MUNICIPALIDAD DE

ESQUÍAS, COMAYAGUA

SETCAM

AMHON Asociación de Municipios de Honduras

5 AÑOS 1962 - 2017

IDENTIDAD GREMIAL, *que fortalece la democracia y el desarrollo local*

MANUAL DE
Evaluación del Desempeño

Proyecto
AECID / EUROSAN-DeL

Financiado por la Unión Europea

Cooperación Española HONDURAS

AMHON Asociación de Municipios de Honduras

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ESQUÍAS, COMAYAGUA

Proyecto:
AECID / EUROSAN-DeL

MANUAL
DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Esquías, Comayagua

Septiembre 2023

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....2

II. OBJETIVOS......3

III. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....4

A. Recopilación de la Información.....4

B. Preparación de la Evaluación.....4

C. Fases de la Evaluación.....4

IV. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO......6

A. La Evaluación del Desempeño por Objetivos.....6

B. Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias.....10

C. Ponderación de Competencias y Objetivos......44

V. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS......48

VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN......49

A. Registro del Expediente Particular......50

B. Análisis de los Resultados.....50

VII. ANEXOS......55

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual de Evaluación del Desempeño tiene el objetivo fundamental de dotar a la Municipalidad de Esquías, Departamento de Comayagua, de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los servidores municipales a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia, productividad y el mejoramiento de la atención a los contribuyentes y usuarios internos y externos.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información tanto cuantitativa como cualitativa para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. La implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo y la ética, motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de los grandes actores participantes, esto es, las autoridades y empleados de la Municipalidad.

El manual está estructurado con objetivos, aspectos generales de la evaluación del desempeño, los métodos de evaluación, los procedimientos administrativos y lo más importante como son los resultados de la evaluación del desempeño. Para facilitar la aplicación del manual se incluyen procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitaran una aplicación transparente y técnica; con indicadores de logro y atributos principales, didácticos que reflejen de la mejor manera posible las potencialidades del personal de la Municipalidad, desarrollando la Evaluación en cuatro mandos (Gerencial, Medios, Operativos y Apoyo).

Esta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la Municipalidad de Esquías, del Departamento de Comayagua, contar con un personal ético y competente que permitan el adecuado funcionamiento y desarrollo de la Institución.

II. OBJETIVOS

A. Objetivo General:

Proporcionar una herramienta a la Municipalidad de Esquías, del Departamento de Comayagua, que les sirva de guía para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y las competencias de los colaboradores/as en la realización de sus funciones, para el desarrollo de su potencial profesional, así fortalecer a la Municipalidad, y la mejora de la calidad de servicios prestados.

B. Objetivos Específicos:

1. Dar lineamientos para implementar el sistema de evaluación del desempeño por objetivos y competencias como un procedimiento sistemático y periódico utilizado para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados del servidor municipal con relación al ejercicio de su cargo.

2. Brindar los procedimientos administrativos y los resultados de la evaluación del desempeño de los servidores municipales.

III. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A. Recopilación de la Información

Se debe de recopilar la información necesaria que soporte la evaluación de objetivos y competencias del Empleado de la Municipalidad, podemos mencionar:

a) Plan de Desarrollo Municipal y el Estratégico de la Municipalidad.
b) POAS de la Municipalidad y de cada Unidad.
c) Fichas de Evaluación.

B. Preparación de la Evaluación

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

C. Fases de la Evaluación

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

a) Evaluación Formativa o Intermedia.
b) Evaluación Final.
c) 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.

Tabla 1 Fases de la Evaluación del Desempeño

Evaluación Formativa o Intermedia	**a) 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.** **b) En este momento se hace los ajustes al plan de objetivos y se corrigen errores que puedan estarse cometiendo.** **c) Independientemente de la evaluación formativa o intermedia practicada en junio, el evaluador (a) permanentemente tiene que ejercitar la acción de retroalimentación con el (la) evaluado (a).**
Evaluación Final	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.
Evaluación Anual	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 de Formación o Intermedia y la Final.

IV. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso, cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la persona en su puesto de trabajo.

A. La Evaluación del Desempeño por Objetivos

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además, no compara con otros evaluados. Para aplicar este método, el empleado debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

a) Diseño de Objetivos:

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 las responsabilidades de una forma más objetiva, sobre todo porque facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con las evaluaciones.
- **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 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.

b) Proceso de Definición de los Objetivos

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.

El proceso de 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.

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

Para que el desempeño se pueda gestionar adecuadamente y la evaluación final se pueda realizar, los objetivos que se definan deben tener cinco 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.
- **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.

c) 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 municipalidad, de las áreas de trabajo (si son complejas, semicomplejas 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).
En puestos de responsabilidad sin estructura y claramente de soporte, puede ser aceptable situaciones de menos de tres (3) objetivos.

No se aceptarán 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.
- 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 ponderará por encima de 50% un solo objetivo.
- En ningún caso se ponderará un objetivo por debajo del 10%.

