuales.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



2. Pasos.

El método de administración por objetivos (**APO**) consta de los siguientes pasos:

2.1 Establecer los objetivos de la organización: Se establece un plan a nivel de la organización para el año siguiente (Eje Estratégico para el periodo)

2.2 Fijar los objetivos por departamento: En este punto el jefe de departamento parte para la fijación y establecimiento del objetivo a alcanzar (plan estratégico para el periodo)

2.3 Comenzar los objetivos por departamento: Los jefes de departamento comentan los objetivos con todos los subordinados y les piden desarrollar sus propios objetivos individuales, en otras palabras, ¿Cómo puede contribuir a cada empleado al logro de los objetivos del departamento o área?

2.3.1 Definir los resultados esperados: en este punto, el jefe de departamento y subordinado establecen los objetivos de desempeño a corto plazo

2.4 Revisar el desempeño (medición de resultados): Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

2.5 Proporcionar retroalimentación: Los jefes de departamento sostienen reuniones periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para comentar y evaluar los progresos de estos últimos en el logro de los resultados esperados.

2.6 Estímulos: El logro con éxito de los objetivos se esfuerza por medio de graficaciones y estímulos que se basan en el resultado del desempeño.

2.7 Justificación: este método es un instrumento es utilizado por la municipalidad para tener mayor acercamiento con los empleados, se utilizara por que ayuda a eliminar en gran medida la subjetividad que se presenta con otros métodos. Por el simple hecho que el jefe inmediato socialice y se ponga de acuerdo con los subordinados para fijar los objetivos específicos de su departamento, ayuda a que el empleado tenga una visión más clara de lograr cada día un mayor desempeño en cuanto a ejecutar sus funciones asignadas y los compromete a todos y a cada uno a alcanzarlos.

Este método solo mide el resultado del desempeño cuanto a los objetivos fijados, es decir que se evalúan los objetivos plasmados y acordados entre el jefe- subordinado.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



XV. PPROBLEMAS QUE SE DEBEN EVITAR AL USAR EL METODO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

En el establecimiento de este método se suelen dar tres problemas que se detallan a continuación.

Primero. *El establecimiento de objetivos no claros y no medibles*, este es el problema principal. Por ejemplo, no es útil establecer un objetivo como “se hará un mejor trabajo de capacitación “. Pero si es un objetivo medible “se contara cada mes con un reporte del departamento de contabilidad”

Segundo. *Administración por objetivos demanda mucho tiempo.*

Establecer los objetivos, medir el proceso y proporcionar la retroalimentación, puede tomar varias horas de tiempo laboral, además del tiempo ocupado en la evaluación de cada persona.

Tercero. El establecimiento de los objetivos con los subordinados algunas veces se vuelve u esfuerzo supremo, todos y cada uno de los jefes y subordinados con su diferente punto de vista. Por lo tanto, es importante conocer el trabajo y las habilidades de la persona. Para motivar el desempeño, los objetivos deben ser justos y alcanzables.

Cuando más conozca del trabajo y de las habilidades de la persona, más confianza de puede tener en los criterios que se establezcan.

XVI. METODOS DE ESCALAS GRAFICAS DE CALIFICACION

1. Definición

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos, que lista varios factores o características y una escala de desempeño para cada uno. En este método, el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica, y asigna aquella calificación que describa mejor su nivel de desempeño.

2. Definición de establecimiento de los criterios a considerar.

Estos criterios a considerar son factores o características comunes, que hacen posible la comparación de los distintos empleados.

3. Definición de los criterios

Cada uno de los criterios se define de manera fácil de comprender para cada uno de los evaluadores, no tengan ninguna dificultad en completar el formulario.

4. Revisión de los criterios

Cada uno de los criterios deberá ser revisado y aprobados por los encargados de realizar la evaluación.

5. Establecimiento de los grados de calificación

El número de grados se pueden expresar con números o con palabras



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



6. Elaboración de formulario.

Con todos los detalles arriba mencionados se elabora el formulario de evaluación.

7. Evaluación del desempeño del personal.

Se procede a evaluar al personal, según el periodo establecido.

8. Proporcionar retroalimentación.

Una vez obtenidos los resultados de evaluación, se procede a realizar retroalimentación en aquellas áreas donde es requerida.

9. Justificación.

El método de Escalas Gráficas de Calificación se utilizara por ser fácil utilización y comprensión, resume los factores de evaluación más destacados en el desempeño de todo empleado, además es de mucha ayuda para optimizar el tiempo al momento de efectuar la evaluación ya que los resultados de estas se pueden obtener momentos después que se ha evaluado al empleado.

Por tanto, se considera conveniente la utilización del método de Escalas Graficas de Calificación y Administración por Objetivos, ya que ambos son conocidos y más utilizados. Es por ello, que al utilizarlos se logra compensar las desventajas que cada uno tiene.

Debido, a la utilidad que presentan los dos métodos y con propósitos de reducir las desventajas que cada uno presenta, se equilibran ambos métodos, asignándoles una ponderación el 50% cada uno, ya que se contemplan entre si y tienen el mismo nivel de importancia.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño, se ha decidido por complementar el método de Administración por Objetivos con el método de Escalas Graficas de Calificación, para el personal de nivel Administrativo, ya que es importante evaluar en los empleados las cualidades, como también el cumplimiento de objetivos individuales, departamentales para lograr los organizacionales.

Para nivel operativo, se aplicaran ambos métodos, para aquellos empleados que elaboran un plan de trabajo basado en el alcance de los objetivos por proyecto. Y el resto de los empleados del nivel operativo, se les aplicara solo el método por Escalas Graficas de Calificación, al cual se le asignara una ponderación del 100%.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



XVII. CLASIFICACION DEL PERSONAL A EVALUAR

1. Son Personal de Nivel de Dirección.
Al Nivel de Dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la institución.
2. Son Personal de Nivel Técnico.
Al Nivel Técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requieren estudios previos de orden universitario o técnico.
3. Son Personal de Nivel de Soporte Administrativo.
Al Nivel de Soporte Administrativo pertenecen los empleados con funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato, se considera personal administrativo a todos los empleados que realizan funciones técnicas de carácter administrativo que no tienen subalternos bajo su responsabilidad.
4. Son Personal de Nivel Operativo.
A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servidores generales propios de la institución. Son aquellos empleados que tengan contacto directo con el público, que realicen actividades en las cuales no se requieren conocimientos técnicos, empleando más esfuerzo físico que mental.

XVIII. PARTICIPANTES EN LA EVALUACION.

1. **Personal Evaluador.**
El Personal de Nivel Administrativo y Operativo será evaluado por sus respectivos jefes de departamento.
2. **Personal Evaluado.**
Es el Personal de Nivel Administrativo y Operativo de la Alcaldía Municipal de San Martín, sujeto a evaluación, excluyendo el Alcalde y el Consejo Municipal.

