



**MUNICIPALIDAD DE  
SAN JOSÉ DE COLINAS, SANTA BÁRBARA**



Asociación  
de Municipios  
de Honduras

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

**MANUAL DE**  
Evaluación del Desempeño

## Contenido

<b>1. Resumen del Documento.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Presentación.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Objetivos.....</b>	<b>11</b>
4.1 Objetivo General .....	11
4.2 Objetivos específicos.....	11
<b>5. Metodología utilizada.....</b>	<b>12</b>
<b>6. Marco legal.....</b>	<b>13</b>
6.1 Constitución de la República.....	13
6.2 Ley de Municipalidades .....	14
6.3 Ley de Carrera Administrativa Municipal .....	15
6.4 Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa Municipal .....	19
<b>7. Aspectos generales de la evaluación del desempeño.....</b>	<b>27</b>
<b>8. Aplicación de la evaluación.....</b>	<b>29</b>
<b>9. Principios de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>30</b>
<b>10. Aspectos claves de la evaluación .....</b>	<b>32</b>
10.1 Recopilación de información necesaria.....	32
10.2 Preparación de la evaluación.....	32
<b>11. Fases de evaluación.....</b>	<b>33</b>
<b>12. Método de evaluación del desempeño.....</b>	<b>35</b>
12.1 Evaluación por escalas .....	35
12.2 Ventajas del método de escalas graficas .....	36
12.3 Desventajas del método de escalas graficas .....	36
<b>13. Proceso de implantación .....</b>	<b>37</b>
<b>14. Diagrama del proceso de entrevistas .....</b>	<b>38</b>
14.1 Cita para las entrevistas.....	38
14.2 Entrevistas de evaluación .....	38
<b>15. Estructura de las entrevistas de evaluación .....</b>	<b>40</b>
16. Diseño de Objetivos .....	41

16.1	Proceso de definición de objetivos .....	42
16.2	Numero de objetivos por puesto.....	43
<b>17.</b>	<b>Definición de competencias .....</b>	<b>45</b>
17.1	Responsabilidad .....	46
17.2	Iniciativa.....	47
17.3	Actitud de respeto al trabajo.....	48
17.4	Planificación y organización .....	49
17.5	Conocimiento del trabajo .....	51
17.6	Obtención de resultados .....	52
17.7	Capacidad de análisis .....	54
17.8	Motivación personal.....	55
17.9	Habilidad en la toma de decisiones .....	57
17.10	Actitud hacia el trabajo en equipo.....	58
17.11	Calidad del servicio.....	60
17.12	Creatividad .....	61
17.13	Integridad .....	62
17.14	Liderazgo.....	63
17.15	Autodesarrollo.....	65
<b>18.</b>	<b>Ponderación de las competencias .....</b>	<b>67</b>
18.1	Competencias Básicas O Técnicas:.....	67
18.2	Competencias De Jefatura O Dirección: .....	67
18.3	Ponderaciones Entre Objetivos y Competencias:.....	68
<b>19.</b>	<b>La evaluación propiamente dicha.....</b>	<b>70</b>
19.1	Aplicación de las Fichas o Instrumento De Evaluación:.....	70
19.2	Resultados de la Evaluación.....	71
19.3	Tipos de Resultados: .....	73
<b>20.</b>	<b>Gráfico de los resultados de la evaluación del desempeño .....</b>	<b>77</b>
<b>21.</b>	<b>Distorsiones en la evaluación del desempeño .....</b>	<b>78</b>
21.1	Principales distorsiones al efectuar las evaluaciones: .....	78
21.2	Técnicas para minimizar distorsiones: .....	79
<b>22.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>81</b>

## 1. Resumen del Documento

Pasos	Etapas	Actividades
1	<p align="center"><b>Concepto de Evaluación del Desempeño</b></p>	<p>Es un proceso sistemático y periódico destinado a determinar y comunicar a los empleados de la municipalidad la forma en que están desempeñando su trabajo desde el punto de vista de los resultados (que) como desde los comportamientos (Como) de acuerdo con su misión y visión, así como a elaborar planes de mejora.</p>
2	<p align="center"><b>Aplicación de la Evaluación</b></p>	<p>Preguntas más frecuentes:</p> <p><b>1. ¿A quién evaluar?</b> A todo el personal de la municipalidad.</p> <p><b>2. ¿Quién debe evaluar al personal?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El jefe inmediato superior</li> <li>✓ La comisión evaluadora conformada por:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcalde Municipal</li> <li>2. Asesor Legal (si existe)</li> <li>3. Encargado de Recursos Humanos</li> <li>4. Comisionado (a) Municipal</li> <li>5. Coordinador (a) de la comisión ciudadana de transparencia</li> </ol> </li> </ul> <p><b>3. ¿Cuándo debe evaluarse al personal?</b> Cada semestre o una vez al año</p> <p><b>4. ¿Cómo evaluar al personal?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación de la evaluación en la cual se recolecta la información pertinente de forma objetiva.</li> <li>2. Entrevista en la cual se socializa el proceso y se realiza una adecuada previsión de los objetivos a alcanzar por cada persona en su puesto (elaboración de un plan de evaluación) se le da seguimiento al mismo para conocer los avances y dar respuestas.</li> <li>3. Aplicación de las fichas de evaluación previamente conocidas por los evaluadores como por el personal a evaluar.</li> </ol>

Pasos	Etapas	Actividades
3	Principios de la Evaluación del Desempeño	<p>a) <b>Legalidad:</b> (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal Someter las actuaciones de la evaluación del desempeño a lo determinado en la Ley de carrera administrativa municipal y al Derecho, realizando actuaciones permitidas por la Ley.</p> <p>b) <b>Objetividad:</b> (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Es la determinación de metas concretas, corto y mediano plazo de los resultados a obtener en un puesto de trabajo y que se desprenden de las funciones contenidas en la descripción de los puestos.</p> <p>c) <b>Imparcialidad:</b> (Art. 4 No.4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) La imparcialidad es sinónimo de justicia, de <u>equilibrio</u>, de ausencia de prejuicios.</p> <p>d) <b>Responsabilidad:</b> (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) es la capacidad de cumplir con las obligaciones y deberes contemplados en el ordenamiento jurídico</p> <p>e) <b>Periodicidad:</b> Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la municipalidad</p> <p>f) <b>Información del Desempeño:</b> El/la evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación</p> <p>g) <b>Periodo de Recurso:</b> El/la evaluado puede buscar la conciliación de la SETCAM cuando el resultado de la evaluación lo considere injustos o inconsistentes (Art. 69 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) poniendo fin al conflicto de forma definitiva sin que pueda ninguna de las partes ejercer sus acciones y pretensiones por la vía judicial.</p> <p>h) <b>Relación Directa de los Resultados con Acciones de Personal:</b> Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones tales como ratificación, Registro General del Personal Municipal, reconocimiento e inclusión en registro de</p>

Pasos	Etapas	Actividades
		<p>elegibles para promociones, aumentos de sueldos entre otros.</p> <p>i) <b>Principio Organizativo:</b> Debe de ser un instrumento de la dirección para comunicar sus empleados que se espera de ellos en términos de resultados y comportamientos.</p> <p>j) <b>Principio de Integración:</b> Es la que permite a los empleados conocer que se espera de ellos, que opinan sus superiores de su rendimiento y que consecuencias pueden derivarse de la evaluación de dicho rendimiento.</p> <p>k) <b>Es un Proceso Participativo:</b> La evaluación se realiza mediante una entrevista entre supervisor (Evaluador) y colaborador (Evaluado) en la que se Analiza Conjuntamente la adecuación actual al puesto, acciones de mejora, acciones de formación y medios disponibles.</p> <p>l) <b>Responsabilidad del Superior:</b> Aunque la evaluación sea un proceso participativo, la responsabilidad final de esta es del Superior que debe preparar previamente la entrevista, y cuyo criterio prevalecerá en última instancia</p> <p>m) <b>Es un Proceso Continuo:</b> debe contemplarse todo un periodo y no tan solo la actuación en la época previa a efectuar la evaluación.</p>
4	<b>Aspectos Claves de la Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de información para Evaluar</li> <li>• Preparación de la Evaluación</li> </ul>
5	<b>Fases de Evaluación</b>	<p>a) Evaluación Formativa o Intermedia: Primera quincena del mes de junio</p> <p>b) Evaluación final: Última quincena del mes de noviembre</p> <p>c) Evaluación anual: Resultado del promedio de ambas.</p>
6	<b>Métodos de la Evaluación del Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación por Escalas Graficas:</b> Ventajas y Desventajas del Método</li> </ul>

Pasos	Etapas	Actividades
7	Proceso de Implantación	<p><b>Diagrama de Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Citas de Entrevistas</li> <li>• Las Entrevistas</li> </ul> <p><b>Estructura de las Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los Objetivos</li> <li>• Proceso de definición de los Objetivos</li> </ul> <p><b>Numero de Objetivos por Puestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Competencias</li> <li>• Ponderación de Competencias</li> </ul> <p><b>Ponderación entre los Objetivos y Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación Propiamente Dicha.</li> <li>• Resultados de la Evaluación</li> </ul> <p><b>Tipos de Resultados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de los Resultados de Evaluación</li> </ul>
8	Distorsiones de la Evaluación	<p>a) Efecto Halo: Tendencia a generalizar la evaluación</p> <p>b) Tendencia central: Es aquella que tiende a realizar la evaluación de una persona en el punto medio</p> <p>c) Polarización positiva o negativa: Es la tendencia a concentrar las evaluaciones de los empleados hacia la parte más alta o más baja de la escala</p> <p>d) Contraste: Consiste en evaluar a un empleado (a) relacionándola directamente con otro empleado (a)</p> <p>e) Primera impresión: Este tipo de valoraciones suelen ser las más comunes ejecutadas por un evaluador al realizar un juicio apresurado</p> <p>Semejanza: Esta señala que el calificador emite juicios más favorables de aquellas personas a quienes distingue como más cercanas a su conducta o historial.</p> <p>f) Conceptos Principales Distorsiones</p> <p>g) Técnicas para minimizar la Distorsión</p>

## **2. Presentación**

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

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

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

### 3. Introducción

La Municipalidad de San José de Colinas del Departamento de Santa Bárbara es la institución de gobierno y administración del Municipio, cuya finalidad es lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes.

La ley de la Carrera Administrativa Municipal CAM tiene por objeto crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito.

Una de las atribuciones de la Secretaria Técnica Carrera Administrativa Municipal SETCAM es formular y someter a la aprobación del Consejo Directivo los manuales de organización y funcionamiento de la CAM, tales como los de: ingreso a la carrera, clasificación de puestos, de estructura retributiva y política salarial, evaluación del desempeño, promoción o progresión en la CAM y cuantos sean necesarios para la eficiente marcha de la Carrera.

