

REGLAMENTO DE LA JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS,  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DE LA MUNICIPALIDAD DE  
TALANGA, DEPARTAMENTO DE FRANCISCO MORAZÁN, DE  
ACUERDO A LA LEY DE LA CARRERA MUNICIPAL (CAM)



## INDICE

### I. INTRODUCCIÓN.

### II. OBJETIVOS.

- 1) Objetivo General.
- 2) Objetivos Específicos.

### III. ALCANCE.

### IV. ANTECEDENTES.

### V. JUSTIFICACIÓN.

### VI. MARCO LEGAL.

### VII. DEFINICIONES.

- 1) Evaluación.
- 2) Desempeño.
- 3) Factores de Evaluación del Desempeño.
- 4) Evaluación del Desempeño.
- 5) Método de Evaluación del Desempeño.

### VIII. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- 1) Objetividad.
- 2) Imparcialidad.
- 3) Periodicidad.

### IX. ETAPAS DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- 1) Análisis.
- 2) Conceptualización.
- 3) Desarrollo.
- 4) Implementación.



## I. INTRODUCCIÓN

El contenido del presente Manual de Evaluación del Desempeño en beneficio de la Municipalidad de Talanga, Departamento de Francisco Morazán, aborda los principales objetivos del mismo, que de forma general busca proveer a la Municipalidad, de una herramienta que contribuya al proceso de evaluación del desempeño, de los empleados permanentes permitiendo dar cumplimiento a lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En este Manual, se definen los elementos más importantes que fundamentan y justifican su elaboración y que a su vez, demanda la aprobación e implementación del mismo, teniendo como fundamentos los postulados legales de las Leyes, que hacen incidencia en la necesidad imperativa de la Municipalidad, de contar con dicho Instrumento Jurídico.

De igual forma, se establecen una serie de definiciones clave, que facilitan la comprensión del documento, así como, los principios propuestos en los que se basa la Evaluación del Desempeño, prosiguiendo con la definición de las etapas del proceso para la evaluación.

En la Primera Etapa, se aborda el análisis necesario, para seleccionar el método o técnica de aplicación que será utilizado.

En la Segunda Etapa, se definen los principales actores, realizando un análisis de los involucrados, las acciones preliminares y los roles de éstos.

En la Tercera Etapa, se plantea el desarrollo de acciones orientadas al diseño y elaboración de las fichas de evaluación y otros Instrumentos de apoyo, que serán utilizados en la Etapa Cuatro de Implementación, que consiste, en llevar a la práctica los tres pasos de evaluación del desempeño, conforme al método seleccionado.

Cumplido el proceso de la evaluación, se establecen de forma puntual, las principales recomendaciones, para hacer frente a los resultados obtenidos, en las evaluaciones aplicadas, a los empleados municipales.



## II. OBJETIVOS

### 1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir con el fortalecimiento, del personal municipal 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 Local.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño, basado en factores y criterios determinados por la Municipalidad, que mida con objetividad, validez y transparencia, las capacidades y rendimiento laboral de los empleados.
- b) 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 la Sociedad Civil.
- c) Propiciar el cumplimiento de la evaluación del desempeño, del personal de forma progresiva, asegurando una transición ordenada, conforme al artículo 78 de la L-CAM.
- d) Proporcionar a la Administración Superior de la Municipalidad, 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.

## III. ALCANCE

La aplicación del presente Manual, es de uso exclusivo de la Municipalidad de Talanga, Departamento de Francisco Morazán, conforme a las facultades administrativas pertinentes, que le confiere el Marco Legal Vigente, particularmente la Ley de Municipalidades, que en sus postulados de Autonomía Municipal, en el artículo 12, le confiere la libre administración y decisiones propias dentro de la Ley, los intereses generales de la Nación y sus programas de desarrollo.

Por otra parte, la aplicación de la técnica de evaluación propuesta, debe cubrir específicamente al personal permanente, que dentro de la Estructura Organizacional de la Municipalidad, constituyen los servidores públicos sujetos a la aplicación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal, con una cobertura de forma progresiva, según establecido en el artículo 33, de esta ley.



#### IV. ANTECEDENTES

Conforme a lo establecido en la Ley de la Carrera Municipal, la cual tiene por objeto la creación de un Sistema de Administración de Personal de las Municipalidades, Mancomunidades, Asociaciones Intermunicipales y otras Entidades Municipales, creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales, con base en el mérito, la Ley de la Carrera Municipal demanda que las Municipalidades, cuenten con una Organización e Instrumentos, que posibiliten su implementación, tales como: el Manual de Puestos y Salarios, Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos y el Manual de Evaluación del Desempeño.

#### V. JUSTIFICACIÓN

El presente Manual de Evaluación del Desempeño, tiene la finalidad de diseñar un proceso, que permita evaluar las capacidades de carácter personal y profesional, del empleado municipal respecto a la realización de las actividades y funciones que le han sido encomendadas. Dicho Manual, deberá ser presentado y aprobado, por la Corporación Municipal previa implementación del mismo. Particularmente el Manual de Evaluación del Desempeño, se sustenta en dos grandes premisas:

LA PRIMERA: Implica garantizar que la implementación, del Manual de fiel cumplimiento, al Marco Regulatorio pertinente, que se fundamenta en la Constitución de la República, Ley de Municipalidades y la Ley de la Carrera Municipal, por otra parte.