En esta etapa pueden distinguirse dos tipos de seguimiento:

- 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).

Tabla 2 Tipos de Seguimiento

El Seguimiento con todo El Equipo.	El Seguimiento Individual.
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.	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.

B. Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de los/as empleados/as.

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

- Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado).
- Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de los/as empleados/as es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (Manual de Puestos y Salarios) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

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.
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 quiere potenciar.

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

Diagrama 1 Competencias para empleados municipales

a) 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¨.

Tabla 3 Evaluación de Competencia - Responsabilidad

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.	• Realiza las funciones de su trabajo y propone otras nuevas para generar valor añadido. • Manifiesta y reconoce delante del equipo los errores cometidos y lo que ellos han causado. • Utiliza las experiencias fallidas

Nivel	Definición	Acciones
		pasadas para diseñar nuevos planes. • Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de 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 conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores.	• Realiza todas las funciones de su trabajo no generando ningún comentario por parte del equipo. • No realiza comentarios ni elabora justificaciones ante los errores cometidos. • Cambia los enfoques a sus planes y proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos. • Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
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

Nivel	Definición	Acciones
		justificaciones externas a todo lo comentado. • Siempre se excusa. • Elude la responsabilidad pensando antes en la posible culpa y castigo y no en las soluciones de problemas y probables mejoras • Es impuntual.

b) 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.

Tabla 4 Evaluación de Competencia - Iniciativa

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades.	• Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada. • Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades. • Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos • Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas. • Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y

Nivel	Definición	Acciones
		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 enfrente los problemas y resolutiva en situaciones de crisis	• Se intenta preparar antes que las cosas ocurran. • Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa. • Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas. • Actúa rápidamente cuando surge un problema. • Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener 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.	
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

Nivel	Definición	Acciones
		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.

c) 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.

Tabla 5 Evaluación de Competencia - Actitud Respecto al Trabajo

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada se anticipa y adapta proactivamente sus planes, objetivos y comportamientos a la situación.	• Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación. • Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo. • Es positivo ante los cambios. • Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio

Nivel	Definición	Acciones
		enfoque. • 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	• Comprende los puntos de vista de otras personas. • Responde a los cambios organizativos. • Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen nuevas opciones que le parecen positivas. • Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular. • Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades de cambio. • Mantiene una mentalidad abierta a nuevos sistemas y métodos de trabajo
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	• Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.

Nivel	Definición	Acciones
	un freno para los mismos dentro de la Municipalidad.	• No comprende puntos de vista que difieran de los suyos. • Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la Municipalidad. • Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resisten incluso cuando la ocasión lo exige. • Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.

d) 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.

Tabla 6 Evaluación de Competencia – Planificación y Organización

Nivel	Definición	Acciones
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	• 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

Nivel	Definición	Acciones
	disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.	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.
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 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	• 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.

Nivel	Definición	Acciones
	labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.	
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
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. • Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y Desorganizado. • Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas. • No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando. • No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades. • No suele planear acciones ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos. • Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto. • Hace uso inadecuado de los

Nivel	Definición	Acciones
		recursos disponibles

e) 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.

Tabla 7 Evaluación de Competencia – Conocimiento del Trabajo

Nivel	Definición	Acciones
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.	• 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. • Actúa en favor de los objetivos de la Municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse. • 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. • Muestra gran vocación de servicio. • Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y

Nivel	Definición	Acciones
		cumplimiento constante.
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 se vincula con la Municipalidad y colabora con ella	• Se esfuerza por adaptarse y encajar en la Municipalidad. • Respeta la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de él (ella). • Se preocupa por la imagen que proyecta la Municipalidad hacia el municipio. • Muestra una actitud de compromiso con los objetivos de la Municipalidad. • Entiende su labor dentro de la Municipalidad y actúa en consecuencia. • Muestra predisposición de servicio • 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.	• No respeta los procedimientos establecidos. • No entiende cuál es su papel en la Municipalidad ni muestra

Nivel	Definición	Acciones
		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.

f) Obtención de Resultados:

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.

Tabla 8 Evaluación de Competencia - Obtención de Resultados

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la Municipalidad.	• Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación. • Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades. • 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.

Nivel	Definición	Acciones
		• Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto. • Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó. • 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.	
Bueno	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	• Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas. • Descubre los problemas e intenta solucionarlos. • 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

Nivel	Definición	Acciones
		estándares requeridos y en el tiempo previsto. • Evita la demora en la realización de las tareas.
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.	• 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.

g) Capacidad de Análisis:

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

Tabla 9 Evaluación de Competencia - Capacidad de Análisis

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.	• 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.
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 causa – efecto,	• Identifica elaciones múltiples. • Desglosa problema complejo en varias partes. • Es capaz de establecer vínculos causales complejos. • Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias

Nivel	Definición	Acciones
	recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia	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.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada no tiene capacidad de analizar y sintetizar la información, descomponiendo 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

h) 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.