El presente documento denominado “Manual de Evaluación del Desempeño”, se ha elaborado tomando como referencia y base de orientación, lo estipulado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Así como las demás Leyes del ordenamiento jurídico que se relacionen al tema en mención.

A lo largo del Manual, se ubica al lector en la *Metodología* empleada para su realización. Es decir, los pasos dados. A continuación, parte muy importante es el *Marco Legal*, tanto lo que nos dice respecto a este tema, la Ley de Municipalidades. En seguida se trata el tema de, *¿Qué es la evaluación del Desempeño?*, de esta forma se introduce al tema al lector. Ahora bien, no se va a evaluar por evaluar, sino que hay que realizarla con orden, con método, por ellos el ítem 5, nos describe “*Los Métodos de la Evaluación del Desempeño*”. Sigue un orden, una forma, para lo cual se presenta en el *Diagrama del Proceso de Evaluación*”, siguiendo con las “*Fases de Evaluación*”.

En seguida, se desarrolla el *“Proceso de Implantación”*. Este proceso requiere de *“Entrevistas de Evaluación”* para conocer la forma en que se logra implementar la evaluación del desempeño de los empleados. El proceso debe ser claro, sin embargo, se corre el riesgo de que se den *“Distorsiones en la Evaluación del desempeño”*, lo que alterarían los resultados.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Proporcionar una metodología fundamentada en Ley, que permita evaluar en base a criterios técnico-científicos, a cada empleado municipal con miras a mejorar la gestión y la prestación de los servicios públicos.

### **4.2 Objetivos específicos**

- 1) Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño basado en principios, factores y criterios determinados por la Ley de Carrera Administrativa Municipal, que mida con objetividad, imparcialidad y responsabilidad, las capacidades y desempeño laboral del personal.
- 2) Promover la participación activa y el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso de evaluación y en la gestión de los resultados de la misma.
- 3) Generar los elementos básicos necesarios para la elaboración de planes y programas de desarrollo del personal y consolidación de la Carrera Administrativa Municipal.

## **5. Metodología utilizada**

La metodología utilizada para la elaboración de este manual se basó en la información recopilada de los datos proporcionados por la municipalidad de San José de Colinas, obtenido de esta manera la realidad actual de la institución para poder elaborar una herramienta útil en sus procesos de administración del recurso humano.

## 6. Marco legal

### 6.1 Constitución de la República

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **6.2 Ley de Municipalidades**

En la actual Ley de Municipalidades establece la siguiente normativa para el proceso de aplicación de la Carrera Administrativa Municipal:

“**ARTÍCULO 12-A.** La autonomía municipal se fundamenta en los postulados siguientes:

- a. La libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de conformidad con la Ley;
- b. La libre administración que implica la toma de decisiones bajo el MARCO LEGAL, los intereses generales de la nación y los programas de desarrollo municipal, incluyendo las inversiones de impacto social que generen riqueza y empleo local, con el respaldo de la comunidad en cabildo abierto y de la Comisión Ciudadana de Transparencia;
- c. La facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio;
- d. La protección, conservación, reforestación y preservación del medio ambiente;
- e. La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto;
- f. La planificación municipal y administración de los servicios públicos municipales;
- g. La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales.
- h. Las demás que en el ejercicio de sus atribuciones les correspondan por Ley a las Municipalidades.”

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

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

### **6.3 Ley de Carrera Administrativa Municipal**

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

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

Municipal;

- h)** Las demás que resulten atribuidas en el texto de la presente ley o por otras normas legales y reglamentarias.

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

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

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

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

A los servidores removidos se les reintegrará al puesto que desempeñaba antes de su promoción.

La remoción se efectuará previa formación de expediente contentivo de argumentos de las partes y mediante resolución motivada del órgano que realizó el nombramiento.

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

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

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

**ARTÍCULO 77.-** Régimen Transitorio. Los servidores que, a la fecha de entrar en vigencia esta Ley, se encuentren prestando servicios en las Municipalidades y entidades adscritas al sistema, salvo que incurran en infracciones que constituyan causal de separación del servicio o de despido justificado, conservarán el derecho a permanecer en sus cargos hasta que se convoquen de forma progresiva las pruebas de selección tendientes a incorporar al sistema a los servidores en forma definitiva.

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

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

Con carácter excepcional, y en los procesos selectivos dirigidos a la completa profesionalización del personal al servicio de las municipalidades, se podrán tener en cuenta los servicios prestados en la Municipalidad donde se realiza la convocatoria sin que la

valoración de los mismos pueda suponer más de un 45% del total de la puntuación, exigiéndose, en todo caso, se superen las pruebas selectivas establecidas.

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

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

**ARTÍCULO 80.-** Desarrollo Reglamentario. EL Poder Ejecutivo por medio de la secretaria de Estado en Los despachos de Gobernación y Justicia, deberá emitir el Reglamento General de esta Ley dentro de un plazo máximo de seis

(6) meses contados a partir de la vigencia de la misma.

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

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

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

## 6.4 Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa Municipal

### SECCIÓN SEGUNDA

#### ORGANOS DELIBERATIVOS DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA

**ARTÍCULO 18.** LA CORPORACIÓN MUNICIPAL Y ORGANOS DELIBERATIVOS DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA. La Corporación

Municipal y los órganos deliberativos de las entidades del sistema, son la instancia de dirección de la Carrera Administrativa Municipal en su respectiva comprensión; a ellos corresponde las siguientes atribuciones:

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

**SECCIÓN TERCERA**  
**ORGANOS EJECUTIVOS DE LAS ENTIDADES DEL SISTEMA**

**ARTÍCULO 19. EL ALCALDE Y LOS ORGANOS DELIBERATIVOS DE LAS**

**ENTIDADES DEL SISTEMA.** El alcalde y los órganos deliberativos de las entidades del sistema, son las instancias de administración de la CAM; ejercen, con las excepciones establecidas en la ley y en este reglamento, las facultades y funciones de autoridad nominadora y como tales les corresponden las siguientes atribuciones:

- 1) Nombrar, trasladar, promover, suspender y remover, los servidores de carrera conforme la ley y este reglamento;
- 2) Suscribir los contratos que se celebren con personal temporal;
- 3) Designar y remover el personal interino; el personal de confianza; y, los empleados por jornal, conforme a la normativa correspondiente;
- 4) Imponer sanciones por la comisión de infracciones graves y menos graves;
- 5) Conceder permisos y licencias;
- 6) Informar a la Dirección Ejecutiva de la SETCAM de toda acción relacionada con la CAM en su respectiva entidad
- 7) Delegar sus atribuciones en materia de personal con excepción de nombramientos, firmas de contratos e imposición de sanciones;
- 8) Conceder honores y distinciones a los servidores;
- 9) Resolver los recursos de reposición y admitir los recursos de apelación conforme la ley y este reglamento; y
- 10) Las demás que le resulten atribuidas en las leyes.

## SECCIÓN QUINTA

### COMISIONES DE APOYO TECNICO

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

1...

....

2...

...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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

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

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

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

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

1. Aprobar los períodos de prueba establecidos en los procesos selectivos;
2. Progresar en la carrera administrativa;
3. Acceder a la formación;
4. Conceder becas, comisiones de estudio y licencias;
5. Conseguir mejoras retributivas; y,
6. Aplicar medidas disciplinarias por incumplimiento de funciones propias del cargo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ARTÍCULO 116. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.**

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

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

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

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

## 7. Aspectos generales de la evaluación del desempeño

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La Evaluación del Desempeño significa poder brindar un aporte a tiempo a los técnicos de la Municipalidad para que con anticipación conozcan sus fortalezas y debilidades para enriquecer sus conocimientos, habilidades o en su defecto puedan solventar algún señalamiento que se les otorguen en campos que no son del dominio total.

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

## 8. Aplicación de la evaluación

¿A QUIÉN EVALUAR?



Todo el personal de la  
municipalidad

¿QUIÉN DEBE EVALUAR?



El jefe inmediato superior y la

La comisión evaluadora conformada por:

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

¿CUÁNDO EVALUAR?



Una vez al Año

¿CÓMO EVALUAR?



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

## 9. Principios de la evaluación de desempeño

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

- A. LEGALIDAD:** (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Someter las actuaciones de la evaluación del desempeño a lo determinado en la Ley de carrera administrativa municipal y al Derecho, realizando actuaciones permitidas por la Ley.
- B. OBJETIVIDAD:** (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Es la determinación de metas concretas, corto y mediano plazo de los resultados a obtener en un puesto de trabajo y que se desprenden de las funciones contenidas en la descripción de los puestos.
- C. IMPARCIALIDAD:** (Art. 4 No.4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) La imparcialidad es sinónimo de justicia, de equilibrio, de ausencia de prejuicios.
- D. RESPONSABILIDAD:** (Art. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) Es la capacidad de cumplir con las obligaciones y deberes contemplados en el ordenamiento jurídico
- E. PERIODICIDAD:** Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la municipalidad.
- F. INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO:** El (la) evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.
- G. RECURSOS LEGALES:** El (la) evaluado puede buscar la conciliación de la SETCAM cuando el resultado de la evaluación lo considere injustos o inconsistentes (Art. 69 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) poniendo fin al conflicto de forma definitiva sin que pueda ninguna de las partes ejercer sus acciones y pretensiones por la vía judicial.
- H. RELACIÓN DIRECTA DE LOS RESULTADOS CON ACCIONES DE PERSONAL:** Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones tales como ratificación, Registro General del Personal Municipal,

reconocimiento e inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos entre otros.

- I. **PRINCIPIO ORGANIZATIVO:** Debe de ser un instrumento de la dirección para comunicar a sus empleados que se espera de ellos en términos de resultados y comportamientos.
- J. **PRINCIPIO DE INTEGRACIÓN:** Es la que permite a los empleados conocer que se espera de ellos, que opinan sus superiores de su rendimiento y que consecuencias pueden derivarse de la evaluación de dicho rendimiento.
- K. **ES UN PROCESO PARTICIPATIVO:** La evaluación se realiza mediante una entrevista entre supervisor (Evaluador) y colaborador (Evaluado) en la que se Analiza Conjuntamente la adecuación actual al puesto, acciones de mejora, acciones de formación y medios disponibles.
- L. **RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR:** Aunque la evaluación sea un proceso participativo, la responsabilidad final de esta es del Superior que debe preparar previamente la entrevista, y cuyo criterio prevalecerá en última instancia.
- M. **ES UN PROCESO CONTINUO:** Debe contemplarse todo un periodo y no tan solo la actuación en la época previa a efectuar la evaluación.