UNA SEGUNDA PREMISA: Que aborda aspectos de tipo político, económico y social, que en el actual contexto, demandan el fortalecimiento de la Gestión de los Gobiernos Locales.

#### VI. MARCO LEGAL

- a) Constitución de la República, Artículos: 256 y 257.
- b) Ley de Municipalidades, Artículo 25.
- c) Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Artículos: 1, 5, 35 y 40.



## VII. DEFINICIONES

Para una mejor comprensión y aplicación del Manual y particularmente del Método de Evaluación del Desempeño seleccionado, se definen a continuación de forma breve y sencilla, los principales conceptos utilizados, procurando que dicha definición, se adapte a la Organización Municipal.

### 1. EVALUACIÓN

Consiste en determinar de forma sistemática, el mérito y el valor que representa para la Municipalidad, los logros producidos por sus empleados.

### 2. DESEMPEÑO

Es el rendimiento que manifiestan los empleados, en el cumplimiento de sus funciones y actividades inherentes, a su puesto de trabajo.

### 3. FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Constituyen los elementos condicionantes seleccionados por la Municipalidad, a través de los cuales, se podrá medir el desempeño de los empleados municipales.

### 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Constituye un procedimiento, que implica el uso de un método que permite estimar el rendimiento de los empleados, tomando en consideración el comportamiento de éstos y los resultados obtenidos, en sus puestos de trabajo.

### 5. MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es el procedimiento a través del cual, se aplica la técnica que permite realizar la evaluación del desempeño, considerando la información proporcionada por los empleados y los factores que fueron seleccionados por la Municipalidad, para realizar la medición.

## VIII. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los Principios en que se fundamenta, el Sistema de Evaluación del Desempeño, para efectos del presente Manual son:

### 1. OBJETIVIDAD

Se evalúa el rendimiento del empleado, sobre la base de un Instrumento, el criterio de desempeño, debe ser independiente de los prejuicios e interés del que evalúa. (Artículo 4, Numeral 2, de la Ley de la Carrera Municipal).

### 2. IMPARCIALIDAD

Se evalúa el rendimiento del empleado, haciendo a un lado, cualquier prejuicio que pueda tener el supervisor, hacia el empleado. (Artículo 4, Numeral 3, de la Ley de la Carrera Municipal).



### 3. PERIODICIDAD

Se evalúa por período de tiempos, establecidos de acuerdo a las políticas de la Municipalidad.

## IX. ETAPAS DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño, permite que los empleados sean medidos en términos de las competencias de forma individual y su nivel de contribución a la Gestión de la Municipalidad. Se ha puesto al descubierto, que la Administración del Desempeño, es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la prestación de servicios propiamente dicho.

Como todo ciclo, consta de las siguientes etapas: Análisis, Conceptualización, Desarrollo e Implementación.

### 1. ANÁLISIS

La evaluación al desempeño, es un tema de trato sutil dentro de todas las Organizaciones y mucho más en las Instituciones del Sector Público, ya que ha sido aplicado de forma equivocada. Una evaluación justa, permitirá que los resultados que se obtengan, impulsen y contribuyan a la implementación de la Ley de la Carrera Municipal, ya que a través de estas evaluaciones, se podrá garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales, con base en el mérito.

Es importante tener siempre presente, que el método seleccionado, será una herramienta, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e información, que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones, que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de la Municipalidad. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente, en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

De conformidad a la etapa de Análisis, se tomaron en cuenta las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común, como ser:

- a) Método de Administración por Objetivos
- b) Evaluación por Escalas de Calificación
- c) Método de Selección Forzada
- d) Método de Distribución Forzosa
- e) Método de Comparaciones Pareadas
- f) Método de Retroalimentación 360°
- g) Método de Escala Gráfica.



De los métodos anteriormente mencionados, se seleccionó para aplicar en este Manual, el Método de Escala Gráfica.

Se realiza esta selección, debido a que es el método que mejor se ajusta al proceso de profesionalización, por el cual pasarán los empleados, que como servidores públicos, se encuentren prestando sus servicios en la Municipalidades, para asegurar la transición ordenada, hacia el Sistema de Carrera Administrativa Municipal.

#### Método de Escala Gráfica

Este es el método más utilizado y divulgado. Aparentemente es el 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.

Es una técnica sencilla, la cual enumera diversos factores que se evalúan de acuerdo a la asignación de categorías, que describen el desempeño del empleado.

Una vez efectuada la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados permitiendo, con los resultados de su aplicación, un análisis del desempeño para identificar deficiencias y así buscar alternativas para rectificarlas, mediante capacitación, promoción del empleado o por último tomar decisiones objetivas y a la vez lograr la existencia, de una normativa y calificación de méritos, para premiar actitudes positivas y eficiencia en el trabajo, mejorando el rendimiento y satisfacción laboral para ofrecer una mejor prestación de servicio.

