



MUNICIPALIDAD DE EL PARAISO
DEPARTAMENTO DE COPAN, HONDURAS, C. A
TEL.2651-11-03



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MUNICIPALIDAD DEL PARAÍSO COPÁN

**MANUAL DE EVALUACION DEL
DESEMPEÑO**

CORPORACION MUNICIPAL

Administracion 2022-2026

MUNICIPALIDAD DE EL PARAÍSO



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. RESUMEN DEL DOCUMENTO

PASOS	DESCRIPCION	DESARROLLO
1.	Concepto de evaluación del desempeño	Es un proceso sistemático y periódico destinado a determinar y comunicar a los empleados de la municipalidad la forma en que están desempeñando su trabajo desde el punto de vista de los resultados (que) como desde los comportamientos (Como) de acuerdo con su misión y visión así como a elaborar planes de mejora.
2.	Aplicación de la evaluación	PREGUNTAS MÁS FRECUENTES: 1. ¿A QUIÉN EVALUAR? A todo el personal de la municipalidad. 2. ¿QUIÉN DEBE EVALUAR AL PERSONAL? • El Jefe inmediato superior La comisión evaluadora conformada por: 1. Alcalde Municipal 2. Asesor Legal (si existe) 3. Encargado de Recursos Humanos 4. Comisionado (a) Municipal 5. Coordinador (a) de la comisión ciudadana de transparencia 3. ¿CUÁNDO DEBE EVALUARSE AL PERSONAL? Cada semestre o una vez al año 4. ¿CÓMO EVALUAR AL PERSONAL? 1. Preparación de la evaluación en la cual se recolecta la información pertinente de forma objetiva. 2. Entrevista en la cual se socializa el proceso y se realiza una adecuada previsión de los objetivos a alcanzar por cada persona en su puesto (elaboración de un plan de evaluación) se le da seguimiento al mismo para conocer los avances y dar respuestas. 3. Aplicación de las fichas de evaluación previamente conocidas por los evaluadores como por el personal a evaluar
4.	Principios de la evaluación del desempeño	a. Legalidad: (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Someter las actuaciones de la evaluación del desempeño a lo determinado en la Ley de



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	<p>carrera administrativa municipal y al Derecho, realizando actuaciones permitidas por la Ley.</p> <p>b.- Objetividad: (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Es la determinación de metas concretas, corto y mediano plazo de los resultados a obtener en un puesto de trabajo y que se desprenden de las funciones contenidas en la descripción de los puestos.</p> <p>c. Imparcialidad: (Art. 4 No.4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) La imparcialidad es sinónimo de justicia, de equilibrio, de ausencia de prejuicios.</p> <p>d.- Responsabilidad: (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) es la capacidad de cumplir con las obligaciones y deberes contemplados en el ordenamiento jurídico.</p> <p>e. Periodicidad: Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la municipalidad.</p> <p>f. Información del desempeño: El/la evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.</p> <p>g. Periodo de Recurso: El/la evaluado puede buscar la conciliación de la SETCAM cuando el resultados de la evaluación lo considere injustos o inconsistentes (Art. 69 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) poniendo fin al conflicto de forma definitiva sin que pueda ninguna de las partes ejercer sus acciones y pretensiones por la vía judicial.</p> <p>h. Relación directa de los resultados con acciones de personal: Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones tales como ratificación, Registro General del Personal Municipal, reconocimiento e inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos entre otros.</p> <p>i.- Principio organizativo: Debe de ser un instrumento de la dirección para comunicar a sus empleados que se espera de ellos en términos de resultados y comportamientos.</p> <p>J.- Principio de Integración: Es la que permite a los empleados conocer que se espera de ellos, que opinan sus</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		<p>superiores de su rendimiento y que consecuencias pueden derivarse de la evaluación de dicho rendimiento.</p> <p>k.- Es un Proceso Participativo: La evaluación se realiza mediante una entrevista entre supervisor (Evaluador) y colaborador (Evaluado) en la que se Analiza Conjuntamente la adecuación actual al puesto, acciones de mejora, acciones de formación y medios disponibles.</p> <p>L.- Responsabilidad del Superior: Aunque la evaluación sea un proceso participativo, la responsabilidad final de esta es del Superior que debe preparar previamente la entrevista, y cuyo criterio prevalecerá en última instancia.</p> <p>LL.- Es un Proceso Continuo: debe contemplarse todo un periodo y no tan solo la actuación en la época previa a efectuar la evaluación.</p>
5.	Aspectos claves de la evaluación	a. Recopilación de información para Evaluar b. Preparación de la Evaluación
6.	Fases de evaluación	a. Evaluación Formativa o Intermedia: Primera quincena del mes de Junio b. Evaluación final: Última quincena del mes de Noviembre c. Evaluación anual: Resultado del promedio de ambas
7.	Métodos de la evaluación del desempeño	Evaluación por Escalas Graficas: Ventajas y Desventajas del Método
8.	Proceso de implantación	Diagrama de Entrevistas Citas de Entrevistas Las Entrevistas Estructura de las Entrevistas Diseño de los Objetivos Proceso de definición de los Objetivos Numero de Objetivos por Puestos Definición de Competencias Ponderación de Competencias Ponderación entre los Objetivos y Competencias Evaluación Propiamente Dicha. Resultados de la Evaluación Tipos de Resultados Gráficos de los Resultados de Evaluación
9.	Distorsiones en la Evaluación	a.- Efecto Halo: Tendencia a generalizar la evaluación b.- Tendencia central: Es aquella que tiende a



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		<p>realizar la evaluación de una persona en el punto medio</p> <p>c.- Polarización positiva o negativa: Es la tendencia a concentrar las evaluaciones de los empleados hacia la parte más alta o más baja de la escala</p> <p>d.- Contraste: Consiste en evaluar a un empleado (a) relacionándola directamente con otro empleado (a)</p> <p>e.- Primera impresión: Este tipo de valoraciones suelen ser las más comunes ejecutadas por un evaluador al realizar un juicio apresurado</p> <p>f.- Semejanza: Esta señala que el calificador emite juicios más favorables de aquellas personas a quienes distingue como más cercanas a su conducta o historial.</p> <p>h.- Conceptos</p> <p>i.- Principales Distorsiones</p> <p>j.- Técnicas para minimizar la Distorsión</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. PRESENTACION

El presente Manual de Evaluación del Desempeño tiene como objetivo dotar a la Municipalidad de El Paraíso del Departamento de Copan de una herramienta básica que permita evaluar el desempeño de los empleados municipales, a fin de mejorar la productividad, eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios a la ciudadanía.

La aplicación correcta de este manual fortalece la capacidad institucional de la municipalidad, en el marco del respeto a la autonomía municipal y la obligatoriedad por parte de los tomadores de decisiones de cumplir con la Ley de Carrera Administrativa Municipal y su reglamento. Se enfatiza la importancia de implementar este manual que, junto a otros, sienta las bases de regulación y práctica para el empleo público local, favoreciendo la meritocracia y la profesionalización y previsión social del personal técnico municipal. Su aplicación fortalece la buena gobernanza y profundiza en la democratización y modernización de la gestión pública local.

Este manual es producto de un esfuerzo conjunto entre la Municipalidad, la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM) adscrita a la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) y el proyecto para la Gobernabilidad Local de Honduras (GLH). GLH es una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID) en Honduras, cuyo objetivo principal es mejorar los sistemas de provisión de los servicios básicos en el occidente de Honduras.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

3. INTRODUCCION

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir con el fortalecimiento del personal de la Municipalidad de El Paraíso, Copan para la implementación de un método de evaluación de fácil interpretación y aplicación para medir el desempeño de los empleados permanentes conforme a la Ley de Carrera Administrativa Municipal con el objeto de mejorar la Administración del Recurso Humano y de la Gestión Pública

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño basado en factores y criterios determinados por la municipalidad de El Paraíso, Copan que mida con objetividad, validez y transparencia las capacidades y rendimiento laboral de los empleados
- Promover la participación y el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso de aplicación de la técnica de evaluación, esto incluye a representantes de sociedad civil.
- Propiciar el cumplimiento de la evaluación del desempeño del personal de forma progresiva asegurando una transición ordenada conforme a lo establecido por la Ley de Carrera Administrativa Municipal
- Proporcionar a la administración superior de la municipalidad de El Paraíso, Copan, los elementos básicos necesarios para la elaboración y/o actualización de programas de desarrollo del personal derivados del reconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora evidenciados en los resultados de la evaluación.

5. METODOLOGIA UTILIZADA

La información obtenida para el presente manual ha sido recabada a través de los datos recopilados en la Municipalidad de El Paraíso, basado en un proceso de investigación bibliográfica, entrevistas y cuestionarios para la identificación, análisis, priorización y ejecución de acciones destinadas a fortalecer los procesos de evaluación del desempeño del recurso humano en base a la realidad de nuestro entorno local.

Este proceso metodológico consta de las fases siguientes que son:



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	Análisis de Documentacion disponible <ul style="list-style-type: none">•Políticas de identificación, selección y contratación de personal•Manuales operativos•Planes Estrategicos de Desarrollo Municipal
	Diagnostico rápido <ul style="list-style-type: none">•Entrevistas con actores claves•Alcaldes, Vice alcaldes, Regidores y funcionarios municipales
	Definición de un Marco Operativo para los procedimientos para la evaluacion del desempeño del recurso humano <ul style="list-style-type: none">•Elaboracion del Manual•Elaboracion de formatos y guias para su aplicación
	Presentación a las autoridades y miembros de la Sociedad Civil

6.MARCO LEGAL

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE HONDURAS

La Constitución de la República de Honduras es el ordenamiento jurídico base y poseedora del mandato supremo para la elaboración de las demás leyes.

Esta disposición nos da el fundamento de la Autonomía, en su Artículo 294 cuando dice que los departamentos se dividirán en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo, de conformidad con la Ley. La Autonomía municipal es uno de los pilares para la elaboración del presente manual.

ARTÍCULO 296 dice: “La Ley establecerá la organización y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario o empleado municipal.

Este artículo se puede interpretar que habrá una ley que desarrollará la organización y funcionamiento de las municipalidades, y a la Ley que se refiere es a la Ley de Municipalidades, y que será esta ley la que desarrolla lo referente a las Municipalidades conforme a este mandato constitucional.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Constitución desarrolla en su CAPITULO VIII DENOMINADA DEL SERVICIO CIVIL de su artículo 256 al 259, el Régimen de Servicio Civil y nos estableen su artículo 256 los principios en que debe basarse los cuales son el de idoneidad, eficiencia y honestidad. La administración de personal estará sometida a métodos científicos basados en el sistema de méritos. Y que Estado protegerá a sus servidores dentro de la carrera administrativa.

ARTÍCULO 257.- La ley regulará el Servicio Civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración pública; las promociones y ascensos a base de méritos y aptitudes; la garantía de permanencia, los traslados, suspensiones y garantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten.

ARTICULO 258.- Tanto en el gobierno Central como en los organismos descentralizados del estado, ninguna persona podrá desempeñar a la vez dos o más cargos públicos remunerados, excepto quienes presten servicios asistenciales de salud y en la docencia.

Ningún funcionario, empleado o trabajador público que perciba un sueldo regular, devengará dieta o bonificación por la prestación de un servicio en cumplimiento de sus funciones.

ARTÍCULO 259.- Las disposiciones de este Capítulo se aplicarán a los funcionarios y empleados de las Instituciones descentralizadas y Municipales.

De acuerdo a lo que establece la constitución es que se pretende crear el presente manual tomando como base que por la autonomía de la cual están revestidas las municipalidades, y dentro de la cual va inmersa la autonomía administrativa, es que se trata de determinar las necesidades de formación y desarrollo tanto individual como organizacional para el alcance de la implementación de la carrera administrativa.

LEY DE MUNICIPALIDADES

La Ley de Municipalidades en cumplimiento de lo establecido en la Constitución en su artículo 296, referente a las municipalidades desarrolla la autonomía en su artículo 12-A nos habla puntualmente sobre los postulados en que se fundamenta y nos establece que son los siguientes:

- a. La libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de conformidad con la ley;
- b. La libre administración que implica la toma de decisiones bajo el marco legal, los intereses generales de la nación y los programas de desarrollo municipal, incluyendo las inversiones de impacto social que generen riqueza y empleo local, con el respaldo de la comunidad en cabildo abierto y de la Comisión Ciudadana de Transparencia;
- c. La facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio;
- d. La protección, conservación, reforestación y preservación del medio ambiente;
- e. La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto;
- f. La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales;



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- g. La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales; y,
- h. Las demás que en el ejercicio de sus atribuciones les correspondan por ley a las municipalidades.

La legitimidad de los derechos enunciados en las disposiciones anteriores se ampara en el principio de subsidiariedad, cuyo propósito es el de garantizar a los titulares de los órganos de gobierno municipal, la toma de decisiones lo más cercana posible del ciudadano, con plena armonía entre las acciones y decisiones del gobierno municipal con las de definición de políticas, regulación y control del Gobierno Central.

Es de este artículo en su postulado número siete en el que se basa la elaboración del presente manual, ya que dicha disposición es amplia en cuanto a su interpretación, ya que la facultad otorgada a las municipalidades le da la capacidad de ir adaptando su forma de funcionamiento a las realidades y las necesidades municipales, de tal manera es que para establecer el buen funcionamiento de las municipalidades debe guiarse del desempeño del recurso humano administrativo, ya que dependerá de estos el alcance de un servicio eficiente. Y por lo tanto, al evaluar el desempeño del cargo asignado y el cumplimiento de sus funciones, podrá elaborarse planes de mejora.

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

El Artículo 5 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos establece que: “Corresponde a la Corporación Municipal, las facultades siguientes:

- a) Crear y suprimir los puestos de la carrera administrativa municipal;
- b) Aprobar el Manual de Clasificación de Puestos y la Estructura de Salarios de conformidad con el catálogo general elaborado por la Secretaría Técnica de la de la Carrera Administrativa Municipal;
- c) Fijar las retribuciones de los empleados municipales dentro de los rangos establecidos por la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal y de la categorización municipal;
- d) Aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos
- e) Aprobar la cantidad de puestos de confianza propuestos por el Alcalde, con sus características y retribuciones correspondientes.
- f) Aprobar reglamentos especiales y manuales para el desarrollo de la presente ley;
- g) Conocer en apelación los reclamos contra las sanciones impuestas por el Alcalde Municipal;
- h) Las demás que resulten atribuidas en el texto de la presente ley o por otras normas legales y reglamentarias.

Este artículo está diciendo que la Corporación Municipal debe aprobar manuales para el desarrollo de dicha Ley, manuales que como el presente son indispensables para el logro del buen funcionamiento de la Municipalidad, lo cual se logrará examinando al empleado o funcionario público en la medida que se desarrolle a su cabalidad sus conocimientos, habilidades y destrezas.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es de tal importancia el recurso humano con el que cuenta la Municipalidad que debe de haber una planificación del mismo y esto es lo que nos remite al Artículo 11 sobre el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos en su literal b) y f) y que dice literalmente: “Toda Municipalidad deberá contar con el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. En él se establecen:

- a) Previsiones sobre modificación de estructuras organizativas y de puestos de trabajo;
- b) Previsión y, en su caso, suspensión e incorporaciones de personal externo a un sector de trabajo de la Municipalidad;
- c) Medidas de movilidad forzosa;
- d) Cursos de formación y capacitación específicos;
- e) Planes específicos de provisión de puestos de trabajo;
- f) Medidas específicas de promoción interna;
- g) Prestación de servicios a tiempo parcial; y,
- h) Otras medidas que procedan conforme a sus objetivos y disponibilidades presupuestarias.

ARTÍCULO 35: Sobre la Remoción del Puesto nos dice que: “Los servidores permanentes que accedan a otro puesto de trabajo podrán ser removidos por causas derivadas de una alteración en el contenido del puesto, realizada a través del Manual de Clasificación de Puestos, que modifica los factores y requisitos que sirvieron de base a la convocatoria o de una falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que impida realizar con eficacia las funciones atribuidas al puesto.

A los servidores removidos se les reintegrará al puesto que desempeñaba antes de su promoción. La remoción se efectuará previa formación de expediente contentivo de argumentos de las partes y mediante resolución motivada del órgano que realizó el nombramiento.

ARTÍCULO 38: Sobre la Movilidad Interna o Traslado, nos dice literalmente que: “Las Municipalidades y demás entidades adscritas al sistema podrán trasladar a sus servidores, por necesidades de servicio, a unidades, áreas u organismos públicos locales distintos a los de su destino, respetando sus retribuciones, condiciones esenciales de trabajo y, modificando, en su caso, la adscripción de los puestos de trabajo de los que sean titulares.

ARTÍCULO 40: Que nos hace mención a los Órganos de Evaluación del Desempeño y Procesos de Capacitación y Formación. Y dice que El Reglamento General de esta Ley regulará todo lo concerniente a los procedimientos de evaluación del desempeño de los servidores del sistema.

Como disposiciones transitorias contamos desde el art 77 al 81, que literalmente dicen:

ARTÍCULO 77.- Régimen Transitorio. Los servidores que, a la fecha de entrar en vigencia esta Ley, se encuentren prestando servicios en las Municipalidades y entidades adscritas al sistema, salvo que incurran en infracciones que constituyan causal de separación del servicio o de despido justificado,



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

conservarán el derecho a permanecer en sus cargos hasta que se convoquen de forma progresiva las pruebas de selección tendientes a incorporar al sistema a los servidores en forma definitiva.

A los servidores que resultaren cesanteados con motivo del inicio de la aplicación de esta Ley se les pagará las prestaciones e indemnizaciones correspondientes.

ARTÍCULO 78.- Procesos de Profesionalización. Para asegurar la transición ordenada hacia un Sistema de Servicio Civil Municipal, de que exista la disponibilidad presupuestaria correspondiente y de no causar trastorno a la buena marcha de las Municipalidades, las pruebas de mérito, capacidad e idoneidad podrán ser espaciadas en un plazo de cuatro años, debiendo someterse a dicho proceso un porcentaje mínimo del 25% anual de la planta de personal.

Con carácter excepcional, y en los procesos selectivos dirigidos a la completa profesionalización del personal al servicio de las municipalidades, se podrán tener en cuenta los servicios prestados en la Municipalidad donde se realiza la convocatoria sin que la valoración de los mismos pueda suponer más de un 45% del total de la puntuación, exigiéndose, en todo caso, se superen las pruebas selectivas establecidas.

Los servidores que, a la entrada en vigor de esta Ley, se hallaren prestando servicios con una antigüedad superior a cinco (5) años, podrán incorporarse al servicio civil municipal, en la categoría equivalente al puesto de trabajo que este desempeñando, quedando eximidos de participar en el concurso, salvo que hubiesen cometido infracciones graves que no hayan prescrito.

ARTÍCULO 79.- Procesos de Progresión Profesional. Una vez finalizado el proceso de profesionalización del empleo municipal, se comenzará inmediatamente a convocar los procedimientos de provisión de puestos de trabajo, así como la revisión de la clasificación de puestos y las estructuras salariales.

ARTÍCULO 80.- Desarrollo Reglamentario. EL Poder Ejecutivo por medio de la secretaria de Estado en Los despachos de Gobernación y Justicia, deberá emitir el Reglamento General de esta Ley dentro de un plazo máximo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia de la misma.

Hasta tanto entre en vigencia dicho reglamento, conservaran su vigencia, en lo que no se opongan a la presente Ley las normas y convenios aprobados por la Municipalidades para la gestión de su personal, contados a partir de la vigencia de esta ley.

ARTÍCULO 81.- Medidas Progresiva. Los procesos previstos en el Título V no serán desarrollados mientras no se haya producido la profesionalización del personal al servicio de las municipalidades.