XIX. PROCESO GENERAL PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

A continuación se detalla el proceso general que se debe seguir para llevar a cabo la evaluación del desempeño:

1. El departamento o área encargada de la prueba será el responsable de programar la fecha exacta en que se realizara el proceso de evaluación del desempeño. Así como de preparar los formularios necesarios para la ejecución de la misma.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



2. El departamento o área encargado se reunirá con los jefes de cada departamento para dar a conocer los objetivos globales de la institución y brindar las instrucciones generales del proceso.
3. El departamento o área encargado enviara a cada jefe los respectivos formularios, correspondientes al número y tipo de personal que tiene a su cargo.
4. Cada jefe recibirá los formularios de evaluación del desempeño y revisara que estén de acuerdo al número y tipo de persona que tiene a su cargo.
5. Se evaluara individualmente el desempeño de sus empleados, basándose en las instrucciones y criterios de evaluación establecidos.
6. El jefe de cada departamento procesara la información obtenida de las evaluaciones realizadas.
7. El jefe de cada departamento preparar el reporte semestral de la evaluación del desempeño y al finalizar el año deberá comparar el reporte de esta y especificar el rendimiento global de cada empleado.
8. Cada jefe de departamento deberá programar la entrevista de evaluación con sus evaluados.
9. El evaluado recibirá los resultados de su evaluación:
 - a. Si está satisfecho con los resultados obtenidos (aprobación), el evaluado y evaluador firman el documento.
 - b. Si está inconforme con los resultados (desaprobación), el evaluador aclarar dudas acerca de los resultados obtenidos en la evaluación.
 - c. Luego de haber realizado las respectivas observaciones, aclaradas las dudas y si ya no existe ninguna modificación, es decir el evaluado está satisfecho con los resultados procederán a firmar el documento.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



10. Una vez finalizado el proceso de evaluación, los evaluadores deberán entregar los formularios debidamente firmados y enviarlos al departamento que se ha designado o a la persona encargada de la evaluación.
11. Del departamento encargado o área encargada procederá a archivar los formularios de evaluación del desempeño.
12. El departamento o área encargada elaborara las cartas con el rendimiento global obtenido en las evaluaciones.
13. El departamento o área encargada enviara las cartas a cada evaluador.
14. Cada evaluador hará entrega de estas cartas a los evaluados.
15. Cualquier persona que solicite informes o resultados de la calificación de mérito, deberá realizarla al departamento de Recursos Humanos o quien haga sus veces, ya que esta unidad es la que decide y autoriza el proporcionar dicha información.

XX. FORMULARIOS DE EVALUACION; DEFINICIONES DE LOS CONTENIDOS.

Definiciones de los contenidos de los formularios de evaluación.

1. Formulario de Descripción de Objetivos

La ficha de descripción de objetivos está compuesta por:

- A. Datos Generales.
- B. Descripción de Objetivos.
- C. Importancia por Objetivo.
- D. Total Alcanzado.
- E. Porcentaje Total.
- F. Observaciones.

➤ **Datos Generales**

Se deberán completar los datos generales que proporcionan información relacionada al empleado que será evaluado.

Nombre del Empleado

Se deberá indicar el nombre y apellidos de la persona a quien se realizara la evaluación del desempeño



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Código

Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.

Departamento

Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado

Cargo

Indica el nombre del puesto en el que el empleado labora actualmente.

Tiempo de laborar en el puesto actual

Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.

➤ **Descripción de Objetivos**

En esta columna se detallaran los objetivos específicos que el evaluado debe alcanzar para cumplir los objetivos globales de la institución.

➤ **Importancia de los Objetivos**

Se refiere al porcentaje de importancia asignado a cada objetivo, es decir, la ponderación que se establece, según el criterio que el evaluador y el evaluado asignen a cada uno de los objetivos.

La sumatoria de la ponderación de los objetivos debe de ser un 100% que será el porcentaje total de estos.

➤ **Total Alcanzado**

En esta columna se ubicará el resultado que se obtiene de sumar en cada semestre el porcentaje alcanzado de la *Ficha de descripción de objetivos*.

➤ **Porcentaje Total**

Se refiere al porcentaje que realmente ha logrado alcanzar el evaluado, del objetivo propuesto a lo largo de todo un año.

➤ **Observaciones**

Esta columna esta designada para que el evaluador pueda detallar el cumplimiento de los objetivos o los motivos, o los motivos por los cuales no se alcanzaron dichos objetivos en su totalidad.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



2. Formulario de Evaluación de Objetivos por Semestre

La ficha de Evaluación de Objetivos por Semestre está formada por:

- A. Datos Generales
- B. Descripción de Objetivos
- C. Resultado Esperado y Desempeño Real por cada Semestre

➤ **Datos Generales**

Se deberán completar los datos generales que proporcionan información relacionada al empleado que será evaluado.

Nombre del Empleado

Se deberá indicar el nombre y apellidos de la persona a quien se realizara la evaluación del desempeño

Código

Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.

Departamento

Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado

Cargo

Indica el nombre del puesto en el que el empleado labora actualmente.

Tiempo de laborar en el puesto actual

Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.

➤ **Descripción de Objetivos**

En esta columna se detallaran los objetivos específicos que el evaluado debe alcanzar para cumplir los objetivos globales de la institución.

➤ **Resultado Esperado y Desempeño Real por cada Semestre**

Se presenta una columna para cada semestre donde se deberá especificar en cada casilla el *Resultado esperado* y el *Desempeño Real* en términos de porcentaje por cada objetivo, que será de utilidad para que el evaluador indique que porcentaje del objetivo ha sido alcanzado por el evaluado y compararlo con el *Resultado Esperado* en cada semestre.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



➤ **Total Alcanzado**

En esta columna se ubicara el resultado que se obtiene de sumar el porcentaje obtenido del Desempeño Real en cada semestre.

3. FORMULARIOS DE ESCALAS DE CALIFICACION

Este formulario está compuesto de las siguientes partes:

- A. Datos Generales
- B. Instrucciones
- C. Identificación de la Calidad
- D. Factores
- E. Calificación
- F. Escala
- G. Comentario
- H. Total de puntos
- I. Promedio de la puntuación
- J. Resultado Final

➤ **Datos Generales**

Se deberán completar los datos generales que proporcionan información relacionada al empleado que será evaluado.

Nombre del Empleado

Se deberá indicar el nombre y apellidos de la persona a quien se realizara la evaluación del desempeño

Código

Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.

Departamento

Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado

Cargo

Indica el nombre del puesto en el que el empleado labora actualmente.

Tiempo de laborar en el puesto actual

Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



- **Instrucciones**
Especifica la información necesaria para llenar el formulario de evaluación y conocer el procedimiento que debe seguir el evaluador.
- **Identificación de Calificación**
Muestra el significado de los distintos niveles de calificación del desempeño.
- **Factores**
Son todos los criterios que serán evaluados, los cuales están determinados de acuerdo al nivel organizacional a evaluar.
- **Calificación**
Presenta cada una de las calificaciones que el evaluado asignara a cada factor dependiendo del desempeño de las actividades ejecutadas por el evaluado.
- **Escala**
Se presenta una escala que estará determinada por la calificación que el evaluador asigne a cada criterio, en donde se establecerá una puntuación según la calificación que obtenga el evaluado dentro del rango seleccionado.
- **Comentarios**
Espacio reservado para que el evaluado realice algún comentario por cada factor evaluado y que a su criterio crea conveniente destacar.
- **Total Puntos**
En este espacio se colocara la sumatoria de los puntos asignados a cada factor.
- **Promedio de la Puntuación**
Espacio que será de utilidad para realizar el promedio de puntuación obtenida.
- **Resultado Final**
Cuadro que servirá para colocar la puntuación final obtenida, determinar la escala y su respectiva calificación.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



4. Reporte Semestral de Evaluación del Desempeño

Se compone de las siguientes partes:

- A. Datos Generales
- B. Puntuación Semestral
- C. Análisis de Resultados
- D. Comentarios y Sugerencias
- E. Datos de Control

➤ **Datos Generales**

Se deberán completar los datos generales que proporcionan información relacionada al empleado que será evaluado.