El método de evaluación individual por escala gráfica, puede implementarse mediante varios procesos de clasificación:

##### a) Escala Gráfica Continua:

Es la más fácil de aplicar pero genera controversia debido a que solo se califica en base a dos puntos. Eficiente o Deficiente.

##### b) Escala Gráfica Semi Continua:

Esta escala maneja más puntos pero sigue utilizando dos estatus: deficiente o eficiente; la diferencia a la escala continua es que este nos indica el límite mínimo y el límite máximo. Deficiente, Eficiente, en Riesgo, Aceptable y Muy Bueno

##### c) Escala Gráfica Discontinua:

Es la más recomendada debido a que especifica exactamente el resultado de la evaluación.



Es la más recomendada debido a que especifica exactamente el resultado de la evaluación, las escalas a utilizar pueden ser: Deficiente, En Riesgo, Aceptable, Muy Bueno y Eficiente.

Se aplicará el método, de Evaluación por Escala Gráfica Discontinua, ya que este permite calificar a todos los evaluados, anotando los puntos de calificación que mejor describa su nivel de desempeño en cada característica, que conforman los factores a evaluar, posteriormente se suman, totalizan y promedian los valores asignados para cada pregunta planteada.

#### Principales Características del Método

- a) Evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- b) Se utiliza un formulario para su aplicación, de doble entrada que consta de columnas verticales, donde se muestran los factores sujetos a evaluación, cuyos resultados se reflejan en las líneas horizontales, que representan las categorías del desempeño las cuales tienen asignadas los parámetros de calificación. Para efecto de este manual, se han seleccionado las siguientes categorías: deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno y eficiente.
- c) Los factores y las categorías pueden ser modificadas, de acuerdo a los objetivos del evaluador.

#### Ventajas y Desventajas del Método

##### Ventajas:

- a) Brinda a los evaluadores, un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- b) Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas y la situación de cada empleado ante ellas.
- c) Exige poco trabajo al evaluador, en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica considerablemente.

##### Desventajas:

- a) No permite al evaluador, tener mucha flexibilidad, debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado.
- b) Está sujeto a interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los empleados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.



- a) No permite al evaluador, tener mucha flexibilidad, debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- b) Está sujeto a interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los empleados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- c) Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos, para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

## 2. CONCEPTUALIZACIÓN

En esta etapa, se organizan y definen los puntos clave dentro del proceso, para la evaluación del desempeño, iniciando con la identificación de los actores involucrados (evaluador y evaluado), también se establece la definición de requisitos y requerimientos que deben ser adoptados como los principios, valores éticos y morales que requiere la aplicación del método durante la etapa de implementación.

### Definición de Actores

La actividad inicial, es la realización de un análisis de involucrados, en el Proceso de Evaluación del Desempeño (ED), con el objeto de definir los actores, acciones previas necesarias y los roles que desempeñará cada uno, durante todo el proceso de evaluación, que inicia con la aprobación del Reglamento de ED, por parte de la Corporación Municipal y finaliza con la elaboración del acta final de cierre, de la evaluación aplicada a cada uno de los empleados.

Para la identificación de los actores, es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Quién aprobará el Reglamento de ED?, ¿Quién o quienes lo aplicarán?, ¿Quién o quienes darán soporte técnico para su implementación? y ¿Quiénes estarán sujetos a la evaluación?

### Observaciones:

- a) Sin la aprobación del Reglamento, por parte de la Corporación Municipal, se atrasa el proceso.
- b) El empleado cuando sea Jefe de Departamento, podrá ser invitado a formar parte de la comisión evaluadora, cuando se proceda a evaluar el personal, que está bajo su cargo.

### Definición de Requisitos y Requerimientos

Durante el análisis de cada uno de los actores involucrados, se deberá tomar en cuenta aquellos aspectos que están relacionados con principios éticos...



que en su relación directa o indirecta con la Municipalidad, le caracterizan, en tal sentido se debe considerar lo siguiente:

a) Objetividad: Significa que un criterio de desempeño, debe ser independiente de los prejuicios e interés del que evalúa. Se debe identificar las diferentes fuentes (vivenciales y medios de verificación documentales) sobre las cuales se basa el juicio de valor, acerca del desempeño del personal a evaluar y prescindir de criterios subjetivos, en las calificaciones asignadas.

b) Validez: La evaluación debe enmarcar fielmente la efectividad o ineffectividad del personal evaluado, de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas. Las valorizaciones sobre los diferentes criterios, deben distinguirse adecuadamente, mediante las categorías de desempeño: Eficiente, Muy bueno, Aceptable, En Riesgo y Deficiente.

c) Transparencia: Debe darse a conocer al personal municipal los criterios, instrumentos y procedimientos de evaluación contenidos en este Reglamento. Se debe procurar una comunicación abierta y de confianza entre el evaluado y los evaluadores, para lograr que el empleado adopte una actitud positiva, ante las sugerencias que surjan de la evaluación, a todos los empleados se les aplicará, los mismos criterios de evaluación.

d) Integración del Expediente Personal: El expediente de cada empleado municipal, deberá contener por lo menos la siguiente información:

- Documentos personales.
- Hoja de vida.
- Comprobantes de capacitaciones recibidas.
- Record de asistencia, permisos e incapacidades.
- Record de sanciones.
- Registro de reconocimientos.
- Resultados de las evaluaciones previas.

e) Disponibilidad de Espacio: Para aplicar el Instrumento de ED, la comisión deberá destinar un espacio y/o instalación, que cumpla con las condiciones básicas, para realizar la evaluación. Debe ser un lugar, que propicie un clima favorable, que permita la interacción entre el evaluado y los evaluadores, en un ambiente confiable para la discusión de las calificaciones obtenidas en ambas fichas.

f) Disponibilidad de Recursos Didácticos: Para poner en práctica la técnica de ED, es preciso contar con los recursos didácticos necesarios para esta actividad, tales como, las Formatos Electrónicos o Impresos de los Instrumentos, según sea el caso, para la evaluación del Desempeño, además del mobiliario requerido, por lo menos un escritorio y una silla, para cada uno de los involucrados.



### 3. DESARROLLO

Una vez, realizado el análisis de los actores involucrados, en el proceso de ED, se procede al diseño y elaboración de los Instrumentos, que serán utilizados en la última etapa correspondiente a la implementación, esto implica, someter a un profundo análisis el contenido de los mismos.

Para efectos de esta etapa, se ha considerado diseñar, los siguientes Instrumentos:

- 1) Ficha de Evaluación, para uso de la Comisión Evaluadora, de aplicación para ambos niveles de empleados.
- 2) Ficha de Evaluación, para uso de empleados del nivel Directivo y Ejecutivo y Nivel Operativo y Soporte (Ficha de Autoevaluación).
- 3) Ficha de Conciliación de Resultados de Evaluación, para ambos niveles de empleados.
- 4) Acta Final de Resultados de Evaluación.

Descripción de los Factores en las Fichas de Evaluación:

El contenido de las fichas utilizadas para la evaluación, incluye la identificación y selección final de los diferentes factores, que podrán ser objeto de medición, teniendo como base para la selección de los mismos, la descripción de las funciones comprendidas en el Manual de Puestos y Salarios, así como, las funciones y actividades llevadas a la práctica, por el empleado y conforme a otras características, propias del comportamiento personal y profesional del empleado, que conllevan al logro de los objetivos institucionales.

La agrupación de los factores, según niveles de puestos de trabajo establecidos, en el Manual de Puestos y Salarios es el siguiente:

Nivel Directivo y Ejecutivo

- a) Liderazgo.
- b) Toma de Decisiones.
- c) Logro de Metas.
- d) Cumplimiento de Políticas y Regulaciones.



e) Adaptabilidad y Flexibilidad.

f) Iniciativa y Creatividad.

g) Responsabilidad para  
Supervisar.

h) Relaciones Interpersonales.

#### Nivel Operativo y Soporte

a) Conocimiento del Trabajo.

b) Cantidad del Trabajo  
Entregado.

c) Calidad del Trabajo  
Entregado.

d) Cumplimiento de Políticas y  
Regulaciones.

e) Adaptabilidad y Flexibilidad.

f) Iniciativa y Creatividad.

g) Responsabilidad.

Es importante definir con claridad, el planteamiento de las preguntas para que sean debidamente comprendidas, por el empleado evaluado y que a su vez facilite determinar de forma rápida, la calificación en cada uno de los factores, que miden el desempeño y de esta forma obtener una calificación final.

#### NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO

Considerado la cobertura de la competencia, del personal a nivel Directivo y Ejecutivo, las distintas funciones que se les atribuye en sus puestos de trabajo, se determinaron siete factores para evaluar este nivel.



A continuación se presenta la definición de cada uno de los factores a considerar en la evaluación:

Liderazgo:

Grado en que se evidencia, la capacidad para dirigir y orientar al personal bajo su mando y lograr de estos, los objetivos deseados. Preguntas a ser realizadas:

a) ¿Como valora su estilo de liderazgo, para el logro de objetivos Institucionales?

b) ¿Como califica la respuesta de su personal a cargo, en función a su estilo de liderarlos?

c) ¿Como mide la aceptación de su Jefe Superior, sobre su forma de orientar al personal bajo su mando?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

Toma de Decisiones:

Grado de libertad para decidir y facilitar a otros la toma de decisiones. Preguntas a ser realizadas:

a) ¿Cómo califica el grado de autonomía / independencia para tomar decisiones?

b) ¿Cómo valora el aporte de sus decisiones para facilitar la toma de decisiones de sus superiores?

c) ¿Cómo mide la participación de sus subordinados para acompañar y aplicar las decisiones tomadas?



Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

Logro de Metas:

Nivel de alcance de objetivos, metas, indicadores e impacto de los resultados en función de los tiempos y recursos disponibles. Preguntas a ser realizadas:

a) ¿Cómo califica los logros obtenidos?

b) ¿Cómo califica el aprovechamiento de los tiempos y recursos para el alcance de los objetivos?

c) ¿Como considera el cumplimiento de la planificación de su Unidad?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

Cumplimiento de Políticas y Regulaciones:

Actitud de permanente respeto a las normas y disposiciones reglamentarias vigentes en la municipalidad para fomentar y mantener las buenas prácticas en el desarrollo de sus actividades. Preguntas a ser realizadas:

a) ¿Cómo valora su cumplimiento de las disposiciones y normativas legales establecidas?

b) ¿Cómo valora su rendimiento laboral en función del cumplimiento de las políticas y regulaciones?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.



#### Adaptabilidad y Flexibilidad:

Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo, que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias, que impliquen llevarlas a cabo, bajo condiciones especiales (presión o poco usuales). Preguntas a ser realizadas:

- a) ¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?
- b) ¿Cómo califica su desempeño a nivel de redes, comisiones y e equipos de trabajo?
- c) ¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento imprevisto de actividades asignadas por el Alcalde o Corporación Municipal?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

#### Iniciativa y Creatividad:

Capacidad para solucionar problemas e idear soluciones. Confianza en sí mismo demostrada en la actitud en el trabajo para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas. Preguntas a ser realizadas:

- a) ¿Cómo valora sus ideas como aporte en respuesta a la solución de problemas?
- b) ¿En qué medida su desempeño laboral está condicionado a la aceptación de sus iniciativas?
- c) ¿En qué medida considera



un estímulo para su  
rendimiento laboral?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

Responsabilidad para Supervisar:

Nivel demostrado para realizar actividades de supervisión sobre el personal bajo su cargo.  
Preguntas a ser realizadas:

a) ¿Cómo mide su capacidad  
para supervisar a sus  
subalternos?

b) ¿Cómo califica su grado  
de responsabilidad mostrado  
al momento de dirigir un  
grupo de trabajo, comisión u  
otros?

c) ¿Cómo valora el  
cumplimiento a las  
observaciones y/o  
instrucciones realizadas al  
personal bajo su supervisión?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

#### NIVEL OPERATIVO Y SOPORTE

Considerado la cobertura de la competencia del personal, en los distintos puestos de trabajo se determinaron ocho factores, para evaluar el nivel operativo y soporte de la Municipalidad.

A continuación se presenta la definición de cada uno de los factores a considerar en la evaluación:



### Conocimiento del Trabajo:

Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto. Preguntas a ser realizadas:

- a) ¿Conoce con exactitud las funciones y actividades del puesto?
- b) ¿Cuenta con los conocimientos mínimos para el desempeño del puesto?
- c) ¿Contribuyen sus conocimientos en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

### Cantidad de Trabajo Entregado:

Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado. Preguntas a ser realizadas:

- a) ¿Los productos son entregados de forma oportuna?
- b) ¿Se supera la cantidad de trabajo entregado en función de lo planificado?
- c) ¿La cantidad de trabajo entregado contribuye al cumplimiento de los objetivos?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.



Calidad de Trabajo Entregado:

Grado en el cual el desarrollo de los productos obtenidos o servicios prestados, se han alcanzado con el aprovechamiento eficiente, de los recursos disponibles reduciendo o descartando errores y deficiencias. Preguntas a ser realizadas:

- a) ¿Considera que los receptores se satisfacen por los productos y/o servicios que reciben?
- b) ¿La discusión de los productos y/o servicios es mínima para su aprobación?
- c) ¿Cómo califica la ejecución de sus planes de trabajo en función del cumplimiento estricto de tiempos, costos y alcance?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

Cumplimiento de Políticas y Regulaciones:

Actitud de permanente respeto a las Normas y Disposiciones Reglamentarias Vigentes, en la Municipalidad para fomentar y mantener las buenas prácticas, en el desarrollo de sus actividades. Este es un factor común, entre el Nivel Directivo/Ejecutivo y el Nivel Operativo/Soporte, por lo cual su aplicabilidad no varía. Preguntas a ser realizadas:

- a) ¿Cómo valora su cumplimiento de las disposiciones y normativas legales establecidas?
- b) ¿Cómo valora su rendimiento laboral en función del cumplimiento de las políticas y regulaciones?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.



#### Adaptabilidad y Flexibilidad:

Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo, que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias, que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales). Este es un factor común, entre el Nivel Directivo/Ejecutivo y el Nivel Operativo/Soporte, por lo que su aplicación se mantiene. Preguntas a ser realizadas:

- a) ¿Cómo considera su respuesta a cambios en los procedimientos de trabajo?
- b) ¿Cómo califica su desempeño a nivel de redes, comisiones y e equipos de trabajo?
- c) ¿Cómo valora su rendimiento debido al cumplimiento imprevisto de actividades asignadas por su jefe inmediato?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

#### Iniciativa y Creatividad:

Capacidad para solucionar problemas e idear soluciones. Confianza en sí mismo, demostrada en la actitud en el trabajo, para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas. Este es un factor común, entre el Nivel Directivo/Ejecutivo y el Nivel Operativo/Soporte, por lo cual su aplicación no varía. Preguntas a ser realizadas:

- a) ¿Cómo valora sus ideas como aporte en respuesta a la solución de problemas?
- b) ¿En qué medida su desempeño laboral está condicionado a la aceptación de sus iniciativas por parte de su jefe inmediato?



que sus iniciativas han sido  
un estímulo para su  
rendimiento laboral?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

**Responsabilidad:**

Es el grado de compromiso personal y profesional, que muestra el empleado durante el desarrollo de sus actividades a lo interno y externo de la Institución, aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas. Preguntas a ser realizadas:

a) ¿Cómo valora que ha  
afectado su desempeño  
laboral las conclusiones por  
decisiones tomadas bajo su  
responsabilidad?

b) ¿Cómo califica su grado  
de responsabilidad mostrado  
en las asignaciones  
especiales a nivel de trabajo  
individual y/o grupal?

c) ¿Cómo considera que ha  
sido participación en  
eventos en donde asume la  
responsabilidad de  
representar a la  
Municipalidad?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.



### Relaciones Interpersonales:

Eficiencia para trabajo en equipo, tacto y sensibilidad, respecto a las ideas de sus compañeros de trabajo. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones, con personas ajenas al grupo de trabajo. Preguntas a ser realizadas:

a) ¿Cómo califica su nivel de cortesía en el trato con el público en general?

b) ¿Cómo califica que su rendimiento laboral se ve afectado por sus relaciones interpersonales?

c) ¿Cómo valora su afinidad, sentido de colaboración y camaradería con funcionarios y empleados de la Municipalidad?

Evaluaciones Posibles: Deficiente, en riesgo, aceptable, muy bueno o eficiente.

### 4. IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa, se ponen en práctica las fichas de evaluación, para uso exclusivo de la comisión evaluadora, la ficha de evaluación que llena el empleado (ficha de autoevaluación) y se concluye con la aplicación de la ficha de conciliación final de resultados.

Esta Etapa, se puede dividir en tres pasos:

Paso 1: Aplicación de la Ficha de Evaluación de uso de la Comisión Evaluadora.

Paso 2: Aplicación de la Ficha de Autoevaluación del Empleado.

Paso 3: Aplicación de la Ficha de Conciliación Final de Resultados.



## PASO 1

Durante este paso, se ha convocado previamente a la comisión evaluadora, la cual inicia la ejecución de su cronograma de trabajo, la primera actividad a realizarse durante este paso, consiste en la solicitud, al encargado de Recursos Humanos, del expediente que contiene, toda la información del empleado, que será evaluado.

El Coordinador de la Comisión, confirmará, que todos los integrantes de la misma, estén presentes para dar inicio al proceso de ED, en tal sentido, se confirmará la participación del Jefe de Departamento del empleado, que será evaluado.

Una vez confirmada la participación de todos los integrantes, el Coordinador de la Comisión deberá asegurarse, que cada uno de los integrantes, cuente con un ejemplar impreso de la ficha de evaluación para uso exclusivo de la Comisión, para facilitar el proceso de discusión y el consenso de la calificación otorgada, la cual será registrada por el Coordinador de la Comisión, en la ficha de formato digital.

El Coordinador de la Comisión, le hará un breve resumen a los integrantes de la misma, en relación a las actividades, durante los tres pasos de implementación de la ED, haciendo énfasis sobre el llenado de la ficha de uso exclusivo de la Comisión, que se aplica durante este primer paso.

Para facilitar la explicación a cada uno de los integrantes de la Comisión, sobre el llenado de la ficha en la ETAPA 3 DESARROLLO, se establece un ejemplo para cada pregunta planteada en cada factor y de igual forma, se provee una lista corta de posibles medios de verificación.

Seguidamente, el Coordinador de la Comisión, propone a discusión cada una de las preguntas planteadas para cada factor, iniciando así, el proceso de discusión y llenado de la ficha.

Es importante señalar, que el Coordinador de la Comisión será el responsable del llenado del formato en digital de esta ficha, que contendrá el consenso de las calificaciones otorgadas por los integrantes.

## RESUMEN DE ACTIVIDADES PASO N°1

- a) Convocar a la Comisión Evaluadora.
- b) Solicitar al encargado de Recursos Humanos, el Expediente Personal del empleado que será evaluado.
- c) El Coordinador de la Comisión, confirma la participación de todos los integrantes de la misma, para iniciar el proceso.



- d) Entregar un ejemplar impreso de la evaluación, a cada uno de los integrantes de la Comisión.
- e) El Coordinador, hará un breve resumen a los integrantes de la Comisión, sobre las actividades que conlleva la implementación de ED, enfatizando en el llenado de la ficha de uso para la Comisión.
- f) El Coordinador leerá cada pregunta planteada, para medir los factores y los integrantes de la Comisión, expresarán su respuesta.
- g) Se conciliará la calificación, que será asignada a cada pregunta, de la ficha.
- h) El Coordinador de la Comisión, será responsable de seleccionar la categoría que han conciliado, para cada pregunta dentro de la ficha electrónica.
- i) La ficha electrónica generará de forma automática, el promedio para cada factor, así como, el valor promedio final de la evaluación del desempeño.
- j) Finalizada la evaluación, la ficha electrónica será impresa y reproducida, para ser entregada a cada uno, de los integrantes de la Comisión.

#### Procedimiento para el Llenado de la Ficha de Evaluación de uso Exclusivo de la Comisión Evaluadora

El Coordinador de la Comisión Evaluadora, leerá la pregunta establecida para cada factor y cada uno de los integrantes de la comisión, expresarán su respuesta, en caso que no exista un consenso en la puntuación otorgada, la calificación final dependerá del Jefe Inmediato Superior.