## 10. Aspectos claves de la evaluación

### 10.1 Recopilación de información necesaria

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

Entre la información necesaria para evaluar podemos mencionar la siguiente:

- ✓ Plan de Desarrollo Municipal y el Estratégico de la Municipalidad.
- ✓ POAS de la Municipalidad y de cada Unidad
- ✓ Fichas de Evaluación

### 10.2 Preparación de la evaluación

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

## 11. Fases de evaluación

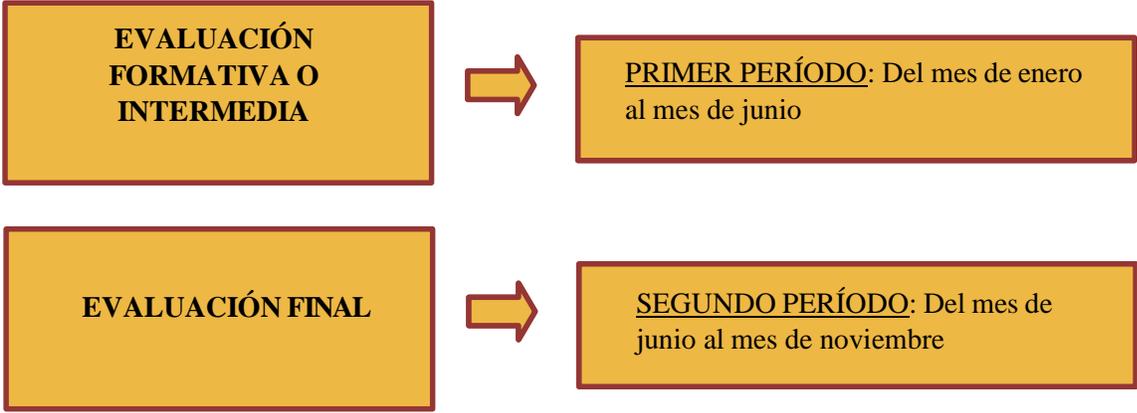
El proceso de evaluación del desempeño está dividido en tres fases:

- a. Evaluación Formativa o Intermedia y
- 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.

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

<b>EVALUACIÓN ANUAL</b>	La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el (a) servidor (a) en las dos evaluaciones previas, a saber: la Formación o Intermedia y la Final.
-------------------------	---



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

<b>EVALUACIÓN INTERMEDIA</b>	Primera quincena del mes de Junio
<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	Última quincena del mes de Noviembre
<b>EVALUACIÓN ANUAL</b>	Resultado del promedio de ambas

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

## 12. Método de evaluación del desempeño

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

### 12.1 Evaluación por escalas

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

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

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

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

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

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

- Escalas Gráficas Continuas;
- Escalas Gráficas Semi-Continuas;
- Escalas Gráficas Discontinuas.

## 12.2 Ventajas del método de escalas graficas

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

## 12.3 Desventajas del método de escalas graficas

- ✓ No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- ✓ Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al efecto de estereotiparían. Este efecto hace que los evaluadores consideren a un empleado como óptimo o excelente en todos los factores.
- ✓ Este mismo efecto es el que lleva aun evaluador muy exigente a considerar a todos sus subordinados como mediocres o débiles en todos los aspectos.
- ✓ Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- ✓ Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

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

### **13. Proceso de implantación**

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

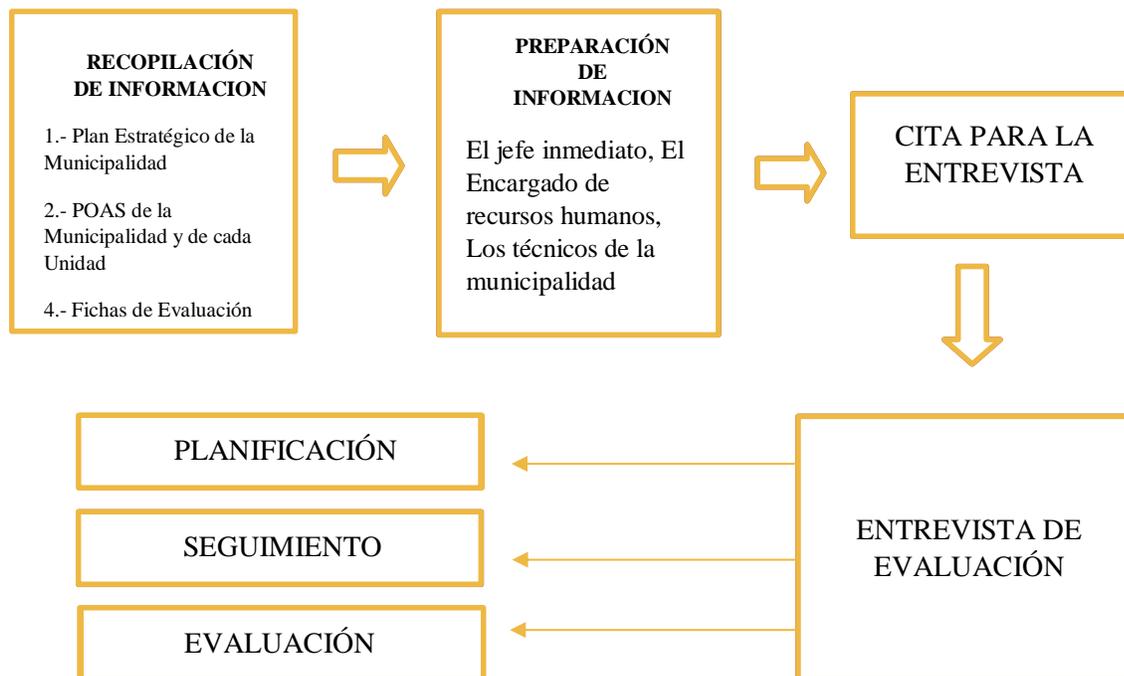
El diseño del sistema, aunque sea técnicamente perfecto, no garantiza el éxito si no se dedica un esfuerzo significativo a la capacitación, motivación y comunicación de evaluadores y evaluados.

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

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

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

## 14. Diagrama del proceso de entrevistas



### 14.1 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.

### 14.2 Entrevistas de evaluación

#### Entrevista de Planificación:

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

Los objetivos de esta entrevista son:

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

### **Entrevista de Seguimiento:**

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

Los objetivos de esta entrevista son:

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

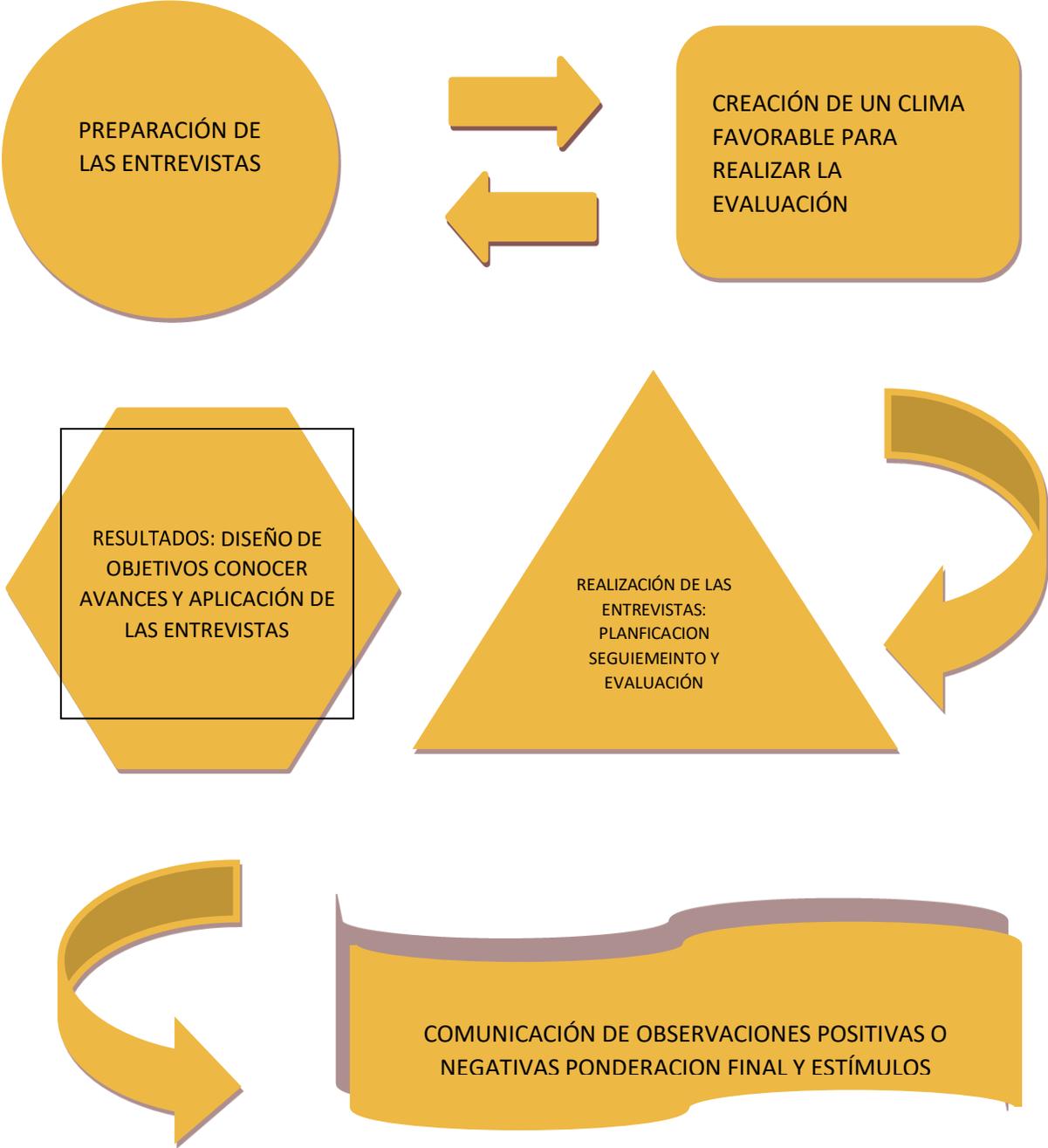
### **Entrevistas de Evaluación:**

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.

# 15. Estructura de las entrevistas de evaluación

## PUNTOS IMPORTANTES DE LA ENTREVISTA



## 16. Diseño de Objetivos

En esta etapa se realiza trazando los objetivos propios de la Municipalidad de San José de Colinas, Santa Bárbara. De modo general se puede hacer referencia a tres tipos de objetivos:

- a) **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.

- b) **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 los evaluadores.