Nombre del Empleado

Se deberá indicar el nombre y apellidos de la persona a quien se realizara la evaluación del desempeño

Código

Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.

Departamento

Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado

Cargo

Indica el nombre del puesto en el que el empleado labora actualmente.

Tiempo de laborar en el puesto actual

Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.

➤ **Puntuación Semestral**

Este espacio será de utilidad para que el evaluador especifique el resultado obtenido de la evaluación del desempeño por semestre, tanto de formulario de Escalas de Calificación como de la ficha de evaluación de objetivos por semestre (en caso de ser aplicado).

➤ **Análisis de resultados**

Espacio reservado para que el evaluador realice el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la evaluación.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



➤ **Capacitación**

Espacio destinado para que el evaluador señale el tipo de capacitación que se dará al evaluado si es necesario.

➤ **Comentarios y Sugerencias**

Espacio destinado para que el evaluador realice comentario o sugerencias acerca de aquellos aspectos que ayuden a mejorar el desempeño del evaluado.

➤ **Datos de Control**

Espacio reservado para que el evaluado y el evaluador firmen, una vez finalizado el proceso de evaluación.

5. Formulación de Calificación Final.

Formulario que será de utilidad para obtener el resultado anual de la evaluación del desempeño, realizada por medio de la Administración por objetivos (APO) y Escalas Graficas de Calificación.

Está compuesto de la siguiente manera:

- A. Datos Generales
- B. Calculo De La Puntuación Final

➤ **Datos Generales**

Se deberán completar los datos generales que proporcionan información relacionada al empleado que será evaluado.

Nombre del Empleado

Se deberá indicar el nombre y apellidos de la persona a quien se realizara la evaluación del desempeño

Código

Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.

Departamento

Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado

Cargo

Indica el nombre del puesto en el que el empleado labora actualmente.

Tiempo de laborar en el puesto actual

Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

➤ **Calculo de la Puntuación Final**

Una vez realizadas las evaluaciones de cada método y obtenidos sus totales, estos se trasladan *al formulario de calificación final* en los respectivos espacios asignados, para ser multiplicados por el valor porcentual (50% cada uno) y de esta forma obtener la puntuación final.

6. Formulario de Reporte Anual de la Evaluación del Desempeño.

Se compone de las siguientes partes:

- A. Datos Generales
- B. Determinación de la puntuación final
- C. Capacitación
- D. Comentarios y Sugerencias
- E. Datos de Control

➤ **Datos Generales**

Se deberán completar los datos generales que proporcionan información relacionada al empleado que será evaluado.

Nombre del Empleado

Se deberá indicar el nombre y apellidos de la persona a quien se realizara la evaluación del desempeño

Código

Especifica el número que le corresponde al empleado según los registros de la institución.

Departamento

Se refiere a la unidad a la que pertenece el empleado

Cargo

Indica el nombre del puesto en el que el empleado labora actualmente.

Tiempo de laborar en el puesto actual

Señala el tiempo que tiene el empleado de realizar las labores en el puesto que desempeña.

➤ **Determinación de la Puntuación Final.**

Espacio asignado para colocar el puntaje obtenido en el formulario de calificación final luego de haber promediado ambos métodos de evaluación, especificando así su respectiva escala y la calificación obtenida por el evaluado.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

- **Capacitación**
Presenta una serie de aspectos en donde el evaluador señalara aquel que mejor describa el desempeño del evaluado de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

- **Comentarios y Sugerencias**
Espacio destinado para que el evaluador realice comentarios y sugerencias acerca de aquellos aspectos que ayuden a mejorar el desempeño del empleado.

- **Datos de Control**
Espacio reservado para que el evaluado y el evaluador firmen, una vez finalizado el proceso de evaluación.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ANEXO.1
FORMULARIOS
NIVEL
ADMINISTRATIVO



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
 FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
 De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Cargo: _____
 Departamento: _____ Código: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

Nº	Descripción de Objetivos	Primer Semestre		Segundo Semestre		Total Alcanzado %
		Resultado Esperado %	Desempeño Real %	Resultado Esperado %	Desempeño Real %	



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



DATOS GENERALES

Nombre del Empleado:	Cargo: _____
Departamento:	Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____	

INSTRUCCIONES

Evalué cuidadosamente el desempeño en el trabajo en relación a los requerimientos actuales del puesto. Lea cuidadosamente cada factor y marque el cuadro de calificación para indicar el desempeño del empleado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se sumara cada uno de los puntos asignados y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

INDICACIONES DE LA CALIFICACION

<p>S.- Sobresaliente.- el desempeño es excepcional en todas las áreas y se reconoce como superior a todos</p> <p>MB.- Muy Bueno.- Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El Desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.</p> <p>B.- Bueno.- Nivel de desempeño competente y contable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.</p>	<p>NM.- Necesita Mejorar- El desempeño es deficiente en ciertas áreas, es necesario el mejoramiento.</p> <p>NS.- No satisfactorio.- Los Resultados son generalmente aceptables y requieren mejoramiento inmediato. no se debe otorgar ninguna aumentó por méritos a individuos con esa calificación</p>
---	---

FACTORES	CALIFICACION	ESCALA		COMENTARIOS
Conocimientos del trabajo El dominio se tenga sobre aspectos teóricos, prácticos, relacionados con el puesto	S	100-91	Puntos	
	MB	90-81		
	B	80-71		
	NM	70-61		
	NS	Inferior a 60		
Calidad en el trabajo El trabajo realizado satisface las normas y presión, exactitud y presentación requerida.	S	100-91	Puntos	
	MB	90-81		
	B	80-71		
	NM	70-61		
	NS	Inferior a 60		
Iniciativa Habilidad de anteponerse a hacer, proponer o decir algo que conlleva a la resolución de problemas o a mejorar una situación determinada.	S	100-91	Puntos	
	MB	90-81		
	B	80-71		
	NM	70-61		
	NS	Inferior a 60		
Responsabilidad Cumple con su trabajo dentro del tiempo requerido, mostrando interés, dedicación y entrega.	S	100-91	Puntos	
	MB	90-81		
	B	80-71		
	NM	70-61		
	NS	Inferior a 60		



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



FACTORES	CALIFICACION	ESCALA		COMENTARIOS
Lealtad al trabajo Compromiso personal y fiabilidad con el logro de los objetivos de la Institución	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	
Confiabilidad El grado en el que la persona es merecedora de que se le pueda otorgar trabajo e información confidencial	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	
Relaciones Interpersonales Es la forma de comportarse del empleado con respeto, consideración, buena disposición, y prestando ayuda en las relaciones laborales	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	
Disciplina Condición de orden en que los se comportan siguiendo normas aceptables de conducta	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	
Dirección Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la institución en general	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	
Presentación Considera el uso de vestuario adecuada combinación y arreglo personal, conforme a la posición y funciones que desempeñan dentro de la institución.	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