Las normas relativas a el sistema salarial, previstas en el Capítulo III del Título VII, Entraran en vigor de forma progresiva, una vez se haya completado el programa de profesionalización del personal al servicio de cada Municipalidad o entidad del sistema y se hayan desarrollado los instrumentos organizativos previstos en esta Ley, lo que habrá de realizarse en el plazo máximo de dos años.

REGLAMENTO DE LA LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

SECCIÓN SEGUNDA ORGANOS DELIBERATIVOS DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 18. LA CORPORACIÓN MUNICIPAL Y ORGANOS DELIBERATIVOS DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA. La Corporación Municipal y los órganos deliberativos de las entidades del sistema, son la instancia de dirección de la Carrera Administrativa Municipal en su respectiva comprensión; a ellos corresponde las siguientes atribuciones:

- 1) La fijación de las retribuciones de los servidores municipales dentro de los límites establecidos en el manual General de Clasificación de Puestos y Salarios;
- 2) La aprobación del Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos a propuesta del Alcalde o titular del órgano ejecutivo, en su caso;
- 3) En el caso de las municipalidades, los nombramientos del Secretario, Auditor y Tesorero Municipal seleccionados de una terna que haya obtenido las mejores calificaciones en el proceso de selección, a propuesta del Alcalde;
- 4) La creación y supresión de puestos o cargos, a propuesta del Alcalde u órgano ejecutivo;
- 5) La imposición de sanciones disciplinarias por las infracciones cometidas por los servidores de la corporación u órgano deliberativo;
- 6) Resolver los recursos de reposición de sus propias resoluciones y las de apelación contra las resoluciones de los órganos ejecutivos.
- 7) Las demás que resulten atribuidas en el texto de la Ley y de este Reglamento o por otras normas jurídicas.

SECCIÓN TERCERA ORGANOS EJECUTIVOS DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA

ARTÍCULO 19. EL ALCALDE Y LOS ORGANOS DELIBERATIVOS DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA. El Alcalde y los órganos deliberativos de las entidades del sistema, son las instancias de administración de la CAM; ejercen, con las excepciones establecidas en la ley y en este reglamento, las facultades y funciones de autoridad nominadora y como tales les corresponden las siguientes atribuciones:

- 1) Nombrar, trasladar, promover, suspender y remover, los servidores de carrera conforme la ley y este reglamento;
- 2) Suscribir los contratos que se celebren con personal temporal;
- 3) Designar y remover el personal interino; el personal de confianza; y, los empleados por jornal, conforme a la normativa correspondiente;
- 4) Imponer sanciones por la comisión de infracciones graves y menos graves;
- 5) Conceder permisos y licencias;
- 6) Informar a la Dirección Ejecutiva de la SETCAM de toda acción relacionada con la CAM en su respectiva entidad;



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- 7) Delegar sus atribuciones en materia de personal con excepción de nombramientos, firmas de contratos e imposición de sanciones;
- 8) Conceder honores y distinciones a los servidores;
- 9) Resolver los recursos de reposición y admitir los recursos de apelación conforme la ley y este reglamento; y,
- 10) Las demás que le resulten atribuidas en las leyes.

SECCIÓN QUINTA COMISIONES DE APOYO TECNICO

ARTÍCULO 27. Con fundamento en los ARTICULOS 29 y 40 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, cada municipalidad y entidad del sistema integrará las siguientes Comisiones:

1.....

2.....

3.-Comision de Evaluación del Desempeño, como órgano técnico encargado de planificar, coordinar y someter a la consideración de la Alcaldía y Corporación Municipal los criterios y resultados de las evaluaciones periódicas del personal al servicio de la Municipalidad.

4.-Las demás que al efecto cree la Corporación Municipal.

ARTÍCULO 28. INTEGRACION DE LAS COMISIONES. Las comisiones de Selección de Personal, Capacitación y de Evaluación del Desempeño, se constituirán de forma permanente, a iniciativa del órgano ejecutivo de la municipalidad o entidad del sistema, por representantes designados por:

1. Uno por el Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema, quien la presidirá;
2. El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
3. Uno por la UMAP, quien actuará como Secretario;
4. El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia.
5. El Comisionado Municipal.

Los miembros de estas comisiones que tendrán derecho a voz y voto son:

1. El Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema;
2. El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

3. El representante de la UMAP.

Y, en caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad. Los miembros deberán guardar discreción y confidencialidad sobre todo lo relacionado con su actuación interna, incluso con posterioridad a la finalización de su designación.

Las Comisiones estarán sujetas a las normas del procedimiento parlamentario para efecto de sus sesiones e incluso a las sanciones que correspondan por su incumplimiento.

Las comisiones cumplirán sus funciones igualmente en las entidades o empresas desconcentradas Municipales.

CAPITULO IV EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 106. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. La evaluación del desempeño es el procedimiento sistemático y periódico utilizado para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados del servidor con relación al ejercicio de su cargo.

Es de responsabilidad del jefe inmediato del servidor, tiene carácter permanente y deberá de ser tomada en cuenta para la evaluación periódica de la Comisión de Evaluación del Desempeño.

ARTÍCULO 107. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. La evaluación de desempeño permite:

1. Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el servidor ejecuta las labores propias del puesto;
2. Descubrir las potencialidades y debilidades del servidor;
3. Implantar nuevas políticas de compensación;
4. Mejorar el desempeño;
5. Tomar decisiones de ascensos o de ubicación; Determinar si existe la necesidad de volver a capacitar;
7. Detectar errores en el diseño del puesto; y,
8. Determinar si existen problemas personales que afecten al servidor en el desempeño del cargo.

ARTÍCULO 108. APLICACIÓN DE LA VALORACIÓN. La valoración deberá ser tomada en cuenta para:

1. Aprobar los períodos de prueba establecidos en los procesos selectivos;
2. Progresar en la carrera administrativa;
3. Acceder a la formación;



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

4. Conceder becas, comisiones de estudio y licencias;
5. Conseguir mejoras retributivas; y,
6. Aplicar medidas disciplinarias por incumplimiento de funciones propias del cargo.

ARTÍCULO 109. SISTEMA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. El sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con el puesto y ser práctico, objetivo y confiable.

ARTÍCULO 110. AUTORIDAD EVALUADORA. La evaluación periódica del desempeño de los servidores estará a cargo de la Comisión de Evaluación del Desempeño, en el caso que la municipalidad o entidad del sistema se reserve dicha función o, por la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal cuando aquellas se la deleguen.

En todo caso, los órganos de dichas instituciones deberán valorar anualmente el desempeño de cada servidor, a fin que quede constancia en su expediente personal de su evolución, aptitudes, conocimientos y habilidades.

Los factores a tomar en cuenta en la evaluación son los siguientes:

- 1.-Responsabilidad.
- 2.-Iniciativa.
- 3.-Actitud respecto al trabajo.
- 4.-Planificación y organización.
- 5.-Conocimiento del trabajo.
- 6.-Obtención de resultado.
- 7.-Capacidad de análisis, cuando proceda.
- 8.-Motivación del personal, cuando proceda.
- 9.-Habilidad en la toma de decisiones.
- 10.-Actitud hacia el trabajo en equipo.
- 11.-Calidad de servicio.
- 12.-Creatividad.

ARTÍCULO 111. ÓRGANO DE COORDINACIÓN. La evaluación del desempeño de los servidores será normada, planificada, coordinada y supervisada por la SETCAM, en coordinación y colaboración de las UMAP y las Comisiones de Evaluación del Desempeño.

ARTÍCULO 112. COMISIONES DE ENTIDADES DEL SISTEMA. Las disposiciones de este capítulo, se aplicarán a las demás entidades del sistema. Las comisiones correspondientes se organizarán en la forma que determinen sus estatutos, pudiendo prestarles sus servicios a las municipalidades afiliadas por delegación de estas.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 113. INSTRUMENTOS DE EVALUACION. La evaluación de desempeño se practicará utilizando formularios especiales, que a tal efecto elaborará la SETCAM, con base a los diferentes cargos establecidos en el manual de clasificación de puestos.

ARTÍCULO 114. CONTENIDO DE LOS FORMULARIOS. Los formularios deberán contener la cantidad adecuada de factores y sub factores a analizar. Serán elaborados de tal manera que el trámite para llenarlos, demande el menor tiempo posible a la autoridad evaluadora y sus resultados pueden ser analizados y computadas de la manera más objetiva, sencilla y breve. Dicho formulario deberá estar disponible en el portal de la SETCAM.

ARTÍCULO 115. PERIODO DE LAS EVALUACIONES. Corresponde a la SETCAM en coordinación con las Comisiones Municipales o de la entidad respectiva, determinar la fecha y plazo en que se llevará a cabo la evaluación de desempeño de los servidores de carrera.

ARTÍCULO 116. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN. La SETCAM o las Comisiones respectivas, en su caso, harán el análisis de los resultados de la evaluación, así como su cómputo y tabulación. De lo anterior, se enviará informe a la autoridad nominadora de cada municipalidad o entidad adscrita al sistema en las que se haya practicado la evaluación; así mismo, cada servidor deberá ser informado sobre el resultado de su propia evaluación.

ARTÍCULO 117. DEVOLUCION DE FORMULARIOS Y REGISTRO DE RESULTADOS. Una vez finalizado el proceso de evaluación dentro del periodo establecido por la SETCAM, la autoridad evaluadora queda obligada a devolver a aquella, en formato digital los formularios donde se haya practicado la evaluación para su correspondiente registro.

El formulario con los resultados de la evaluación anual de cada servidor, se incorporará a la hoja de servicios o expediente del servidor, el cual servirá de base para recomendar aumentos en la retribución, programas de adiestramiento, ascensos, la reducción forzosa y para cualquiera otro programa de administración de personal en que se haga necesario.

ARTÍCULO 118. MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Los demás procedimientos y aspectos de la evaluación que no se encuentren regulados por la Ley y este Reglamento, se regirán por el Manual de Evaluación de desempeño preparado al efecto y por las demás normas y disposiciones generales y específicas que deberá emitir la SETCAM.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

7. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONCEPTO

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico a través del cual se estima la medida en la que los miembros de la municipalidad aportan aquello que esta espera, tanto desde el punto de vista de los resultados (QUE) como de los comportamientos (COMO) de acuerdo a su misión y visión.

EL QUE: se espera del ocupante de un puesto en cuanto al resultado que debe aportar a la institución a la que pertenezca y

EL COMO: obtiene el funcionario esos resultados (este elemento se centra básicamente en los comportamientos y las actitudes que se pretenden desarrollar en los técnicos de la municipalidad).

EL QUE se mide a través de los objetivos definidos como metas concretas a obtener por el ocupante del puesto.

EL CÓMO se mide a través de las competencias, que son el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes que ostentan las personas y mediante las cuales inciden directamente en el desarrollo de su puesto de trabajo y en comportamiento institucional.

Evaluación del Desempeño es aquella medición que realizan las jefaturas de los diferentes departamentos funcionales en una Municipalidad para medir en base a la planificación trazada previamente si se han logrado o no las metas y objetivos propuestos en dicho plan.

Toda persona que ejerce un puesto directivo o de mando, es decir, que es responsable de conseguir la realización de actividades a través de la colaboración de otras personas, inevitablemente deben evaluar la actuación de sus colaboradores, pues de lo contrario no ejerce un aspecto clave de su responsabilidad.

Cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo está sujeto al escrutinio de sus jefes (as); Cada puesto posee funciones, objetivos y metas específicas por las cuales ha sido contratado.

El realizar o no la gestión del desempeño de las personas no es un aspecto que pueda decidir, sino que forma parte de la función de jefatura, quien no realice esta apreciación está renunciando a una función básica de dirección.

En algunas instituciones donde una sola persona conoce con suficiente profundidad a todo el personal para evaluar su desempeño, el criterio de homogeneidad está garantizado y solo es necesario realizar una adecuada previsión de los objetivos a alcanzar por cada persona en su puesto.

La Evaluación del Desempeño significa poder brindar un aporte a tiempo a los técnicos de la Municipalidad para que con anticipación conozcan sus fortalezas y debilidades para enriquecer sus



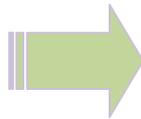
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

conocimientos, habilidades o en su defecto puedan solventar algún señalamiento que se les otorguen en campos que no son del dominio total.

Las Evaluaciones pueden ser en ambas vías, tanto de las jefaturas a colaboradores (a) así como de Colaboradores (a) hacia Jefaturas para un crecimiento óptimo.

APLICACIÓN DE LA EVALUACION

¿A QUIÉN EVALUAR?



TODO EL PERSONAL DE LA
MUNICIPALIDAD

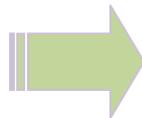
¿QUIÉN DEBE EVALUAR?



El jefe inmediato superior y la
La comisión evaluadora conformada
por:

1. Alcalde Municipal
2. Asesor Legal (si existe)
3. Encargado de Recursos Humanos
4. Comisionado (a) Municipal
5. Coordinador (a) de la comisión ciudadana de transparencia

¿CUÁNDO EVALUAR?

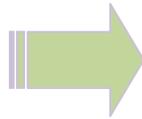


Una Vez al Año



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

¿CÓMO EVALUAR?



1. Preparación de la evaluación en la cual se recolecta la información pertinente de forma objetiva.
2. Entrevista en la cual se socializa el proceso y se realiza una adecuada previsión de los objetivos y competencias a alcanzar por cada persona en su puesto (elaboración de un plan de evaluación) se le da seguimiento al mismo para conocer los avances y dar respuestas.
3. Aplicación de las fichas de evaluación previamente conocidas por los evaluadores como por el personal a evaluar.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principios en que se fundamenta el Sistema de Evaluación del Desempeño son:

- a. **LEGALIDAD:** (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Someter las actuaciones de la evaluación del desempeño a lo determinado en la Ley de carrera administrativa municipal y al Derecho, realizando actuaciones permitidas por la Ley.
- b. **OBJETIVIDAD:** (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Es la determinación de metas concretas, corto y mediano plazo de los resultados a obtener en un puesto de trabajo y que se desprenden de las funciones contenidas en la descripción de los puestos.
- c. **IMPARCIALIDAD:** (Art. 4 No.4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) La imparcialidad es sinónimo de justicia, de equilibrio, de ausencia de prejuicios.
- d. **RESPONSABILIDAD:** (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Es la capacidad de cumplir con las obligaciones y deberes contemplados en el ordenamiento jurídico.
- e. **PERIODICIDAD:** Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la municipalidad.
- f. **INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO:** El (la) evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.
- g. **RECURSOS LEGALES:** El (la) evaluado puede buscar la conciliación de la SETCAM cuando el resultado de la evaluación lo considere injustos o inconsistentes (Art. 69 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) poniendo fin al conflicto de forma definitiva sin que pueda ninguna de las partes ejercer sus acciones y pretensiones por la vía judicial.
- h. **RELACIÓN DIRECTA DE LOS RESULTADOS CON ACCIONES DE PERSONAL:** Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones tales como ratificación, Registro General del Personal Municipal, reconocimiento e inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos entre otros.
- i.- **PRINCIPIO ORGANIZATIVO:** Debe de ser un instrumento de la dirección para comunicar a sus empleados que se espera de ellos en términos de resultados y comportamientos.
- J.- **PRINCIPIO DE INTEGRACIÓN:** Es la que permite a los empleados conocer que se espera de ellos, que opinan sus superiores de su rendimiento y que consecuencias pueden derivarse de la evaluación de dicho rendimiento.
- k.- **ES UN PROCESO PARTICIPATIVO:** La evaluación se realiza mediante una entrevista entre supervisor (Evaluador) y colaborador (Evaluado) en la que se Analiza Conjuntamente la adecuación



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

actual al puesto, acciones de mejora, acciones de formación y medios disponibles.

L.- RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR: Aunque la evaluación sea un proceso participativo, la responsabilidad final de esta es del Superior que debe preparar previamente la entrevista, y cuyo criterio prevalecerá en última instancia.

LL.- ES UN PROCESO CONTINUO: Debe contemplarse todo un periodo y no tan solo la actuación en la época previa a efectuar la evaluación.

ASPECTOS CLAVES DE LA EVALUACIÓN

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN NECESARIA:

Se debe de recopilar la información necesaria que soporte la evaluación de objetivos y competencias del Empleado de la Municipalidad.

Entre la información necesaria para evaluar podemos mencionar la siguiente:

1. Plan de Desarrollo Municipal y el Estratégico de la Municipalidad.
2. POAS de la Municipalidad y de cada Unidad
3. Fichas de Evaluación

PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN:

1. Preparar la evaluación de cada uno de los parámetros (Objetivos y Competencias) recapitulando los hechos que conducen a la evaluación que se realice.
2. Explicar la importancia de la evaluación
3. Preparar al evaluado y a la comisión evaluadora
4. Preparar propuestas de acciones y o hechos a conseguir.
5. Establecer fechas y periodos para llevar a cabo las evaluaciones (calendarizar).
6. Reflexionar si fuera el caso, sobre la orientación de la carrera profesional del evaluado.
7. Considerar únicamente el periodo a evaluar
8. Escoger el momento y lugar adecuado para su desarrollo



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FASES DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en tres fases:

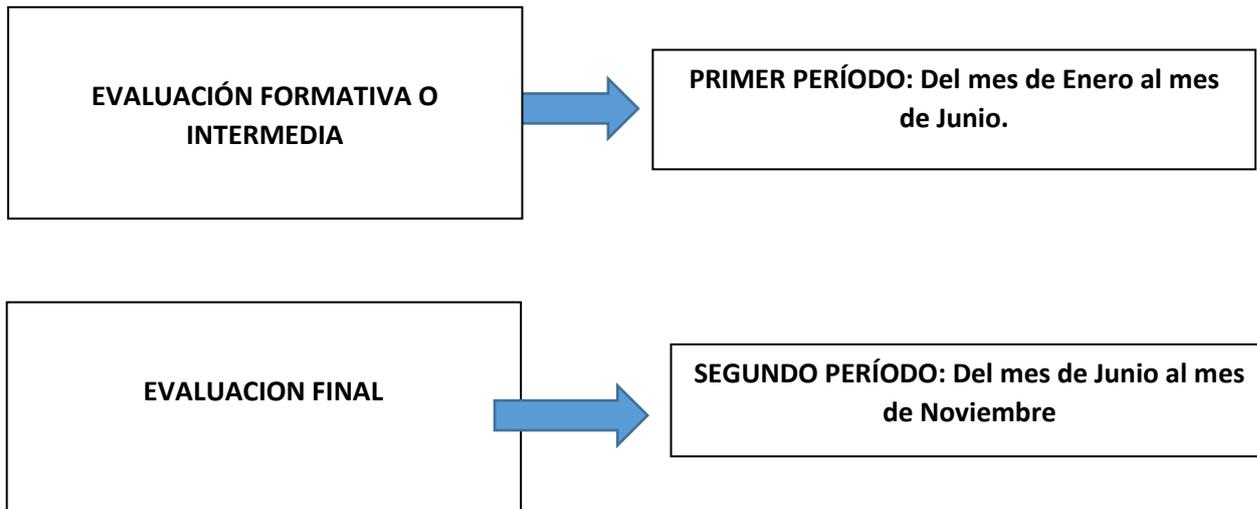
- Evaluación Formativa o Intermedia y b. Evaluación Final;
- Evaluación Anual

Con fundamento en las dos evaluaciones se obtendrá la evaluación Anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

<p><u>EVALUACIÓN FORMATIVA O INTERMEDIA:</u></p>	<p>Es una evaluación de revisión del proceso para determinar el logro de los objetivos y competencias del empleado (a) pudiendo así determinarse el éxito o no de la evaluación final.</p> <p>En este momento se hace los ajustes al plan de objetivos y se corrigen errores que puedan estarse cometiendo.</p> <p>Independientemente de la evaluación formativa o intermedia <u>practicada en junio</u>, el evaluador (a) permanentemente tiene que ejercitar la acción de retroalimentación con el (la) evaluador (a).</p>
<p><u>EVALUACIÓN FINAL:</u></p>	<p>Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el (a) servidor (a), en esta etapa se aplica los instrumentos de medición tanto a los objetivos como a las competencias, esta etapa se realiza en el mes de noviembre.</p>
<p><u>EVALUACIÓN ANUAL:</u></p>	<p>La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el (a) servidor (a) en las dos evaluaciones previas, a saber: la Formación o Intermedia y la Final.</p>



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Las evaluaciones de cada período se realizarán en las fechas que se indican a continuación:

EVALUACIÓN INTERMEDIA	Primera quincena del mes de Junio
EVALUACIÓN FINAL	Última quincena del mes de Noviembre
EVALUACIÓN ANUAL	Resultado del promedio de ambas

Sin embargo, La fecha de la Evaluación, la determinará la Municipalidad, en función de sus múltiples ocupaciones, Preparación de Informes, Prepuestos, etc. La situación es que sí debe realizarse la evaluación por lo menos una al año.

METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para realizar una consciente y verdadera evaluación del desempeño será necesario poder tomar como base los métodos más idóneos para ejecutar un buen análisis de la situación individual.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN POR ESCALAS

MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA: Es sin duda el más utilizado y divulgado método de evaluación del desempeño. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO: Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor.

Por otro lado, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son:

- Escalas graficas continuas
- Escalas graficas semi continuas
- Escalas graficas discontinuas

VENTAJAS DEL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS	DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS
Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.	No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

<p>Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las Características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.</p>	<p>Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a Generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de estereotiparían. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Este mismo efecto es el que lleva a Un evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.</p>
<p>Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.</p>	<p>Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.</p> <p>Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.</p>

En este en particular se establecen niveles de rendimiento para cada criterio a evaluar. Todos los criterios deben ser tomados bajo una misma escala. Por ejemplo: Excelente, Muy bueno, Bueno, Mejorable, Insuficiente



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROCESO DE IMPLANTACIÓN

El éxito de un programa de Gestión del Desempeño depende en gran medida del modo en que se lleve a cabo el proceso de implementación.

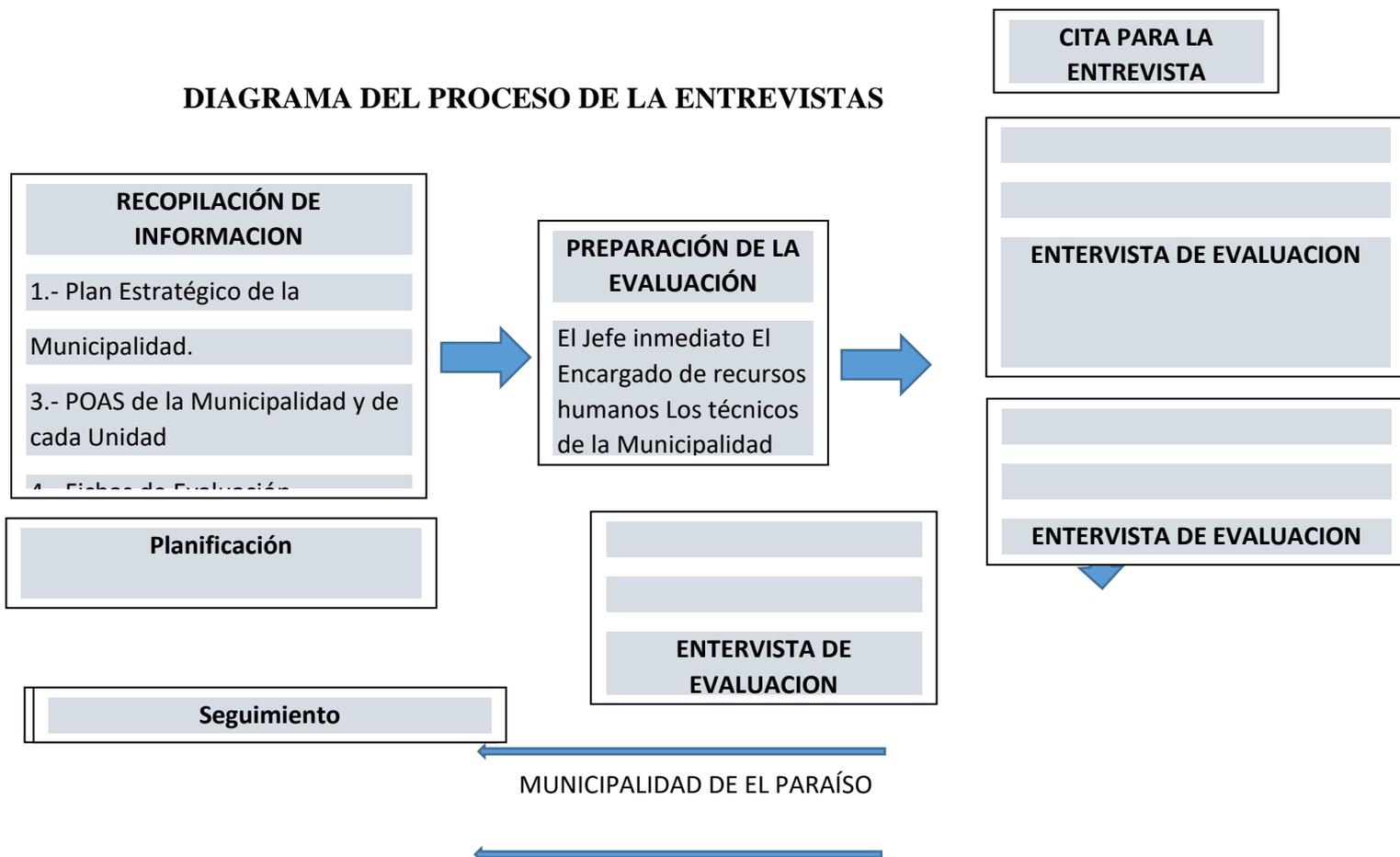
El diseño del sistema, aunque sea técnicamente perfecto, no garantiza el éxito si no se dedica un esfuerzo significativo a la capacitación, motivación y comunicación de evaluadores y evaluados.

La implementación del sistema de Gestión del Desempeño en la mancomunidad requiere de la **COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN** que tiene como fin determinar y dar a conocer a las personas que van a aplicar el sistema, los factores y criterios de apreciación y sus sistemáticas de aplicación y, por otro lado, involucrar a las personas en el sistema y motivarlos para que lo apliquen de forma eficaz, objetiva y correcta.

El objetivo básico de la comunicación y motivación es que las personas asuman los resultados como exigencia de su puesto y necesidad de la municipalidad, consiguiendo la máxima motivación individual a través de incrementar la sensación

La implementación del sistema de Evaluación del Desempeño demanda **DE UNA PLANIFICACIÓN** la cual inicia con una reunión colectiva de planificación de los objetivos en el cual los empleados (as) como la comisión evaluadora trabajan en equipo para definir los objetivos del área.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA ENTREVISTAS





MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CITA PARA LAS ENTREVISTAS

Comunicar al evaluado con la suficiente anticipación el lugar, la hora, la duración y el objetivo de la evaluación para que el colaborador pueda prepararse adecuadamente a la misma.

ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN

LA ENTREVISTA DE PLANIFICACIÓN:

Es donde se fijan de manera participativa los objetivos y se comunican y explican las competencias a evaluar en base al perfil aplicable al puesto.

Los objetivos de esta entrevista son:

1. Comprender claramente las responsabilidades del subordinado y los resultados que dé él se esperan.
2. Analizar los aspectos a desarrollar por el subordinado, así como la forma más adecuada de hacerlo.
3. Aumentar el compromiso mutuo entre el superior y el subordinado.
4. Contribuir a una mejora del clima de la organización y de la eficiencia de las personas.

ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO:

Es en la que se observan los avances o no en la línea definida y se realiza una labor de tutoría por parte del evaluador.

Los objetivos de esta entrevista son:

1. Apoyar o corregir la labor del colaborador en relación a su actuación
2. Ofrecer ayuda, sugerencias, etc., y aceptar solicitudes identificando áreas en las que el superior del puesto puede colaborar para facilitar la obtención de los resultados.
3. Redefinir aquellos objetivos que puedan ser necesarios una reformulación por diversas circunstancias sugeridas durante el proceso.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

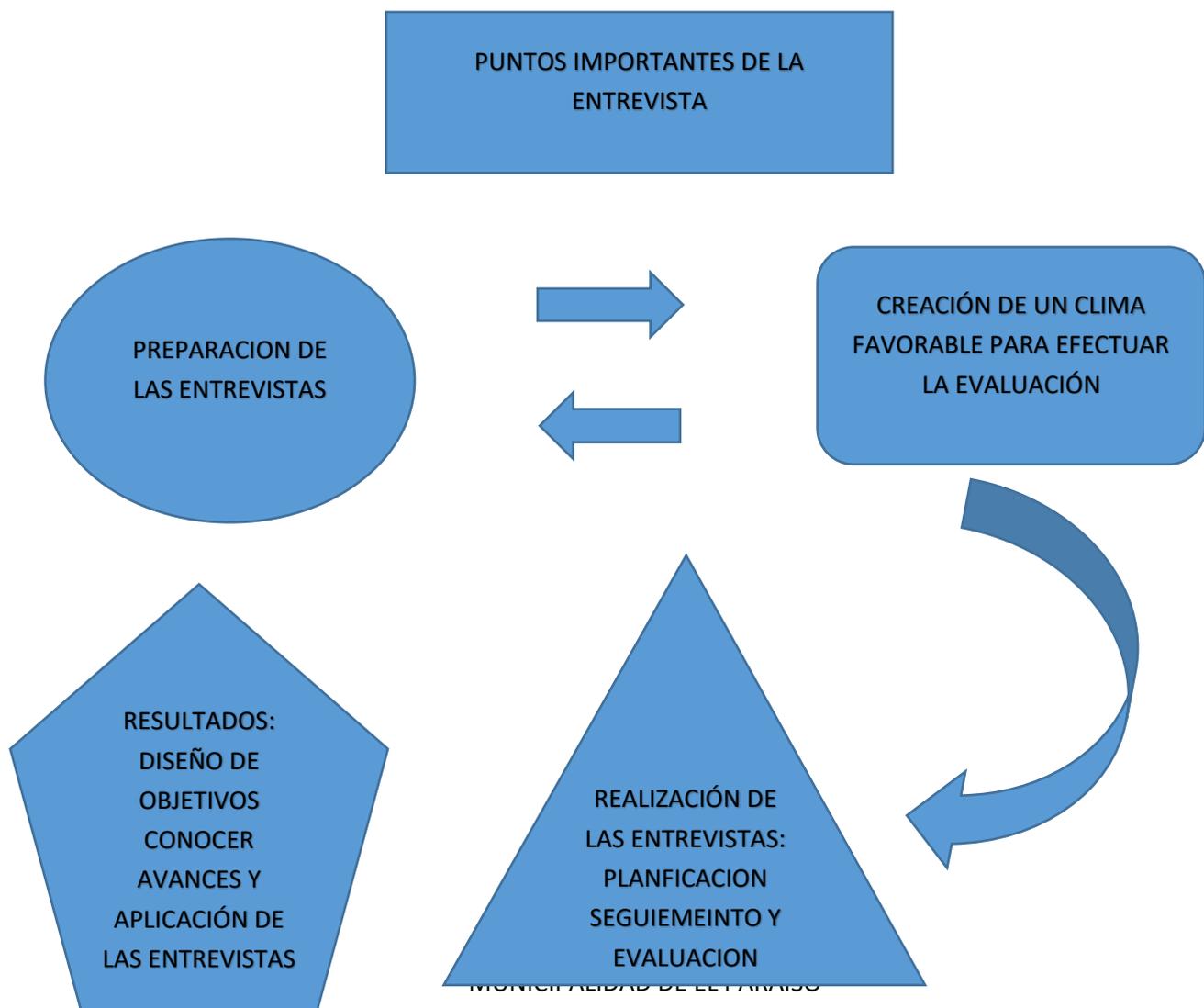
ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN:

Es en la que se contrasta el desempeño final obtenido durante el periodo

Los objetivos de esta entrevista son:

1. Comentar la actuación del colaborador durante el periodo considerado
2. Conocer sus puntos de vista y exponer los propios sobre la actuación de la persona
3. Establecer conjuntamente un plan de acción destinado a mejorar la actuación de la persona en la medida de lo posible.

ESTRUCTURA DE LAS ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN





MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



DISEÑO DE OBJETIVOS

En esta etapa se realiza trazando los objetivos propios de la Municipalidad de El Paraíso, Copan.

De modo general se puede hacer referencia a tres tipos de objetivos:

- **OBJETIVOS DE PROGRESO:** Dirigido hacia el desarrollo de la Municipalidad y al desarrollo de los (as) empleados (as).

Estos objetivos tratan de establecer los aspectos que hay que mejorar y simultáneamente facilita la información necesaria de lo que se espera del (la) empleado (a).

Este sistema es a la vez, un instrumento que le facilita la ejecución de su trabajo.

- **OBJETIVOS DE APOYO:** Dirigidos a los (la) evaluados (as). Si la evaluación se ha realizado correctamente debe convertirse en un mecanismo de motivación (retribución, promoción, rotación, etc.).

Con el sistema de evaluación de desempeño se incrementan y mejora la comunicación y oportunidades entre el evaluado y los evaluadores se establecen los responsabilidades de una forma más objetiva, sobretodo porque facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con las evaluadores.

- **OBJETIVOS DE SUPERVISIÓN:** La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la Municipalidad, principalmente porque ayuda a mantener actualizada la base de datos de recursos humanos. Además, contribuye



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades.

Determinar quiénes van a ser los responsables de realizar la evaluación, como determinar si será todo o parte del personal de la Municipalidad a quienes estará dirigida la evaluación, es esencial desde el punto de vista técnico y operativo. A través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, que serán los mecanismos que, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

EL PROCESO DE DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS:

El proceso de

LOS OBJETIVOS: se definen como la determinación en metas concretas, y a corto y mediano plazo, de los resultados permanentes a obtener en un puesto de trabajo y que estén expresamente en las funciones contenidas en la Descripción del Puesto

generación de objetivos, para su posterior definición y concreción, debe partir de la reflexión global sobre la Municipalidad, con determinadas estrategias y tácticas a implementar en el periodo considerado.

La concretización de un objetivo requiere:

- Identificar la meta a alcanzar en el periodo concreto (que normalmente se encontrara en la misión y finalidades recogidas en la descripción del puesto de trabajo).
- Identificar criterios de medida (datos absolutos, índices de crecimiento, fechas concretas, etc.).
- Definir unos niveles de consecución a partir de considerar el nivel "Bueno" como el nivel que se ajusta a lo presupuestado o que efectivamente se espera conseguir.

Para que el

Si respecto de un objetivo es difícil encontrar un criterio de medida, seguramente se estará identificando erróneamente dicho objetivo

desempeño se pueda gestionar adecuadamente y la evaluación final se pueda realizar, los objetivos que SE DEFINAN DEBEN TENER 5 CARACTERÍSTICAS:

- **MEDIBLES:** que se pueda identificar un criterio para determinar el grado de cumplimiento.
- **AMBICIOSO:** que sea retador, pero alcanzable y realista.
- **RESULTADO:** que especifique el resultado a alcanzar realizando el trabajo de la mejor manera posible.
- **TIEMPO:** que deje claro en qué plazo deberá cumplirse.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- **ESPECÍFICO:** que de defina concretamente la acción y lo que se debe hacer para alcanzarla

La responsabilidad de establecer objetivos corresponde al jefe inmediato superior, con la participación de los empleados de la municipalidad.

Los objetivos deben ser planificados en conjunto, consensuados ya que ello incrementara la posibilidad de consecución de los mismos.

NUMERO DE OBJETIVOS POR PUESTO:

El número de los objetivos a evaluar dependerá del nivel del puesto de trabajo, (directivo ejecutivo técnico) y del planeamiento estratégico de la mancomunidad, de las áreas de trabajo (si son complejas, semi-complejas o normales) teniendo el cuidado que se cumplan los criterios siguientes:

**El número de objetivos a establecer, en puestos de dirección y jefaturas es normalmente entre tres (3) y ocho (8).
Puestos de responsabilidad sin estructura y claramente de soporte puede ser aceptable situaciones de menos de tres (3) objetivos**

No se

aceptaran puestos con más de ocho (8) objetivos dada la imposibilidad de gestionarlos correctamente.

En esta etapa es donde se determina si alguno de los objetivos estratégicos de la municipalidad debe ser modificado en sus alcance y contenido para volverlo medible y alcanzable.

No todos los objetivos tienen la misma importancia, cabe considerar los dos (2) puntos siguientes:

- La importancia relativa de cada objetivo puede variar de un periodo a otro en función de los cambios en la estrategia, táctica o decisiones operativas adoptadas por la Municipalidad.
- La importancia relativa de cada objetivo puede variar igualmente de unos puestos a otros dependiendo del área organizativa y del entorno de actuación.

Hay que considerar tres aspectos fundamentales para ponderar objetivos:

- La importancia de los objetivos para la Municipalidad para el área organizativa donde se encuentra el puesto y para la consecución de los resultados.
- Ocasionalmente las características propias del puesto en concreto, que puedan afectar a los objetivos.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- La estrategia, la táctica o decisiones operativas adoptadas por la Municipalidad por el periodo concreto.

Para poder ponderar los objetivos hay que seguir el proceso siguiente:

- Definir los objetivos del puesto
- Tener presente las consideraciones apuntadas en el punto anterior
- Asignar un porcentaje (%) a cada objetivo de forma que al final la suma de dichos porcentajes resulte igual a 100%
- Solo en casos muy particulares se ponderara por encima de 50% un solo objetivo
- En ningún caso se ponderara un objetivo por debajo del 10%

En esta etapa pueden distinguirse dos tipos de seguimientos el que se realiza con todo el equipo y el que se realiza de manera individual con cada uno de los evaluados. (Entrevista de seguimiento).

- **EL SEGUIMIENTO CON EL GRUPO:** Consiste en reuniones con todo el equipo, en las que se plantea la consecución o no de los objetivos definidos para el área hasta la fecha.
- **EL SEGUIMIENTO INDIVIDUAL:** Tiene como finalidad proporcionar al colaborador como a la comisión evaluadora oportunidades para realizar un seguimiento formal e informal tanto del progreso seguido en relación a la consecución de los objetivos claves, (la consecución parcial de los mismos y definir planes de acción de soporte) como de la forma de trabajar del empleado (a) su comportamiento a través del perfil de competencias.

8. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS:

Las COMPETENCIAS se definen como el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes que ostentan las personas y mediante las cuales inciden directamente en el desarrollo de sus puestos de trabajo y en el comportamiento organizativo



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Lógicamente no son los únicos comportamientos, pero si deben priorizarse prestándoles una atención especial, dado que las competencias constituyen aquellos comportamientos específicos que la Municipalidad de El Paraíso, Copan quiere potenciar.