Tabla 10 Evaluación de Competencia – Motivación del Personal

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada fomenta el aprendizaje y la formación de su equipo a largo plazo.	• 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. • Anima y motiva a sus colaboradores después de un contratiempo o revés. • Expresa confianza en la mejora del desempeño de sus colaboradores. • Ofrece sugerencias específicas en las que mejorar. • Se preocupa por la formación y el reciclaje profesional de su equipo, impulsando el aprendizaje. • Aprovecha cualquier oportunidad para ofrecer ayuda o soporte al crecimiento de cada persona de su equipo. • Identifica las personas con mayor potencial y favorece su promoción.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre	

Nivel	Definición	Acciones
	el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada da explicaciones y ofrece ayuda a sus colaboradores para ejecución de sus tareas.	• Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. • Dedica tiempo en explicar a los demás como realizar los trabajos. • Orienta a sus colaboradores cuando no saben cómo desarrollar una tarea. • Da instrucciones detalladas y sugerencias para ayudar a sus colaboradores. • 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.	• Hace comentarios despectivos sobre el desarrollo o el trabajo de los demás. • No presta ayuda a sus colaboradores cuando no saben cómo acometer una tarea. • No da instrucciones detalladas a sus colaboradores ante nuevos procesos. • No encuentra tiempo para que sus colaboradores asistan a

Nivel	Definición	Acciones
		cursos de formación. • No realiza un seguimiento de la labor de sus colaboradores. • Limita activa o pasivamente la posibilidad de crecimiento, desarrollo y formación de las personas de su equipo.

i) Habilidad en Toma de Decisiones:

Es la 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.

Tabla 11 Evaluación de Competencia - Habilidad en la Toma de Decisiones

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	• Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo. • Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo. Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad. • Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas. • Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas

Nivel	Definición	Acciones
		las situaciones. • 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.	• 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.
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.	• 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.

Nivel	Definición	Acciones
		• Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus propios sentimientos o emociones. • Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable para el resto.

j) 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.

Tabla 12 Evaluación de Competencia - Actitud hacia el trabajo en equipo

Nivel	Definición	Acciones
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.

Nivel	Definición	Acciones
		• 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.
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.	• 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.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
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

Nivel	Definición	Acciones
		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.

k) Calidad del 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.

Tabla 13 Evaluación de Competencia - Calidad de Servicio

Nivel	Definición	Acciones
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.	• Respeta los intereses de la Municipalidad y actúa para darle un excelente servicio. • Comprende las necesidades que tiene la 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.

Nivel	Definición	Acciones
		• Piensa en todo momento como ofrecer a la Municipalidad un servicio de calidad.
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 responde a las necesidades de la Municipalidad 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 ciudadano. • 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.	
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 a la Municipalidad. • No entiende el concepto de

Nivel	Definición	Acciones
		servicio a la Municipalidad ni se preocupa por ello. • La manera en que atiende a los ciudadanos es deficiente en trato o servicio.

l) 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.

Tabla 14 Evaluación de Competencia - Creatividad

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nuevas (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de sus 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

Nivel	Definición	Acciones
		respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.
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.	• Propone y concretas ideas, evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la Municipalidad. • 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.	
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

Nivel	Definición	Acciones
		investigación. • No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas. • No participa en la elaboración de proyectos y programas. • No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su trabajo.

m) 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.

Tabla 15 Evaluación de Competencia - Integridad

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.	• Su norma de conducta es siempre la lealtad a la • Constitución, las Leyes y los principios éticos de la Constitución. • No se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses de la Municipalidad. • Muestra honestidad y trasmite credibilidad y trasparencias en sus actuaciones. • Actúa imparcialmente protegido en todo momento los intereses de la

Nivel	Definición	Acciones
		Municipalidad. • Mantiene siempre un trato justo e imparcial (al municipio, a los miembros de su equipo). • Denuncia la corrupción si tiene certeza de su existencia y cuenta con bases solidad para ello.
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 actúa dentro de las normas y los valores éticos.	• Cuida los recursos materiales y no materiales como si fueran propios. • Facilita la igualdad de oportunidades. • Interpreta y aplica la Ley de forma objetiva. • 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.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada muestra deslealtad a los valores básicos de la administración.	• Actúa según sus propios intereses aun cuando estos son contrarios a los de la Municipalidad.

Nivel	Definición	Acciones
		• Adquiere compromisos que pueden ir en contra de los intereses de la Municipalidad o de la imparcialidad de su criterio. • Actúa de forma poco transparente. • Interpreta y aplica la Ley según su criterio y con arbitrariedad. • No ofrece igualdad de oportunidades a todos los municipios discriminando según su interés o criterio personal, por política, cultura. • Su actuación no es honesta. • No mantiene una actitud discreta en cuanto a la información confidencial.

n) Liderazgo:

Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás haciendo que actué 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.