FACTORES	CALIFICACION	ESCALA		COMENTARIOS
Seguridad en sí mismo Confianza y firmeza en el empleado para realizar las actividades del cargo asignado	S	100-91	Puntos	
	MB	90-81		
	B	80-71		
	NM	70-61		
	NS	Inferior a 60		
Asistencia y puntualidad Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos por la Municipalidad	S	100-91	Puntos	
	MB	90-81		
	B	80-71		
	NM	70-61		
	NS	Inferior a 60		
TOTAL DE PUNTOS				
= MEDIO DE LA PUNTUACION =				
Total de puntos _____				
No. De factores		13		

RESULTADO FINAL		
PUNTUACION OBTENIDA	ESCALA	CALIFICACION
	100-91	Sobresaliente
	90-81	Muy Bueno
	80-71	Bueno
	70-61	Necesita Mejorar
	Inferior a 60	No Satisfactorio



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
 FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
 De ____ a ____ de 200 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Cargo: _____
 Departamento: _____ Código: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

Puntuación semestral

Escalas de Calificación

Puntuación Obtenida	Calificación

Evaluación De Objetivos Por Semestre

Objetivos	Resultado Esperado	Desempeño Real %

Análisis de Resultados



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



RETRIBUCIÓN- SANCION		
De acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, el empleado estará sujeto a:		
ASPECTOS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Permanecer en el puesto actual		
Bonificación		
Traslado		
Ascenso		
Descenso		
Suspensión		
Despido		
Otros		

CAPACITACION		
Área de Capacitación	Nivel (básico/ intermedio/ avanzado)	Resultado Esperado

Comentarios y Sugerencias (sobre el desempeño del empleado)	
DATOS DEL CONTROL	
Firma del evaluado: _____	Firma del evaluador: _____
Fecha: _____	Sello de la Alcaldía:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Cargo: _____
Departamento: _____ Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

CALCULO DE LA PUNTUACIÓN FINAL

Total de puntos _____ x 50% = _____
(Administración por objetivos)

Total de puntos _____ x 50% = _____
(Escala graficas de calificación)

PUNTUACION FINAL = _____



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
 FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
 De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Cargo: _____
 Departamento: _____ Código: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

DETERMINACION DE LA PUNTUACION FINAL

PUNTUACION FINAL	ESCALA	CALIFICACION
	100-91	Sobresaliente
	90-81	Muy Bueno
	80-71	Bueno
	70-61	Necesita Mejorar
	Inferior a 60	No Satisfactorio

RETRIBUCIÓN- SANCION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, el empleado estará sujeto a:

ASPECTOS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Evaluar el desempeño de la persona		

CAPACITACION

Área de Capacitación	Nivel (básico/intermedio/avanzado)	Resultado Esperado

Comentarios y Sugerencias (sobre el desempeño del empleado)

Datos de Control

Firma del Evaluado: _____ Firma del Evaluador: _____
 Fecha: _____ Sello de la Alcaldía: _____



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ANEXO. 2

FORMULARIOS

NIVEL OPERATIVO



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN FICHA DE DESCRIPCION DE OBJETIVOS De ____ a ____ de 20 ____					
DATOS GENERALES					
Nombre del Empleado: _____ Cargo _____ Departamento: _____ Código _____ Tiempo de Laborar en el puesto actual: _____					
Nº	Descripción de Objetivos	Importancia Por objetivo %	Total Alcanzado %	Porcentaje Total %	Observaciones
	TOTAL	100%			



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Cargo: _____
Departamento: _____ Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

Nº	Descripción de Objetivos	Primer Semestre		Segundo Semestre		Total Alcanzado %
		Resultado Esperado %	Desempeño Real %	Resultado Esperado %	Desempeño Real %	



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
FORMULARIO DE ESCALAS DE CALIFICACION

De _____ a _____ de 20____

DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____
Departamento: _____ Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

INSTRUCCIONES

Evalué cuidadosamente el desempeño en el trabajo en relación a los requerimientos actuales del puesto. Lea cuidadosamente cada factor y marque el cuadro de calificación para indicar el desempeño del empleado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se sumara cada uno de los puntos asignados y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

INDICACIONES DE LA CALIFICACION

S.- Sobresaliente.- el desempeño es excepcional en todas las áreas y se reconoce como superior a todos
MB.- Muy Bueno.- Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El Desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
B.- Bueno.- Nivel de desempeño competente y contable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.

NM.- Necesita Mejorar.- El desempeño es deficiente en ciertas áreas, es necesario el mejoramiento.
NS.- No satisfactorio.- Los Resultados son generalmente aceptables y requieren mejoramiento inmediato. no se debe otorgar ninguna aumentó por méritos a individuos con esa calificación

FACTORES	CALIFICACION	ESCALA		COMENTARIOS
Conocimientos del trabajo El dominio se tenga sobre aspectos teóricos, prácticos, relacionados con el puesto	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	
Calidad en el trabajo El trabajo realizado satisface las normas y presión, exactitud y presentación requerida.	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	
Responsabilidad Cumple con su trabajo dentro del tiempo requerido, mostrando interés, dedicación y entrega	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	
Iniciativa Habilidad de anteponerse a hacer, proponer o decir algo que conlleva a la resolución de problemas o a mejorar una situación determinada.	S MB B NM NS	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos	



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



FACTORES	CALIFICACION	ESCALA	COMENTARIOS
Cooperación Disponibilidad para mayor ayuda en tareas no típicas de su puesto, trabajar conjuntamente con otros individuos	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>
Relaciones Laborales Calidad y efectividad de las relaciones que el empleado mantiene y desarrolla con todas aquellas personas con quien debe interrelacionarse	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>
Agilidad Desempeñar las actividades con ligereza y soltura	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>
Aprendizaje Capacidad que se posee para captar los requerimientos de una tarea encomendada	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>
Confiabilidad El grado en el que la persona es merecedora de que se le pueda otorgar trabajo e información confidencial	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>
Discreción Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la institución en general.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>
Lealtad al trabajo Compromiso personal y fiabilidad con el logro de los objetivos de la Institución	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



FACTORES	CALIFICACION	ESCALA		COMENTARIOS
Presentación Considera el uso de vestuario, adecuada combinación y arreglo personal, conforme a la posición y funciones que desempeña dentro de la institución.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>	
Seguridad en sí mismo Confianza y firmeza en el empleado para realizar las actividades del cargo asignado	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>	
Disciplina Condición de orden en que los empleados se comportan siguiendo normas aceptables de conducta.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>	
Asistencia y puntualidad Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos por la Municipalidad	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <input type="checkbox"/>	

TOTAL DE PUNTOS

= MEDIO DE LA PUNTUACION =

Total de puntos = _____ =
 No. De factores

RESULTADO FINAL

PUNTUACION OBTENIDA	ESCALA	CALIFICACION
<input style="width: 100px; height: 40px;" type="text"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Sobresaliente Muy Bueno Bueno Necesita Mejorar No Satisfactorio



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



RETRIBUCIÓN- SANCION		
De acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, el empleado estará sujeto a:		
ASPECTOS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Permanecer en el puesto actual		
Bonificación		
Traslado		
Ascenso		
Descenso		
Suspensión		
Despido		
Otros		

CAPACITACION		
Área de Capacitación	Nivel (básico/ intermedio/ avanzado)	Resultado Esperado