A continuación, se presentan las competencias definidas para la Municipalidad:

1. Responsabilidad
2. Iniciativa
3. Actitud respecto al trabajo
4. Planificación y organización
5. Conocimiento del trabajo
6. Obtención de resultado
7. Capacidad de análisis, cuando proceda
8. Motivación del personal, cuando proceda
9. Habilidad en la toma de decisiones
10. Actitud hacia el trabajo en equipo
11. Calidad de servicio
12. Creatividad.
13. Liderazgo
14. Integridad
15. Autodesarrollo

RESPONSABILIDAD:

Es la capacidad y voluntad de desempeñar las funciones del puesto teniendo un profundo sentido del compromiso y autoría personal asumiendo los errores y aprendiendo de ellos para mejorar



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada desempeña ampliamente sus funciones con la más alta calidad aceptando y aprendiendo de los posibles errores.	<input type="checkbox"/> Realiza las funciones de su trabajo y propone otras nuevas para generar valor añadido. <input type="checkbox"/> Manifiesta y reconoce delante del equipo los errores cometidos y lo que ellos han causado. <input type="checkbox"/> Utiliza las experiencias fallidas pasadas para diseñar nuevos planes.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores.	<input type="checkbox"/> Realiza todas las funciones de su trabajo no generando ningún comentario por parte del equipo. <input type="checkbox"/> No realiza comentarios ni elabora justificaciones ante los errores cometidos. <input type="checkbox"/> Cambia los enfoques a sus planes- proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
		<input type="checkbox"/> Describe sus funciones básicas si se le pregunta sobre las mismas. <input type="checkbox"/> No se percata de las relaciones existentes entre sus diferentes funciones.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no conoce las funciones de su puesto u no sabe percibir errores.	<input type="checkbox"/> No reconoce los errores cometidos cuando alguien se los comenta encontrando justificaciones externas a todo lo comentado. <input type="checkbox"/> Siempre se excusa. <input type="checkbox"/> Elude la responsabilidad pensando antes en la posible culpa y castigo y no en las soluciones de problemas y probables mejoras <input type="checkbox"/> Es impuntual
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INICIATIVA:

Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejora o llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por tanto, es una predisposición a actuar proactivamente,



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

lo que incluye actuar anticipándose a las situaciones, o a proponer mejoras en la forma en que se desarrolla el trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades.	<input type="checkbox"/> Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada. <input type="checkbox"/> Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades. <input type="checkbox"/> Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos <input type="checkbox"/> Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas. <input type="checkbox"/> Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada enfrenta los problemas y resolutiva en situaciones de crisis	<input type="checkbox"/> Se intenta preparar antes que las cosas ocurran. <input type="checkbox"/> Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa. <input type="checkbox"/> Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas. <input type="checkbox"/> Actúa rápidamente cuando surge un problema. <input type="checkbox"/> Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener
		la necesidad de preguntar en todo momento.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte algo más a la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Espera- necesita que le digan que tiene que hacer ante cualquier contratiempo.<input type="checkbox"/> Requiere supervisión constante para que el trabajo avance.<input type="checkbox"/> Ve los problemas, pero no hace nada por resolverlos.<input type="checkbox"/> Siempre piensa que los problemas son por culpa de otros y que no es su responsabilidad resolverlos.<input type="checkbox"/> Desaprovecha oportunidades que le permitan mejorar la forma de realizar su trabajo<input type="checkbox"/> Anula o desvaloriza la iniciativa de los demás.

ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO:

Es la habilidad de ajustarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone aceptar sin problemas los cambios en la municipalidad y en el propio trabajo, entender y aceptar otros puntos de vista, así como aceptar cambios específicos en la manera de hacer las cosas.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
--------------	-------------------	-----------------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa y adapta proactivamente sus planes, objetivos y comportamientos a la situación.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación.<input type="checkbox"/> Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo.<input type="checkbox"/> Es positivo ante los cambios.<input type="checkbox"/> Demuestra una mentalidad abierta respecto a las Opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque.<input type="checkbox"/> Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor de cambio.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Comprende los puntos de vista de otras personas.<input type="checkbox"/> Responde a los cambios organizativos.<input type="checkbox"/> Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen nuevas opciones que le parecen positivas.

		<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular.<input type="checkbox"/> Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades de cambio.<input type="checkbox"/> Mantiene una mentalidad abierta a nuevos sistemas y métodos de trabajo
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.<input type="checkbox"/> No comprende puntos de vista que difieran de los suyos.<input type="checkbox"/> Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resisten incluso cuando la ocasión lo exige.<input type="checkbox"/> Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
--------------	-------------------	-----------------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la municipalidad, actuando en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información .	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible<input type="checkbox"/> Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control<input type="checkbox"/> Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia<input type="checkbox"/> Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas<input type="checkbox"/> Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos<input type="checkbox"/> Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada Organiza su trabajo, priorizando	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Formula objetivos racionales para los planes Determinados



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	<p>actividades de acuerdo a la programación establecida. considerando experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.</p>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades<input type="checkbox"/> Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales<input type="checkbox"/> Utiliza los recursos disponibles con eficiencia<input type="checkbox"/> Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los Avances
MEJORABLE	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona no organiza el desarrollo de sus tareas, no mantiene ordenado su espacio de trabajo, dificultando el acceso con facilidad a la información requerida en el ejercicio de sus labores.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto<input type="checkbox"/> Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y desorganizado<input type="checkbox"/> Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas<input type="checkbox"/> No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando<input type="checkbox"/> No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades<input type="checkbox"/> No suele planear acciones ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses, prioridades y objetivos hacia las necesidades, prioridades, objetivos y misión de la municipalidad entendiendo el propio rol dentro de los objetivos globales. Implica tener un compromiso con la sociedad y una voluntad de servicio al ciudadano como proyecto estable de la municipalidad.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
-------	------------	----------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada está claramente orientada a la municipalidad y defiende los objetivos de la misma incluso por encima de los propios.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo dentro de un concepto de servicio al Municipio como misión de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Actúa en favor de los objetivos de la municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.<input type="checkbox"/> Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Muestra gran vocación de servicio.<input type="checkbox"/> Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre	
		<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Se esfuerza por adaptarse y encajar en la municipalidad.<input type="checkbox"/> Respeta la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de el (ella).<input type="checkbox"/> Se preocupa por la imagen que proyecta la



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada se vincula con la municipalidad y colabora con ella	<p>municipalidad hacia el municipio.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Muestra una actitud de compromiso con los objetivos de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Entiende su labor dentro de la municipalidad y actúa en consecuencia.<input type="checkbox"/> Muestra predisposición de servicio<input type="checkbox"/> Defienden la imagen de la municipalidad si esta se ha visto afectada.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no asume sus deberes ni para con la municipalidad ni en la misión de la misma.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> No respeta los procedimientos establecidos.<input type="checkbox"/> No entiende cuál es su papel en la municipalidad ni muestra preocupación por ello.<input type="checkbox"/> Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la municipalidad.<input type="checkbox"/> No le preocupa la imagen que proyecta la municipalidad hacia el exterior.<input type="checkbox"/> No muestra vocación de

OBTENCIÓN DE RESULTADO:

Es el esfuerzo y la preocupación por realizar bien el trabajo y alcanzar o superar los objetivos individuales y de la municipalidad. Los estándares de comparación puede ser el propio rendimiento en el pasado (superación), objetivos marcados por la municipalidad, mejora en la eficiencia o la calidad o metas personales.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.<input type="checkbox"/> Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.<input type="checkbox"/> Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado.<input type="checkbox"/> Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos.<input type="checkbox"/> Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto.<input type="checkbox"/> Dedicar tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó.<input type="checkbox"/> Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos".
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
		<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Descubre los problemas e intenta solucionarlos.<input type="checkbox"/> Hace lo que se ha comprometido a hacer.<input type="checkbox"/> Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva.<input type="checkbox"/> Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente.<input type="checkbox"/> No espera que los problemas se resuelvan solos.<input type="checkbox"/> Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto.<input type="checkbox"/> Evita la demora en la
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos.<input type="checkbox"/> No se concentra en los objetivos principales que la municipalidad le asigne.<input type="checkbox"/> Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados.<input type="checkbox"/> Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.<input type="checkbox"/> No se muestra preocupación por corregir los posibles errores que comente en su trabajo.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS:



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Cuando proceda) Es Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional.<input type="checkbox"/> Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas.<input type="checkbox"/> Incorpora elementos externos a la municipalidad (como el interés social, impacto en el medio y contexto social, político, cultural, etc.) para proyectar soluciones o generar conclusiones.<input type="checkbox"/> Considera el mediano y largo plazo en su evaluación de los impactos y consecuencias de las decisiones.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada es capaz de analizar, interpretar o soluciona situaciones complejas, en temas de su ámbito de competencia y que incluyan múltiples variables o relaciones de	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Identifica relaciones múltiples.<input type="checkbox"/> Desglosa problema complejo en varias partes.<input type="checkbox"/> Es capaz de establecer vínculos causales complejos.<input type="checkbox"/> Reconoce varias posibles causas de un hecho, o



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	causa – efecto, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia	varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. <input type="checkbox"/> Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. <input type="checkbox"/> Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no tiene capacidad de analizar y sintetizar la información, descomponiendo datos concretos en sus partes	<input type="checkbox"/> No desglosa los problemas. <input type="checkbox"/> Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. <input type="checkbox"/> Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

(Cuando el mismo proceda) Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la municipalidad. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, impulsando su crecimiento en la municipalidad, no limitándose exclusivamente a proporcionar formación.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
--------------	-------------------	-----------------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta el aprendizaje y la formación de su equipo a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Informa a sus colaboradores sobre los progresos– retrocesos en su trabajo.<input type="checkbox"/> No desacredita personalmente al dar información negativa, da información en términos de conductas concretas para mejorar.<input type="checkbox"/> Anima y motiva a sus colaboradores después de un contratiempo o revés.<input type="checkbox"/> Expresa confianza en la mejora del desempeño de sus colaboradores.<input type="checkbox"/> Ofrece sugerencias específicas en las que mejorar.<input type="checkbox"/> Se preocupa por la formación y el reciclaje profesional de su equipo, impulsando el aprendizaje.<input type="checkbox"/> Aprovecha cualquier oportunidad para ofrecer ayuda o soporte al crecimiento de cada persona de su equipo.<input type="checkbox"/> Identifica las personas con
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada da explicaciones y ofrece ayuda a sus colaboradores para ejecución de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás.<input type="checkbox"/> Dedicar tiempo en explicar a los demás como realizar los trabajos.<input type="checkbox"/> Orienta a sus colaboradores cuando no saben cómo desarrollar una tarea.<input type="checkbox"/> Da instrucciones detalladas y sugerencias para ayudar a sus colaboradores.<input type="checkbox"/> Se preocupa por realizar un seguimiento del desarrollo de su equipo.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada se desentiende de la formación y el crecimiento de su equipo o dificulta el crecimiento mismo.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Hace comentarios despectivos sobre el desarrollo o el trabajo de los demás.<input type="checkbox"/> No presta ayuda a sus colaboradores cuando no saben cómo acometer una tarea.<input type="checkbox"/> No da instrucciones detalladas a sus colaboradores ante nuevos procesos.<input type="checkbox"/> No encuentra tiempo para que sus colaboradores asistan a cursos de formación.<input type="checkbox"/> No realiza un seguimiento de la labor de sus colaboradores.<input type="checkbox"/> Limita activa o pasivamente la posibilidad de crecimiento, desarrollo y formación de las personas de su equipo.

HABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES:

Es capacidad de conseguir buenos resultados a través de la autogestión del trabajo, mostrando confianza en las propias habilidades y criterios, así como autocontrol en situaciones conflictivas.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo.<input type="checkbox"/> Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo.<input type="checkbox"/> Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad.<input type="checkbox"/> Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.<input type="checkbox"/> Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones.<input type="checkbox"/> Trasmite en todo momento una imagen de fiabilidad en su trabajo.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede manejarse adecuadamente en situaciones difíciles.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.<input type="checkbox"/> Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma.<input type="checkbox"/> Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo.
		<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas.<input type="checkbox"/> Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones.<input type="checkbox"/> Demuestra falta de interés por el trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados.<input type="checkbox"/> Repite errores sin aprender de ellos.<input type="checkbox"/> No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas.<input type="checkbox"/> Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus propios sentimientos o emociones.<input type="checkbox"/> Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable para el resto.

ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO:

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, participar en un grupo, trabajar coordinadamente como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina; La cooperación y el trabajo en equipo pueden darse dentro de la unidad o en relación a otros departamentos o instituciones.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
--------------	-------------------	-----------------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la municipalidad dando ejemplo con su actuación personal.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella<input type="checkbox"/> Trabaja para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas<input type="checkbox"/> Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas.<input type="checkbox"/> Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos.<input type="checkbox"/> Reconoce públicamente las contribuciones de otros.<input type="checkbox"/> Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros.<input type="checkbox"/> Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada coopera con otros y anima al grupo a vencer dificultades.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Tiene tiempo para los demás<input type="checkbox"/> Le gusta ayudar a otros y trabaja con compañeros<input type="checkbox"/> Informa a su equipo o a sus compañeros
		<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha a los demás para encontrar objetivos comunes.<input type="checkbox"/> Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte del trabajo que le corresponde.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
NIVEL		<input type="checkbox"/> Nunca tiene tiempo para los demás <input type="checkbox"/> Se queja cuando debe trabajar con otras personas <input type="checkbox"/> Utiliza la información como "Poder, reservándola escondiéndola <input type="checkbox"/> Intenta imponer sus opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello <input type="checkbox"/> Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos, unidades u otras personas dentro de unidad <input type="checkbox"/> Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada dificulta y frena la labor de equipo en la institución y en su propio grupo de trabajo.	

CALIDAD DE SERVICIO:

Implica un deseo de ayudar a servir a la Municipalidad para satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en entender, descubrir y satisfacer sus demandas y respetar sus derechos sin vulnerar la legalidad.

		<input type="checkbox"/> Su nivel de servicio es el adecuado a su función.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la municipalidad y no se preocupa por ello.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de dar un buen servicio.<input type="checkbox"/> Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle como pueden afectar a la municipalidad.<input type="checkbox"/> No entiende el concepto de servicio a la municipalidad ni se preocupa por ello.<input type="checkbox"/> La manera en que atiende a los ciudadanos es deficiente en trato o servicio.
---------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CREATIVIDAD:

Es la capacidad de establecer soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de municipalidad, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nueva (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de su actividades, modificando o transformando una situación concreta.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Demuestra estar actualizado en temas referentes a su quehacer profesional, buscando perfeccionamiento de manera permanente para la generación de estrategias, procedimientos y/o políticas a nivel institucional.<input type="checkbox"/> Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente	
BUENO	Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Propone y concreta ideas, evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Fomenta el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario
		<p>para la investigación e intercambio de opiniones relevantes para su actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Participa activamente en la evaluación de los proyectos/programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada No tiene la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación.<input type="checkbox"/> No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas.<input type="checkbox"/> No participa en la elaboración de proyecto-programas.<input type="checkbox"/> No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

INTEGRIDAD:

Supone actuar de acuerdo a la legalidad, manteniendo un criterio objetivo e imparcial, desprovisto de cualquier interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia y credibilidad como norma de comportamiento.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada muestra en todo momento una conducta alineada con la ética institucional y con la legalidad vigente.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Su norma de conducta es siempre la lealtad a la Constitución, las Leyes y los principios éticos de la Constitución.<input type="checkbox"/> No se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Muestra honestidad y trasmite credibilidad y transparencias en sus actuaciones.<input type="checkbox"/> Actúa imparcialmente protegido en todo momento los intereses de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Mantiene siempre un trato justo e imparcial (al municipio, a los miembros de su equipo).<input type="checkbox"/> Denuncia la corrupción si tiene certeza de su existencia y cuenta con bases sólidas para ello.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente	
BUENO		<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Cuida los recursos materiales y no materiales como si fueran propios.<input type="checkbox"/> Facilita la igualdad de oportunidades.<input type="checkbox"/> Interpreta y aplica la Ley de forma objetiva.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	Supone que la persona evaluada actúa dentro de las normas y los valores éticos.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Actúa de forma imparcial cumpliendo con sus deberes.<input type="checkbox"/> Le preocupa la imagen de honestidad y credibilidad que pueda transmitir.<input type="checkbox"/> Se mantiene firme ante presiones de otras personas.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada muestra deslealtad a los valores básicos de la administración.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Actúa según sus propios intereses aun cuando estos son contrarios a los de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Adquiere compromisos que pueden ir en contra de los intereses de la municipalidad o de la imparcialidad de su criterio.<input type="checkbox"/> Actúa de forma poco transparente.<input type="checkbox"/> Interpreta y aplica la Ley según su criterio y con arbitrariedad.<input type="checkbox"/> No ofrece igualdad de oportunidades a todos los municipios discriminando según su interés o criterio personal, por política, cultura.<input type="checkbox"/> Su actuación no son honestas.<input type="checkbox"/> No mantiene una actitud discreta en cuanto a la información confidencial.

LIDERAZGO:



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás haciendo que actúe según los intereses y objetivos de la municipalidad y convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Implica transmitir al equipo una visión u objetivos claros, conseguir el compromiso de los colaboradores y responsabilizarse del control y seguimiento de las labores del equipo en relación a esos objetivos.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Tramite de forma clara y motivadora los objetivos a conseguir por el equipo a corto, mediano y largo plazo.<input type="checkbox"/> Es percibido como una persona con carisma en la municipalidad.<input type="checkbox"/> Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a seguir.<input type="checkbox"/> Responsabiliza a las personas de las funciones que les corresponden y de los resultados de su actividad.<input type="checkbox"/> Inspira confianza y lealtad al equipo.<input type="checkbox"/> La persona es identificada como un ejemplo claro a seguir por su equipo.<input type="checkbox"/> Se preocupa por mantenerse informado sobre la motivación, los problemas y la comunicación entre los miembros de su equipo.<input type="checkbox"/> Realiza la gestión del desempeño de su equipo diferencialmente en función del rendimiento de cada cual
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada mantiene a las personas informada y promueve la eficacia del equipo.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión.<input type="checkbox"/> Explica las razones que llevan a tomar una decisión.<input type="checkbox"/> Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente sobre el contenido, tiempo, etc de la reunión.<input type="checkbox"/> Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones.<input type="checkbox"/> Delega apropiadamente y con efectividad en función de la capacidad de sus colaboradores.<input type="checkbox"/> Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable.<input type="checkbox"/> Suele ser buen modelo para el resto del equipo.<input type="checkbox"/> Realiza un seguimiento de las tareas de sus colaboradores y controla el cumplimiento de los objetivos.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE		<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> No comparte información con el equipo.<input type="checkbox"/> No informa al equipo de cómo encaja su trabajo dentro de la municipalidad.<input type="checkbox"/> Se basa en la autoridad formal para que los subordinados realicen sus tareas.<input type="checkbox"/> No motiva ni da soporte a su equipo.
	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la municipalidad y no se preocupa por ello.	<ul style="list-style-type: none">• La persona no es un punto de referencia para su equipo.• La persona no es un punto de referencia para su equipo• No transmite al equipo objetivos a más largo plazo, se centra en las acciones del día a día, o en temas sin relevancia.• No solicita opiniones de las personas de su equipo ni es tolerante con otros puntos de vista que difieren del suyo.• No controla la labor de sus colaboradores



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

AUTODESARROLLO:

Implica el afán de poner en práctica y ampliar conocimientos técnicos, profesionales o de gestión y transferir aquellos conocimientos relacionados con el trabajo, así como asumir mayores responsabilidades derivadas del desarrollo obtenido.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIONES
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el trabajo.<input type="checkbox"/> Es un experto en relación a los conocimientos necesarios a su puesto de trabajo.<input type="checkbox"/> Es capaz de utilizar y transmitir sus conocimientos en la práctica cotidiana.<input type="checkbox"/> Como experto en su materia actúa como consultor interno ofreciendo y transmitiendo sus conocimientos a los demás.<input type="checkbox"/> Muestra un gran interés por aprovechar todas las oportunidades de capacitación que se le plantee, tanto como alumno como formador.
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
BUENO	Supone que la persona evaluada desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva.<input type="checkbox"/> Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto.<input type="checkbox"/> Es capaz de resolver dudas que se le planteen sobre su trabajo.
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto.<input type="checkbox"/> Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto.<input type="checkbox"/> No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto.<input type="checkbox"/> No es capaz de resolver dudas que se le plantean en relación a su trabajo.<input type="checkbox"/> No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le brindan

LA PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS:

No todas las competencias tienen la misma importancia para el desarrollo de todos los puestos de trabajo en función de las responsabilidades de cada puesto y su misión en la organización, unos comportamientos serán más necesarios y relevantes que otros.