Tabla 16 Evaluación de Competencia - Liderazgo

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada se posiciona como líder y comunica una visión de futuro	• Tramite de forma clara y motivadora los objetivos a conseguir por el equipo a corto, mediano y largo plazo. • Es percibido como una persona con carisma en la Municipalidad.

Nivel	Definición	Acciones
	convincente.	• Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a seguir. • Responsabiliza a las personas de las funciones que les corresponden y de los resultados de su actividad. • Inspira confianza y lealtad al equipo. • La persona es identificada como un ejemplo claro a seguir por su equipo. • Se preocupa por mantenerse informado sobre la motivación, los problemas y la comunicación entre los miembros de su equipo. • 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 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.	• Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión. • Explica las razones que llevan a tomar una decisión. • Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente sobre el contenido, tiempo, etc de la reunión. • Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones. • Delega apropiadamente y con efectividad en función de la capacidad de sus colaboradores. • Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable. • Suele ser buen modelo para el resto del equipo. • Realiza un seguimiento de las tareas de sus colaboradores y controla el cumplimiento de los objetivos.
Mejorable	Supone que la persona	

Nivel	Definición	Acciones
	evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la Municipalidad y no se preocupa por ello.	• No comparte información con el equipo. • No informa al equipo de cómo encaja su trabajo dentro de la Municipalidad. • Se basa en la autoridad formal para que los subordinados realicen sus tareas. • No motiva ni da soporte a su equipo. • 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.

o) 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.

Tabla 17 Evaluación de Competencia - Autodesarrollo

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su	• Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el trabajo.

Nivel	Definición	Acciones
	trabajo.	• Es un experto en relación a los conocimientos necesarios a su puesto de trabajo. • Es capaz de utilizar y transmitir sus conocimientos en la práctica cotidiana. • Como experto en su materia actúa como consultor interno ofreciendo y trasmitiendo sus conocimientos a los demás. • 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.	• 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 dudad que se le plantee sobre su trabajo.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio	

Nivel	Definición	Acciones
	entre el insuficiente y el bueno.	
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.

C. Ponderación de Competencias y Objetivos.

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.

a) Competencias Básicas o Técnicas: **Puestos Niveles IV y V**

Son trece (13) a la 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 desempeño). Además, serán las competencias a gestionar y desarrollar específicamente por los ocupantes de los puestos técnicos incluidos en el ámbito del sistema.

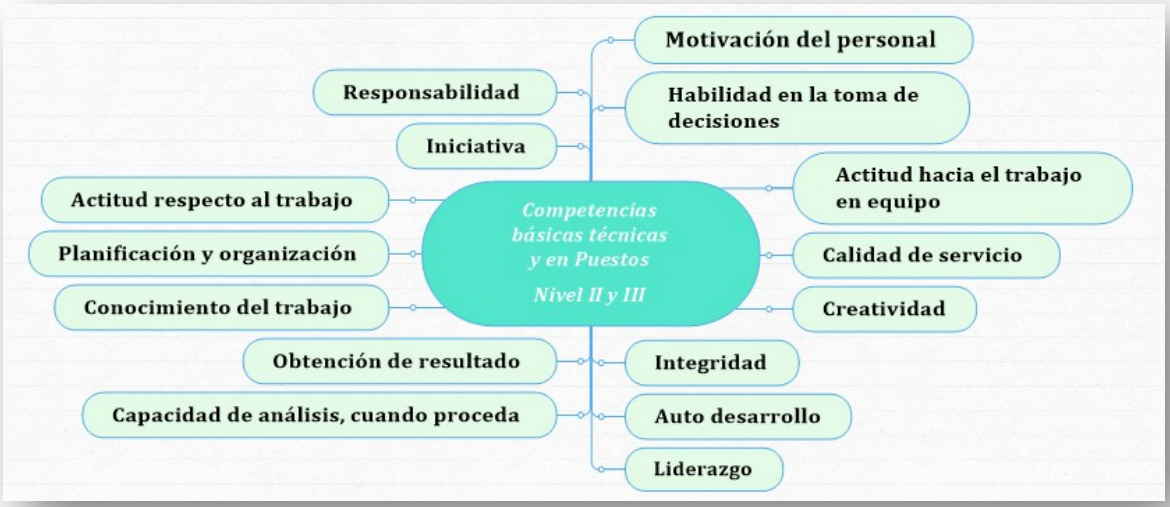
Diagrama 2 Competencias Básicas o Técnicas: Puestos Niveles IV y V

b) Competencias de Jefatura o Dirección: Puestos Niveles II y III

Son quince (15) 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.

Diagrama 3 Competencias de Jefatura o Dirección: Puestos Niveles II y III



c) Ponderaciones Entre Objetivos y Competencias.

Las ponderaciones globales, son las siguientes:

Tabla 18 Ponderación de Objetivos y Competencias

Detalle:	Puestos Nivel II y III	Puestos Niveles IV y V
Objetivos	**60%**	**50%**
Competencias	**40%**	**50%**
Total	**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).

d) Cuadro de Niveles de Evaluación Final.