Comentarios y Sugerencias (sobre el desempeño del empleado)	
DATOS DEL CONTROL	
Firma del evaluado: _____	Firma del evaluador: _____
Fecha: _____	Sello de la Alcaldía:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Cargo: _____
Departamento: _____ Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

CALCULO DE LA PUNTUACIÓN FINAL

Total de puntos _____ x 50% = _____
(Administración por objetivos)

Total de puntos _____ x 50% = _____
(Escala graficas de calificación)

PUNTUACION FINAL = _____



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: _____ Cargo: _____
Departamento: _____ Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

DETERMINACION DE LA PUNTUACION FINAL

PUNTUACION FINAL	ESCALA	CALIFICACION
<input type="checkbox"/>	100-91	Sobresaliente
	90-81	Muy Bueno
	80-71	Bueno
	70-61	Necesita Mejorar
	Inferior a 60	No Satisfactorio

RETRIBUCIÓN- SANCION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, el empleado estará sujeto a:

ASPECTOS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Evaluar el desempeño de la persona		

CAPACITACION

Área de Capacitación	Nivel (básico/intermedio/avanzado)	Resultado Esperado

Comentarios y Sugerencias (sobre el desempeño del empleado)

Datos de Control

Firma del Evaluado: _____ Firma del Evaluador: _____

Fecha: _____ Sello de la Alcaldía: _____



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Instructivo.

Finalidad.

El presente instructivo tiene como finalidad simplificar el trabajo del evaluador para llenar los formularios de evaluación, además proporciona las indicaciones necesarias para realizar una calificación objetiva del personal a evaluar.

Instrucciones Generales.

- 1) Completar los Datos Generales en cada uno de los formularios que incluyen los siguientes aspectos: Nombre del empleado, cargo, departamento, código, tiempo de laborara en el puesto actual.
- 2) Leer y analizar cada formulario de evaluación, comprenda su alcance general, contenido principal y detalles, antes de proceder a la evaluación.
- 3) Ser objetivo al momento de evaluar el desempeño de los empleados.
- 4) No confundir desempeño con antigüedad. Un trabajo con poco tiempo de servicio puede estar ejecutado un trabajo más efectivo que un trabajo con mayor tiempo de servicio.
- 5) Respetar cada paso a seguir en el proceso de evaluación del desempeño.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Instrucciones específicas

Ficha de descripción de objetivos

1. Especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se llevara a cabo la evaluación del desempeño.

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE De ____ a ____ de 20 ____
--

2. Completar los *datos generales*: Nombre del empleado, cargo, departamento, código y tiempo de laborar en el puesto actual.

DATOS GENERALES	
Nombre del empleado: _____	Cargo: _____
Departamento: _____	Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____	

3. Enumerar y detallar en la columna de Descripción de Objetivos, en forma clara y precisa cada uno de los objetivos específicos para alcanzar los objetivos globales del plan de trabajo para el periodo establecido.

DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



4. Asignar a cada uno de los objetivos un valor porcentual, de acuerdo a la importancia de este, el cual se colocara en la columna de *importancia por objetivos*. La sumatoria de estos dará como resultado un 100%.

IMPORTANCIA POR OBJETIVO%

5. Colocar en la columna de *Total Alcanzado* el resultado que se obtenga de sumar los dos semestres del año en cada uno de los objetivos establecidos en la *ficha de evaluación por semestre*.

TOTAL ALCANZADO%

6. Multiplicar el porcentaje de la *importancia por objetivo* por el *Total Alcanzado* en cada uno de los objetivos, lo que dará como resultado el porcentaje *Total por Objetivo*.

PORCENTAJE TOTAL%

7. Sumar los valores del *Porcentaje Total*, obtenido en cada uno de los objetivos para tener así el total de la *Ficha de Descripción de Objetivos*.
8. Finalmente queda a criterio del evaluador establecer observaciones respecto al alcance de los objetivos.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Ficha de Evaluación de Objetivos por Semestre

1. Especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se llevara a cabo la evaluación del desempeño.

<p>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE De ____ a ____ de 20 ____</p>

2. Completar los *datos generales*: Nombre del empleado, cargo, departamento, código y tiempo de laborar en el puesto actual.

DATOS GENERALES	
Nombre del empleado: _____	Cargo: _____
Departamento: _____	Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____	

3. Trasladar los objetivos descritos en la *Ficha de Descripción de Objetivos* a la columna de *Objetivos*.
4. Establecer el porcentaje del *resultado esperado* para cada objetivo en uno de los semestres. Cuyo porcentaje final deberá ser un 100%.
5. Colocar en la columna de *Desempeño Real*, el verdadero porcentaje logrado del *Resultado Esperado*. El procedimiento es el siguiente: el evaluador deberá determinar qué porcentaje alcanzo del 100% y luego multiplicarlo por el resultado esperado, cuyo resultado será del *Desempeño Real* del evaluado.

Primer Semestre		Segundo Semestre	
Resultado Esperado %	Desempeño Real %	Resultado Esperado %	Desempeño Real %



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



6. Sumar los porcentajes del *Desempeño Real* de los semestres y colocarlo del *total alcanzado*, esto se realizara para cada objetivo, luego trasladarlo a la casilla de *Total Alcanzado*.

Formulario de Escalas de Calificación.

Se utilizara el mismo tipo de formulario de Escalas de Calificación, para el nivel administrativo y operativo, con la diferencia en el contenido de los factores de calificación correspondiente a cada nivel.

1. Especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se llevara a cabo la evaluación del desempeño.
2. Completar los datos generales.

DATOS GENERALES	
Nombre del empleado: _____	Cargo: _____
Departamento: _____	Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____	

3. En las instrucciones se detalla los aspectos necesarios a considerar para completar en forma correcta al formulario.
4. Identificación de la Calificación son las diferentes categorías de calificación: S- sobresaliente, MB- muy bueno, B- bueno, NM- necesita mejorar, NS- no satisfactorio.

CALIFICACION	
S	<input type="checkbox"/>
MB	<input type="checkbox"/>
B	<input type="checkbox"/>
NM	<input type="checkbox"/>
NS	<input type="checkbox"/>

5. En la primera columna se escriben los factores o características específicas (como Planeación, Organización, Dirección), las cuales han sido clasificadas por prioridad conforme a cada nivel organizacional
6. En la segunda columna aparecen los cinco grados de calificación de cada factor, de los cuales se seleccionara aquel que mejor describa el desempeño del evaluado.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



7. En la tercera columna se presenta la escala con una serie de rangos, donde el evaluador marcara aquel que corresponda al grado de calificación seleccionado anteriormente; enseguida se colocara en la casilla de puntos un valor numérico perteneciente a ese rango.