Así las competencias se clasifican en categorías o perfiles en función del tipo de puesto al que van dirigidas:

COMPETENCIAS BÁSICAS O TÉCNICAS:

(Son 13) son aquellas que todos los técnicos de la municipalidad deben intentar desarrollar y potenciar (incluso aquellos que no estén incluidos en el ámbito de aplicación del sistema de gestión del



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

desempeño). Además, serán las competencias a gestionar y desarrollar específicamente por los ocupantes de los puestos técnicos incluidos en el ámbito del sistema.

COMPETENCIAS DE JEFATURA O DIRECCIÓN:

(Son 15) son las que serán aplicables a aquellos funcionarios, incluidos en el ámbito de aplicación del sistema, que tengan personal a sus órdenes directas (directores y similares, jefe de departamento y similares o jefe de oficina y similares).

Las competencias serán identificadas año a año en la fase de planificación, por el jefe-evaluador y por los (las) colaboradores evaluados en función de dos aspectos siguientes:

- La importancia relativa que cada competencia tenga anualmente según los cambios en la estrategia, táctica o decisiones operativas adoptadas por la Municipalidad.
- La importancia relativa que cada competencia deba tener según los puntos fuertes o débiles de cada persona.

COMPETENCIAS BÁSICAS O TÉCNICAS:

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad de servicio
- Integridad
- Obtención de resultados
- Actitud hacia el trabajo en equipo
- Habilidad en toma de decisiones
- Actitud respecto al trabajo
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Autodesarrollo
- Planificación y organización
- Capacidad de análisis
- Creatividad

COMPETENCIAS DE NIVELES EJECUTIVO:

- Conocimiento del trabajo.
- Calidad de servicio
- Integridad
- Obtención de resultados
- Actitud hacia el trabajo en equipo
- Habilidad en toma de decisiones
- Actitud respecto al trabajo
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Autodesarrollo
- Planificación y organización



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Capacidad de análisis
- Creatividad
- Motivación del personal
- Liderazgo

PONDERACIONES ENTRE OBJETIVOS Y COMPETENCIAS:

Las ponderaciones globales, son las siguientes;

	JEFES DE DEPARTAMENTOS	TÉCNICOS
OBJETIVOS	60%	50%
COMPETENCIAS	40%	50%
	100%	100%

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Carrera Administrativa Municipal se excluye de la aplicación de la Ley CAM a las autoridades electas para desempeñar cargos de elección popular. (En algunos casos las autoridades municipales desempeñan cargos directivos)

CUADRO DE NIVELES DE EVALUACIÓN FINAL:

ESCALA	EVALUACIÓN FINAL
EXCEPCIONAL (E)	90-100
MUY BUENO (MB)	71-89
BUENO (B)	51-70
MEJORABLE (M)	26-50
INSUFICIENTE (I)	De 0-25

Para obtener la puntuación global correspondiente a la evaluación global será utilizada la regla de 3.

LA EVALUACIÓN PROPIAMENTE DICHA:

La apreciación la realizará el jefe inmediato superior a través de la cumplimentación del formato de apreciación correspondiente y deberá tener en cuenta los siguientes criterios:



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. El jefe inmediato superior debe ser objetiva e imparcial; Tiene que centrarse exclusivamente en el desempeño del colaborador durante el periodo fijado.
2. No deberá tener en cuenta en su apreciación más que el desempeño directo del puesto con arreglos a los criterios del sistema (objetivos, competencias).
3. Deberá fijar su apreciación en el formato de apreciación aprobado por la Corporación Municipal.

APLICACIÓN DE LAS FICHAS O INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:

El jefe (a) inmediato comienza diciendo la puntuación correspondiente a cada Objetivo y realizara los cálculos correspondientes en este apartado con el consenso del empleado, según los resultados conseguidos o no por el (la) empleado (a) y en función que más adelante se le indica.

Después conjuntamente el evaluador y el evaluado deberá realizar una evaluación del nivel demostrado por el (la) empleado (a) en cada una de las competencias y realizar el cálculo.

Finalmente, el evaluado y el evaluador deberán realizar una apreciación global de la actuación de la persona durante el periodo de apreciación que englobe la evaluación.

En esta fase se hace una revisión de los resultados obtenidos en base a los objetivos definidos, considerando el desempeño realizado a lo largo de un determinado periodo de tiempo.

Deben de existir dos tipos de fichas:

1. Una ficha que corresponderá al (QUE) que no es más que los objetivos y resultados de evaluación, con sus respectivas puntuaciones para cada objetivo y su sumatoria); esta ficha se elabora en la Municipalidad de acuerdo a su propia planificación estratégica. (Artículo 117 del reglamento de la Ley CAM).
2. La otra ficha corresponde al (COMO) que no es más que los valores o competencias en términos de comportamiento.

La cual si puede ser estándar para la municipalidad ya que los factores de evaluación están definidos en el Reglamento de la Ley; deberá de ser elaborada por la SETCAM. (Artículo 114 del reglamento de la Ley CAM) Como consecuencia de la evaluación el evaluador y el evaluado concluyen y acuerda los puntos débiles del evaluado y la necesidad de capacitación determinando el tipo de la misma.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El (la) interesado (a) deberá recibir una notificación formal de la apreciación obtenida, la notificación deberá citar expresamente el nivel de actuación alcanzado por la persona de acuerdo a la definición del formato.

Este documento es generado por el jefe inmediato en consenso con el empleado firmada por ambas partes participantes en la evaluación (el jefe inmediato y el (la) evaluador (a)).



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Dichos resultados debidamente aceptados por el evaluador y evaluado serán remitidos a la comisión evaluadora para su análisis y ratificación.

RESULTADOS DE LA EVALUACION

REGISTRO DEL EXPEDIENTE PARTICULAR

Las evaluaciones periódicas serán registradas en el expediente de cada empleado (a) y en el registro General de Personal Municipal. (Artículo 30.- de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

Como se trata de realizar una Carrera, el Expediente tendrá un papel primordial.

En la unidad administrativa donde se ubica el (la) servidor (a) (Departamento, División, Sección, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del/la respectivo (a) jefe (a) inmediato (a).

Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del (la) servidor (a) público (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de reconocimiento por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.).

Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor (a) no ha sido notificado (a) oportunamente, por lo cual es necesario que el (la) jefe (a) inmediato (a) registre adecuadamente dicha notificación.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

EVALUACIÓN: Es un proceso a cargo principalmente por el (la) jefe (a) inmediato (a). El (la) superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el (la) empleado (a) manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el (la) jefe (a) inmediato (a).

Las evaluaciones del desempeño pueden ser de tipo cualitativa o cuantitativa para los (as) empleados (as) públicos (as) y se definen de la manera siguiente:

EVALUACIÓN CUALITATIVA: Se refiere al análisis efectuado a la calidad del trabajo desempeñado por el (la) empleado (a) público/a referente a sus tareas diarias. Este término se interrelaciona directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia.

Comúnmente está ligado a mediciones intangibles y que se perciben a través del grado de satisfacción del cliente que requiere el servicio de la Municipalidad.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN CUANTITATIVA: Es aquella que se refiere a métodos numéricos que reúnen información estructurada, estandarizada. En esta se pueden observar indicadores que reflejan mediante datos más exactos (numéricos) la evaluación arrojada en el desarrollo de las actividades.

Por ejemplo, si existe una ponderación por las actividades realizadas en un período determinado (6 meses) se puede denotar con valores enteros o porcentuales (Ejemplo: Alcanzó el 100% de efectividad en su tarea asignada) El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

TIPOS DE RESULTADOS:

CUANTITATIVOS: su medida se centra en recogida de datos vinculantes a la gestión.

CUALITATIVOS: su medida se realiza a través del seguimiento del plan de acción derivado del proyecto

Es importante que en la Municipalidad tomen en cuenta los períodos y los costos de las evaluaciones para que sea además de objetivas las evaluaciones también acordes a la realidad de la Municipalidad, así como eficientes y eficaces al momento de aplicarlas.

Es necesario recalcar que el recurso tanto económico como humano deberá hacer un esfuerzo adicional para que sea lo más objetivo posible.

- **LA PROGRESIÓN EN LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**, tal y como lo menciona el Art. 34 de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos dice que estará basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.
- **REMOCIÓN DEL PUESTO.** Art.35 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que impida realizar con eficacia de funciones atribuidas al puesto.
- **PROVISIÓN DE PUESTOS POR EL PROCEDIMIENTO DE LIBRE DESIGNACIÓN**
- Art. 36 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los cuales se adjudican tras la valoración de los méritos alegados por el candidato en relación con los requisitos exigidos para su desempeño y aquellos otros que se consideren necesarios por parte del Alcalde del Municipio.
- **Nombramiento y Cancelación de Puestos de Libre Designación.** Art.37 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- **Movilidad Interna o Traslado.** Art.38 Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- **Honores y Distinciones.** Art.49 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Las Municipalidades y demás entes adscritos al sistema otorgarán a su personal, con base a reglamentos especiales, reconocimientos públicos y distinciones en premio a sus iniciativas y méritos en el desempeño de sus deberes profesionales, con la finalidad de incentivar el servicio eficiente y la ética profesional en el desempeño.

- Planificar la capacitación y Profesionalización. Art. 5 No. d) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Determinar la permanencia en el servicio Art. 30 Ley de la Carrera Administrativa Municipal. “Concluido el proceso selectivo y el curso o periodo de prueba, el cual no podrá exceder de dos meses, los aspirantes que lo aprueben serán nombrados en forma permanente por el Alcalde Municipal o por la autoridad nominadora de la entidad que corresponda. Los nombramientos deberán comunicarse a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal a efecto de su inclusión en el Registro General de Personal Municipal.’
- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período. Además de los usos señalados en la Ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Organización y Funciones, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la Municipalidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.
- Evaluar la responsabilidad del diligente cumplimiento de las funciones y tareas designadas y de la buena gestión de los servicios.

Sobre las responsabilidades nos habla la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Título VIII, y en su Art. 57 nos establece que el personal al servicio de las Municipalidades será responsable del diligente cumplimiento de las funciones y tareas que tenga asignadas y de la buena gestión de los servicios que tenga encomendados de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, procurando resolver por propia iniciativa las dificultades que encuentre en el ejercicio de su función, sin perjuicio de la responsabilidad de sus superiores jerárquicos.

Y que todo acto que ejecuten fuera de la Ley es nulo e implica responsabilidad no estando obligado el personal al servicio de las Municipalidades a cumplir órdenes ilegales o que supongan la comisión de un delito. Es por eso que dicha ley desarrolló el Régimen disciplinario del Personal estableciéndose en el art. 61, las sanciones que pueden imponerse a los servidores, las cuales son:

- Separación del servicio;
- Suspensión de empleo y de sueldo por un periodo de hasta seis meses de duración;
- Descenso de categoría;
- Cambio forzoso de puesto de trabajo; y,
- Amonestación.

En la unidad administrativa donde se ubica el servidor (Departamento, División, Sección, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo jefe (a) inmediato.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del servidor (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de encomio por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, sanciones disciplinarias, etc.). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

La parte final del proceso de Gestión del Desempeño consiste en el reconocimiento del individuo, es decir en la aplicación de los resultados de la apreciación realizada.

Para conseguir que el sistema de apreciación sea un elemento que motive a las personas a conseguir mayores resultados, debe existir una clara relación entre la actuación y el reconocimiento que la persona obtiene en la municipalidad.

La recompensa del individuo se puede traducir en:

1. Incrementos salariales
2. Bonos o gratificaciones anuales
3. Una Promoción

El tipo de recompensa dependerá de los objetivos que tiene la municipalidad en la implementación del sistema.

Retribución: La evaluación del desempeño como subsistema de gestión del recurso humano debe estar íntimamente ligada al subsistema de retribución y política salarial, por cuanto el resultado obtenido en la evaluación por la persona en un periodo determinado se relaciona directamente con la recompensa.

Promoción: Un sistema de Gestión del Desempeño constituye un elemento de objetividad y sistematización de la valoración del trabajo desarrollado anteriormente, y por tanto es susceptible de ser puntuado como mérito de los Concursos de Provisión de Puestos de Trabajo.

Un requisito para que esto pueda ser llevado a cabo sería el que al final de cada periodo de apreciación, la Corporación Municipal emita un certificado de actuación con los resultados del desempeño de cada persona.

Esta aplicación de los resultados objetivista la valoración del trabajo desarrollado y da una garantía al funcionario de que a través del desempeño tiene la posibilidad de modular su carrera administrativa.

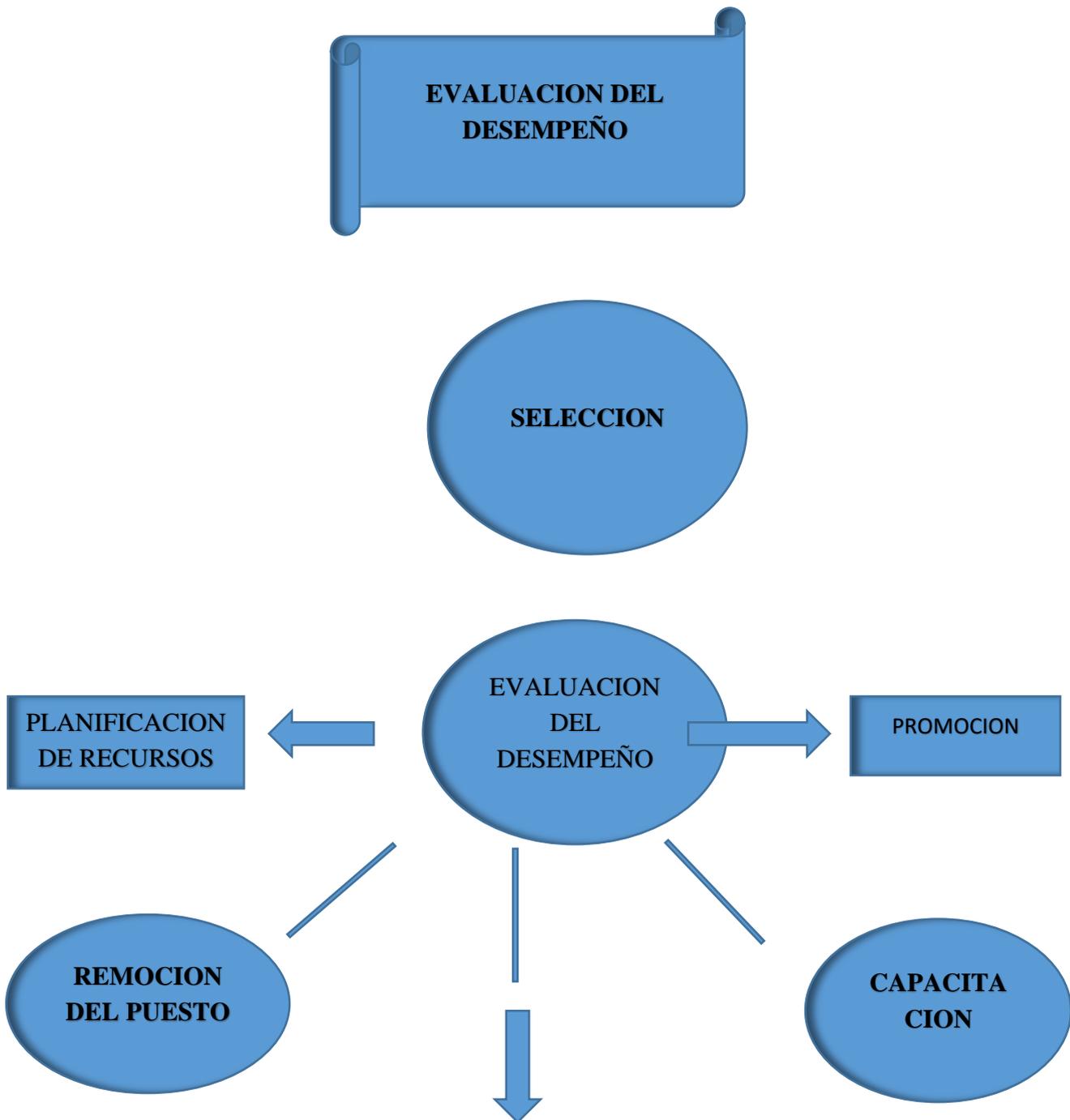
Otras aplicaciones: existen otros modos de recompensa para la persona que realiza un trabajo efectivo, como son: conceder más autonomía en la propia realización del trabajo, acceder a formación de elite (ser un empleado certificado en su carrera administrativa Municipal Certificado por la SETCAM), reconocimiento a través lugar visible de la mancomunidad, etc.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La información obtenida durante este proceso es asimismo un elemento de gran valor en la planificación de las acciones formativa y de desarrollo individual, ya que permite detectar los puntos fuertes y débiles de la persona y desarrolla su potencial. (Artículos 180 y 181 del reglamento)

GRAFICO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO





MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**HONORES Y
DISTINCIONES**

9. DISTORSIONES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONCEPTO DE DISTORSIÓN

Es la diferencia que puede existir entre una variable y otra cuando se introducen o convergen en un sistema.

Las distorsiones que se efectúan en este apartado representan errores a priori y que son juicios que cometen los evaluadores al observar a una persona y llega a examinarla con antelación antes de realizar una entrevista o profundizar en sus capacidades.

Con esta acción se logra mantener personal que no es el competente dentro de la Municipalidad derivándose en efectos negativos.

Veamos algunas de las principales distorsiones al efectuar una evaluación:

PRINCIPALES DISTORSIONES AL EFECTUAR LAS EVALUACIONES:

NOMBRE	DEFINI
EFFECTO HALO	Este efecto en particular genera en el observador o evaluador una evaluación tendenciosa (positiva o negativa) acerca de un individuo que posee ciertas características que sin lugar a dudas pueden ser notorias no debe tomarse como una base al momento de evaluar al candidato a la Municipalidad.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

<p>TENDENCIA CENTRAL</p>	<p>Es un método del tipo estadístico y en este se tiende a realizar una evaluación a los candidatos para la Municipalidad en el punto medio de una escala predeterminada. Es mucho más evidente cuando se logra observar un punto más alto o más bajo. Se logra entrelazar este puntaje con los períodos en los cuales se ha generado una evaluación en un año por ejemplo: Cada seis meses o cada doce meses. Los evaluadores de la Municipalidad deben ser muy cuidadosos al efectuar estas evaluaciones porque se tiende a no querer “adquirir un compromiso” mayor para no afectar a uno u otro elemento de la Municipalidad. Se debe ser muy objetivo y contundente en las apreciaciones.</p>
<p>POLARIZACIÓN POSITIVA O NEGATIVA</p>	<p>Es aquella tendencia que expone una ruta hacia el extremo positivo o hacia el extremo negativo. En este se puede observar indicadores altos o bajos en una escala determinada. Los evaluadores (as) suelen en ocasiones ser muy estrictos con la persona que están evaluando para un puesto determinado de la Municipalidad. Este tipo de práctica puede generar descontento y desmotivación tanto para aquel que desea ingresar a la Municipalidad así como aquellos (as) que ya están dentro. En aquellos casos en que el evaluador es menos rígido y que existe un mayor grado de tolerancia suele tener el mismo</p>
<p>CONTRASTE</p>	<p>Cuando existe contraste es cuando se denota la contraposición o una diferencia notable que existe cuando se compara a un individuo con otro determinado, desde luego al ejecutar esta acción se está obviando requisitos que son de alguna manera indispensables para el puesto. En la Municipalidad puede existir el inconveniente de tener en mente a un antecesor y hacer</p>
<p>PRIMERA IMPRESIÓN</p>	<p>En la mayoría de los casos suele determinarse una primera impresión con los individuos que se están evaluando para el ingreso a la Municipalidad cuando se observan por ejemplo: una vestimenta, su manera de sentarse, su manera de comportarse, su postura o al escuchar alguna impresión de un tema que no puede platicarse a fondo lograr mermar en las impresiones</p>



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SEMEJANZA	En el caso de las semejanzas el evaluador tiende a poseer más afinidad por aquellos casos de candidatos que poseen mayor parecido o mayor cercanía o parecido con la conducta de este ya que piensa que otras personas no pueden hacerlo de mejor manera y existe desconfianza de dar paso a personas capaces para ocupar un puesto dentro de la Municipal.
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

TÉCNICAS PARA MINIMIZAR DISTORSIONES

Las distorsiones dentro del proceso tanto de evaluación para el ingreso de nuevos elementos como para aquellos (as) que ya se encuentran dentro de la Municipalidad siempre estarán presentes, pero para poder controlar o minimizar estas distorsiones se proponen algunas formas de supervisión sobre estas:

NOMBRE	DEFINICIÓN
AJUSTE ESTADÍSTICO	Hay diversas formas de comprobar mediante formas más certeras o científicas si los evaluadores pueden estar cometiendo algún tipo de error en sus valoraciones al momento de calificar a un candidato (a) a la Municipalidad. Es por eso que el ajuste estadístico permite tener un margen de error y realiza una comparación minuciosa de otros (as) evaluadores. Esto hace que exista mayor objetividad en el proceso de incorporación de un nuevo elemento a la Municipalidad.
SESIONES DE FORMACIÓN	<p>Para la Municipalidad debe ser un punto importante poder emitir juicios de valoración para los candidatos y los empleados (as) que se ejecuten charlas de grupo basándose en razonamientos lógicos y ordenados de todas las evaluaciones recopiladas de los calificadores.</p> <p>Por ejemplo: El evaluador A, B y C emiten un juicio donde colocan sus valoraciones en base un puntaje que puede ser no mayor a 9 puntos posibles. En estos casos existe un dictamen y hay evidencia documental de lo que se ha hecho dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad. Es un método muy activo y de un excelente aprendizaje en el que se intercambian opiniones y se dialoga acerca de los resultados.</p>



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

LAS DISCUSIONES DE GRUPO

Hay una sesión en el que se establece un Conductor o moderador y se presentan ejemplos de errores encontrados en ciertas situaciones de la evaluación como: el rendimiento de la evaluación observada; la entrevista realizada al candidato y además aquellas actitudes observadas fuera de la Municipalidad. Es un método muy activo que solicita a los miembros (as) del grupo conformado en la Municipalidad que generen respuestas asertivas a este tipo de problemáticas.

10. ANEXOS:

FORMATOS DE EVALUACIÓN:

PLAN DE GESTIÓN

PLAN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERIODO:

DESIGNAR EL CARGO: QUE PUEDE SER:

1. Ejecutivo ()
2. Técnico ()

DATOS DEL EVALUADO (A)

Denominación del Puesto: _____

Fecha de acceso al Puesto: _____

Denominación del puesto superior: _____

DATOS DEL EVALUADOR (A):



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre y Apellido: _____

Denominación del Puesto: _____

INFORMACIÓN DEL PUESTO:

En este apartado se han de describir cuales son las finalidades principales del puesto de trabajo que esta evaluado. Es decir cuáles son las responsabilidades de la persona que ocupa el puesto y cuáles son los resultados a conseguir:

FINALIDADES DEL PUESTO:

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

En este apartado se fijan cuáles son los objetivos fijados para el año a evaluar, la ponderación correspondiente a cada uno de ellos, el criterio de medida, el nivel de cumplimiento que se determine y el resultado final entendido como cuál ha sido el grado de consecución para cada objetivo.

NO OLVIDAR QUE LA SUMA DE PONDERACIÓN DEBE SER 100%

OBJETIVO	PONDERACIÓN	CRITERIO DE MEDIDA	NIVEL	RESULTADO
I.-			E M B B M	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

II.-			E M B B M	
III.-			E M B	

COMENTARIOS DE LA REVISIÓN

OBJETIVO I

OBJETIVO II

OBJETIVO III

CALCULO DEL NIVEL DEL DESEMPEÑO POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

En este apartado procederemos a calcular los resultados obtenidos en la hoja anterior.

Para ello otorgaremos un No de puntos según el grado de nivel de cumplimiento de cada objetivos, los puntos obtenidos los multiplicaremos por la ponderación correspondiente con lo cual obtendremos un resultado para cada objetivo, no olvidar que la suma de ponderación debe ser 100%

	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PONDERACIÓN	RESULTADO
Objetivo I			
Objetivo II			
Objetivo III			



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Suma total de puntos de objetivos

E:	90-100
MB:	71-89
B:	51-70
M:	26-50
I:	0-25

Suma total de objetivos

Total puntos por los objetivos

Puntuación final

%

Esta nota final es el resultado de la suma total de los objetivos entre el número de objetivos por el porcentaje de (60 0 50%)

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:

(NIVEL TECNICO)

Nombre del Empleado:		Periodo Evaluado:	
Nombre del Evaluador:		Fecha de Ingreso:	
Puesto:		Fecha de Evaluación:	
Unidad		Puntaje de Evaluación:	

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses, prioridades y objetivos hacia las necesidades, prioridades, objetivos y misión de la municipalidad entendiendo el propio rol dentro de los objetivos globales. Implica tener un compromiso con la sociedad y una voluntad de servicio al ciudadano como proyecto estable de la municipalidad.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENT E	Supone que la persona evaluada está claramente orientada a la municipalidad y defiende los objetivos de la misma incluso por encima de los propios.	<p>Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo dentro de un concepto de servicio al Municipio como misión de la municipalidad.</p> <p>Actúa en favor de los objetivos de la municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.</p> <p>Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro de la municipalidad.</p> <p>Muestra gran vocación de servicio.</p> <p>Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada se vincula con la municipalidad y colabora con ella	<p>Se esfuerza por adaptarse y encajar en la municipalidad.</p> <p>Respeto la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de el (ella).</p> <p>Se preocupa por la imagen que proyecta la municipalidad hacia el municipio.</p> <p>Muestra una actitud de compromiso con los objetivos de la municipalidad.</p> <p>Entiende su labor dentro de la municipalidad y actúa en consecuencia.</p> <p>Muestra predisposición de servicio.</p> <p>Defienden la imagen de la</p>	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no asume sus deberes ni para con la municipalidad ni en la misión de la misma.	No respeta los procedimientos establecidos. No entiende cuál es su papel en la municipalidad ni muestra preocupación por ello. Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la municipalidad. No le preocupa la imagen que proyecta la municipalidad hacia el exterior. No muestra vocación de	0 - 25	
			TOTAL	

CALIDAD DE SERVICIO

(Cuando proceda) Es Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada comprende las necesidades de la municipalidad y ofrece un servicio excelente a los mismos tanto en fondo como en forma.	<p>Respeto los intereses de la municipalidad y actúa para darle un excelente servicio.</p> <p>Comprende las necesidades que tiene la municipalidad en relación a su trabajo y actúa para satisfacerlas.</p> <p>Se preocupa por obtener información de la municipalidad para mejorar sus servicios que presta.</p> <p>Ofrece el mejor servicio a la municipalidad optimizando los recursos de que dispone.</p> <p>Piensa en todo momento como ofrecer al ciudadano un servicio de calidad.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada responde a las necesidades de la municipalidad y asegura su satisfacción.	<p>Atiende las necesidades de la municipalidad según el marco legislativo y sus funciones.</p> <p>Se interesa por los problemas de la municipalidad e intenta resolverlos rápidamente.</p> <p>Trata de averiguar las necesidades de la municipalidad</p> <p>Mantiene un dialogo</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		Su nivel de servicio es el adecuado a su función.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a los municipios y no se preocupa por ello.	<p>Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de dar un buen servicio.</p> <p>Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle como pueden afectar a la municipalidad.</p> <p>No entiende el concepto de servicio ni se preocupa por ello.</p> <p>La manera en que atiende al contribuyente es deficiente en trato o servicio.</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INTEGRIDAD:

Supone actuar de acuerdo a la legalidad, manteniendo un criterio objetivo e imparcial, desprovisto de cualquier interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia y credibilidad como norma de comportamiento.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada muestra en todo momento una conducta alineada con la ética institucional y con la legalidad vigente.	<p>Su norma de conducta es siempre la lealtad a la Constitución, las Leyes y los principios éticos de la Constitución.</p> <p>Nunca se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses de la municipalidad.</p> <p>Muestra honestidad y transmite credibilidad y transparencias en sus actuaciones.</p> <p>Actúa imparcialmente protegido en todo momento los intereses de la municipalidad.</p> <p>Mantiene siempre un trato justo e imparcial a los miembros de su equipo).</p> <p>Denuncia la corrupción si tiene certeza de su existencia</p>	90 - 100	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
BUENO		Cuida los recursos materiales y no materiales como si fueran propios. Facilita la igualdad de oportunidades. Interpreta y aplica la Ley de forma objetiva.	51 - 70	
	Supone que la persona evaluada actúa dentro de las normas y los valores éticos.	Actúa de forma imparcial cumpliendo con sus deberes. Le preocupa la imagen de honestidad y credibilidad que pueda transmitir. Se mantiene firme ante presiones de otras personas.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada muestra deslealtad a los valores básicos de la administración.	<p>Actúa según sus propios intereses aun cuando estos son contrarios a los de la municipalidad.</p> <p>Adquiere compromisos que pueden ir en contra de los intereses de la municipalidad o de la imparcialidad de su criterio.</p> <p>Actúa de forma poco transparente.</p> <p>Interpreta y aplica la Ley según su criterio y con arbitrariedad.</p> <p>No ofrece igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos discriminando según su interés o criterio personal, por política, cultura.</p> <p>Su actuación no es honesta.</p> <p>No mantiene una actitud discreta en cuanto a la información confidencial.</p>	0 - 25	
				TOTAL

OBTENCIÓN DE RESULTADO:

Es el esfuerzo y la preocupación por realizar bien el trabajo y alcanzar o superar los objetivos individuales y de la municipalidad. Los estándares de comparación puede ser el propio rendimiento en el pasado (superación), objetivos marcados por la municipalidad, mejora en la eficiencia o la calidad o metas personales.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la municipalidad.	<p>Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.</p> <p>Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.</p> <p>Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado. Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos.</p> <p>Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto.</p> <p>Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó.</p> <p>Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos".</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
		<p>Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas.</p> <p>Descubre los problemas e intenta solucionarlos.</p> <p>Hace lo que se ha comprometido a hacer.</p>		



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva. Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente. No espera que los problemas se resuelvan solos. Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto. Evita la demora en la	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos. No se concentra en los objetivos principales que la municipalidad le asigne. Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados. Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final. No se muestra preocupación por corregir los posibles errores que comente en su trabajo	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO:

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, participar en un grupo, trabajar coordinadamente como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.
Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina; La cooperación y el trabajo en equipo pueden darse dentro de la unidad o en relación a otros departamentos o instituciones. —

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la municipalidad dando ejemplo con su actuación personal.	Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella Trabaja para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas. Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos. Reconoce públicamente las contribuciones de otros. Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	Supone que la persona evaluada coopera con otros y anima	Tiene tiempo para los demás Le gusta ayudar a otros y trabaja con compañeros Informa a su equipo o a sus compañeros		
BUENO	al grupo a vencer dificultades.	Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha a los demás para encontrar objetivos comunes. Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte del trabajo que le corresponde.	51 – 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada dificulta y frena la labor de equipo en la institución y en su propio grupo de trabajo.	<p>Nunca tiene tiempo para los demás</p> <p>Se queja cuando debe trabajar con otras personas Utiliza la información como "Poder", reservándola y escondiéndola</p> <p>Intenta imponer sus opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello</p> <p>Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos, unidades u otras personas dentro de unidad Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.</p>	0 – 25	
				TOTAL

HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:

Es capacidad de conseguir buenos resultados a través de la autogestión del trabajo, mostrando confianza en las propias habilidades y criterios, así como autocontrol en situaciones conflictivas. _____

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	<p>Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo.</p> <p>Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad.</p> <p>Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.</p> <p>Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones.</p> <p>Trasmite en todo momento una imagen de fiabilidad en su trabajo.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede manejarse adecuadamente en situaciones difíciles	Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados. Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma. Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo. Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones	51 – 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas. Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones. Demuestra falta de interés por el trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados. Repite errores sin aprender de ellos. No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas. Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus propios sentimientos o emociones. Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable	0 – 25	
			TOTAL	

ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO:

Es la habilidad de ajustarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone aceptar sin problemas los cambios en la municipalidad y en el propio trabajo, entender y aceptar otros puntos de vista, así como aceptar cambios específicos en la manera de hacer las cosas.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa y adapta proactivamente sus planes, objetivos y comportamientos a la situación.	<p>Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación.</p> <p>Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo.</p> <p>Es positivo ante los cambios.</p> <p>Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque.</p> <p>Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor de cambio.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios	<p>Comprende los puntos de vista de otras personas.</p> <p>Responde a los cambios organizativos.</p> <p>Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen nuevas opciones que le parecen positivas.</p>	51 – 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		<p>Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular.</p> <p>Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades de cambio.</p>		
MEJORABLE	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>		26 – 50	
INSUFICIENTE	<p>Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la municipalidad</p>	<p>Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.</p> <p>No comprende puntos de vista que difieran de los suyos.</p> <p>Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la municipalidad.</p> <p>Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resisten incluso cuando la ocasión lo exige.</p> <p>Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.</p>	0 – 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INICIATIVA:

Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejora o llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por tanto es una predisposición a actuar proactivamente, lo que incluye actuar anticipándose a las situaciones, o a proponer mejoras en la forma en que se desarrolla el trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades	<p>Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada.</p> <p>Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades.</p> <p>Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos</p> <p>Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas.</p> <p>Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada enfrente los problemas y resolutive en situaciones de crisis	<p>Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa.</p> <p>Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas.</p> <p>Actúa rápidamente cuando surge un problema.</p>	51 – 70	
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	--

		Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener la necesidad de preguntar en		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte algo más a la municipalidad	<p>Espera- necesita que le digan que tiene que hacer ante cualquier contratiempo.</p> <p>Requiere supervisión constante para que el trabajo avance.</p> <p>Ve los problemas pero no hace nada por resolverlos.</p> <p>Siempre piensa que los problemas son por culpa de otros y que no es su responsabilidad resolverlos. Desaprovecha oportunidades que le permitan mejorar la forma de realizar su trabajo Anula o desvaloriza la iniciativa de los demás.</p>	0 – 25	
			TOTAL	

RESPONSABILIDAD:

Es la capacidad y voluntad de desempeñar las funciones del puesto teniendo un profundo sentido del compromiso y autoría personal asumiendo los errores y aprendiendo de ellos para mejorar. Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible"

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada desempeña ampliamente sus funciones con la más alta calidad aceptando y aprendiendo de los posibles errores.	<p>Realiza las funciones de su trabajo y propone otras nuevas para generar valor añadido.</p> <p>Manifiesta y reconoce delante del equipo los errores cometidos y lo que ellos han causado.</p> <p>Utiliza las experiencias fallidas pasadas para diseñar nuevos planes.</p> <p>Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de desempeño.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores.	<p>Realiza todas las funciones de su trabajo no generando ningún comentario por parte del equipo.</p> <p>No realiza comentarios ni elabora justificaciones ante los errores cometidos.</p> <p>Cambia los enfoques a sus planes-proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.</p> <p>Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada conoce las funciones de su puesto u no sabe percibir errores.	Describe sus funciones básicas si se le pregunta sobre las mismas. No se percata de las relaciones existentes entre sus diferentes funciones. No reconoce los errores cometidos cuando alguien se los comenta encontrando justificaciones externas a todo lo comentado. Siempre se excusa. Elude la responsabilidad pensando antes en la posible culpa y castigo y no en la soluciones de problemas y probables mejoras Es impuntual.	0 - 25	
			TOTAL	

AUTODESARROLLO:

Implica el afán de poner en práctica y ampliar conocimientos técnicos, profesionales o de gestión y transferir aquellos conocimientos relacionados con el trabajo, así como asumir mayores responsabilidades derivadas del desarrollo obtenido.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo.	<p>Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el trabajo.</p> <p>Es un experto en relación a los conocimientos necesarios a su puesto de trabajo.</p> <p>Es capaz de utilizar y transmitir sus conocimientos en la práctica cotidiana.</p> <p>Como experto en su materia actúa como consultor interno ofreciendo y trasmitiendo sus conocimientos a los demás.</p> <p>Muestra un gran interés por aprovechar todas las oportunidades de capacitación que se le plantee, tanto como alumno como formador.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada desea obtener la capacitación necesaria para el correcto	<p>Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día.</p> <p>Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva.</p>	51 – 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	desarrollo de sus funciones	Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto. Es capaz de resolver dudas que se le planteen sobre su trabajo.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo.	No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto. Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto. No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto. No es capaz de resolver dudas que se le plantean en relación a su trabajo. No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le brindan	0 – 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la municipalidad actuando en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información	<p>Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible</p> <p>Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control</p> <p>Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia</p> <p>Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas</p> <p>Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos</p> <p>Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.</p>	90 - 100	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el malo		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada Organiza su trabajo, priorizando las actividades de acuerdo a la programación establecida. Considerando experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.	Formula objetivos racionales para los planes determinados Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales Utiliza los recursos disponibles con eficiencia Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances	51 – 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no organiza el desarrollo de sus tareas, no mantiene ordenado su espacio de trabajo, dificultando el acceso con facilidad a la información requerida en el ejercicio de sus labores.	<p>Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y desorganizado</p> <p>Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas</p> <p>No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando</p> <p>No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades</p> <p>No suele planear acciones ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos</p> <p>Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto</p> <p>Hace uso inadecuado de los recursos disponibles</p>	0 – 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CAPACIDAD DE ANÁLISIS:

(Cuando proceda) Es Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.	Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional. Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas. Incorpora elementos externos a la municipalidad (como el interés social, impacto en el medio y contexto social, político, cultural, etc.) para proyectar soluciones o generar conclusiones. Considera el mediano y largo plazo en su evaluación de los	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada es capaz de analizar,	Identifica relaciones múltiples. Desglosa problema complejo en varias partes.	51 – 70	
	interpretar o solucionar situaciones complejas, en temas de su ámbito de competencia y que incluyan múltiples variables o relaciones de causa – efecto, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia	Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no tiene capacidad de analizar y sintetizar la información, descomponiendo o datos concretos en sus partes	No desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados	0 – 25	
			TOTAL	

CREATIVIDAD:

Es la capacidad de establecer soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de municipalidad, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo. _____

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nueva (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de su actividades, modificando o transformando una situación concreta.	<p>Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la municipalidad.</p> <p>Demuestra estar actualizado en temas referentes a su quehacer profesional, buscando perfeccionamiento de manera permanente para la generación de estrategias, procedimientos y/o políticas a nivel institucional.</p> <p>Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar	Propone y concreta ideas, evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la municipalidad.	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.	Fomenta el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones relevantes para su actividad. Participa activamente en la evaluación de los proyectos/programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada No tiene la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación. No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas. No participa en la elaboración de proyecto-programas. No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su trabajo.	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:
(NIVEL TECNICO)

Nombre del Empleado:		Periodo Evaluado:	
Nombre del Evaluador:		Fecha de Ingreso:	
Puesto:		Fecha de Evaluación	
Unidad		Puntaje de Evaluación:	

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses, prioridades y objetivos hacia las necesidades, prioridades, objetivos y misión de la municipalidad entendiendo el propio rol dentro de los objetivos globales. Implica tener un compromiso con la sociedad y una voluntad de servicio al ciudadano como proyecto estable de la municipalidad.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada está claramente orientada a la mancomunidad y defiende los objetivos de la misma incluso por encima de los propios.	<p>Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo dentro de un concepto de servicio al Municipio como misión de la municipalidad.</p> <p>Actúa en favor de los objetivos de la municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.</p> <p>Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro de la municipalidad.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada se vincula con la mancomunidad y colabora con ella	<p>Se esfuerza por adaptarse y encajar en la municipalidad.</p> <p>Respeto la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de el (ella).</p> <p>Se preocupa por la imagen que proyecta la municipalidad hacia el municipio.</p> <p>Muestra una actitud de compromiso con los objetivos de la municipalidad.</p> <p>Entiende su labor dentro de la municipalidad y actúa en consecuencia.</p> <p>Muestra predisposición de servicio.</p>	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no asume sus deberes ni para con la mancomunidad ni en la misión de la misma.	No respeta los procedimientos establecidos. No entiende cuál es su papel en la municipalidad ni muestra preocupación por ello. Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la municipalidad. No le preocupa la imagen que proyecta la municipalidad hacia el exterior. No muestra vocación de servicio.	0 - 25	
			TOTAL	

CALIDAD DE SERVICIO

(Cuando proceda) Es Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada comprende las necesidades de la municipalidad y ofrece un servicio excelente a los mismos tanto en fondo como en forma.	<p>Respeto los intereses de la municipalidad y actúa para darle un excelente servicio.</p> <p>Comprende las necesidades que tiene la municipalidad en relación a su trabajo y actúa para satisfacerlas.</p> <p>Se preocupa por obtener información de la municipalidad para mejorar sus servicios que presta.</p> <p>Ofrece el mejor servicio a la municipalidad optimizando los recursos de que dispone.</p> <p>Piensa en todo momento como ofrecer al municipio un servicio de calidad.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada responde a las necesidades de la municipalidad y asegura su satisfacción.	<p>Atiende las necesidades de la municipalidad según el marco legislativo y sus funciones.</p> <p>Se interesa por los problemas de la municipalidad e intenta resolverlos rápidamente.</p> <p>Trata de averiguar las necesidades de la municipalidad.</p> <p>Mantiene un dialogo respetuoso y atento con el</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		Su nivel de servicio es el adecuado a su función.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la municipalidad y no se preocupa por ello.	<p>Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de dar un buen servicio.</p> <p>Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle como pueden afectar la municipalidad.</p> <p>No entiende el concepto de servicio ni se preocupa por ello.</p> <p>La manera en que atiende a los ciudadanos es deficiente</p>	0 - 25	
			TOTAL	

INTEGRIDAD:

Supone actuar de acuerdo a la legalidad, manteniendo un criterio objetivo e imparcial, desprovisto de cualquier interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia y credibilidad como norma de comportamiento.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada muestra en todo momento una conducta alineada con la ética institucional y con la legalidad vigente.	<p>Su norma de conducta es siempre la lealtad a la Constitución, las Leyes y los principios éticos de la Constitución.</p> <p>Nunca se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses de la municipalidad.</p> <p>Muestra honestidad y transmite credibilidad y transparencias en sus actuaciones.</p> <p>Actúa imparcialmente protegido en todo momento los intereses de la municipalidad.</p> <p>Mantiene siempre un trato justo e imparcial (al municipio, a los miembros de su equipo).</p> <p>Denuncia la corrupción si tiene certeza de su existencia y cuenta con bases sólidas para ello.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada actúa dentro de las normas y los valores éticos.	<p>Cuida los recursos materiales y no materiales como si fueran propios.</p> <p>Facilita la igualdad de oportunidades.</p> <p>Interpreta y aplica la Ley de forma objetiva.</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		<p>Actúa de forma imparcial cumpliendo con sus deberes.</p> <p>Le preocupa la imagen de honestidad y credibilidad que pueda transmitir.</p> <p>Se mantiene firme ante presiones de otras personas.</p>		
MEJORABLE	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada muestra deslealtad a los valores básicos de la administración.	<p>Actúa según sus propios intereses aun cuando estos son contrarios a la municipalidad.</p> <p>Adquiere compromisos que pueden ir en contra de los intereses de la municipalidad o de la imparcialidad de su criterio.</p> <p>Actúa de forma poco transparente.</p> <p>Interpreta y aplica la Ley según su criterio y con arbitrariedad.</p> <p>No ofrece igualdad de oportunidades a todos los municipios discriminando según su interés o criterio personal, por política, cultura.</p> <p>Su actuación no es honesta.</p> <p>No mantiene una actitud discreta en cuanto a la información confidencial.</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
OBTENCIÓN DE RESULTADO:

Es el esfuerzo y la preocupación por realizar bien el trabajo y alcanzar o superar los objetivos individuales y de la municipalidad. Los estándares de comparación puede ser el propio rendimiento en el pasado (superación), objetivos marcados por la municipalidad, mejora en la eficiencia o la calidad o metas personales.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la municipalidad	<p>Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.</p> <p>Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.</p> <p>Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado. Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos.</p> <p>Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto.</p> <p>Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó.</p> <p>Toma decisiones y establece prioridades y</p>	90 – 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas. Descubre los problemas e intenta solucionarlos.		
BUENO	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	Hace lo que se ha comprometido a hacer. Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva. Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente. No espera que los problemas se resuelvan solos. Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto. Evita la demora en la realización de las tareas	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	<p>Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos. No se concentra en los objetivos principales que la municipalidad le asigne. Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados.</p> <p>Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.</p> <p>No se muestra preocupación por corregir</p>	0 - 25	
			TOTAL	
<p align="center"><u>ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO:</u></p> <p>Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, participar en un grupo, trabajar coordinadamente como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina; La cooperación y el trabajo en equipo pueden darse dentro de la unidad o en relación a otros departamentos o instituciones.</p>				
NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN N	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la municipalidad dando ejemplo con su actuación personal.	<p>Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella Trabaja para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas</p> <p>Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas.</p> <p>Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos.</p> <p>Reconoce públicamente las contribuciones de otros.</p> <p>Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
	Supone que la persona evaluada coopera con	<p>Tiene tiempo para los demás</p> <p>Le gusta ayudar a otros y trabaja con compañeros</p>		



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

<p>BUENO</p>	<p>otros y anima al grupo a vencer dificultades.</p>	<p>Informa a su equipo o a sus compañeros</p> <p>Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha a los demás para encontrar objetivos comunes.</p> <p>Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte</p>	<p>51 - 70</p>	
<p>MEJORABLE</p>	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>		<p>26 - 50</p>	
<p>INSUFICIENTE</p>	<p>Supone que la persona evaluada dificulta y frena la labor de equipo en la institución y en su propio grupo de trabajo.</p>	<p>Nunca tiene tiempo para los demás</p> <p>Se queja cuando debe trabajar con otras personas</p> <p>Utiliza la información como "Poder", reservándola y escondiéndola</p> <p>Intenta imponer sus opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello</p> <p>Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos, unidades u otras personas dentro de unidad</p> <p>Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.</p>	<p>0 - 25</p>	
			<p>TOTAL</p>	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:

Es capacidad de conseguir buenos resultados a través de la autogestión del trabajo, mostrando confianza en las propias habilidades y criterios, así como autocontrol en situaciones conflictivas.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	<p>Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo.</p> <p>Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad.</p> <p>Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.</p> <p>Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones.</p> <p>Trasmite en todo momento una imagen de fiabilidad en su trabajo.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede manejarse	Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados. Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma	51 - 70	
	Adecuadamente en situaciones difíciles.	Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo. Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	<p>No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas.</p> <p>Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones.</p> <p>Demuestra falta de interés por el trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados.</p> <p>Repite errores sin aprender de ellos.</p> <p>No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas.</p> <p>Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus propios sentimientos o emociones.</p> <p>Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable para el resto</p>	0 - 25	
			TOTAL	

ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO:

Es la habilidad de ajustarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone aceptar sin problemas los cambios en la municipalidad y en el propio trabajo, entender y aceptar otros puntos de vista, así como aceptar cambios específicos en la manera de hacer las cosas.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa y adapta proactivamente sus planes, objetivos y comportamientos a la situación.	<p>Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación.</p> <p>Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo.</p> <p>Es positivo ante los cambios.</p> <p>Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque.</p> <p>Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor de</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios	<p>Comprende los puntos de vista de otras personas.</p> <p>Responde a los cambios organizativos.</p> <p>Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen nuevas opciones que le parecen positivas.</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		<p>Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular.</p> <p>Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades de cambio.</p> <p>Mantiene una mentalidad abierta a nuevos sistemas y métodos de trabajo</p>		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la municipalidad	<p>Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.</p> <p>No comprende puntos de vista que difieran de los suyos.</p> <p>Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la municipalidad.</p> <p>Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resisten incluso cuando la ocasión lo exige.</p> <p>Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INICIATIVA:

Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejora o llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por tanto es una predisposición a actuar proactivamente, lo que incluye actuar anticipándose a las situaciones, o a proponer mejoras en la forma en que se desarrolla el trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades	<p>Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada.</p> <p>Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades.</p> <p>Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos</p> <p>Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas.</p> <p>Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada enfrente los problemas y resolutive en situaciones de crisis	<p>Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa.</p> <p>Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas. Actúa rápidamente cuando surge un problema.</p> <p>Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener</p>	51 - 70	
		la necesidad de preguntar en todo momento.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte algo más a la municipalidad	<p>Espera- necesita que le digan que tiene que hacer ante cualquier contratiempo.</p> <p>Requiere supervisión constante para que el trabajo avance.</p> <p>Ve los problemas pero no hace nada por resolverlos.</p> <p>Siempre piensa que los problemas son por culpa de otros y que no es su responsabilidad resolverlos. Desaprovecha oportunidades que le permitan mejorar la forma de realizar su trabajo Anula o desvaloriza la iniciativa de los demás.</p>	0 - 25	
			TOTAL	

RESPONSABILIDAD:

Es la capacidad y voluntad de desempeñar las funciones del puesto teniendo un profundo sentido del compromiso y autoría personal asumiendo los errores y aprendiendo de ellos para mejorar. Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible"

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada desempeña ampliamente sus funciones con la más alta calidad aceptando y aprendiendo de los posibles errores.	<p>Realiza las funciones de su trabajo y propone otras nuevas para generar valor añadido.</p> <p>Manifiesta y reconoce delante del equipo los errores cometidos y lo que ellos han causado.</p> <p>Utiliza las experiencias fallidas pasadas para diseñar nuevos planes.</p> <p>Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de desempeño.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores.	<p>Realiza todas las funciones de su trabajo no generando ningún comentario por parte del equipo.</p> <p>No realiza comentarios ni elabora justificaciones ante los errores cometidos.</p> <p>Cambia los enfoques a sus planes-proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.</p> <p>Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada conoce las funciones de su puesto u no sabe percibir errores.	<p>Describe sus funciones básicas si se le pregunta sobre las mismas.</p> <p>No se percata de las relaciones existentes entre sus diferentes funciones. No reconoce los errores cometidos cuando alguien se los comenta encontrando justificaciones externas a todo lo comentado. Siempre se excusa.</p> <p>Elude la responsabilidad pensando antes en la posible culpa y castigo y no en la soluciones de problemas y probables mejoras Es impuntual.</p>	0 - 25	
			TOTAL	

AUTODESARROLLO:

Implica el afán de poner en práctica y ampliar conocimientos técnicos, profesionales o de gestión y transferir aquellos conocimientos relacionados con el trabajo, así como asumir mayores responsabilidades derivadas del desarrollo obtenido.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo.	<p>Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el trabajo.</p> <p>Es un experto en relación a los conocimientos necesarios a su puesto de trabajo.</p> <p>Es capaz de utilizar y transmitir sus conocimientos en la práctica cotidiana.</p> <p>Como experto en su materia actúa como consultor interno ofreciendo y transmitiendo sus conocimientos a los demás.</p> <p>Muestra un gran interés por aprovechar todas las oportunidades de capacitación que se le plantee, tanto como alumno como formador.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones	<p>Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día.</p> <p>Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva.</p> <p>Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto. Es capaz de resolver dudas que se le planteen sobre su trabajo.</p>	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo.	<p>No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto.</p> <p>Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto.</p> <p>No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto.</p> <p>No es capaz de resolver dudas que se le plantean en relación a su trabajo.</p> <p>No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

NIVEL	DEFINICIÓN		CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--	----------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la municipalidad, actuando en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información .	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	<p>Supone que la persona evaluada Organiza su trabajo, priorizando las actividades de acuerdo a la programación establecida. Considerando experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.</p>	<p>Formula objetivos racionales para los planes determinados</p> <p>Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades</p> <p>Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales</p> <p>Utiliza los recursos disponibles con eficiencia</p> <p>Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances</p>	51 - 70	
MEJORABLE	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona no organiza el desarrollo de sus tareas, no mantiene ordenado su espacio de trabajo, dificultando el acceso con facilidad a la información requerida en el ejercicio de sus labores.	Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto	0 - 25	
		<p>Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y desorganizado</p> <p>Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas</p> <p>No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando</p> <p>No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades</p> <p>No suele planear acciones ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos</p> <p>Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto</p> <p>Hace uso inadecuado de los recursos disponibles</p>		
			TOTAL	

CAPACIDAD DE ANÁLISIS:

(Cuando proceda) Es Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.	Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional. Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas. Incorpora elementos externos a la municipalidad (como el interés social, impacto en el medio y contexto social, político, cultural, etc.) para proyectar soluciones o generar conclusiones. Considera el mediano y largo plazo en su evaluación de los impactos y consecuencias de	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada es capaz de analizar, interpretar o solucionar situaciones complejas, en temas de su ámbito de competencia y que incluyan múltiples variables o relaciones de causa – efecto, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia	Identifica relaciones múltiples. Desglosa problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no tiene capacidad de analizar y sintetizar la información, descomponiendo o datos concretos en sus partes	No desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados	0 - 25	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

TOTAL

CREATIVIDAD:

Es la capacidad de establecer soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de municipalidad, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nueva (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de su actividades, modificando o transformando una situación concreta.	Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la municipalidad. Demuestra estar actualizado en temas referentes a su quehacer profesional, buscando perfeccionamiento de manera permanente para la generación de estrategias, procedimientos y/o políticas a nivel institucional. Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

<p>BUENO</p>	<p>Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.</p>	<p>Propone y concreta ideas, evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la municipalidad.</p> <p>Fomenta el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones relevantes para su actividad.</p> <p>Participa activamente en la evaluación de los proyectos/programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.</p>	<p>51 - 70</p>	
<p>MEJORABLE</p>	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>		<p>26 - 50</p>	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada No tiene la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación.	0 - 25	
		No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas. No participa en la elaboración de proyecto-programas. No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su trabajo.		
				TOTAL

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:
(NIVEL EJECUTIVO)

Nombre del Empleado:		Periodo Evaluado:	
Nombre del Evaluador:		Fecha de Ingreso:	
Puesto:		Fecha de Evaluación:	
Unidad		Puntaje de Evaluación:	

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses, prioridades y objetivos hacia las necesidades, prioridades, objetivos y misión de la municipalidad entendiendo el propio rol dentro de los objetivos globales. Implica tener un compromiso con la sociedad y una voluntad de servicio al ciudadano como proyecto estable de la municipalidad.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada está claramente orientada a la municipalidad y defiende los objetivos de la misma incluso por encima de los propios.	<p>Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo dentro de un concepto de servicio al Municipio como misión de la municipalidad.</p> <p>Actúa en favor de los objetivos de la municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.</p> <p>Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro de la municipalidad.</p> <p>Muestra gran vocación de servicio.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada se vincula con la municipalidad y colabora con ella	<p>Se esfuerza por adaptarse y encajar en la municipalidad.</p> <p>Respeto la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de el (ella).</p> <p>Se preocupa por la imagen que proyecta la municipalidad hacia el municipio.</p> <p>Muestra una actitud de compromiso con los objetivos de la municipalidad.</p> <p>Entiende su labor dentro de la municipalidad y actúa en consecuencia.</p> <p>Muestra predisposición de servicio.</p> <p>Defienden la imagen de la municipalidad si esta se ha visto afectada.</p>	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no asume sus deberes ni para con la mancomunidad ni en la misión de la misma.	No respeta los procedimientos establecidos. No entiende cuál es su papel en la municipalidad ni muestra preocupación por ello. Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la municipalidad. No le preocupa la imagen que proyecta la municipalidad hacia el exterior.	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CALIDAD DE SERVICIO

(Cuando proceda) Es Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada comprende las necesidades de la municipalidad miembros y ofrece un servicio excelente a los mismos tanto en fondo como en forma.	Respetar los intereses de la Municipalidad y actuar para darle un excelente servicio. Comprende las necesidades que tiene municipalidad en relación a su trabajo y actúa para satisfacerlas. Se preocupa por obtener información de la municipalidad para mejorar sus servicios que presta. Ofrece el mejor servicio a la municipalidad optimizando los recursos de que dispone. Piensa en todo momento como ofrecer al ciudadano un servicio de calidad.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada responde a las necesidades de los municipios y asegura su satisfacción.	Atiende las necesidades de la municipalidad según el marco legislativo y sus funciones. Se interesa por los problemas de la municipalidad e intenta resolverlos rápidamente. Trata de averiguar las necesidades de la municipalidad Mantiene un dialogo respetuoso y atento con el	51 - 70	
-------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------	--

		Su nivel de servicio es el adecuado a su función.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la municipalidad y no se preocupa por ello.	Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de dar un buen servicio. Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle como pueden afectar al municipio. No entiende el concepto de servicio a la municipalidad ni se preocupa por ello. La manera en que atiende a los ciudadanos es deficiente en trato o servicio.	0 - 25	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	TOTAL
--	-------

Supone actuar de acuerdo a la legalidad, manteniendo un criterio objetivo e imparcial, desprovisto de cualquier interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia y credibilidad como norma de comportamiento.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada muestra en todo momento una conducta alineada con la ética institucional y con la legalidad vigente.	<p>Su norma de conducta es siempre la lealtad a la Constitución, las Leyes y los principios éticos de la Constitución.</p> <p>Nunca se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses de la municipalidad.</p> <p>Muestra honestidad y transmite credibilidad y transparencias en sus actuaciones.</p> <p>Actúa imparcialmente protegido en todo momento los intereses de la municipalidad.</p> <p>Mantiene siempre un trato justo e imparcial (al municipio, a los miembros de su equipo).</p> <p>Denuncia la corrupción si tiene certeza de su existencia y cuenta con bases sólidas</p>	90 - 100	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
BUENO		Cuida los recursos materiales y no materiales como si fueran propios. Facilita la igualdad de oportunidades. Interpreta y aplica la Ley de forma objetiva.	51 - 70	
	Supone que la persona evaluada actúa dentro de las normas y los valores éticos.	Actúa de forma imparcial cumpliendo con sus deberes. Le preocupa la imagen de honestidad y credibilidad que pueda transmitir. Se mantiene firme ante presiones de otras personas.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada muestra deslealtad a los valores básicos de la administración.	<p>Actúa según sus propios intereses aun cuando estos son contrarios a los de la municipalidad.</p> <p>Adquiere compromisos que pueden ir en contra de los intereses de la municipalidad o de la imparcialidad de su criterio.</p> <p>Actúa de forma poco transparente.</p> <p>Interpreta y aplica la Ley según su criterio y con arbitrariedad.</p> <p>No ofrece igualdad de oportunidades a la municipalidad discriminando según su interés o criterio personal, por política, cultura.</p> <p>Su actuación no es honesta.</p>	0 - 25	
			TOTAL	

OBTENCIÓN DE RESULTADO:

Es el esfuerzo y la preocupación por realizar bien el trabajo y alcanzar o sobrepasar los objetivos individuales y de la municipalidad. Los estándares de comparación puede ser el propio rendimiento en el pasado (superación), objetivos marcados por la municipalidad, mejora en la eficiencia o la calidad o metas personales.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la municipalidad	<p>Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.</p> <p>Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.</p> <p>Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado. Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos.</p> <p>Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto.</p> <p>Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó.</p> <p>Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos".</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
		Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas. Descubre los problemas e intenta solucionarlos.		