Tabla 19 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 se utilizará la regla de 3.

V. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Tabla 20 Programación del Proceso de Evaluación del Desempeño

Pasos	Actividad	Responsable
1	Programación de la fecha a evaluar.	Alcalde Municipal y UMAP.
2	Preparación de formularios para evaluación.	UMAP o SETCAM.
3	Seleccionar la unidad que se evaluará.	Alcalde y UMAP
4	Comunicar por escrito el empleado que se evaluará, indicando fecha, hora y lugar.	Alcalde y UMAP
5	Aplicación de la evaluación.	Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño o SETCAM/Por Delegación
6	Comunicación de calificaciones obtenidas al/a evaluado/a.	Alcalde y UMAP
7	Firma del/la evaluado/a y del jefe/a inmediato/a superior en el formulario.	Empleado/a y jefe/a Inmediato/a Superior.
8	Propuesta de acciones para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.	Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño
9	Archivo en el expediente correspondiente temporalmente.	UMAP o SETCAM.
10	Informe de resultados de evaluación al Corporación Municipal.	UMAP.
11	Análisis de resultados obtenido para toma de decisiones.	Alcalde Municipal.
12	Trasladar documentación a la administración.	UMAP.
13	Archivo de documentación en el expediente correspondiente.	UMAP y SETCAM.
14	Finalización del proceso de evaluación.	UMAP y SETCAM.

VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

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;
6. 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.

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

El sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con el puesto y ser práctico, objetivo y confiable. 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.

A. Registro del Expediente Particular

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

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.

B. Análisis de los Resultados

a) 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 cualitativas o cuantitativas para los/as empleados/as públicos/as y se definen de la manera siguiente:

b) 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.

c) 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).

d) Revisión:

El empleado/a podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando lo crea oportuno de acuerdo a inconformidad. El Título IX de La Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos hace mención de las reclamaciones y Prescripción de las acciones, y expresa que lo recursos que proceden contra las resoluciones y actos administrativos que impongan medidas disciplinarias con motivo de infracciones, **cabrán los recursos de reposición y apelación**. (Art. 68 Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

La vía de resolución de conflictos será primero por la vía extrajudicial por medio de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Art. 69 Ley de la Carrera Administrativa Municipal). Agotada esta vía, siempre y cuando la resolución administrativa sea firme, procederán los recursos establecidos en la Ley de lo Contencioso Administrativa. (Art. 70 Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

Tabla 21 Aspectos de la Evaluación del Desempeño

NO.	ASPECTO
1	La progresión en la Carrera Administrativa Municipal, tal y como lo menciona el Art. 33 Inciso 2 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos dice que estará basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, en