ESCALA	
100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>
COMENTARIOS	

8. En la última se hará la descripción de comentarios que el evaluador considere apropiados para reforzar la objetividad de la calificación.
9. Posteriormente se sumara todos los puntos obtenidos en la columna de la escala, donde dicha suma se colocara en la casilla de *Total de Puntos*.
10. Una vez obtenido el total de puntos, este valor se promediara entre el número de los factores descritos en el formulario para determinar la puntuación obtenida y de esta manera la calificación final del método de Escalas Graficas de Calificación.
11. Finalmente la puntuación obtenida por el evaluado se deberá colocar en la casilla de Resultado Final en donde se especificara el rango dentro del cual se ubica dicha puntuación y respectiva calificación.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Reporte Semestral de Evaluación del Desempeño

Una vez realizada la evaluación del desempeño, el evaluador procederá a llenar este formulario, de acuerdo a las siguientes indicaciones:

1. Especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño.
2. Completar los datos generales: Nombre del empleado, cargo, departamento, código y tiempo de laborar en expuesto actual.
3. Se debe anotar en la casilla correspondiente la puntuación semestral obtenida de la evaluación de Escalas Graficas de Calificación, así como su respectiva calificación.

Puntuación semestral	
Escalas de Calificación	
Puntuación Obtenida	Calificación

4. En el siguiente espacio el evaluador podrá anotar los objetivos establecidos con el respectivo porcentaje esperado, así como el desempeño real alcanzado por el evaluado para cada objetivo. Este proceso se realizara en caso de aplicación del Método de Administración por Objetivos.

Evaluación De Objetivos Por Semestre		
Objetivos	Resultado Esperado	Desempeño Real %

5. En el espacio para Análisis de Resultados, el evaluador podrá realizar un análisis e interpretación del resultado obtenido en la evaluación.
6. De acuerdo a los resultados obtenidos, el evaluador podrá seleccionar aquel aspecto que mejor defina el desempeño del evaluado.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



7. En la casilla de capacitación, el evaluador podrá especificar el área en las que de acuerdo a su criterio considera necesario que al evaluado se le proporcione capacitación y cuál es el objetivo o desempeño que espera del mismo.
8. En el cuadro de Comentarios y Sugerencias, el evaluador deberá exponer los aspectos que a su criterio considere indispensables para mejorar el desempeño del evaluado.
9. Finalmente, el evaluador llenar los Datos de Control, en donde ambas partes firmaran el documento.

Formulario de Calificación Final

1. Especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se llevara a cabo la evaluación del desempeño.

<p>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE De ____ a ____ de 20 ____</p>

2. Completar los *datos generales*: Nombre del empleado, cargo, departamento, código y tiempo de laborar en el puesto actual.

DATOS GENERALES	
Nombre del empleado: _____	Cargo: _____
Departamento: _____	Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____	

3. El valor porcentual obtenido en la Ficha de Evaluación de Objetivos por Semestre, se deberán convertir a puntos por medio de una regla de tres donde: el 100% equivale a 100 puntos y el porcentaje o valor resultante de la evaluación equivale a "X". así:

$$\frac{100\%}{\% \text{ Alcanzado}} = \frac{100\text{Ptos.}}{X}$$

El puntaje resultante se multiplicara por el 50% asignado al método APO.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



4. Para el método de Escalas Graficas, primero se deberá realizar el cálculo del promedio anual de las evaluaciones realizadas durante el año. Dicho promedio resulta de sumar la nota final que obtuvo el evaluado en cada semestre y dividirla entre dos que corresponde a los semestres del año. Luego se procede a multiplicar el valor obtenido del promedio anual por el 50% asignado a este método.
5. Finalmente se deberá sumar el resultado obtenido en ambos métodos para llegar a la puntuación final.

CALCULO DE PUNTUACION FINAL	
Total De Puntos (Administración por Objetivos) _____	X 50% _____
Total De Puntos (Escalas Graficas de Calificación) _____	X 50% _____
PUNTUACION FINAL	_____



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Reporte Anual de la Evaluación del Desempeño

1. Especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se llevara a cabo la evaluación del desempeño.

<p>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE De ____ a ____ de 200 ____</p>
--

2. Completar los *datos generales*: Nombre del empleado, cargo, departamento, código y tiempo de laborar en el puesto actual.

DATOS GENERALES	
Nombre del empleado: _____	Cargo: _____
Departamento: _____	Código: _____
Tiempo de laborar en el puesto actual: _____	

3. En el espacio de la Determinación de la Puntuación Final se colocara el valor obtenido en el Formulario de Calificación Final, así también se determinara el rango dentro del cual se ubique la puntuación obtenida y su respectiva calificación.

DETERMINACION DE LA PUNTUACION FINAL		
PUNTUACION FINAL	ESCALA	CALIFICACION
<div style="border: 2px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>	100-91	Sobresaliente
	90-81	Muy Bueno
	80-71	Bueno
	70-61	Necesita Mejorar
	Inferior a 60	No Satisfactorio



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



4. En el siguiente espacio el evaluador deberá marcar aquel aspecto que a su criterio determine por el resultado obtenido de la evaluación.

RETRIBUCIÓN- SANCION		
De acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, el empleado estará sujeto a:		
ASPECTOS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Permanecer en el puesto actual		
Bonificación		
Traslado		
Ascenso		
Descenso		
Suspensión		
Despido		
Otros		

5. En la casilla de la capacitación, el evaluador podrá describir las áreas en que el evaluado necesita capacitación, así como Nivel (básico/ intermedio/ avanzado) y el resultado que se espera logre el empleado.

	CAPACITACION	
Área de Capacitación	Nivel (básico/ intermedio/ avanzado)	Resultado Esperado



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



6. El evaluador podrá describir en el siguiente cuadro los comentarios o sugerencias que a su criterio considere importantes para mejorar el desempeño del evaluado.

Comentarios y Sugerencias (sobre el desempeño del empleado)

7. Finalmente, el evaluador deberá completar los Datos de Control, en donde ambas partes (evaluador- evaluado) firman el documento.

Datos de Control	
Firma del Evaluado: _____	Firma del
Evaluador: _____	
Fecha: _____	Sello de la Alcaldía:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El presente formulario describe el desarrollo y la manera de completar los formularios de evaluación de Administración por Objetivos y Escalas Grafica de Calificación. El procedimiento es el siguiente.

Ficha de Descripción por Objetivos y Ficha de Evaluación de Objetivos por Trimestre.

Primero se deberá especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se llevara a cabo la evaluación del desempeño y completar los *Datos Generales*. Luego se deberá establecer los objetivos de trabajo anuales en la *Ficha de Descripción de Objetivos* y luego asignarle un Porcentaje de Importancia a cada objetivo. De esta manera, al objetivo uno le ha asignado un 60% de importancia, y al objetivo dos un 40%, donde la suma de estos deberá ser un 100%.

Una vez asignado el grado de importancia se trasladara cada uno de los objetivos a la *Ficha de Evaluación de Objetivos por semestre*. Enseguida el evaluador deberá establecer un porcentaje, el cual deberán dividirse proporcionalmente entre los semestres del año y colocarse en la casilla de *Resultado Esperado*, en donde la sumatoria de estos porcentajes no excederá el 100%. El objetivo uno, el resultado esperado para el primer semestre es de 40% (tomado como 100%), para el segundo semestre un 60% (tomado como 100%).

Para calcular el *Desempeño Real*, el evaluador deberá determinar qué porcentaje alcanzo el evaluado del 100%, así tiene que de un 40% esperado (tomado como 100%), e alcanzo un 75% según el avance de los objetivos, entonces el 75% del 40% equivale a un 30%, porcentaje que es el resultado del *Desempeño Real* para el primer semestre y así sucesivamente se realizara la misma operación para el siguiente semestre del año.