- c) **Objetivos de Supervisión:** La información que este sistema proporciona recibo 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.

## 16.1 Proceso de definición de 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.

## **16.2 Numero de objetivos por puesto**

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

*El número de objetivos a establecer, en puestos de dirección y jefaturas es normalmente entre tres (3) y ocho (8).*

*Puestos de responsabilidad sin estructura y claramente de soporte puede ser aceptable situaciones de menos de tres (3) objetivos*

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

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

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

## **17. Definición de competencias**

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

Lógicamente no son los únicos comportamientos, pero si deben priorizarse prestándoles una atención especial, dado que las competencias constituyen aquellos comportamientos específicos que la Municipalidad de San José de Colinas, Santa Bárbara quiere potenciar.

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

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

## 17.1 Responsabilidad

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

Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible"

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada desempeña ampliamente sus funciones con la más alta calidad aceptando y aprendiendo de los posibles errores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiza las funciones de su trabajo y propone otras nuevas para generar valor añadido.</li> <li>-Manifiesta y reconoce delante del equipo los errores cometidos y lo que ellos han causado.</li> <li>-Utiliza las experiencias fallidas pasadas para diseñar nuevos planes.</li> <li>-Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de desempeño.</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiza todas las funciones de su trabajo no generando ningún comentario por parte del equipo.</li> <li>-No realiza comentarios ni elabora justificaciones ante los errores cometidos.</li> <li>-Cambia los enfoques a sus planes-proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.</li> <li>-Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada conoce las funciones de su puesto u no sabe percibir errores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Describe sus funciones básicas si se le pregunta sobre las mismas.</li> <li>-No se percata de las relaciones existentes entre sus diferentes funciones.</li> <li>-No reconoce los errores cometidos cuando alguien se los comenta encontrando justificaciones externas a todo lo comentado.</li> <li>-Siempre se excusa.</li> <li>-Elude la responsabilidad pensando antes en la posible culpa y castigo y no en las soluciones de problemas y probables mejoras</li> </ul>

		-Es impuntual.
--	--	----------------

## 17.2 Iniciativa

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada.</li> <li>-Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades.</li> <li>-Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos</li> <li>-Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas.</li> <li>-Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada enfrente los problemas y resolutiva en situaciones de crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.</li> <li>-Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa.</li> <li>-Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas.</li> <li>-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.</li> </ul>

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

### 17.3 Actitud de respeto 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.

<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada se anticipa y adapta proactivamente sus planes, objetivos y comportamientos a la situación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación.</li> <li>-Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo.</li> <li>-Es positivo ante los cambios.</li> <li>-Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque.</li> <li>-Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor de cambio.</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se anticipa y adapta proactivamente sus planes, objetivos y comportamientos a la situación.	

<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comprende los puntos de vista de otras personas. Responde a los cambios organizativos.</li> <li>-Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen nuevas opciones que le parecen positivas.</li> <li>-Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular.</li> <li>-Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades de cambio.</li> <li>-Mantiene una mentalidad abierta a nuevos sistemas y métodos de trabajo</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.</li> <li>-No comprende puntos de vista que difieran de los suyos.</li> <li>-Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la municipalidad.</li> <li>-Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resisten incluso cuando la ocasión lo exige.</li> <li>-Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.</li> </ul>

## 17.4 Planificación y organización

<b>NIVEL</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la municipalidad, actuando en base a los plazos y recursos disponibles, implementando	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible</li> <li>-Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control</li> <li>-Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia</li> <li>-Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas</li> <li>-Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea</li> </ul>

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
	<p>mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información</p>	<p>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.</p>
<p><b>MUY BUENO</b></p>	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.</p>	
<p><b>BUENO</b></p>	<p>Supone que la persona evaluada Organiza su trabajo, priorizando las actividades de acuerdo a la programación establecida. Considerando experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.</p>	<p>-Formula objetivos racionales para los planes determinados -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</p>
<p><b>MEJORABLE</b></p>	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.</p>	

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

### 17.5 Conocimiento del trabajo

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada está claramente orientada a la municipalidad y defiende los objetivos de la misma incluso por encima de los propios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-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.</li> <li>-Actúa en favor de los objetivos de la municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.</li> <li>-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.</li> <li>-Muestra gran vocación de servicio.</li> <li>-Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y cumplimiento constante.</li> </ul>

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se vincula con la municipalidad y colabora con ella	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se esfuerza por adaptarse y encajar en la municipalidad.</li> <li>-Respeto la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de Él (ella).</li> <li>-Se preocupa por la imagen que proyecta la municipalidad hacia el municipio.</li> <li>-Muestra una actitud de compromiso con los objetivos de la municipalidad.</li> <li>-Entiende su labor dentro de la municipalidad y actúa en consecuencia.</li> <li>-Muestra predisposición de servicio</li> <li>-Defienden la imagen de la municipalidad si esta se ha visto afectada.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada no asume sus deberes ni para con la municipalidad ni en la misión de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No respeta los procedimientos establecidos.</li> <li>-No entiende cuál es su papel en la municipalidad ni muestra preocupación por ello.</li> <li>-Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la municipalidad.</li> <li>-No le preocupa la imagen que proyecta la municipalidad hacia el exterior.</li> <li>-No muestra vocación de servicio.</li> </ul>

### 17.6 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.

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.</li> <li>-Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.</li> <li>-Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado.</li> <li>-Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos.</li> <li>-Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto.</li> <li>-Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó.</li> <li>-Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos".</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas.</li> <li>-Descubre los problemas e intenta solucionarlos.</li> <li>-Hace lo que se ha comprometido a hacer.</li> <li>-Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva.</li> <li>-Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente.</li> <li>-No espera que los problemas se resuelvan solos.</li> <li>-Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto.</li> <li>-Evita la demora en la realización de las tareas.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos.</li> <li>-No se concentra en los objetivos principales que la municipalidad le asigne.</li> <li>-Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados.</li> <li>-Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.</li> <li>-No se muestra preocupación por corregir los posibles</li> </ul>

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
		errores que comente en su trabajo.

### 17.7 Capacidad de análisis

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional.</li> <li>-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.</li> <li>-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.</li> <li>-Considera el mediano y largo plazo en su evaluación de los impactos y consecuencias de las decisiones.</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada es capaz de analizar, interpretar o solucionar situaciones complejas, en temas de su ámbito de competencia y que incluyan múltiples variables o relaciones de causa – efecto, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifica relaciones múltiples.</li> <li>-Desglosa problema complejo en varias partes.</li> <li>-Es capaz de establecer vínculos causales complejos.</li> <li>-Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.</li> <li>-Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación.</li> <li>-Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada no tiene capacidad de analizar y sintetizar la información, descomponiendo datos concretos en sus partes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No desglosa los problemas.</li> <li>-Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.</li> <li>-Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados</li> </ul>

### 17.8 Motivación personal

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada fomenta el aprendizaje y la formación de su equipo a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informa a sus colaboradores sobre los progresos–retrocesos en su trabajo.</li> <li>-No desacredita personalmente al dar información negativa, da información en términos de conductas concretas para mejorar.</li> <li>-Anima y motiva a sus colaboradores después de un contratiempo o revés.</li> <li>-Expresa confianza en la mejora del desempeño de sus colaboradores.</li> <li>-Ofrece sugerencias específicas en las que mejorar.</li> <li>-Se preocupa por la formación y el reciclaje profesional de su equipo, impulsando el aprendizaje.</li> <li>-Aprovecha cualquier oportunidad para ofrecer ayuda o soporte al crecimiento de cada persona de su equipo.</li> <li>-Identifica las personas con mayor potencial y favorece su promoción.</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada da explicaciones y ofrece ayuda a sus colaboradores para ejecución de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás.</li> <li>-Dedica tiempo en explicar a los demás como realizar los trabajos.</li> <li>-Orienta a sus colaboradores cuando no saben cómo desarrollar una tarea.</li> <li>-Da instrucciones detalladas y sugerencias para ayudar a sus colaboradores.</li> <li>-Se preocupa por realizar un seguimiento del desarrollo de su equipo.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada se desentiende de la formación y el crecimiento de su equipo o dificulta el crecimiento mismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hace comentarios despectivos sobre el desarrollo o el trabajo de los demás.</li> <li>-No presta ayuda a sus colaboradores cuando no saben cómo acometer una tarea.</li> <li>-No da instrucciones detalladas a sus colaboradores ante nuevos procesos.</li> <li>-No encuentra tiempo para que sus colaboradores asistan a cursos de formación.</li> <li>-No realiza un seguimiento de la labor de sus colaboradores.</li> </ul>

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
		-Limita activa o pasivamente la posibilidad de crecimiento, desarrollo y formación de las personas de su equipo.

### 17.9 Habilidad en la toma de decisiones

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo.</li> <li>-Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo.</li> <li>-Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad.</li> <li>-Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.</li> <li>-Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones.</li> <li>-Trasmite en todo momento una imagen de fiabilidad en su trabajo.</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede manejarse adecuadamente en situaciones difíciles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.</li> <li>-Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma.</li> <li>-Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo.</li> <li>-Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas.</li> <li>-Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones.</li> <li>-Demuestra falta de interés por el trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados.</li> <li>-Repite errores sin aprender de ellos.</li> <li>-No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas.</li> <li>-Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus propios sentimientos o emociones.</li> <li>-Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable para el resto.</li> </ul>

### 17.10 Actitud hacia el trabajo en equipo

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

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la municipalidad dando ejemplo con su actuación personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella</li> <li>-Trabaja para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas</li> <li>-Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas.</li> <li>-Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos.</li> <li>-Reconoce públicamente las contribuciones de otros.</li> <li>-Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros.</li> <li>-Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada coopera con otros y anima al grupo a vencer dificultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene tiempo para los demás</li> <li>-Le gusta ayudar a otros y trabaja con compañeros</li> <li>-Informa a su equipo o a sus compañeros</li> <li>-Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha a los demás para encontrar objetivos comunes.</li> <li>-Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte del trabajo que le corresponde.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada dificulta y frena la labor de equipo en la institución y en su propio grupo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nunca tiene tiempo para los demás</li> <li>-Se queja cuando debe trabajar con otras personas</li> <li>-Utiliza la información como "Poder", reservándola y escondiéndola</li> <li>-Intenta imponer sus opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello</li> <li>-Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos, unidades u otras personas dentro de unidad</li> <li>-Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.</li> </ul>

### 17.11 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.

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respeta los intereses de la municipalidad y actúa para darle un excelente servicio.</li> <li>-Comprende las necesidades que tiene la municipalidad en relación a su trabajo y actúa para satisfacerlas.</li> <li>-Se preocupa por obtener información de la municipalidad para mejorar sus servicios que presta.</li> <li>-Ofrece el mejor servicio a la municipalidad optimizando los recursos de que dispone.</li> <li>Piensa en todo momento como ofrecer a la municipalidad un servicio de calidad.</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada responde a las necesidades de la municipalidad y asegura su satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atiende las necesidades de la municipalidad según el marco legislativo y sus funciones.</li> <li>-Se interesa por los problemas de la municipalidad e intenta resolverlos rápidamente.</li> <li>-Trata de averiguar las necesidades de la municipalidad.</li> <li>-Mantiene un dialogo respetuoso y atento con el ciudadano.</li> <li>-Su nivel de servicio es el adecuado a su función.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la municipalidad y no se preocupa por ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de dar un buen servicio.</li> <li>-Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle como pueden afectar a la municipalidad.</li> <li>-No entiende el concepto de servicio a la municipalidad ni se preocupa por ello.</li> <li>-La manera en que atiende a los ciudadanos es deficiente en trato o servicio.</li> </ul>

## 17.12 Creatividad

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nuevas (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de su actividad, modificando o transformando una situación concreta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-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.</li> <li>-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.</li> <li>-Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-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.</li> <li>-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.</li> <li>- Participa activamente en la evaluación de los proyectos/programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
<b>INSUFICIENTE</b>	Supone que la persona evaluada No tiene la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación.</li> <li>-No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas.</li> <li>-No participa en la elaboración de proyecto-programas. -No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su trabajo.</li> </ul>

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES

### 17.13 Integridad

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

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

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

### 17.14 Liderazgo

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>EXCELENTE</b>	Supone que la persona evaluada se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tramite de forma clara y motivadora los objetivos a conseguir por el equipo a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>-Es percibido como una persona con carisma en la municipalidad.</li> <li>-Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a seguir.</li> <li>-Responsabiliza a las personas de las funciones que les corresponden y de los resultados de su actividad.</li> <li>-Inspira confianza y lealtad al equipo.</li> <li>-La persona es identificada como un ejemplo claro a seguir por su equipo.</li> <li>-Se preocupa por mantenerse informado sobre la motivación, los problemas y la comunicación entre los miembros de su equipo.</li> <li>-Realiza la gestión del desempeño de su equipo diferencialmente en función del rendimiento de cada cual</li> </ul>
<b>MUY BUENO</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un rango intermedio entre el bueno y el excelente.	
<b>BUENO</b>	Supone que la persona evaluada mantiene a las personas informada y promueve la eficacia del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión.</li> <li>-Explica las razones que llevan a tomar una decisión.</li> <li>-Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente sobre el contenido, tiempo, etc de la reunión.</li> <li>-Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones.</li> <li>-Delega apropiadamente y con efectividad en función de la capacidad de sus colaboradores.</li> <li>-Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable.</li> <li>-Suele ser buen modelo para el resto del equipo.</li> <li>-Realiza un seguimiento de las tareas de sus colaboradores y controla el cumplimiento de los objetivos.</li> </ul>
<b>MEJORABLE</b>	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	

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

### 17.15 Autodesarrollo

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

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

NIVEL	DEFINICION	ACCIONES
<b>BUENO</b>	<p>Supone que la persona evaluada desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones</p>	<p>-Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día.</p> <p>-Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva.</p> <p>Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto.</p> <p>-Es capaz de resolver duda que se le plantea sobre su trabajo.</p>
<b>MEJORABLE</b>	<p>Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva.</p> <p><input type="checkbox"/> Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto.</p> <p><input type="checkbox"/> Es capaz de resolver duda que se le plantea sobre su trabajo.</p>	
<b>INSUFICIENTE</b>	<p>Supone que la persona evaluada no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo.</p>	<p>-No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto.</p> <p>-Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto.</p> <p>-No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto.</p> <p>-No es capaz de resolver dudas que se le plantean en relación a su trabajo.</p> <p>-No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le brindan</p>

## 18. Ponderación de las competencias

No todas las competencias tienen la misma importancia para el desarrollo de todos los puestos de trabajo en función de las responsabilidades de cada puesto y su misión en la organización, unos comportamientos serán más necesarios y relevantes que otros. Así las competencias se clasifican en categorías o perfiles en función del tipo de puesto al que van dirigidas:

### 18.1 Competencias Básicas O Técnicas:

(Son 13) son aquellas que todos los técnicos de la municipalidad deben intentar desarrollar y potenciar (incluso aquellos que no estén incluidos en el ámbito de aplicación del sistema de gestión del desempeño). Además, serán las competencias a gestionar y desarrollar específicamente por los ocupantes de los puestos técnicos incluidos en el ámbito del sistema.

### 18.2 Competencias De Jefatura O Dirección:

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

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

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

<b>COMPETENCIAS BÁSICAS O TÉCNICAS</b>	<b>COMPETENCIAS NIVELES EJECUTIVOS</b>
<b>Conocimiento del Trabajo</b>	Conocimiento del Trabajo
<b>Calidad de Servicio</b>	Calidad de Servicio
<b>Integridad</b>	Integridad
<b>Obtención de Resultados</b>	Obtención de Resultados
<b>Actitud hacia el Trabajo en Equipo</b>	Actitud hacia el Trabajo en Equipo
<b>Habilidad en Toma de Decisiones</b>	Habilidad en Toma de Decisiones
<b>Actitud Respecto al Trabajo</b>	Actitud Respecto al Trabajo

COMPETENCIAS BÁSICAS O TÉCNICAS	COMPETENCIAS NIVELES EJECUTIVOS
<b>Iniciativa</b>	Iniciativa
<b>Responsabilidad</b>	Responsabilidad
<b>Autodesarrollo</b>	Autodesarrollo
<b>Planificación y Organización</b>	Planificación y Organización
<b>Capacidad de Análisis</b>	Capacidad de Análisis
<b>Creatividad</b>	Creatividad
	Motivación del Personal
	Liderazgo

### 18.3 Ponderaciones Entre Objetivos y Competencias:

Las ponderaciones globales, son las siguientes;

	JEFES DE DEPARTAMENTOS	TÉCNICOS
<b>OBJETIVOS</b>	60%	5
<b>COMPETENCIAS</b>	40%	5
	100%	100%

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

#### CUADRO DE NIVELES DE EVALUACIÓN FINAL:

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

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

## **19. La evaluación propiamente dicha**

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

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

### **19.1 Aplicación de las Fichas o Instrumento De Evaluación:**

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

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

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

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

Deben de existir dos tipos de fichas:

- Una ficha que corresponderá al (QUE) que no es más que los objetivos y resultados de evaluación, con sus respectivas puntuaciones para cada objetivo y su sumatoria); esta ficha se elabora en la Municipalidad de acuerdo a su propia planificación estratégica. (Artículo 117 del reglamento de la Ley CAM).

- La otra ficha corresponde al (COMO) que no es más que los valores o competencias en términos de comportamiento.

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

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

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

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

## **19.2 Resultados de la Evaluación**

### **a) Registro del Expediente Particular**

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

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

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

Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del (la) servidor (a) público (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con

el desempeño, cartas de reconocimiento por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.).

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

**b) Análisis de los Resultados**

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

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

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

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

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

### 19.3 Tipos de Resultados:

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

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

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

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

- a) LA PROGRESIÓN EN LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL, tal y como lo menciona el Art. 34 de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos dice que estará basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.
- b) 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.
- c) 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.
- d) Nombramiento y Cancelación de Puestos de Libre Designación. Art.37 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- e) Movilidad Interna o Traslado. Art.38 Ley de la Carrera Administrativa municipal.
- f) Honores y Distinciones. Art.49 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- g) 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.

- h)** Planificar la capacitación y Profesionalización. Art. 5 No. d) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- i)** 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.’
- j)** Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período. Además de los usos señalados en la Ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Organización y Funciones, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la Municipalidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.
- k)** 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.

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

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

La recompensa del individuo se puede traducir en:

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

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

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

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

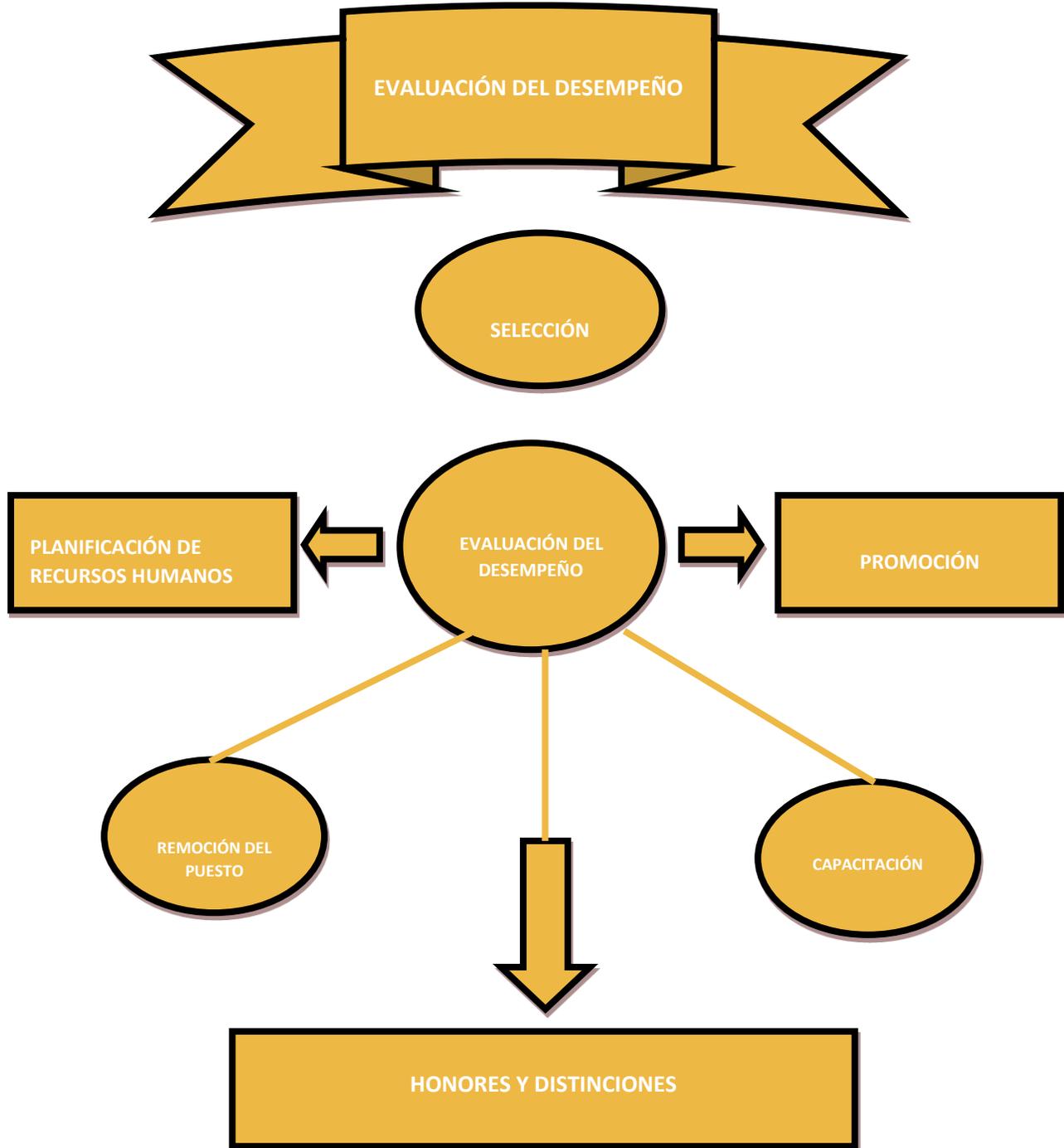
Un requisito para que esto pueda ser llevado a cabo sería el que al final de cada periodo de apreciación, la Corporación Municipal emita un certificado de actuación con los resultados del desempeño de cada persona.

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

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

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

## 20. Gráfico de los resultados de la evaluación del desempeño



## 21. Distorsiones en la evaluación del desempeño

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

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

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

### 21.1 Principales distorsiones al efectuar las evaluaciones:

<b>EFFECTO HALO</b>	Este efecto en particular genera en el observador o evaluador una evaluación tendenciosa (positiva o negativa) acerca de un individuo que posee ciertas características que sin lugar a dudas pueden ser notorias no debe tomarse como una base al momento de evaluar al candidato a la municipalidad
<b>TENDENCIA CENTRAL</b>	Es un método del tipo estadístico y en este se tiende a realizar una evaluación a los candidatos para la Municipalidad en el punto medio de una escala predeterminada. Es mucho más evidente cuando se logra observar un punto más alto o más bajo.  Se logra entrelazar este puntaje con los períodos en los cuales se ha generado una evaluación en un año por ejemplo: Cada seis meses o cada doce meses. Los evaluadores de la Municipalidad deben ser muy cuidadosos al efectuar estas evaluaciones porque se tiende a no querer “adquirir un compromiso” mayor para no afectar a uno u otro elemento de la Municipalidad. Se debe ser muy objetivo y contundente en las apreciaciones
<b>POLARIZACIÓN POSITIVA Y NEGATIVA</b>	Es aquella tendencia que expone una ruta hacia el extremo positivo o hacia el extremo negativo. En este se puede observar indicadores altos o bajos en una escala determinada.  Los evaluadores (as) suelen en ocasiones ser muy estrictos con la persona que están evaluando para un puesto determinado de la Municipalidad. Este tipo de práctica puede generar descontento y desmotivación tanto para aquel que desea ingresar a la Municipalidad así como aquellos (as) que ya están dentro. En aquellos casos en que el evaluador es menos rígido y que existe un mayor grado de tolerancia suele tener el mismo efecto ya que no

	<p>existe paridad en el trato.</p>
<p><b>CONTRASTE</b></p>	<p>Cuando existe contraste es cuando se denota la contraposición o una diferencia notable que existe cuando se compara a un individuo con otro determinado, desde luego al ejecutar esta acción se está obviando requisitos que son de alguna manera indispensables para el puesto.</p> <p>En la Municipalidad puede existir el inconveniente de tener en mente a un antecesor y hacer comparaciones que no son positivas.</p>
<p><b>PRIMER IMPRESIÓN</b></p>	<p>En la mayoría de los casos suele determinarse una primera impresión con los individuos que se están evaluando para el ingreso a la Municipalidad cuando se observan por ejemplo: una vestimenta, su manera de sentarse, su manera de comportarse, su postura o al escuchar alguna impresión de un tema que no puede platicarse a fondo lograr mermar en las impresiones del evaluador de forma negativa.</p>
<p><b>SEMEJANZA</b></p>	<p>En el caso de las semejanzas el evaluador tiende a poseer más afinidad por aquellos casos de candidatos que poseen mayor parecido o mayor cercanía o parecido con la conducta de este ya que piensa que otras personas no pueden hacerlo de mejor manera y existe desconfianza de dar paso a personas capaces para ocupar un puesto dentro de la Municipal.</p>

### **21.2 Técnicas para minimizar distorsiones:**

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

<p style="text-align: center;"><b>AJUSTE ESTADISTICO</b></p>	<p>Hay diversas formas de comprobar mediante formas más certeras o científicas si los evaluadores pueden estar cometiendo algún tipo de error en sus valoraciones al momento de calificar a un candidato (a) la Municipalidad. Es por eso que el ajuste estadístico permite tener un margen de error y realiza una comparación minuciosa de otros (as) evaluadores. Esto hace que exista mayor objetividad en el proceso de incorporación de un nuevo elemento a la Municipalidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>SESIONES DE FORMACIÓN</b></p>	<p>Para la Municipalidad debe ser un punto importante poder emitir juicios de valoración para los candidatos y los empleados (as) que se ejecuten charlas de grupo basándose en razonamientos lógicos y ordenados de todas las evaluaciones recopiladas de los calificadores.</p> <p>Por ejemplo: El evaluador A, B y C emiten un juicio donde colocan sus valoraciones en base un puntaje que puede ser no mayor a 9 puntos posibles. En estos casos existe un dictamen y hay evidencia documental de lo que se ha hecho dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad. Es un método muy activo y de un excelente aprendizaje en el que se intercambian opiniones y se dialoga acerca de los resultados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>LAS DISCUSIONES DE GRUPO</b></p>	<p>Hay una sesión en el que se establece un Conductor o moderador y se presentan ejemplos de errores encontrados en ciertas situaciones de la evaluación como: el rendimiento de la evaluación observada; la entrevista realizada al candidato y además aquellas actitudes observadas fuera de la Municipalidad. Es un método muy activo que solicita a los miembros (as) del grupo conformado en la Municipalidad que generen respuestas asertivas a este tipo de problemáticas</p>

## **22. Anexos**

### **FORMATOS DE EVALUACIÓN**

## PLAN DE GESTIÓN

PLAN DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
PERIODO: \_\_\_\_\_

DESIGNAR EL CARGO: QUE PUEDE SER:

- 1. Ejecutivo ( )
- 2. Técnico ( )

### DATOS DEL EVALUADO (A)

Denominación del Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de acceso al Puesto: \_\_\_\_\_

Denominación del puesto superior: \_\_\_\_\_

### DATOS DEL EVALUADOR (A):

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

## CALCULO DEL NIVEL DEL DESEMPEÑO POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

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

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

	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PONDERACIÓN	RESULTADO
Objetivo I			
Objetivo II			
Objetivo III			

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 Punto

por los objetivos

%

Puntuación final

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

## EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:

### (NIVEL TECNICO)

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

#### CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 cumplimiento constante.	90 - 100	

### **CONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada se vincula con la municipalidad y colabora con ella	Se esfuerza por adaptarse y encajar en la municipalidad.  Respeto 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.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el Insuficiente y el bueno.		26 - 50	

### **CONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no asume sus Deberes ni para con la municipalidad ni en la misión de la misma.	No respeta los procedimientos establecidos.  No entiende cuál es su papel en la municipalidad ni muestra preocupación por ello.  Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la municipalidad.  No le preocupa la imagen que proyecta la municipalidad hacia el exterior.  No muestra vocación de servicio.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**CALIDAD DEL SERVICIO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada comprende las necesidades de la municipalidad y ofrece un servicio excelente a los mismos tanto en fondo como en forma.	Respetar los intereses de la municipalidad y actuar para darle un excelente servicio.  Comprende las necesidades que tiene 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.  Piensa en todo momento como ofrecer al ciudadano un servicio de calidad.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
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	51 - 70	

**CALIDAD DEL SERVICIO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a los municipios y no se preocupa por ello.	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 servicio ni se preocupa por ello.  La manera en que atiende al contribuyente es deficiente en trato o servicio.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**INTEGRIDAD**

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

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

### INTEGRIDAD

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

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

**INTEGRIDAD**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada muestra deslealtad a los valores básicos de la administración.	Actúa según sus propios intereses aun cuando estos son contrarios a los de la municipalidad.  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 ciudadanos discriminando según su interés o criterio personal, por política, cultura.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

### **OBTENCIÓN DE RESULTADO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la municipalidad.	<p>Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.</p> <p>Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.</p> <p>Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado. Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos.</p> <p>Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto.</p> <p>Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó.</p> <p>Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos"</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada se esfuerza Permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	<p>Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas.</p> <p>Descubre los problemas e intenta solucionarlos.</p> <p>Hace lo que se ha comprometido a hacer.</p> <p>Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva.</p> <p>Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente.</p>	51 - 70	

### **OBTENCIÓN DE RESULTADO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos. No se concentra en los objetivos principales que la municipalidad le asigne. Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados.  Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.  No se muestra preocupación por corregir los posibles errores que comente en su	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

### ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO

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

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la municipalidad dando ejemplo con su Actuación personal.	Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella Trabaja para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas.  Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas.  Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos.  Reconoce públicamente las contribuciones de otros.  Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros.  Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
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	51 - 70	

### ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO

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

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
		corresponde.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada dificulta y frena la labor de equipo en la institución y en su propio grupo de trabajo.	Nunca tiene tiempo para los demás  Se queja cuando debe trabajar con otras personas Utiliza la información como "Poder", reservándola y escondiéndola  Intenta imponer sus opiniones al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello  Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos, unidades u otras personas dentro de unidad Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:**

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

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

**HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
BUENO	Supone que la persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede manejarse adecuadamente en situaciones difíciles.	Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.  Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma. Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo. Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas.  Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones.  Demuestra falta de interés por el trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados.  Repite errores sin aprender de ellos.  No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas.  Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 enfoque.  Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor de cambio.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	

**ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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	51 – 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y		26 - 50	

**ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
INSUFICIENTE	Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la municipalidad	Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.  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.	0 - 25	
			<b>TOTAL</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.