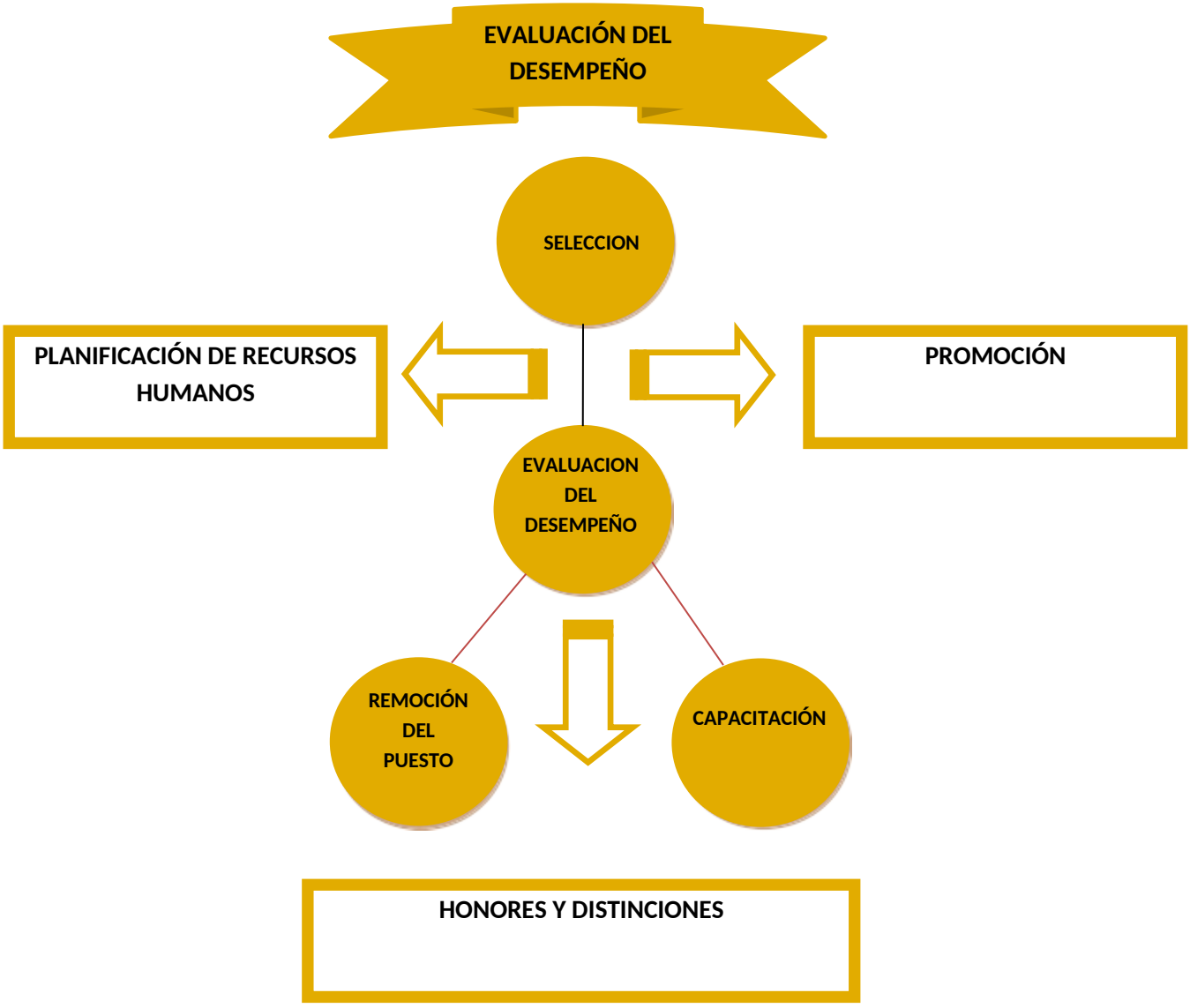
	la antigüedad y en la evaluación del desempeño.
2	Remoción del puesto. Art.35 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que impida realizar con eficacia de funciones atribuidas al puesto.
3	Provisión de Puestos 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.
4	Nombramiento y Cancelación de Puestos de Libre Designación. Art.37 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
5	Movilidad Interna o Traslado. Art.38 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
6	Honores y Distinciones. Art.49 Ley de la Carrera Administrativa Municipal. 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.
7	Planificar la capacitación y Profesionalización. Art. 4 No. 14 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
8	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.'
9	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 Clasificación de Puestos y Salarios, 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.
10	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. 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.

e) Gráfico de los Resultados de la Evaluación del Desempeño.



VII. ANEXOS

1. Tiempo estimado para el proceso de Evaluación de Desempeño

Tabla 22 Etapas de los procesos de Evaluación del Desempeño

ETAPA	No.	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1	La Corporación Municipal aprueba lo siguiente: a) Manual de Evaluación del Desempeño b) fichas de evaluación enviadas por la SETCAM c) determina la fecha de las evaluaciones intermedia, final y anual	2 días	Corporación Municipal
	2	Convocar las comisiones de Apoyo Técnico y de Seguimiento Local	1 día	UMAP
	3	Notificar a la SETCAM la oficialización del proceso de evaluación del desempeño (Pide el acompañamiento de ser necesario)	1 día	Alcalde
	4	La SETCAM verificara en sitio o comunicación oficial el procedimiento y cumplimiento al protocolo de evaluación del desempeño	1 día	SETCAM
	5	Preparación de la documentación del proceso de evaluación del desempeño a) Plan de Desarrollo Municipal y el Estratégico de la Municipalidad. b) POAS de la Municipalidad y de cada Unidad c) Expediente actualizado del empleado con los Reporte diarios y Mensual d) Fichas de Evaluación	10 días	UMAP
	6	Se elabora el memorándum de notificación de los empleados para la evaluación y la calendarización de las evaluaciones intermedia, final y anual	1 día	UMAP

	7	Se notifica por escrito a los empleados municipales que serán evaluados sobre lo siguiente: Fecha, hora y el lugar donde se realizara la evaluación	1 día	UMAP
	8	Se socializan las herramientas de evaluación (Plan de Desarrollo Municipal y el Estratégico de la Municipalidad POAS de la Municipalidad y de cada Unidad, Expediente actualizado del empleado con los Reporte diarios y Mensual y Fichas de Evaluación) con los empleados y las comisiones de apoyo técnico y de seguimiento local	1 día	UMAP
	9	En jornadas de trabajo por cada unidad en la Municipalidad se Determinan y priorizan los objetivos bajo los cuales se medirá el nivel de desempeño del servidor	2 días	EMPLEADO, UMAP Y COMISIONES
	10	Se determina el valor en cada nivel de cumplimiento de cada objetivo identificado.	1 día	EMPLEADO, UMAP Y COMISIONES
EVALUACION INTERMEDIA	11	Se elabora recordatorio de la evaluación intermedia para los empleados y las comisiones	1 día	UMAP
	12	Se notifica a los empleados y a las comisiones de Apoyo Técnico y de Seguimiento Local de la evaluación intermedia	1 día	UMAP
	13	Preparar y socializar la herramienta de evaluación intermedia que mida el nivel de cumplimiento de objetivos	1 día	UMAP
	14	Se aplica la ficha de evaluación a cada empleado	3-5 días	COMISIÓN DE APOYO TÉCNICO
	15	Análisis de resultados de evaluación intermedia por cada empleado	1 día	COMISIÓN DE APOYO TÉCNICO
	16	Definir mecanismos o acciones en aquellos empleados que no obtengan el logro de objetivo	1 día	COMISIÓN DE APOYO TÉCNICO