La discusión de cada una de las preguntas y la puntuación asignada, se aplicará a todos los factores hasta finalizar con el llenado de la ficha en formato digital, con datos consensuados, la cual será impresa y reproducida, para ser entregada a cada uno de los integrantes de la Comisión.

Es importante señalar, que la ficha en digital se encuentra en formato de hoja electrónica en Microsoft Excel, que para su llenado por parte del Coordinador de la Comisión, basta con que éste seleccione una de las cinco opciones, dentro de las categorías de desempeño y automáticamente se genera el puntaje obtenido en esa categoría. Una vez seleccionada la categoría, para cada una de las preguntas planteadas para un determinado factor, la aplicación en Excel genera automáticamente, el promedio obtenido para ese factor.

*Promedio del Factor* =  $\Sigma \text{Puntaje por Pregunta} / \text{N}^\circ \text{ de Preguntas}$



## PASO 1

Durante este paso, se ha convocado previamente a la comisión evaluadora, la cual inicia la ejecución de su cronograma de trabajo, la primera actividad a realizarse durante este paso, consiste en la solicitud, al encargado de Recursos Humanos, del expediente que contiene, toda la información del empleado, que será evaluado.

El Coordinador de la Comisión, confirmará, que todos los integrantes de la misma, estén presentes para dar inicio al proceso de ED, en tal sentido, se confirmará la participación del Jefe de Departamento del empleado, que será evaluado.

Una vez confirmada la participación de todos los integrantes, el Coordinador de la Comisión deberá asegurarse, que cada uno de los integrantes, cuente con un ejemplar impreso de la ficha de evaluación para uso exclusivo de la Comisión, para facilitar el proceso de discusión y el consenso de la calificación otorgada, la cual será registrada por el Coordinador de la Comisión, en la ficha de formato digital.

El Coordinador de la Comisión, le hará un breve resumen a los integrantes de la misma, en relación a las actividades, durante los tres pasos de implementación de la ED, haciendo énfasis sobre el llenado de la ficha de uso exclusivo de la Comisión, que se aplica durante este primer paso.

Para facilitar la explicación a cada uno de los integrantes de la Comisión, sobre el llenado de la ficha en la ETAPA 3 DESARROLLO, se establece un ejemplo para cada pregunta planteada en cada factor y de igual forma, se provee una lista corta de posibles medios de verificación.

Seguidamente, el Coordinador de la Comisión, propone a discusión cada una de las preguntas planteadas para cada factor, iniciando así, el proceso de discusión y llenado de la ficha.

Es importante señalar, que el Coordinador de la Comisión será el responsable del llenado del formato en digital de esta ficha, que contendrá el consenso de las calificaciones otorgadas por los integrantes.

### RESUMEN DE ACTIVIDADES PASO N°1

- a) Convocar a la Comisión Evaluadora.
- b) Solicitar al encargado de Recursos Humanos, el Expediente Personal del empleado que será evaluado.
- c) El Coordinador de la Comisión, confirma la participación de todos los integrantes de la misma, para iniciar el proceso.



## PASO 2

Durante este paso, las actividades de implementación de la Evaluación del Desempeño, consisten en el llenado de la ficha de evaluación por parte del empleado, este llenado será una autoevaluación del empleado, hacia el cumplimiento las funciones y actividades que se le han asignado, dentro de su puesto de trabajo.

La actividad inicial, para cumplir con este paso, es la convocatoria al empleado donde se le notifica que será sometido al proceso de evaluación, dicha convocatoria la realizará la Comisión Evaluadora, a través del encargado de Recursos Humanos, quien enviará por escrito dicha invitación, formalizando de esta forma el proceso.

El empleado sujeto a evaluación, participará en el proceso de evaluación, será apartado a un espacio y/o instalación que reúna las condiciones, para realizar el llenado de la ficha correspondiente, esto con el fin, que no se presenten situaciones que pueden perturbar o interferir en el ambiente, al momento de realizar la autoevaluación.

### RESUMEN DE ACTIVIDADES PASO N°2

- a) Convocar al empleado que será sujeto a la evaluación por la Comisión, a través del encargado de Recursos Humanos.
- b) El empleado recibirá un ejemplar impreso de la evaluación, por parte del Coordinador de la Comisión.
- c) El Coordinador le explicará brevemente, el llenado de la ficha que le fue entregada.
- d) El empleado procederá a llenar la autoevaluación, marcando con una "X" la categoría que según su criterio, describa mejor su desempeño.
- e) El empleado firmará la ficha de autoevaluación y la entregará, al Coordinador de la Comisión.

### Procedimiento para el Llenado de la Ficha de Evaluación para uso de Empleados

El empleado sujeto a evaluación, recibirá por parte de la Comisión Evaluadora, el ejemplar impreso de la Ficha de Evaluación, para su respectivo llenado, el Coordinador de la Comisión le explicará brevemente, el llenado de la ficha de evaluación.

Para el llenado de la ficha por parte del empleado evaluado, simplemente deberá marcar con una "X" el número o código, que a su criterio lo califique mejor, recordando que se utilizará una escala del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más baja y el 5 la más alta.



### PASO 3

El último paso de la implementación del método de ED, consiste en la comparación de los resultados de la ficha de autoevaluación del empleado versus los resultados de la ficha de evaluación aplicada por los integrantes de la Comisión. La Comisión procederá, a comparar las dos fichas para identificar, diferencias entre la puntuación que se otorga el empleado y la puntuación asignada por la Comisión.

Desde la perspectiva de la Comisión, las diferencias podrán ser en un primer caso, a favor del empleado, es decir, que la Comisión lo haya evaluado con un puntaje superior al que el empleado se otorgó a sí mismo y contrario a lo anterior, un segundo caso, en donde el puntaje de la autoevaluación del empleado, es mayor al asignado por la Comisión.

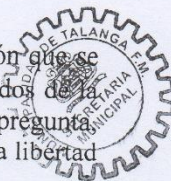
Este paso conlleva la conciliación de las calificaciones, que serán los Resultados Finales de la Evaluación del Desempeño del Empleado. De forma simultánea al proceso de conciliación, el Coordinador de la Comisión, deberá ir seleccionando la categoría de desempeño conciliada, dentro de la Ficha de Conciliación de Resultados Finales, en la hoja electrónica en cada una de las preguntas planteadas, para evaluar los diferentes factores que determinarán, la Evaluación del Desempeño Promedio Final del Empleado y de esta forma dar por cerrado, el ciclo de Evaluación.

Durante el proceso de conciliación, se deberá hacer una nueva discusión sobre la pregunta, donde se genera la diferencia y realizar una nueva revisión, de los medios de verificación (expediente del empleado).

Los posibles resultados de la nueva evaluación, exclusiva a estas diferencias, pueden ser:

- a) Que mejore la calificación del empleado, sin que esta llegue a coincidir exactamente con la asignación por autoevaluación.
- b) Que empeore la calificación del empleado
- c) Que el nuevo resultado, coincida con el puntaje de la autoevaluación.
- d) Que se confirme la calificación, asignada originalmente por la comisión evaluadora.
- e) Que se mantengan las diferencias

Indistintamente a las diferencias planteadas anteriormente y de la nueva evaluación que se haga por parte de la Comisión, el empleado tendrá el derecho a recibir los resultados de la evaluación, para lo cual la Comisión compartirá en detalle la calificación de cada pregunta para cada factor y la sumatoria de estos. Durante este espacio, el empleado tendrá la libertad



de defender aquellos criterios evaluados por la Comisión, con un resultado negativo. La Comisión tendrá la obligación, de resaltar los puntos favorables al empleado.

Durante este espacio, donde la Comisión interactúa con el evaluado, podrá hacer conciliaciones sin embargo, en los casos que no se llegue a conciliar, se mantendrá el criterio de la Comisión, pero dicha diferencia no conciliada, se hará constar en el Acta.

Por último, la Comisión Evaluadora elaborará un Acta Final de Resultados de Evaluación, en donde se resumirá los resultados de la misma, adjuntando la ficha aplicada por la Comisión Evaluadora, la ficha de autoevaluación y la ficha de conciliación final de resultados, haciendo las observaciones al caso mencionado, en el párrafo anterior que se refiere a la diferencia no conciliada. El Acta, podrá ser firmada por el Coordinador de la Comisión o si la Comisión así lo cree conveniente, por cada uno de los integrantes de las mismas, sin embargo, para ambas opciones deberá consignarse la firma del empleado, que ha sido evaluado.

### RESUMEN DE ACTIVIDADES PASO N°3

- a) La Comisión, comparará los resultados de la ficha de autoevaluación del empleado, contra los resultados de la ficha de evaluación aplicada por ellos.
- b) La Comisión compartirá con el empleado, los resultados de la evaluación, destacando las diferencias entre ambas evaluaciones.
- c) La Comisión y el empleado, procederán a discutir las diferencias encontradas, para lo cual el empleado tendrá la oportunidad de defender sus criterios, ante la Comisión.
- d) Se procederá a realizar la conciliación de calificaciones, para lo cual, el Coordinador de la Comisión llenará la ficha de conciliación, en la hoja electrónica.
- e) Impresión de la ficha conciliada y firma por parte del empleado y el Coordinador de la Comisión Evaluadora.

### Propuesta de Recomendaciones

Concluido el proceso de ED, es necesario que el Encargado del Recurso Humano, prepare un Plan de Acción, para hacer frente a los resultados obtenidos. La Ley de la Carrera Municipal, hace referencia a las siguientes acciones, que se pueden aplicar:

- a) Propuesta para promociones, transferencias, despidos, suspensión de labores u otros tipos de sanciones.
- b) Acciones o sanciones disciplinarias, sobre los casos de personal difícil.



c) Detalle de los empleados, que pueden ser objeto de aumentos salariales, por los buenos resultados de la evaluación.

d) Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador, para el buen funcionamiento de los Departamentos de la Municipalidad.

e) Actualización en el Expediente Personal, donde se registren los resultados de la evaluación.