Al finalizar el año se deberá sumar los dos porcentajes del *Desempeño Real* obtenido en cada uno de los semestres del año, lo que da como resultado un 90%, el cual se trasladara a la columna de Total Alcanzado de la Ficha de Descripción de Objetivos, y de la misma forma se procederá con el 78% obtenido en el Objetivo dos. Luego el 90% de Total Alcanzado se multiplicara por el 60% por la Importancia Por Objetivo asignado anteriormente, lo que da como resultado un 54% que representa el Porcentaje Total, así se sigue el mismo procedimiento para el objetivo dos. Este porcentaje obtenido se deberá convertir a puntos, por medio de una regla de tres, en donde el 100% equivalente a 100 puntos y el 85.20% es a "X", al realizar la operación se obtiene un total de 93 puntos. Así:

$$\begin{array}{l}
 100\%----- 100P \\
 85.2\%----- X \\
 \hline
 85.2\%*100P \quad = 85.2 Puntos \quad 100\%
 \end{array}$$



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ANEXO. 3

EJEMPLO DEL

LLENADO DE LOS

FORMULARIOS



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: Juan Pérez Cargo: Gestor de Mora
Departamento: Recuperación de Mora Código: 341
Tiempo de laborar en el puesto actual: 3 años

Nº	Descripción de Objetivos	Primer Semestre		Segundo Semestre		Total Alcanzado %
		Resultado Esperado %	Desempeño Real %	Resultado Esperado %	Desempeño Real %	
1.-	Recuperar el 20% de la cartera de mora de impuesto al 31	40	30	60	60	90
2.-	Recuperar de la cartera de mora de impuesto al 31	60	48	40	30	78



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Formulario de Escala de Calificación

Siguiendo con el ejemplo anterior se presenta la manera de completar el Formulario de Escalas de Calificación.

Primero, se deberá especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se llevara a cabo la evaluación de desempeño y completar los *Datos Generales*.

Enseguida el evaluador deberá leer las Instrucciones y *la Identificación de la Calificación*. Como también cada uno de los factores a evaluar. En el factor de conocimiento del Trabajo, el evaluador concede al empleado una calificación de Muy Bueno, que se encuentra dentro del rango (90-81) y asigna una puntuación de (85) en este factor. Para el factor Iniciativa, el evaluado se le ha calificado su desempeño como Bueno, cuya calificación oscila en el rango de (80-71) dentro del cual el evaluador asigna un puntaje de (80). Y así sucesivamente para los demás factores. Queda la opción del evaluador el hacer comentarios por cada factor.

Posteriormente, se hace la sumatoria de todos los puntos obtenidos en el *Formulario de Escalas de Calificación* para obtener un total de puntos. Para el caso se obtuvo un valor de 1206 puntos, el cual deberá dividirse entre el número de factores determinados para cada nivel de la organización, es decir entre quince, obteniendo una puntuación de 80.40

En el cuadro de *Resultado Final*, el evaluador colocara el valor obtenido de 80.40 puntos de la evaluación semestral, señalando el rango de (80-71) dentro del cual se ubica dicha puntuación, así como la respectiva calificación de Bueno.

Si al empleado solo se le evalúa a través del Formulario de Escala de Calificación, el procedimiento llega hasta obtener la puntuación final el cual se detalla en el cuadro de *Resultado Final*. Por último el evaluador deberá llenar el *Reporte Semestral de Evaluación del Desempeño*.

Al finalizar el año se deberá de realizar un cálculo de promedio anual de las evaluaciones, el cual resulta de sumar la nota final obtenida en cada semestre y dividirla entre dos que representa los semestres del año, con el objetivo de llenar el *Reporte Anual de la Evaluación del Desempeño*.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
 FORMULARIO DE ESCALAS DE CALIFICACION

De _____ a _____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____
 Departamento: _____ Código: _____
 Tiempo de laborar en el puesto actual: _____

INSTRUCCIONES

Evalué cuidadosamente el desempeño en el trabajo en relación a los requerimientos actuales del puesto. Lea cuidadosamente cada factor y marque el cuadro de calificación para indicar el desempeño del empleado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro de puntuación correspondiente. Se sumara cada uno de los puntos asignados y se hará un promedio para una calificación de desempeño global.

INDICACIONES DE LA CALIFICACION

S.- Sobresaliente.- el desempeño es excepcional en todas las áreas y se reconoce como superior a todos
 MB.- Muy Bueno.- Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El Desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
 B.- Bueno.- Nivel de desempeño competente y contable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.

NM.- Necesita Mejorar.- El desempeño es deficiente en ciertas áreas, es necesario el mejoramiento.
 NS.- No satisfactorio.- Los Resultados son generalmente aceptables y requieren mejoramiento inmediato. no se debe otorgar ninguna aumentó por méritos a individuos con esa calificación

FACTORES	CALIFICACION	ESCALA	COMENTARIOS
Conocimientos del trabajo El dominio se tenga sobre aspectos teóricos, prácticos, relacionados con el puesto	S	100-91	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; margin: 0 auto;">85</div>
	MB	90-81	
	B	80-71	
	NM	70-61	
	NS	Inferior a 60	
Calidad en el trabajo El trabajo realizado satisface las normas y presión, exactitud y presentación requerida.	S	100-91	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; margin: 0 auto;">80</div>
	MB	90-81	
	B	80-71	
	NM	70-61	
	NS	Inferior a 60	
Responsabilidad Cumple con su trabajo dentro del tiempo requerido, mostrando interés, dedicación y entrega	S	100-91	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; margin: 0 auto;">85</div>
	MB	90-81	
	B	80-71	
	NM	70-61	
	NS	Inferior a 60	
Iniciativa Habilidad de anteponerse a hacer, proponer o decir algo que conlleva a la resolución de problemas o a mejorar una situación determinada.	S	100-91	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; margin: 0 auto;">80</div>
	MB	90-81	
	B	80-71	
	NM	70-61	
	NS	Inferior a 60	



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



FACTORES	CALIFICACION		ESCALA		COMENTARIOS
Cooperación Disponibilidad para mayor ayuda en tareas no típicas de su puesto, trabajar conjuntamente con otros individuos	S MB B NM NS		100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos 89	
Relaciones Laborales Calidad y efectividad de las relaciones que el empleado mantiene y desarrolla con todas aquellas personas con quien debe interrelacionarse	S MB B NM NS		100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos 75	
Agilidad Desempeñar las actividades con ligereza y soltura	S MB B NM NS		100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos 85	
Aprendizaje Capacidad que se posee para captar los requerimientos de una tarea encomendada	S MB B NM NS		100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos 85	
Confiabilidad El grado en el que la persona es merecedora de que se le pueda otorgar trabajo e información confidencial	S MB B NM NS		100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos 79	
Discreción Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la institución en general.	S MB B NM NS		100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos 75	
Lealtad al trabajo Compromiso personal y fiabilidad con el logro de los objetivos de la Institución	S MB B NM NS		100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos 80	