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

**INICIATIVA:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades	<p>Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada.</p> <p>Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades.</p> <p>Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos</p> <p>Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas.</p> <p>Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada enfrente los problemas y resolutive en situaciones de crisis	<p>Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa.</p> <p>Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas.</p> <p>Actúa rápidamente cuando surge un problema.</p> <p>Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener la necesidad de preguntar en todo momento.</p>	51 - 70	

**INICIATIVA:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte algo más a la municipalidad	Espera- necesita que le digan que tiene que hacer ante cualquier contratiempo.  Requiere supervisión constante para que el trabajo avance.  Ve los problemas pero no hace nada por resolverlos.  Siempre piensa que los problemas son por culpa de otros y que es su responsabilidad resolverlos. Desaprovecha oportunidades que le permitan mejorar la forma de realizar su trabajo Anula o desvaloriza la iniciativa de los demás.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**RESPONSABILIDAD:**

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

Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 pasadas para diseñar nuevos planes.  Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de desempeño.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores.	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-proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.  Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.	51 - 70	

**RESPONSABILIDAD:**

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

Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible

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

**AUTODESARROLLO:**

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

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

**AUTODESARROLLO:**

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

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

### PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

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

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

### **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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.	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	51 - 70	
	Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.			
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 recursos disponibles	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**CAPACIDAD DE ANÁLISIS:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.	Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional.  Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas.  Incorpora elementos externos a la municipalidad (como el interés social, impacto en el medio y contexto social, político, cultural, etc.) para proyectar soluciones o generar conclusiones.  Considera el mediano y largo plazo en su evaluación de los impactos y consecuencias de las decisiones.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluad se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
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, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no	Identifica relaciones múltiples.  Desglosa problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos.  Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.  Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o	51 - 70	

**CAPACIDAD DE ANÁLISIS:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
	tiene dominio técnico de una materia	situación.  Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluad 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	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**CREATIVIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nueva (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de su actividades, modificando o transformando una situación concreta.	<p>Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la municipalidad.</p> <p>Demuestra estar actualizado en temas referentes a su quehacer profesional, buscando perfeccionamiento de manera permanente para la generación de estrategias, procedimientos y/o políticas a nivel institucional.</p> <p>Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluad se sitúa en un grado intermedio entre el		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.	<p>Propone y concreta ideas evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la municipalidad.</p> <p>Fomenta el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones relevantes para su actividad.</p> <p>Participa activamente en la evaluación de los</p>	51 - 70	

**CREATIVIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
		proyectos/programas, identificandomejores prácticas para el equipo de trabajo.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluad se sitúa en un grado intermedio entreel insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada No tienen la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación.  No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas.  No participa en la elaboración de proyecto- programas.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:**  
**(NIVEL TECNICO)**

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

**CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada está claramente orientada a la municipalidad y defiende los objetivos de la misma incluso por encima de los propios.	<p>Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo dentro de un concepto de servicio al Municipio como misión de la municipalidad.</p> <p>Actúa en favor de los objetivos de la municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.</p> <p>Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro de la municipalidad.</p> <p>Muestra gran vocación de servicio. Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y cumplimiento constante.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada es capaz de analizar, interpretar o soluciona situaciones	<p>Identifica relaciones múltiples.</p> <p>Desglosa problema complejo en varias</p>		

**CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
	complejas, en temas de su ámbito de competencia y que incluyan múltiples variables o relaciones de causa – efecto, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia	partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos.  Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.  Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación.  Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el Insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no asume sus Deberes ni para con la municipalidad ni en la misión de la misma.	No respeta los procedimientos establecidos.  No entiende cuál es su papel en la municipalidad ni muestra preocupación por ello.  Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la municipalidad.  No le preocupa la imagen que proyecta la municipalidad hacia el exterior.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**CALIDAD DE SERVICIO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada comprende las necesidades de la municipalidad y ofrece un servicio excelente a los mismos tanto en fondo como en forma.	Respetar los intereses de la municipalidad y actuar para darle un excelente servicio.  Comprende las necesidades que tiene 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.  Piensa en todo momento como ofrecer al ciudadano un servicio de calidad.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
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.	51 - 70	

**CALIDAD DE SERVICIO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a los municipios y no se preocupa por ello.	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 servicio ni se preocupa por ello.  La manera en que atiende al contribuyente es deficiente en trato o servicio.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**INTEGRIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada muestra en todo momento una conducta alineada con la ética institucional y con la legalidad vigente.	<p>Su norma de conducta es siempre la lealtad a la Constitución, las Leyes y los principios éticos de la Constitución.</p> <p>Nunca se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses de la municipalidad.</p> <p>Muestra honestidad y transmite credibilidad y transparencias en sus actuaciones.</p> <p>Actúa imparcialmente protegido en todo momento los intereses de la municipalidad.</p> <p>Mantiene siempre un trato justo e imparcial a los miembros de su</p>		
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada actúa dentro de las normas y los valores éticos.	<p>Cuida los recursos materiales y no materiales como si fueran propios.</p> <p>Facilita la igualdad de oportunidades.</p> <p>Interpreta y aplica la Ley de forma objetiva.</p> <p>Actúa de forma imparcial cumpliendo con sus deberes.</p> <p>Le preocupa la imagen de honestidad y credibilidad que pueda transmitir.</p> <p>Se mantiene firme ante presiones de otras personas.</p>	51 - 70	

**INTEGRIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada muestra deslealtad a los valores básicos de la administración.	Actúa según sus propios intereses aun cuando estos son contrarios a los de la municipalidad.  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.		
			<b>TOTAL</b>	

**OBTENCIÓN DE RESULTADO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la municipalidad.	<p>Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.</p> <p>Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.</p> <p>Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado. Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos.</p> <p>Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto.</p> <p>Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	<p>Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas.</p> <p>Descubre los problemas e intenta solucionarlos.</p>	71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	<p>Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva</p> <p>Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente.</p> <p>No espera que los problemas se resuelvan solos.</p> <p>Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto.</p> <p>Evita la demora en la realización de las tareas.</p>	51 - 70	

**OBTENCIÓN DE RESULTADO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	<p>Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos. No se concentra en los objetivos principales que la municipalidad le asigne. Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados.</p> <p>Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.</p> <p>No se muestra preocupación por corregir los posibles errores que comente en su trabajo.</p>	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO:**

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

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la municipalidad dando ejemplo con su Actuación personal.	Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella Trabaja para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas.  Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas.  Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos.  Reconoce públicamente las contribuciones de otros.  Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros.  Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
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		
MEJORABLE		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	51 - 70	

**ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO:**

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

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
		que le corresponde.		
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
			<b>TOTAL</b>	

**HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:**

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

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

### **HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	<p>Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo. Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad.</p> <p>Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.</p> <p>Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la Persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede Manejarse adecuadamente en situaciones difíciles.	<p>Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.</p> <p>Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma.</p> <p>Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo.</p> <p>Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.</p>	51 - 70	

**HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	<p>No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas.</p> <p>Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones.</p> <p>Demuestra falta de interés por el trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados.</p> <p>Repite errores sin aprender de ellos.</p> <p>No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas.</p> <p>Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus propios sentimientos o emociones.</p> <p>Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable para el resto.</p>	0 - 25	
			<b><u>TOTAL</u></b>	

**ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO:**

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

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

**ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la Municipalidad	<p>Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.</p> <p>No comprende puntos de vista que difieran de los suyos.</p> <p>Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la municipalidad.</p> <p>Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resisten incluso cuando la ocasión lo exige.</p> <p>Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.</p>	0 - 25	
			<b><u>TOTAL</u></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.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades	<p>Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada.</p> <p>Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades.</p> <p>Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos.</p> <p>Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas.</p> <p>Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada enfrente los Problemas y resolutiva en situaciones de crisis	<p>Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa.</p> <p>Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas.</p> <p>Actúa rápidamente cuando surge un problema.</p> <p>Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener la necesidad de preguntar en todo momento.</p>	51 – 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre			

**INICIATIVA:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
	el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte algo más a la municipalidad	Espera- necesita que le digan que tiene que hacer ante cualquier contratiempo. Requiere supervisión constante para que el trabajo avance. Ve los problemas pero no hace nada por resolverlos.		
			<b>TOTAL</b>	

**RESPONSABILIDAD:**

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

Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible"

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 pasadas para diseñar nuevos planes.  Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de desempeño.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el		71 - 89	
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-proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.  Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	

**RESPONSABILIDAD:**

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

Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible"

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada conoce las funciones de su puesto u no sabe percibir errores.	Describe sus funciones básicas si se le pregunta sobre las mismas. No se percata de las relaciones existentes entre sus diferentes funciones. No reconoce los errores cometidos cuando alguien se los comenta encontrando justificaciones externas a todo lo comentado.		
			<b>TOTAL</b>	

**AUTODESARROLLO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo.	Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el 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 transmitiendo sus conocimientos a los demás.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones	Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día.  Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva.  Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto. Es capaz de resolver dudas que se le planteen sobre su trabajo.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	

**AUTODESARROLLO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

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

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

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la municipalidad, actuando en base a los plazos y recursos	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible  Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control  Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia  Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas		
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente. Organiza su trabajo,	Formula objetivos racionales para los planes determinados	71 - 89	
BUENO	Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, enterando reportes y manteniendo informados a quienes	Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades  Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales  Utiliza los recursos disponibles con eficiencia  Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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	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	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**CAPACIDAD DE ANÁLISIS:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.	Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional.  Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas.  Incorpora elementos externos a la municipalidad (como el interés social, impacto en el medio y contexto social, político, cultural, etc.) para proyectar soluciones o generar conclusiones.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada es capaz de analizar, interpretar o solucionar situaciones complejas, en temas de su ámbito de competencia y que incluyan múltiples variables o relaciones de causa – efecto, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia	Identifica relaciones múltiples.  Desglosa problema complejo en varias partes.  Es capaz de establecer vínculos causales complejos.  Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.  Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación.  Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	51 - 70	

**CAPACIDAD DE ANÁLISIS:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no tiene capacidad de analizar y sintetizar la información, descomponiendo datos concretos en sus partes	No desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**CREATIVIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nueva (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de su actividades, modificando o transformando una situación concreta.	<p>Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la municipalidad.</p> <p>Demuestra estar actualizado en temas referentes a su quehacer profesional, buscando perfeccionamiento de manera permanente para la generación de estrategias, procedimientos y/o políticas a nivel institucional.</p> <p>Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.	<p>Propone y concreta ideas, evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la municipalidad.</p> <p>Fomenta el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones relevantes para su actividad.</p> <p>Participa activamente en la evaluación de los proyectos/programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.</p>	51 - 70	

**CREATIVIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada No tiene la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación.  No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas.  No participa en la elaboración de proyecto- programas.  No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su trabajo.		
			<b>TOTAL</b>	

**EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:**  
**(NIVEL EJECUTIVO)**

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

**CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada está claramente orientada a la municipalidad y defiende los objetivos de la misma incluso por encima de los propios.	<p>Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo dentro de un concepto de servicio al Municipio como misión de la municipalidad.</p> <p>Actúa en favor de los objetivos de la municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse.</p> <p>Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro de la municipalidad.</p> <p>Muestra gran vocación de servicio. Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y cumplimiento constante.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 - 89	
BUENO		<p>Se esfuerza por adaptarse y encajar en la municipalidad.</p> <p>Respeto la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de él (ella).</p>		

**CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
	Supone que la persona evaluada se vincula con la municipalidad y colabora con 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.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no asume sus deberes ni para con la mancomunidad ni en la misión de la misma.	No respeta los procedimientos establecidos.  No entiende cuál es su papel en la municipalidad ni muestra preocupación por ello.  Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la municipalidad.  No le preocupa la imagen que proyecta la municipalidad hacia el exterior.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**CALIDAD DE SERVICIO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada comprende las necesidades de la municipalidad miembros y ofrece un servicio excelente a los mismos tanto en fondo como en forma.	Respeta los intereses de la Municipalidad y actúa para darle un excelente servicio.  Comprende las necesidades que tiene municipalidad en relación a su trabajo y actúa para satisfacerlas.  Se preocupa por obtener información de la municipalidad para mejorar sus servicios que presta.  Ofrece el mejor servicio a la municipalidad optimizando los recursos de que dispone.  Piensa en todo momento como ofrecer al ciudadano un servicio de calidad.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 - 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada responde a las necesidades de los municipios y asegura su satisfacción.	Atiende las necesidades de la municipalidad según el marco legislativo y sus funciones.  Se interesa por los problemas de la municipalidad e intenta resolverlos rápidamente.  Trata de averiguar las necesidades de la municipalidad Mantiene un dialogo respetuoso y atento con el ciudadano. Su nivel de servicio es el adecuado a su función.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre			

**CALIDAD DE SERVICIO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
	el insuficiente y el bueno.		26 – 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la municipalidad y no se preocupa por ello.	Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de dar un buen servicio. Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle como pueden afectar al municipio. No entiende el concepto de servicio a la municipalidad ni se preocupa por ello. La manera en que atiende a los ciudadanos es deficiente en trato o	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**INTEGRIDAD:**

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

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

**INTEGRIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
		Se mantiene firme ante presiones de otras personas.		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
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.  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.		
			<b>TOTAL</b>	

**OBTENCIÓN DE RESULTADO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la municipalidad	<p>Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.</p> <p>Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades.</p> <p>Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado. Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos.</p> <p>Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto.</p> <p>Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó.</p>	90 – 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	<p>Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas.</p> <p>Descubre los problemas e intenta solucionarlos.</p> <p>Hace lo que se ha comprometido a hacer.</p> <p>Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva.</p> <p>Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente.</p>	51 – 70	

**OBTENCIÓN DE RESULTADO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
		<p>No espera que los problemas se resuelvan solos.</p> <p>Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto.</p> <p>Evita la demora en la realización de las tareas.</p>		
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	<p>Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos. No se concentra en los objetivos principales que la municipalidad le asigne. Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados.</p> <p>Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final.</p> <p>No se muestra preocupación por corregir los posibles errores que</p>	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO:**

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

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la municipalidad dando ejemplo con su actuación personal.	<p>Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella Trabajo para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas</p> <p>Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas.</p> <p>Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos.</p> <p>Reconoce públicamente las contribuciones de otros.</p> <p>Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros.</p> <p>Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.</p>	90 – 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada coopera con otros y anima al grupo a vencer dificultades.	<p>Tiene tiempo para los demás</p> <p>Le gusta ayudar a otros y trabaja con compañeros Informa a su equipo o a sus compañeros</p> <p>Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha a los demás para encontrar objetivos comunes.</p> <p>Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte del trabajo que le corresponde.</p>	51 – 70	

**ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO:**

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

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada dificulta y frena la labor de equipo en la institución y en su propio grupo de trabajo.	Nunca tiene tiempo para los demás  Se queja cuando debe trabajar con otras personas Utiliza la información como “Poder”, reservándola y escondiéndola  Intenta imponer sus opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello  Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos, unidades u otras personas dentro de unidad	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	<p>Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo. Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad.</p> <p>Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas.</p> <p>Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones.</p> <p>Trasmite en todo momento una imagen de fiabilidad en su trabajo.</p>	90 – 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la Persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede manejarse adecuadamente en situaciones difíciles.	<p>Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.</p> <p>Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma.</p> <p>Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo.</p> <p>Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.</p>	51 – 70	
MEJORABLE	Supone que la persona Evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	

**HABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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.		
			<b>TOTAL</b>	

**ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 enfoque.  Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor de cambio.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios	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	51 – 70	

**ACTITUD RESPECTO DEL TRABAJO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la municipalidad	Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo.  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.	0 - 25	
			<b>TOTAL</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.

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

**INICIATIVA:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades	<p>Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada.</p> <p>Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades.</p> <p>Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos</p> <p>Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas.</p> <p>Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada enfrente los Problemas y Resolutiva en situaciones de crisis	<p>Se intenta preparar antes que las cosas ocurran.</p> <p>Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa.</p> <p>Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas.</p> <p>Actúa rápidamente cuando surge un problema.</p> <p>Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener la necesidad de preguntar en todo momento.</p>	51 – 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	

**INICIATIVA:**

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

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

**RESPONSABILIDAD:**

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

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

**RESPONSABILIDAD:**

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

Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible"

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 pasadas para diseñar nuevos planes.  Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de desempeño.	90 – 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores.	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-proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.  Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.	51 – 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	

**RESPONSABILIDAD:**

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

Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible"

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada conoce las funciones de su puesto u no sabe percibir errores.	Describe sus funciones básicas si se le pregunta sobre las mismas.  No se percata de las relaciones existentes entre sus diferentes funciones.  No reconoce los errores cometidos cuando alguien se los comenta encontrando justificaciones externas a todo lo comentado. Siempre se excusa.  Elude la responsabilidad pensando antes en la posible culpa y castigo y no en las soluciones de problemas y probables mejoras Es impuntual.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**AUTODESARROLLO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo.	Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el 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	90 – 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada desea obtener la capacitación necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones	Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día. Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva. Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto. Es capaz de resolver dudas que se le planteen sobre su trabajo	51 – 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el Insuficiente y el bueno.		26 – 50	

**AUTODESARROLLO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo.	No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto.  Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto.  No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto.  No es capaz de resolver dudas que se le plantean en relación a su trabajo.  No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le brindan	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la municipalidad actuando en base a los plazos y recursos disponibles, implementando	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible  Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control  Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia  Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada Organiza su trabajo, priorizando las actividades de acuerdo a la programación establecida. Considerando experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo	Formula objetivos racionales para los planes determinados  Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades  Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.  Utiliza los recursos disponibles con eficiencia  Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances	51 – 70	

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
	informados a quienes corresponda.			
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona no organiza el desarrollo de sus tareas, no mantiene ordenado su espacio de trabajo, dificultando el acceso con facilidad 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 No suele planear acciones ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**CREATIVIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nuevo (o con algo de 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	90 – 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones	Propone y concreta ideas, evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la municipalidad.  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. actividad.	51 – 70	
	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre			

**CREATIVIDAD:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
MEJORABLE	el insuficiente y el bueno.		26 – 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada No tiene la Capacidad de Proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación.  No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas.  No participa en la elaboración de proyecto- programas.  No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su trabajo.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**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 mancomunidad. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, impulsando su crecimiento en la municipalidad, no limitándose exclusivamente a proporcionar formación.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 desacreditan 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.	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada 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.	51 - 70	
MEJORABLE	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 - 50	

**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 mancomunidad. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, impulsando su crecimiento en la municipalidad, no limitándose exclusivamente a proporcionar formación.

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
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 cursos de formación.  No realiza un seguimiento de la labor de sus colaboradores.	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**LIDERAZGO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
EXCELENTE	Supone que la persona evaluada se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente.	<p>Tramite de forma clara y motivadora los objetivos a conseguir por el equipo a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Es percibido como una persona con carisma en la municipalidad.</p> <p>Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a seguir.</p> <p>Responsabiliza a las personas de las funciones que les corresponden y de los resultados de su actividad.</p>	90 - 100	
MUY BUENO	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.		71 – 89	
BUENO	Supone que la persona evaluada mantiene a las personas informada y Promueve la eficacia del equipo.	<p>Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión</p> <p>Explica las razones que llevan a tomar una decisión.</p> <p>Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente sobre el contenido, tiempo, etc de la reunión.</p> <p>Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones.</p> <p>Delega apropiadamente y con efectividad en función de la capacidad de sus colaboradores.</p> <p>Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable.</p>	51 - 70	

**LIDERAZGO:**

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

NIVEL	DEFINICIÓN	ACCIÓN	CALIFICACIÓN EN %	PUNTOS
		<p>Suele ser buen modelo para el resto del equipo.</p> <p>Realiza un seguimiento de las tareas de sus colaboradores y controla el cumplimiento de los objetivos.</p>		
MEJORABLE	Supone que la Persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.		26 – 50	
INSUFICIENTE	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a los municipios y no se preocupa por ello.	<p>No comparte información con el equipo.</p> <p>No informa al equipo de cómo encaja su trabajo dentro de la municipalidad.</p> <p>Se basa en la autoridad formal para que los subordinados realicen sus tareas.</p> <p>No motiva ni da soporte a su equipo.</p> <p>La persona no es un punto de referencia para su equipo.</p> <p>La persona no es un punto de referencia para su equipo</p> <p>No transmite al equipo objetivos a más largo plazo, se centra en las acciones del día a día, o en temas sin relevancia.</p> <p>No solicita opiniones de las personas</p>	0 - 25	
			<b>TOTAL</b>	

**EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS: NIVEL TÉCNICO**

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

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 Punto

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%)

**EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS: NIVEL TÉCNICO**

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

Suma total de puntos de   
 Competencias:

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

Suma total

Total Punto

De competencias

por las competencias

Puntuación 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 0 50%)

### ACTA DE RESULTADOS FINALES

(NIVEL TECNICO)

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

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

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

Calificación final de la evaluación de Objetivos: \_\_\_\_\_

Calificación final de la evaluación de Competencias: \_\_\_\_\_

Calificación final de ambas evaluaciones: \_\_\_\_\_

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

Comentarios:

Firma del/Evaluado/a

Firma Jefe/a Inmediato/a Superior

Fecha: \_\_\_\_\_

**COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACION AL/LA EVALUADO/A**

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

Comentarios:

Firma del Evaluado/a

Fecha

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

Firma del Evaluado/a

Fecha: \_\_\_\_\_

**REGISTRO DE INCIDENTES CRITICOS DE DESEMPEÑO PARA EL  
}RECURSO HUMANO**

Nombre del/la Empleado/a: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Nombre del/la Jefe/a Inmediato/a: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_