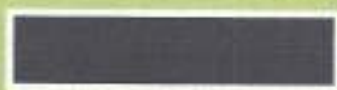




MANUAL DE EVALUACION Y DESEMPEÑO

MUNICIPIO DE LAMANI. DEPARTAMENTO DE COMAYAGUA.
HONDURAS



Agosto 2014

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Participantes en la Revisión

Ronald García
Alcalde Municipal

Luz María Cruz
Vice Alcaldesa

Personal Técnico

Sandra Nohemy Arguijo
Secretaria Municipal

Francis Junior Díaz
Coordinador Unidad Técnica Municipal

Nancy M. Domínguez
Tesorera

Linda Osiris Nolasco Zelaya
Auditora Interna

Lic. Jesús Pineda Arriaza
Consultor

INDICE

ITEM	TEMARIO	PÁGINA
1	RESUMEN DEL DOCUMENTO	4
2	AGRADECIMIENTO	7
3	PRESENTACIÓN	8
4	INTRODUCCIÓN	9
5	OBJETIVOS	10
6	METODOLOGÍA UTILIZADA	11
7	MARCO LEGAL	12
8	EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	17
9	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	18
10	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	19
11	DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	22
12	FASES DE EVALUACIÓN	22
13	PROCESO DE IMPLANTACIÓN	24
14	ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN	26
15	DISTORSIONES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	27
16	DOSIFICACIONES DE CATEGORÍAS POR NIVELES: DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS	29
17	FACTORES DETERMINANTES EN EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES POR NIVEL	30
18	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	31
19	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	33
20	ANEXOS	37
21	GLOSARIO	60
22	BIBLIOGRAFÍA	63

1. RESUMEN DE DOCUMENTO

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
1	CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.
2	APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	PREGUNTAS MÁS FRECUENTES: 1. A QUIÉN EVALUAR? A todo el personal de la Municipalidad 2. QUIÉN DEBE EVALUAR AL PERSONAL? Los mandos de dirección, técnicos y personal de tipo administrativo 3. CUÁNDO DEBE EVALUARSE AL PERSONAL? Cada semestre o una vez al año 4. CÓMO EVALUAR AL PERSONAL? Hay una etapa de preparación en la cual se recolecta la información pertinente de forma objetiva y, posteriormente se realiza una entrevista en la cual se evalúa al personal y se desarrolla al mismo en la resolución de problemas
3	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	a. Objetividad: Art. 4 No. 2 Ley de la Carrera Administrativa Municipal b. Imparcialidad: Art. 4 No.3 Ley de la Carrera Administrativa Municipal c. Periodicidad: Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la Municipalidad d. Información del desempeño: El/la evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación e. Período de recursos: El/la evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes (Art. 69 Ley de la Carrera Administrativa Municipal) f. Relación directa de los resultados con acciones de personal: Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones tales como ratificación, reconocimiento e inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos entre otros

4	MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1. Evaluación por objetivos 2. Evaluación por escalas 3. Evaluación por medio de acontecimientos significativos 4. Evaluación abierta 5. Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias
5	PROCESO DE LA EVALUACIÓN	a. Recopilación de datos del personal b. Preparación de la evaluación c. Cita para la entrevista d. Entrevista de evaluación e. Propuesta económica f. Próxima evaluación g. Propuesta profesional
6	FASES DE EVALUACIÓN	I. Evaluación intermedia: Primera quincena del mes de Junio II. Evaluación final: Última quincena del mes de Noviembre III. Evaluación anual: Resultado del promedio de ambas
7	PROCESO DE IMPLANTACIÓN	a. Fase de diseño b. Fase de implantación c. Fase de aplicación d. Fase de desarrollo
8	ESTRUCTURA DE UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	Puntos importantes a tratar: a. Preparar la entrevista; b. Contacto inicial c. Realización entrevista d. Realización contrato e. Cierre de la entrevista

9	DISTORSIONES EN LA EVALUACIÓN	a. Efecto Halo: Tendencia a generalizar la evaluación b. Tendencia central: Es aquella que tiende a realizar la evaluación de una persona en el punto medio 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 d. Contraste: Consiste en evaluar a un empleado (a) relacionándola directamente con otro empleado (a) e. Primera impresión: Este tipo de valoraciones suelen ser las más comunes ejecutadas por un evaluador al realizar un juicio apresurado f. Semejanza: Esta señala que el calificador emite juicios más favorables de aquellas personas a quienes distingue como más cercanas a su conducta o historial
10	CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS POR NIVELES: DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS	a. Nivel Dirección b. Nivel Técnico c. Nivel administrativo d. Nivel operativo
11	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	a. Registro del expediente (Art. 30 de la Ley de la CAM) b. Análisis de los resultados ▪ Evaluación cualitativa ▪ Evaluación cuantitativa ▪ Revisión (Art. 68-70 Ley de la CAM)

2. AGRADECIMIENTO

Es una gran oportunidad para mi Administración Municipal, contar con la Ley de Carrera Administrativa Municipal, la cual entrará en vigencia a partir del mes de septiembre del año 2014; esto nos permitirá, que nuestros empleados/as se profesionalicen y hagan carrera técnica para que atiendan a la población de nuestro municipio con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

La Ley de Carrera Administrativa Municipal conducirá a nuestro personal técnico goce de los beneficios que le confiere la Ley siempre y cuando reúna los requisitos para tal fin.