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



FACTORES	CALIFICACION	ESCALA		COMENTARIOS
Presentación Considera el uso de vestuario, adecuada combinación y arreglo personal, conforme a la posición y funciones que desempeña dentro de la institución.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input checked="" type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; margin: 0 auto;">70</div>	
Seguridad en sí mismo Confianza y firmeza en el empleado para realizar las actividades del cargo asignado	S <input type="checkbox"/> MB <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; margin: 0 auto;">85</div>	
Disciplina Condición de orden en que los empleados se comportan siguiendo normas aceptables de conducta.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; margin: 0 auto;">75</div>	
Asistencia y puntualidad Asiste y cumple con los horarios de trabajo establecidos por la Municipalidad	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Puntos <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; text-align: center; margin: 0 auto;">78</div>	

TOTAL DE PUNTOS

= MEDIO DE LA PUNTUACION =

Total de puntos = 1206 =

No. De factores 15

80.40

RESULTADO FINAL

PUNTUACION OBTENIDA	ESCALA	CALIFICACION
<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 40px; display: inline-block; text-align: center;">80.40</div>	100-91 90-81 80-71 70-61 Inferior a 60	Sobresaliente Muy Bueno Bueno Necesita Mejorar No Satisfactorio



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Reporte Semestral de Evaluación del Desempeño

Una vez obtenido el resultado por medio de la evaluación Administración por Objetivos (en caso de su aplicación) y *Escalas de Calificación*, el evaluador procederá a llenar el *Reporte Semestral de la Evaluación del Desempeño*.

Primero, se deberá especificaren la parte superior del Formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño y completar los Datos Generales.

Luego en el espacio asignado para la Puntuación Semestral se deberá especificar las notas obtenidas en cada una de las evaluaciones realizadas. La puntuación obtenida en la *Evaluación de Escala de Calificación* fue de 80.40, logrado el empleado una *Calificación de Bueno* en su desempeño. Enseguida el evaluador colocara el avance alcanzado por cada objetivo evaluado, para este ejemplo el evaluado obtuvo en el objetivo 1, un *Desempeño Real* del 30% de un 40% esperado. De la misma manera para el objetivo 2, el *Resultado Esperado* es de un 60% en el cual el evaluado logro alcanzar un 48% de *Desempeño Real*.

Se deberá completar el espacio destinado para *Análisis de Resultados*, en donde el evaluado alcanzo un 30% del 40% esperado para el objetivo 1, es decir un 75% del 100%. Para el objetivo 2, alcanzo un 48% del objetivo esperado del 60%, lo que representa un 80% alcanzado de un 100%. En el cuadro de aspectos (Retribución-Sanción), el evaluador ha considerado que el evaluado amerita por su desempeño, permanecer en el puesto actual. Como también enviarlo a una capacitación de Créditos y Cobros, en nivel avanzado, con el objetivo de aprender nuevas técnicas de cobro.

Queda a criterio del evaluador llenar la casilla de comentarios.

Finalmente ambas partes, (evaluador y evaluado) firman el documento.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



RETRIBUCIÓN- SANCION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, el empleado estará sujeto a:

ASPECTOS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Permanecer en el puesto actual	X	
Bonificación		
Traslado		
Ascenso		
Descenso		
Suspensión		
Despido		
Otros		

Área de Capacitación	CAPACITACION	Resultado Esperado
Créditos y Cobros	Nivel (básico/ intermedio/ avanzado) avanzada	Aprender nueva técnica de cobro

Comentarios y Sugerencias (sobre el desempeño del empleado)

DATOS DEL CONTROL

Firma del evaluado: Juan Pérez _____ Firma del evaluador: _____
 Fecha: _____ Sello de la Alcaldía:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Formulario de Calificación Final

Una vez realizadas las dos evaluaciones del año, en forma separada de la *Administración por Objetivos y Escala de Calificación*, se procede a completar el *Formulario de Calificación Final* con la nota obtenida en ambas evaluaciones.

Primero, se deberá especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño y completar los Datos Generales.

El resultado de 85.20 puntos obtenido en la *Ficha de Descripción de Objetivos*, se deberá multiplicar por el 50% asignado a este método, lo que da como resultado 42.6 puntos.

Para promediar la evaluación de *Escala de Calificación* con la *Administrativa por Objetivos*, primero se deberá realizar el cálculo del *Promedio Anual*. Para efecto de ejemplo partimos del supuesto que las dos evaluaciones del año sumaron 322 puntos, los cuales hacen un promedio de 80.50 puntos.

De la misma forma la nota final de 80.50 que se obtuvo del promedio anual de la evaluación de Escala de Calificación se multiplicara por el 50% asignado a este método, donde se tiene un resultado final de 40.25 puntos.

Enseguida estos resultados se suman para obtener la *Puntuación Final* de 82.25, este resultado se traslada al *Reporte Anual de Evaluación del Desempeño*.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: Juan Pérez Cargo: Gestor de Mora
Departamento: Recuperación de Mora Código: 0341
Tiempo de laborar en el puesto actual: 3 años

CALCULO DE LA PUNTUACIÓN FINAL

Total de puntos $85.2 \times 50\% = 42.6$
(Administración por objetivos)

Total de puntos $80.5 \times 50\% = 40.25$
(Escala graficas de calificación)

PUNTUACION FINAL = 82.85



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



Reporte Anual de Evaluación de Desempeño

Una vez que se complete el *Formulario de Calificación Final*, el evaluador deberá llenar el *Reporte Anual de Evaluación del Desempeño*. El procedimiento a seguir se detalla a continuación.

Primero, se deberá especificar en la parte superior del formulario, el periodo (mes y año), dentro del cual se realizó la evaluación del desempeño y completar los Datos Generales.

En el espacio destinado para Determinar de la Puntuación Final, el evaluador deber anotar la puntuación final de 82.85 puntos que resulta de promediar ambos métodos, enseguida señala la escala de (90-81), que es el rango dentro del cual se ubica la nota alcanzada y que corresponde a una calificación de Muy Bueno para el evaluado.

El cuadro de (Retribución- Sanción) el evaluador ha considerado que el evaluado amerita por su desempeño, permanecer en puesto actual.

Las *Capacitaciones* se deberán efectuar siempre y cuando sea necesario para mejorar el desempeño del evaluado.

La realización de los *Comentarios o Sugerencias*, que ayuden a mejorar el desempeño del evaluado, queda a criterio del evaluador.

Finalmente se deberá completar los *Datos de Control*, para finalizar el proceso de evaluación.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MARTIN
 FICHA DE EVALUACION DE OBJETIVOS POR SEMESTRE
 De ____ a ____ de 20 ____

DATOS GENERALES

Nombre del empleado: Juan Pérez Cargo: Gestor de Mora
 Departamento: Recuperación de Mora Código: 0341
 Tiempo de laborar en el puesto actual: 3 años

DETERMINACION DE LA PUNTUACION FINAL

PUNTUACION FINAL	ESCALA	CALIFICACION
82.85	100-91	Sobresaliente
	90-81	Muy Bueno
	80-71	Bueno
	70-61	Necesita Mejorar
	Inferior a 60	No Satisfactorio

RETRIBUCIÓN- SANCION

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño, el empleado estará sujeto a:

ASPECTOS	CALIFICACION	OBSERVACIONES
Evaluar el desempeño de la persona		

CAPACITACION

Área de Capacitación	Nivel (básico/intermedio/avanzado)	Resultado Esperado

Comentarios y Sugerencias (sobre el desempeño del empleado)

Datos de Control

Firma del Evaluado: _____ Firma del Evaluador: _____
 Fecha: _____ Sello de la Alcaldía: