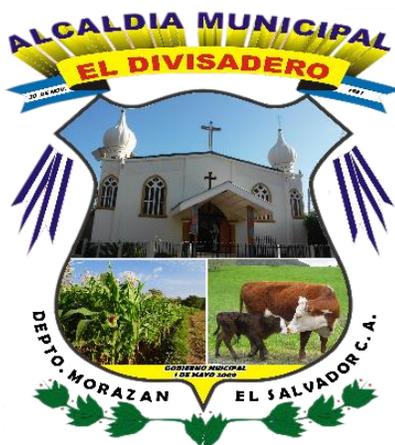


**ALCALDIA MUNICIPAL DE EL DIVISADERO
DEPARTAMENTO DE MORAZAN**



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL.**

DICIEMBRE 2018

ACTUALIZADO POR EQUIPO TECNICO MUNICIPAL, APROBADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL DE EL DIVISADERO CON EL APOYO Y ASESORIA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL. -



ÍNDICE

No	APARTADO	PAGINA
1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	OBJETIVOS	4
3.	BASE LEGAL	5
4.	BASE TEÓRICA	6-7
5	METODOLOGÍA	8
6.	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	9
7.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	10
8.	APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	11-13
9.	DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES	14-16
10.	DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	17-18
11.	ANEXOS	19-34

1. Introducción

El presente manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de **evaluación del desempeño** de los/as empleados/as incorporados a la Carrera Administrativa de la Municipalidad de El Divisadero, a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía de este Municipio; no obstante diseñado a partir de los parámetros que brinda la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, es un instrumento técnico que sirve para medir el desempeño de todos los empleados y funcionarios que laboran en la municipalidad.-

Considerando que es necesario una revisión y actualización del manual para llevarlo objetivamente a la realidad coyuntural de la municipalidad.

Es así como en base a los postulados de la ley orgánica del ISDEM, que determina la facultad de apoyar a las municipalidades en asistencia técnica y capacitación en las áreas Administrativa, financiera y de planificación, y considerando la iniciativa de la municipalidad de solicitar al ISDEM apoyo técnico para tal actualización de los manuales que se establecen en la Ley de la Carrera Administrativa municipal, se inicia el proceso de actualización.

Actualización que parte de la revisión detallada que se ha realizado con el equipo técnico municipal, adecuación de las disposiciones a las nuevas exigencias legales y a la realidad objetiva de la municipalidad; así mismo encaminados a dar fiel cumplimiento a las disposiciones de la LCAM, en el marco del acompañamiento a las municipalidades en los procesos de modernización y desarrollo como una meta intrínseca del ISDEM.

Por último, es necesario acotar que este documento no tendría validez sin la voluntad del Concejo Municipal de El Divisadero expresada en un acuerdo de aprobación y legalización de este documento actualizado en el presente año.

2. *Objetivos*

2.1. Objetivo General

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño laboral de los empleados y funcionarios de la Municipalidad de El Divisadero, para favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.

2.2 Objetivos Específicos

- Organizar y regular el otorgamiento de estímulos y ascensos a los/las empleados/as.
- Contribuir a formular Programas de Capacitación a partir de los resultados de la evaluación a efecto de promover la mejora continua, la corrección de debilidades y la excelencia en el desempeño laboral;
- Contribuir al fortalecimiento institucional basado en el modelo por competencias.
- Ser una herramienta que coadyuve a la administración para la evaluación de procesos de selección; y
- Determinar la permanencia en el servicio.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3. Base Legal

Item N°	Normativa Legal	Artículos
1	<i>Constitución de la República de El Salvador</i>	203
2	<i>Código Municipal</i>	4, 30, 48, 51, 54, 55, 106, 107
3	<i>Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública</i>	9, 12, 82.
4	<i>Ley General Tributaria Municipal</i>	42, 44, 45, 46, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 76, 100, 101, 102, 106, 107, 118, 121.
5	<i>Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado</i>	2, 16, 17, 18, 19, 33, 34, 39, 43, 44, 53, 60, 61, 62, 98, 99, 100, 101, 102, 103,
6	<i>Ley de la Carrera Administrativa Municipal</i>	1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 42, 43, 44, 45, 46, 56 y 58.
7	<i>Ley de Medio Ambiente</i>	7.
8	<i>Ley de la Corte de Cuentas de la República</i>	28, 30, 54, 60, 61, 107 n° 14 y 17
9	<i>Ley Marco para la Convivencia ciudadana y contravenciones administrativas</i>	1, 2, 3, 6, 8, 9, 10, 11, 14, 28, 38, 39 y 110.
10	<i>Ley de Acceso a la Información Pública</i>	1, 7, 10, 17, 18, 32, 48, 40, 50, 62, 66, 68, 69, 70, 71, 80, 104 y 107.
11	<i>Ley de Urbanismo y Construcciones</i>	1 inciso 3°, 2 inciso 2°, 5, 6 inciso 2° y 9 inciso 2°
12	<i>Ley de Especial de Lotificaciones y Parcelaciones para Uso Habitacional</i>	2 literal b) y c), 6, 8, 16,
13	<i>Ley de Ordenamiento y Desarrollo Territorial de El Salvador</i>	6, 9, 11, 12, 13 numeral 3), 14, 16, 17, 19, 20, 33, 34, 63, 64, 65, 90, 91, 93,
14	<i>Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo</i>	1, 4, 5, 6, 13, 14, 16, 17, 79 numeral 2), 82 y 89.
15	<i>Ley de Servicios de Seguridad del Estado</i>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 y 11.
16	<i>Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres en El Salvador</i>	1, 2, 3, 9, 12, 13, 28, 31, 36
17	<i>Ley de Ética Gubernamental</i>	1, 2, 3, 4, 5, 25, 26, 27
18	<i>Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios</i>	1, 4 y 5.
19	<i>Ley de Endeudamiento Público Municipal</i>	1, 2, 3, 4, 5 y 6.
20	<i>Ley AFI</i>	2, 16, 19, 20, 21, 22, 33

4. *Base Teórica*

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

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

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

- El recurso humano es el más importante de cuantos dispone la Municipalidad para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
- La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del empleado/a y de la Municipalidad.
- El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del empleado/a, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos/as

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

los/las usuarios/as.

- El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo/a empleado/a tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe/a inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones de la Municipalidad.
- El objetivo fundamental del sistema es valorar la forma en que el/la empleado/a desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio público municipal, así como para la corrección de situaciones negativas y la planificación de la mejora de los procesos de formación del empleado/a.

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

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

5. Metodología

La metodología aplicada para la actualización del manual ha considerado los pasos siguientes:

- Organización interna del proceso de definición de un programa de actuación que asegurara la participación del Concejo Municipal y de los referentes de las distintas unidades de la Municipalidad.
- Revisión de la versión anterior del MED para su actualización.
- Diagnóstico de las prácticas de evaluación desarrolladas por la Municipalidad y sus autoridades con la finalidad de identificar elementos favorables a la adecuación del sistema propuesto a la realidad de la Municipalidad.
- Análisis de una propuesta estructurada a partir de lo establecido por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes relacionadas: así como teniendo como fundamento los principios básicos de administración de recursos humanos y la evaluación del desempeño.
- Análisis, validación y aprobación de la actualización por parte del Concejo Municipal.
- Socialización con el personal a efecto de propiciar el apropiamiento y operativización de las nuevas disposiciones administrativas.

6. Revisión y Actualización

En general los procesos administrativos experimentan variaciones como resultado de variables como la ampliación de competencias, la reorganización interna, la incorporación de nueva tecnología y la identificación de nuevas demandas de la población; por lo que se hace indispensable definir las pautas operativas a desarrollar en los procesos de actualización del presente manual. La Municipalidad de El Divisadero establece como pautas para la revisión y actualización las siguientes disposiciones:

- La revisión del manual se llevará a cabo **cada dos años, o cuando el concejo municipal lo estime conveniente** para la verificación de cambios dentro del conjunto requisitos y demandas de los cargos existentes en la Municipalidad, su estructura organizativa y funcional, así como en su realidad en general.
- La unidad encargada de planificar, organizar y ejecutar el proceso de revisión y actualización será la vinculada a la administración de los recursos humanos o quien el Concejo Municipal haya designado para efectos de evaluación del desempeño.
- El personal de jefaturas y el resto de personal participará en el proceso de revisión para favorecer su conocimiento y apropiamiento, efecto para el cual el Concejo Municipal planificará si lo cree conveniente y oportuno una exploración de las valoraciones de los empleados sobre los procesos de evaluación desarrollados con anterioridad.
- Las adecuaciones a este manual serán aprobadas por el Concejo Municipal para su respectiva validación y legalización y posteriormente socializadas con el personal en general.

7. Ámbito de aplicación

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

Nivel de Dirección: Pertenecen los/las empleados/as que desempeñan dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de esta Municipalidad.

Nivel Técnico: Pertenecen los/las empleados/as que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico los cuales se identifican a continuación.

Nivel de Soporte Administrativo: Al nivel de soporte administrativo pertenecen los/las empleados/as que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo: A este nivel pertenecen los/las empleados/as con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

La clasificación de los cargos de la Municipalidad en niveles funcionariales tiene implícita la consideración para efectos de evaluación la naturaleza y demandas del trabajo que desde cada uno de ellos se desempeña, **por lo tanto se incluyen los cargos que están fuera de la carrera administrativa dentro del sistema de evaluación del desempeño**, ya que además es el elemento que vincula a este manual con el Manual Regulador del Sistema Retributivo, el Manual de Cargos y Categorías, así como con el Manual de Políticas, Planes y Programas de Capacitación de la Municipalidad.

8. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño

La aplicación del presente manual estará orientada por las disposiciones técnicas, administrativas y financieras siguientes:

8.1 EL CICLO DE EVALUACIÓN

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

8.2 DIRECTRICES GENERALES PARA LA EVALUACIÓN:

-La evaluación estará relacionada con las demandas y responsabilidades del nivel funcional en el que se desempeñan los/las empleados/as en su relación con los requerimientos del cargo específico que desempeñan.

-La escala de evaluación del desempeño aplicada y contenida en el manual se convertirá en el instrumento principal de obtención de datos objetivos del nivel de desempeño.

-Se aplicará sistemáticamente la observación del jefe/a inmediato quien aplicará una lista de chequeo de forma intermedia y en cualquier momento del año de considerarse conveniente, ofreciendo la oportunidad al empleado/a de corregir antes de finalizado el año.

-La lista de chequeo que aplicará el/la jefe/a inmediato estará basada en los mismos criterios generales de la evaluación final, pero evaluados a partir de la observación directa del desempeño del empleado/a, con un apartado en el que se anoten las potenciales observaciones para la mejora del desempeño del empleado/a, teniendo en consideración las especificaciones establecidas en el manual descriptor de puestos de esta Municipalidad.

-La evaluación se llevará a cabo por medio de formularios que corresponderá a los niveles funcionariales de **jefaturas y demás personal que no son jefaturas**, establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y a las áreas del desempeño claves para la medición del rendimientos y cumplimiento de responsabilidades por parte del empleado/a.

-En caso de considerarse pertinente por parte del encargado/a de recursos humanos como apoyo a la evaluación final se podrán usar otras fuentes de retroalimentación como pueden ser encuestas a la ciudadanía, buzón de sugerencias entre otras.

-En caso de que un/a empleado/a sea reubicado a un cargo diferente este será evaluado con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior.

8.3 EXCEPCIÓN AL PERIODO DE EVALUACION

El periodo de evaluación puede ser flexible en el sentido siguiente:

Cuando la autoridad de la municipalidad tenga conocimiento de anomalías en el desempeño de las funciones de un empleado podrá evaluarse inmediatamente; cuando la comisión municipal de la CAM recomiende hacer evaluaciones diferenciadas o puntuales para determinar fallas en las labores; o cuando sea necesario para procesos de ascensos, reclutamiento y selección, así como para periodos de pruebas de personal.

8.4 CLASIFICACION DE LOS/LAS EMPLEADOS/AS POR GRUPOS LABORALES

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

Clasificados así por niveles se hace una segunda clasificación la cual define dos grupos: jefaturas y personal que no es jefatura, de tal manera que los formularios irán destinados para evaluar cada uno de estos grupos.

8.5 GRADO DEL DESEMPEÑO.

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

ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
De 81 a 100	Excelente
De 61 a 80	Muy Buena
De 41 a 60	Buena
De 21 a 40	Deficiente
De 0 a 20	Muy deficiente

8.6 EL PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN:

8.6.1 Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo del concejo o el Alcalde municipal acompañado de uno o más concejales cuando se trata de **jefaturas** (formulario A) y del jefe/a inmediato/a superior cuando se trata de **personal que no son jefaturas** (formulario B).

Los resultados que se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el/la empleado/a durante el año, además, de esta evaluación han de derivarse, propuestas específicas y concretas de **capacitación** u otras opciones de mejoramiento requeridas para el desarrollo del empleado/a, y que se han de especificar en el Manual Regulador del Sistema Retributivo del formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

8.6.2 Revisión

El/la empleado/a podrá solicitar la revisión de los resultados de la evaluación, esto según lo establecido en el Art. 45 de la LCAM, el cual establece: La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado/a, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde/sa y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el presente Manual de Evaluación del Desempeño.

9. Disposiciones administrativas generales

A continuación se establecen un conjunto de disposiciones que tienen por finalidad regular de forma general aspectos operativos y normativos que ha de tenerse en cuenta antes, durante y después de la aplicación de la evaluación del desempeño.

9.1- El/la jefe inmediato/a o el/la superior del jefe/a inmediato/a, en el caso de que éste/a hubiere participado en el proceso evaluativo, luego de haber firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los/las empleados/as a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación a la Unidad Administrativa competente encargada de Recursos Humanos para su registro oportuno, y al Registro Municipal de la Carrera Administrativa municipal.

9.2- La evaluación del desempeño solo surtirá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotada en el Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal. No obstante, en sí mismo el formulario de evaluación del desempeño tiene validez legal desde el momento en que la evaluación es comunicada al empleado/a.

9.3- Según el Art. 40, inciso tercero de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que literalmente dice: “De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una Municipalidad a otra, los funcionarios/as o empleados/as que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados/as o funcionarios/as conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen.”

La evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como su jefe/a inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado, de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual.

9.4- Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el/la empleado/a hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de acuerdo con lo señalado en el siguiente numeral.

9.5- En ningún caso deberá ser evaluado el/la empleado/a que tenga menos de seis meses de tiempo efectivamente laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo, por ejemplo, pago de incentivos, se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior.

9.6- En caso de que a la fecha de evaluación, el/la empleado/a se encuentre ausente de su

puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia, el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el/la jefe inmediato/a deberá justificar el caso en forma escrita, ante la unidad encargada del personal, ésta a su vez ha de informar al Concejo Municipal, a la Comisión Municipal de la Carrera y al Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito serán aceptadas por esta las evaluaciones del Desempeño efectuadas en forma extemporánea.

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

9.8- Tanto el/la empleado/a como el/la jefe inmediato/a o el/la superior de éste/a, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los originales de los formularios de evaluación; no se administrará el uso de facsímiles para este propósito. La ausencia de la firma del jefe/a invalidará la evaluación del desempeño por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al empleado/a.

La ausencia de la firma del empleado/a hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el/la empleado/a se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en el apartado I del formulario "OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA" y además, registrar el hecho en una acta avalada con su firma y la de, por lo menos, dos observadores con sus respectivas calidades.

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

9.9.- Si el/la empleado/a se negare a asistir a la entrevista a la que fuere convocado para ser notificado/a del resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe/a inmediato/a o el/la superior/a del jefe/a inmediato/a, en caso de que intervenga en el proceso, ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior, consignando en el apartado de "OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA" lo relativo a lo sucedido.

9.10- Los/las jefes/as y los funcionarios encargados de la administración de personal que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.

9.11- En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de personal, ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Ha de estar

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

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, lo devolverá al jefe/a inmediato/a para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.

9.12 La evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto los casos indicados.

9.13 Cuando el/la empleado/a dependa técnicamente de un/a jefe/a y administrativamente de otro, En este caso, el/la jefe/a técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el/la jefe/a administrativo actuará como superior para resolver una eventual disconformidad del empleado/a con respecto al resultado de la evaluación.

9.14 Si no existiera un/a jefe/a técnico para evaluar a los/las empleados/as de acuerdo con las funciones que realizan, el proceso de evaluación quedará a cargo del o del jefe/a administrativo, quien ha de basarse en los informes y cualquier otro medio de control que le permita externar criterios sobre el desempeño del empleado/a.

9.15 Aun cuando el/la jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado/a, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado/a en el que se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores.

10. Disposiciones administrativas relacionadas con

la administración de personal

Este apartado desarrolla las regulaciones directamente relacionadas con las actuaciones que ha de llevar a cabo la unidad o persona encargada de la gestión de los recursos humanos de la Municipalidad:

10.1 Cuando el encargado de personal haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará el original para su archivo, y enviara copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y al jefe inmediato correspondiente a fin de que éste proceda a entregar copia al empleado/a, o directamente a este.

10.2 El/la encargado/a de personal deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado/a y la categoría cualitativa - DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE- que corresponda.

10.3 El/la encargado/a de personal contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al/la jefe/a inmediato si los hubiere.

10.4 La Unidad encargada de la administración de personal han de instruir a los/las jefes/as, tanto de su sede central, como de servicios desconcentrados o descentralizados si los hubiere, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los/las empleados/as, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del/la jefe/a inmediato/a.

10.5 La unidad encargada de la administración de personal ha de procurar que los/as empleados/as que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño, e igualmente, que los nuevos empleados/as de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos y orientados en esta materia. Es importante que cada jefe/a inmediato/a actúe como un capacitador de los empleados/as a su cargo.

10.6 La unidad encargada de personal ha de procurar que las diferentes dependencias de la Municipalidad, le brinden información precisa sobre los casos de empleados/as que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en los numerales 9.4, 9.6 y 9.7 del

apartado anterior, a fin de que la lista de empleados/as evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos. Esta lista deberá ser remitida unidad encargada de la administración de personal, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación y ha de contener los siguientes datos:

- Nombre del empleado/a
- Número de DUI
- Resultado cuantitativo (promedio anual)
- Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)
- Justificación de los casos evaluados de acuerdo con las situaciones señaladas en los puntos 9.4, 9.6 y 9.7.

Los/las empleados/as que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo por concepto de carrera profesional, han de incluirse por separado del resto de empleados/as, con el propósito de facilitar la información al usuario.

10.7 Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, la unidad encargada de la administración de personal, dispondrán con suficiente anticipación, de los formularios requeridos para la evaluación de los/las empleados/as que están a su cargo.

11. Anexos

Para Jefaturas.

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: ____/____/____

FORMULARIO A Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Jefes y Personal Técnico. Alcaldía Municipal de El Divisadero	
UNIDAD ORGANIZATIVA:	
DATOS DEL EVALUADO: Nombre:	
Fecha de Ingreso:	Puesto Actual: Tiempo en el Puesto:
OTROS DATOS: Nombre y cargo del Jefe inmediato:	Período de evaluación: Del _____ al _____

SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario "A" o el Formulario "B" según el cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario "A" será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario "B" para el Personal Administrativo y Operativo
3. El formulario comprende 4 secciones o columnas, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.

6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada. Así

ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
De 81 a 100	Excelente
De 61 a 80	Muy Buena
De 41 a 60	Buena
De 21 a 40	Deficiente
De 0 a 20	Muy deficiente

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

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

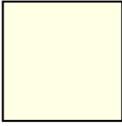
AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL

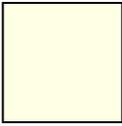
AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Planificación del Trabajo, Coordinación y Distribución de Trabajo	1. Generalmente es indiferente y evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta responsabilidades pero no busca mayores compromisos	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente cumple con sus compromisos laborales	6	
	4. Cumple con las metas establecidas	8	

	5. Entrega su trabajo antes de lo previsto y con exactitud	10	
Organización	1. No delega tareas a sus compañeros	1	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	2	
	3. Su trabajo es aceptable	3	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	4	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con sus tareas	5	
Cooperación con Compañeros y compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación	1	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente	2	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable	3	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del equipo de trabajo	4	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo	5	
Potencial de progreso	1. Su progreso es dudoso	1	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	2	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	3	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	4	
	5. Excelente potencial de progreso	5	
SUB TOTAL			

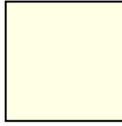
AREA: PRODUCTIVIDAD

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente y evita responsabilidades	1	<input type="text"/>

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

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

AREA: CONDUCTA LABORAL

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	1	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	2	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo	3	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas	4	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	5	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	1	
	2. Convivió solo con ciertas personas y no se metió en problemas	2	
	3. Convivió cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	3	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	4	

	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	5	
Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación	1	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	2	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	3	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	4	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	5	
SUBTOTAL :			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

SECCIÓN 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

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

OPINIONES DEL EVALUADO:

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

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

Fecha: _____

Firma del empleado/a _____

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

F _____

Firma del Jefe Inmediato

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

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

Evaluación Anual Revisada

Puntuación Revisada

Categoría Cualitativa

Revisada jefe superior o designado Concejo Municipal;

Resuelvo _____

Fecha: _____ Firma del Jefe Superior o Designado por el Concejo _____

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

F _____
Jefe Inmediato

FORMULARIO "B"

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

SECCIÓN 1. INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: ____/____/____

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

SECCIÓN 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario B para el Personal Administrativo y Operativo.

3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.
4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada, así:

ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Rango de Puntos	Calificación
De 81 a 100	Excelente
De 61 a 80	Muy Buena
De 41 a 60	Buena
De 21 a 40	Deficiente
De 0 a 20	Muy deficiente

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

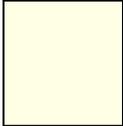
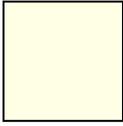
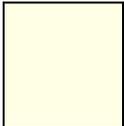
Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

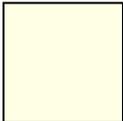
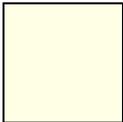
AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Cooperación con Compañeros y Compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación	2	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente	4	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del equipo de trabajo	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo	10	
Potencial de	1. Su progreso es dudoso	1	<input type="text"/>

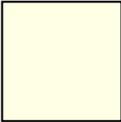
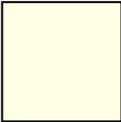
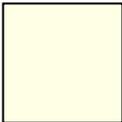
Progreso	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	2	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	3	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	4	
	5. Excelente potencial de progreso	5	
SUBTOTAL:			

AREA: PRODUCTIVIDAD

AREA	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	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 su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	1	
	2. Tiende a ser lento	2	
	3. Generalmente termina a tiempo	3	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	4	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	5	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	2	
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	4	
	3. Su trabajo es aceptable	6	

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

AREA. CONDUCTA LABORAL

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

	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación	2	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	10	
SUBTOTAL :			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

SECCIÓN 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

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

OPINIONES DEL EVALUADO:

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

() Conformidad con el resultado

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

Fecha: _____

Firma del empleado/a _____

Por conformidad Disconformid del empleado(a) con el resultado de la evaluación, firmo a los _____ días del mes de _____ de 201 _____

F _____

Firma del Jefe Inmediato

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

() Mantener el resultado de la evaluación

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

Evaluación Anual Revisada

Puntuación Revisada

Categoría Cualitativa

Revisada jefe superior o designado Concejo Municipal;

Resuelvo _____

Fecha: _____ Firma del Jefe Superior o Designado por el Concejo _____

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

F _____
Jefe Inmediato

TABULACIÓN DE PUNTAJES Y CALIFICACIONES OBTENIDAS

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

Formulario "A" Desempeño Laboral para Jefes y Técnicos			Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Operativo		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	➤ Planificación del Trabajo, Coordinación y Distribución del Trabajo		Gestión de Personal y Ejecución de tareas	➤ Cooperación con compañeros y compañeras	
	➤ Logro de metas y objetivos			➤ Potencial de progreso	
	➤ Organización				
	➤ Cooperación con compañeros y compañeras				
	➤ Potencial de progreso				
Productividad	➤ Responsabilidad		Productividad	➤ Responsabilidad	
	➤ Cumplimiento y Oportunidad			➤ Cumplimiento y Oportunidad	
	➤ Calidad del Trabajo			➤ Calidad del trabajo	

	➤ Competencia técnica y conocimiento del puesto			➤ Competencia y conocimiento del puesto	
	➤ Volumen de trabajo			➤ Volumen de trabajo	
	➤ Ejecución de actividades			➤ Ejecución de actividades	
Conducta Laboral	➤ Iniciativa		Conducta Laboral	➤ Iniciativa	
	➤ Atención al usuario			➤ Atención al usuario	
	➤ Asistencia y Puntualidad			➤ Asistencia y Puntualidad	
	➤ Presentación			➤ Presentación	

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL DIVISADERO
DEPARTAMENTO DE MORAZAN
RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Periodo de la evaluación: _____				Fecha del Informe: _____					
FORMULARIO "B" DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO									
No.	NOMBRE DEL EMPLEADO Y/O SERVIDOR	CARGO	CALIFICACIÓN						CALIFICACIÓN OBTENIDA
			Puntaje	Excelente De 81 a 100	Muy Buena De 61 a 80	Buena De 41 a 60	Deficiente De 21 a 40	Muy deficiente 0 a 20	
Nombre y firma del Jefe de Recursos Humanos: _____				Nombre y Firma del Secretario Municipal: _____					