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	<p>Hace lo que se ha comprometido a hacer.</p> <p>Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva.</p> <p>Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente.</p> <p>No espera que los problemas se resuelvan solos.</p> <p>Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto.</p>	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	<p>Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos. No se concentra en los objetivos principales que la municipalidad le asigne. Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados.</p> <p>Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.</p> <p>No se muestra preocupación por corregir los posibles errores que comente en su trabajo.</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO:

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, participar en un grupo, trabajar coordinadamente como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina; La cooperación y el trabajo en equipo pueden darse dentro de la unidad o en relación a otros departamentos o instituciones. —

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la municipalidad dando ejemplo con su actuación personal.	Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella Trabaja para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas. Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos. Reconoce públicamente las contribuciones de otros. Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada coopera con otros y anima al grupo a vencer dificultades.	Tiene tiempo para los demás Le gusta ayudar a otros y trabaja con compañeros Informa a su equipo o a sus compañeros Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha a los demás para encontrar objetivos comunes. Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte del trabajo que le corresponde.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada dificulta y frena la labor de equipo en la institución y en su propio grupo de trabajo.	Nunca tiene tiempo para los demás Se queja cuando debe trabajar con otras personas Utiliza la información como "Poder", reservándola y escondiéndola Intenta imponer sus opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos, unidades u otras personas dentro de unidad Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.	0 - 25	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

TOTAL

HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:

Es capacidad de conseguir buenos resultados a través de la autogestión del trabajo, mostrando confianza en las propias habilidades y criterios, así como autocontrol en situaciones conflictivas. _____

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	<p>Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo.</p> <p>Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad.</p> <p>Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.</p> <p>Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones.</p> <p>Trasmite en todo momento una imagen de fiabilidad en su trabajo.</p>	90 - 100	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede manejarse adecuadamente en situaciones difíciles.	<p>Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.</p> <p>Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma. Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo.</p> <p>Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.</p>	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	<p>No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas.</p> <p>Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones.</p> <p>Demuestra falta de interés por el trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados.</p> <p>Repite errores sin aprender de ellos.</p> <p>No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas.</p> <p>Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus propios sentimientos o emociones.</p> <p>Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable</p>	0 - 25	
			TOTAL	
<u>ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO:</u>				
<p>Es la habilidad de ajustarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone aceptar sin problemas los cambios en la municipalidad y en el propio trabajo, entender y aceptar otros puntos de vista, así como aceptar cambios específicos en la <u>manera de hacer las cosas.</u></p>				
NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa y adapta proactivamente sus planes, objetivos y comportamientos a la situación.	<p>Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación.</p> <p>Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo.</p> <p>Es positivo ante los cambios.</p> <p>Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque.</p> <p>Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor de</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios	<p>Comprende los puntos de vista de otras personas.</p> <p>Responde a los cambios organizativos.</p> <p>Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen nuevas opciones que le parecen positivas.</p> <p>Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular.</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

		<p>Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades de cambio.</p> <p>Mantiene una mentalidad abierta a nuevos sistemas y métodos de trabajo</p>		
MEJORABLE	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>		26 - 50	
INSUFICIENTE	<p>Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la municipalidad</p>	<p>Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.</p> <p>No comprende puntos de vista que difieran de los suyos.</p> <p>Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la municipalidad.</p> <p>Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resisten incluso cuando la ocasión lo exige.</p> <p>Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INICIATIVA:

Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejora o llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por tanto es una predisposición a actuar proactivamente, lo que incluye actuar anticipándose a las situaciones, o a proponer mejoras en la forma en que se desarrolla el trabajo.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades	<p>Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada.</p> <p>Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades.</p> <p>Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos</p> <p>Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas.</p> <p>Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

<p>BUENO</p>	<p>Supone que la persona evaluada enfrente los problemas y resolutive en situaciones de crisis</p>	<p>Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa.</p> <p>Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas. Actúa rápidamente cuando surge un problema.</p> <p>Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener la necesidad de preguntar en todo momento.</p>	<p>51 - 70</p>	
<p>MEJORABLE</p>	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>		<p>26 - 50</p>	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte algo más a la municipalidad	Espera- necesita que le digan que tiene que hacer ante cualquier contratiempo. Requiere supervisión constante para que el trabajo avance. Ve los problemas pero no hace nada por resolverlos. Siempre piensa que los problemas son por culpa de otros y que no es su responsabilidad resolverlos. Desaprovecha oportunidades que le permitan mejorar la forma de realizar su trabajo Anula o desvaloriza la iniciativa de los demás.	0 - 25	
			TOTAL	

RESPONSABILIDAD:

Es la capacidad y voluntad de desempeñar las funciones del puesto teniendo un profundo sentido del compromiso y autoría personal asumiendo los errores y aprendiendo de ellos para mejorar.
Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible"

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
-------	------------	--------	-------------------	--------



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada desempeña ampliamente sus funciones con la más alta calidad aceptando y aprendiendo de los posibles errores.	<p>Realiza las funciones de su trabajo y propone otras nuevas para generar valor añadido.</p> <p>Manifiesta y reconoce delante del equipo los errores cometidos y lo que ellos han causado.</p> <p>Utiliza las experiencias fallidas pasadas para diseñar nuevos planes.</p> <p>Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de desempeño.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores.	<p>Realiza todas las funciones de su trabajo no generando ningún comentario por parte del equipo.</p> <p>No realiza comentarios ni elabora justificaciones ante los errores cometidos.</p> <p>Cambia los enfoques a sus planes-proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.</p> <p>Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada conoce las funciones de su puesto u no sabe percibir errores.	<p>Describe sus funciones básicas si se le pregunta sobre las mismas.</p> <p>No se percata de las relaciones existentes entre sus diferentes funciones.</p> <p>No reconoce los errores cometidos cuando alguien se los comenta encontrando justificaciones externas a todo lo comentado.</p> <p>Siempre se excusa.</p> <p>Elude la responsabilidad pensando antes en la posible culpa y castigo y no en la soluciones de problemas y probables mejoras</p> <p>Es impuntual.</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

AUTODESARROLLO:

Implica el afán de poner en práctica y ampliar conocimientos técnicos, profesionales o de gestión y transferir aquellos conocimientos relacionados con el trabajo, así como asumir mayores responsabilidades derivadas del desarrollo obtenido.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo.	<p>Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el trabajo.</p> <p>Es un experto en relación a los conocimientos necesarios a su puesto de trabajo.</p> <p>Es capaz de utilizar y transmitir sus conocimientos en la práctica cotidiana.</p> <p>Como experto en su materia actúa como consultor interno ofreciendo y transmitiendo sus conocimientos a los demás.</p> <p>Muestra un gran interés por aprovechar todas las oportunidades de capacitación que se le plantee, tanto como alumno como formador.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones	Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día. Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva. Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto. Es capaz de resolver dudas que se le planteen sobre su trabajo.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo.	No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto. Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto. No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto. No es capaz de resolver dudas que se le plantean en relación a su trabajo. No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le brindan	0 - 25	
			TOTAL	



MUNICIPALIDAD DE EL PARAISO
DEPARTAMENTO DE COPAN, HONDURAS, C. A
TEL.2651-11-03



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la municipalidad actuando en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del	90 - 100	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada Organiza su trabajo, priorizando las actividades de acuerdo a la programación establecida. Considerando experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.	Formula objetivos racionales para los planes determinados Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales Utiliza los recursos disponibles con eficiencia Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no organiza el desarrollo de sus tareas, no mantiene ordenado su espacio de trabajo, dificultando el acceso con facilidad a la información requerida en el ejercicio de sus labores.	<p>Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto</p> <p>Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y desorganizado</p> <p>Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas</p> <p>No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando</p> <p>No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades</p> <p>No suele planear acciones ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos</p> <p>Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto</p> <p>Hace uso inadecuado de los recursos disponibles</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CAPACIDAD DE ANÁLISIS:

(Cuando proceda) Es Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.	Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional. Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas. Incorpora elementos externos a la municipalidad (como el interés social, impacto en el medio y contexto social, político, cultural, etc.) para proyectar soluciones o generar conclusiones. Considera el mediano y largo plazo en su evaluación de los impactos y consecuencias de las decisiones.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

<p>BUENO</p>	<p>Supone que la persona evaluada es capaz de analizar, interpretar o solucionar situaciones complejas, en temas de su ámbito de competencia y que incluyan múltiples variables o relaciones de causa – efecto, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia</p>	<p>Identifica relaciones múltiples. Desglosa problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.</p>	<p>51 - 70</p>	
<p>MEJORABLE</p>	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>		<p>26 - 50</p>	
<p>INSUFICIENTE</p>	<p>Supone que la persona evaluada no tiene capacidad de analizar y sintetizar la información, descomponiendo o datos concretos en sus partes</p>	<p>No desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados</p>	<p>0 - 25</p>	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

TOTAL

CREATIVIDAD:

Es la capacidad de establecer soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de municipalidad, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo. —

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nueva (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de su actividades, modificando o transformando una situación concreta.	Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la municipalidad. Demuestra estar actualizado en temas referentes a su quehacer profesional, buscando perfeccionamiento de manera permanente para la generación de estrategias, procedimientos y/o políticas a nivel institucional. Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.	<p>Propone y concreta ideas, evaluando su atinencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la municipalidad.</p> <p>Fomenta el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones relevantes para su actividad.</p> <p>Participa activamente en la evaluación de los proyectos/programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.</p>	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada No tiene la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	<p>No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación.</p> <p>No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas.</p> <p>No participa en la elaboración de proyecto-programas.</p> <p>No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su trabajo.</p>	0 - 25	
			TOTAL	
<u>MOTIVACIÓN DEL PERSONAL:</u>				
<p>(Cuando el mismo proceda) Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la mancomunidad. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, impulsando su crecimiento en la municipalidad, no limitándose exclusivamente a proporcionar formación.</p>				
NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta el aprendizaje y la formación de su equipo a largo plazo.	<p>Informa a sus colaboradores sobre los progresos–retrocesos en su trabajo. No desacredita personalmente al dar información negativa, da información en términos de conductas concretas para mejorar.</p> <p>Anima y motiva a sus colaboradores después de un contratiempo o revés.</p> <p>Expresa confianza en la mejora del desempeño de sus colaboradores.</p> <p>Ofrece sugerencias específicas en las que mejorar.</p> <p>Se preocupa por la formación y el reciclaje profesional de su equipo, impulsando el aprendizaje.</p> <p>Aprovecha cualquier oportunidad para ofrecer ayuda o soporte al crecimiento de cada persona de su equipo.</p> <p>Identifica las personas con mayor potencial y favorece su promoción.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

BUENO	Supone que la persona evaluada da explicaciones y ofrece ayuda a sus colaboradores para ejecución de sus tareas.	<p>Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás.</p> <p>Dedica tiempo en explicar a los demás como realizar los trabajos.</p> <p>Orienta a sus colaboradores cuando no saben cómo desarrollar una tarea.</p> <p>Da instrucciones detalladas y sugerencias para ayudar a sus colaboradores.</p> <p>Se preocupa por realizar un seguimiento del desarrollo de su equipo.</p>	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada se desentiende de la formación y el crecimiento de su equipo o dificulta el crecimiento mismo.	<p>Hace comentarios despectivos sobre el desarrollo o el trabajo de los demás.</p> <p>No presta ayuda a sus colaboradores cuando no saben cómo acometer una tarea.</p> <p>No da instrucciones detalladas a sus colaboradores ante nuevos procesos.</p> <p>No encuentra tiempo para que sus colaboradores asistan a cursos de formación.</p> <p>No realiza un seguimiento de la labor de sus colaboradores.</p> <p>Limita activa o pasivamente la posibilidad de crecimiento,</p>	0 - 25	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	TOTAL
--	-------

LIDERAZGO:

Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás haciendo que actúe según los intereses y objetivos de la municipalidad y convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Implica transmitir al equipo una visión u objetivos claros, conseguir el compromiso de los colaboradores y responsabilizarse del control y seguimiento de las labores del equipo en relación a esos objetivos.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente.	<p>Tramite de forma clara y motivadora los objetivos a conseguir por el equipo a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Es percibido como una persona con carisma en la municipalidad.</p> <p>Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a seguir.</p> <p>Responsabiliza a las personas de las funciones que les corresponden y de los</p> <p>Inspira confianza y lealtad al equipo.</p> <p>La persona es identificada como un ejemplo claro a seguir por su equipo.</p> <p>Se preocupa por mantenerse informado sobre la motivación, los problemas y la comunicación entre los miembros de su equipo.</p>	90 - 100	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada mantiene a las personas informada y promueve la eficacia del equipo.	<p>Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión.</p> <p>Explica las razones que llevan a tomar una decisión.</p> <p>Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente sobre el contenido, tiempo, etc de la reunión.</p> <p>Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones.</p> <p>Delega apropiadamente y con efectividad en función de la capacidad de sus colaboradores.</p> <p>Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable.</p> <p>Suele ser buen modelo para el resto del equipo.</p> <p>Realiza un seguimiento de las tareas de sus colaboradores y controla el cumplimiento de los objetivos.</p>	51 - 70	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a los municipios y no se preocupa por ello.	<p>No comparte información con el equipo.</p> <p>No informa al equipo de cómo encaja su trabajo dentro de la municipalidad.</p> <p>Se basa en la autoridad formal para que los subordinados realicen sus tareas. No motiva ni da soporte a su equipo..</p> <p>La persona no es un punto de referencia para su equipo</p> <p>No transmite al equipo objetivos a más largo plazo, se centra en las acciones del día a día, o en temas sin relevancia.</p> <p>No solicita opiniones de las personas de su equipo ni es tolerante con otros puntos de vista que difieren del suyo.</p> <p>No controla la labor de sus colaboradores</p>	0 - 25	
			TOTAL	



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

NIVEL TÉCNICO

COMPETENCIA	PUNTOS
Conocimiento del Trabajo	
Calidad de Servicio	
Integridad	
Obtención de Resultados	
Actitud Hacia el Trabajo en Equipo	
Habilidad en Toma de Decisiones	
Actitud Respecto al Trabajo	
Iniciativa	
Responsabilidad	
Autodesarrollo	
Planificación y Organización	
Capacidad de Análisis	
Creatividad	

Suma total de puntos por competencia

E= 90-100
MB= 71-89
B= 51-70
M= 26-50
I= 0-25

Suma total de competencias Total puntos por competencia Puntuación final

Esta nota final es el resultado de la suma total de las competencias entre el número de Competencias (13) por el porcentaje de (40 0 50%)



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

NIVEL TÉCNICO

COMPETENCIA	PUNTOS
Conocimiento del Trabajo	
Calidad de Servicio	
Integridad	
Obtención de Resultados	
Actitud Hacia el Trabajo en Equipo	
Habilidad en Toma de Decisiones	
Actitud Respecto al Trabajo	
Iniciativa	
Responsabilidad	
Autodesarrollo	
Planificación y Organización	
Capacidad de Análisis	
Creatividad	
Motivación del Personal	
Liderazgo	

Suma total de puntos por competencia

E= 90-100
MB= 71-89
B= 51-70
M= 26-50
I= 0-25

Suma total de competencias

Total puntos por competencia

Puntuación final



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Esta nota final es el resultado de la suma total de las competencias entre el número de Competencias (13) por el porcentaje de (40 0 50%)

**ACTA DE RESULTADOS FINALES
(NIVEL TECNICO)**

Nombre del Empleado:		Periodo Evaluado:	
Nombre del Evaluador:		Fecha de Ingreso:	
Puesto:		Fecha de Evaluación:	
Unidad		Puntaje de Evaluación:	

Con base a la evaluación realizada el empleado tiene una calificación de:

Excelente () Muy Bueno () Bueno () Mejorable ()
Insuficiente ()

Calificación final de la evaluación de Objetivos: _____

Calificación final de la evaluación de Competencias: _____

Calificación final de ambas evaluaciones: _____

La evaluación final se obtiene sumando la nota final de los objetivos con la nota final de las competencias y el resultado lo dividimos entre dos.

Comentarios:



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Firma del/Evaluado/a

Firma Jefe/a Inmediato/a Superior

Fecha: _____

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL/LA EVALUADO/A

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado/a del contenido de la misma.

Comentarios:

Firma del Evaluado/a

Fecha

ACCIONES ACORDADAS CON EL/LA EMPLEADO/A PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PROXIMO PERIODO A EVALUAR U OTRA OBSERVACIONES



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Firma del Evaluado/a

Fecha

REGISTRO DE INCIDENTES CRITICOS DE DESEMPEÑO PARA EL RECURSO HUMANO

Nombre
del/la

Empleado/a: _____

Puesto que ocupa: _____

Nombre del/la Jefe/a Inmediato/a: _____

Puesto que ocupa: _____



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

11. GLOSARIO

ITEM	CONCEPTOS	DEFINICION
1	AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
2	CAM	Carrera Administrativa Municipal
3	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.
4	CARGO	Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.
5	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Es un procedimientos estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro
6	POLITICA INSTITUCIONAL	Son directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.
7	ESTRATEGIA	La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.
8	CAPACITACION	Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.



MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

9	EVALUACION	Es un proceso a cargo principalmente por el jefe (a) inmediato. El superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el empleado manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el jefe inmediato.
10	REVISION	El empleado (a) podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.
11	IMPLANTACION DE LA EVALUACION	Se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados (as) y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.
12	EFICIENCIA	Comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución

12. BIBLIOGRAFIA

- Constitución de la República de Honduras 1982
- Ley de Municipalidades: Marco Legal de las Mancomunidades 1990
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 31 JULIO, 2010
- Código de Trabajo -1959
- Carta Iberoamericana de la Función Pública – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Categorización Municipal de Honduras – Documento Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización. 2014



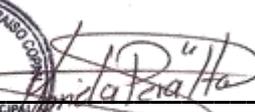
MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

VIGENCIA

La honorable Corporación Municipal de El Paraíso Copán: **ACORDO** aprobar LA ACTUALIZACION del presente manual de evaluación del Desempeño, a partir del 19 de octubre del año de 2023.



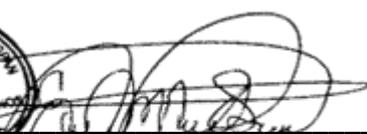

Nery Orlando Chacón Rosa
Alcalde Municipal




Kely Mariela Peralta
Secretaria Municipal



Yeni Marisol Caballero Ascencio
Regidora




Edvin Mauricio Guerra Martínez
Encargado De Recursos Humanos