	17	Notificar a los empleados los mecanismos o acciones de mejora	1 día	UMAP
	18	Envío de la información a la SETCAM del proceso de evaluación intermedia	1 día	UMAP
EVALUACIÓN FINAL	19	Se elabora recordatorio de la evaluación final para los empleados y las comisiones de apoyo técnico y de seguimiento local	1 día	UMAP
	20	Se notifica a los empleados y a las comisiones de Apoyo Técnico y de Seguimiento Local de la evaluación final	1 día	UMAP
	21	Preparar y socializar la herramienta de evaluación final que mida el nivel de cumplimiento de objetivos y competencias	1 día	UMAP
	22	Se aplica las fichas de auto evaluación	3-5 días	EMPLEADOS MUNICIPALES
	23	Se aplica la ficha de evaluación de competencias y objetivos por cada uno de los empleados y se realiza la conciliación	3-5 días	JEFE INMEDIATO Y EMPLEADOS MUNICIPALES
	24	Se traslada las herramientas de evaluación del desempeño a la comisión de apoyo técnico sin perjuicio de la evaluación que realizará la comisión.	1 día	UMAP
	25	Aplicación de las fichas de evaluación final por cada uno de los empleados	3-5 días	COMISIÓN DE APOYO TÉCNICO
	26	Análisis de resultados por competencias y objetivos por cada uno de los empleados	1 día	COMISIÓN DE APOYO TÉCNICO
	27	Notificación de los resultados de la evaluación final a los empleados municipales	1 día	UMAP
	28	Envío de la información a la SETCAM del proceso de evaluación final	1 día	UMAP
EVALUACIÓN ANUAL	29	Se elabora recordatorio de la evaluación anual para las comisiones de apoyo técnico y de seguimiento local	1 día	UMAP
	30	Se notifica a las comisiones de Apoyo Técnico y de Seguimiento Local de la evaluación anual	1 día	UMAP
	31	Análisis de resultados por competencias y objetivos de las evaluación intermedia y final por cada uno de los empleados	1 día	COMISIÓN DE APOYO TÉCNICO
	32	Determinación de los resultados finales de acuerdo a la ponderación entre objetivos y competencias por cada uno de los empleados municipales	3-5 días	COMISIÓN DE APOYO TÉCNICO

	32	Elaboración de las certificaciones de las notas finales por cada empleado municipal	1 día	UMAP
	33	Notificación de los resultados de la evaluación final a los empleados municipales	1 día	UMAP
	34	Envío de la información a la SETCAM del proceso de evaluación anual	1 día	UMAP
	35	Recopilación de insumos para la elaboración del plan de capacitación	1 día	UMAP

2. Plan de Gestión

Plan de Gestión

Plan de Gestión del Desempeño para el Periodo _____

Designar el Cargo

1. Ejecutivo ( )
2. Técnico ( )

Datos del Evaluado (A)

Denominación del Puesto _____

Fecha de acceso al Puesto _____

Denominación del puesto superior _____

Datos del Evaluador (A)

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 de Cumplimiento	Resultado
I.-			E MB B M I	
II.-			E MB B M I	
III.-			E MB B M I	

Comentarios de la Revisión

OBJETIVO I

OBJETIVO II

OBJETIVO III

3. Cálculo 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 objetivo, 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			

	Nivel de Cumplimiento	Ponderación	Resultado
Objetivo II			
Objetivo III			

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

Suma total de puntos de objetivos:

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%)

4. Evaluación de Competencias - (Nivel Técnico)

Evaluación de Competencias

(Nivel Técnico)

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

Evaluación de las Competencias:

Nivel Técnico

COMPETENCIA	PUNTOS
1) Conocimiento del Trabajo	
2) Calidad de Servicio	
3) Integridad	
4) Obtención de Resultados	
5) Actitud Hacia el Trabajo en Equipo	
6) Habilidad en Toma de Decisiones	
7) Actitud Respecto al Trabajo	
8) Iniciativa	
9) Responsabilidad	
10) Autodesarrollo	

11) Planificación y Organización	
12) Capacidad de Análisis	
13) Creatividad	

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

Suma total de puntos de Competencias:

Suma total
De competencias

%

Total Puntos
por las competencias

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%).

5. Evaluación de las Competencias- Nivel Ejecutivo

Evaluación de las Competencias:

Nivel Ejecutivo

COMPETENCIA	PUNTOS
1) Conocimiento del Trabajo	
2) Calidad de Servicio	
3) Integridad	
4) Obtención de Resultados	
5) Actitud Hacia el Trabajo en Equipo	
6) Habilidad en Toma de Decisiones	
7) Actitud Respecto al Trabajo	
8) Iniciativa	
9) Responsabilidad	
10) Autodesarrollo	
11) Planificación y Organización	
12) Capacidad de Análisis	
13) Creatividad	
14) Motivación del Personal	
15) Liderazgo	

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

Suma total de puntos de Competencias:

Suma total Total Puntos

De competencias	por las competencias	Puntación final
%		

Esta nota final es el resultado de la suma total de las competencias entre el número de Competencias (15) por el porcentaje de (40 o 50%)

6. Acta de Resultados Finales

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:
_____
_____

Firma del/Evaluado/a Firma Jefe/a Inmediato/a Superior

_____ _____

Fecha: _____

Comunicación de la Calificación 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 Próximo Periodo a Evaluar u Otra Observaciones

_____
_____
_____
_____
_____

_____ _____
Firma del Evaluado/a Fecha

7. Registro de Incidentes Críticos de Desempeño para el Recurso Humano

Registro de Incidentes Críticos de Desempeño para el Recurso Humano

Nombre del/la Empleado/a: _____

Puesto que ocupa: _____

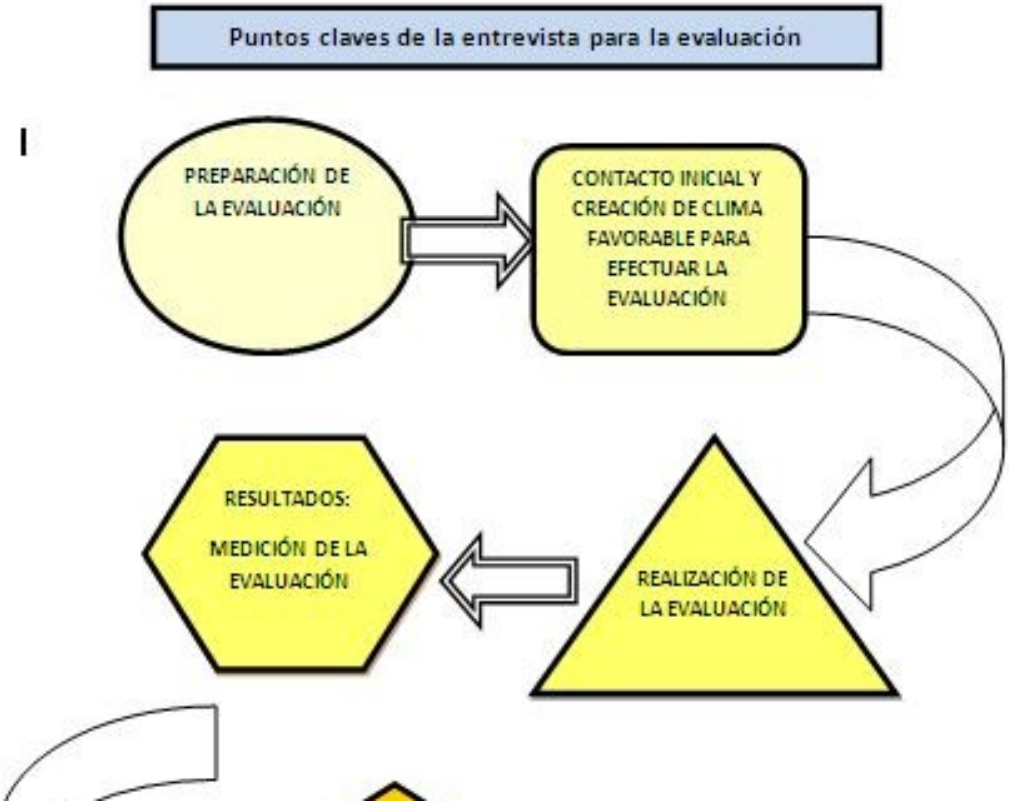
Nombre del/la Jefe/a Inmediato/a: _____

Puesto que ocupa: _____

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

8. Diagrama del Proceso de las Entrevistas

Diagrama 4 Proceso de Entrevista



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.

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:

- Comprender claramente las responsabilidades del subordinado y los resultados que dé él se esperan.
- Analizar los aspectos a desarrollar por el subordinado, así como la forma más adecuada de hacerlo.
- Aumentar el compromiso mutuo entre el superior y el subordinado.
- 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:

- Apoyar o corregir la labor del colaborador en relación a su actuación
- 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.
- Redefinir aquellos objetivos que puedan ser necesarios una reformulación por diversas circunstancias sugeridas durante el proceso.

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.