Nos sentimos agradecidos con la Asociación de Municipios de Honduras, quien nos ha brindado el apoyo técnico para llevar a cabo el proceso de socialización y adaptación de esta ley y desde luego, reconocemos el apoyo brindado por la Mancomunidad de Municipios del Sur del Valle de Comayagua y La Paz. MAMSUCOPA.

Ronald García.
Alcalde Municipal de Lamaní.

3. PRESENTACIÓN

Nos complace como Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) es un enorme placer, poner a disposición de la Municipalidad, el presente **Manual de Evaluación del Desempeño**, como una herramienta clave que garantiza los lineamientos generales para evaluar de forma correcta a cada uno de las y los empleados Municipales, con el fin primordial, de que este cumpla requisitos que le permitan brindar eficientes y eficaces servicios públicos a favor de sus ciudadanos y ciudadanas de la población del Municipio.

El **Manual de Evaluación de Desempeño** es una herramienta teórico - practica de constante consulta y orientación para todos /as los/as empleados/as, de la Corporación y Alcalde Municipal, así como de la persona que ocupe la Gerencia de Talento Humano, o cualquier cargo administrativo que tenga la responsabilidad de la administración del personal.

Especial reconocimiento a la Cooperación Suiza "COSUDE" a al Proyecto "FORTALECIMIENTO DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL MUNICIPAL EN LOS PROCESOS DE TRANSICION Y TRASPASO E IMPLANTACION DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL" en coordinación técnica con la AMHON, hacen este aporte con el cual, Honduras da un paso cualitativo, que marca el antes y el hoy en el ámbito Municipal, pues contando con una Ley propia, el/la empleado/a municipal se ve estimulado/a en el desarrollo de una Carrera Administrativa Municipal, donde no es el único ganador, sino, la población del ámbito del municipio.

Es importante mencionar, que el presente Manual es un documento que requiere de una revisión periódica y que su contenido deberá actualizarse de acuerdo a las experiencias adquiridas en el transcurso del tiempo.

4. INTRODUCCIÓN

El 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 usuario 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, como la Ley del Servicio Civil Municipal. 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 ítems 8, nos describe "*Los Métodos de la Evaluación del Desempeño*". Sigue un orden, una forma, para lo cual se presenta en el ítems siguiente, el *Diagrama del Proceso de Evaluación*", , siguiendo con las "*Fases de Evaluación*". En seguida, en el ítems 12, tendremos claro el "*Proceso de Implantación*" (ítems 12). Este proceso requiere de "*Entrevistas de Evaluación*" para conocer la forma en que se logra implementar la evaluación del desempeño de los/as empleados/as. 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 (ítems 14). A todos los/as empleados/as evaluados/as no es posible incluirlos en el mismo "paquete", sino que se establecen categorías, y de esto "*Clasificación de Categorías por niveles: distribución por grupos*" (ítems 15). Hay "*Factores determinantes en el Desempeño*" donde se señala, qué es lo que influye en que un/a empleado/a trabaje con calidad. Esta se debe de dar con "*Procedimientos Administrativos para la Evaluación del Desempeño*", y de esto se trata el ítems 17, y ya para concluir, en el ítems 18, se trata de los "*Resultados de la Evaluación*".

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Proporcionar a los Gerentes de Recursos Humanos de la municipalidad, una guía sistematizada para la implementación de la Carrera Administrativa Municipal, y en consecuencia, para el fortalecimiento de la gestión pública al servicio de la población

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contar con el Manual de Evaluación del Desempeño, que permita conocer las fortalezas y debilidades del personal de la Municipalidad.
2. Desarrollar procesos de evaluación del personal de manera sistemática como instrumentos de la Ley de Servicio Civil Municipal.
3. Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la municipalidad y la aplicación de métodos y técnicas administrativas por parte de los/as funcionarios/as que ejercen los niveles de jefaturas.
4. Estimar el potencial de desarrollo de los/as empleados/as guiando esfuerzos en conjunto que permitan la realización de ellos/as obteniendo así una mejora continua.
5. Mejorar las relaciones humanas entre jefes/as y subordinados/as para el logro de metas y objetivos.
6. Servir de base y fundamento a las principales acciones y movimientos de los empleados/as, en función del rendimiento y mérito personal.
7. Identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.

6. METODOLOGÍA UTILIZADA

La información obtenida para este estudio ha sido recabada a través de los aportes y experiencias reales que viven las y los empleados técnicos del conjunto de Municipalidades, que integran la Mancomunidad de los Municipios del Suroeste del Valle de Comayagua y La Paz. "Mamsucopa".

El análisis se ha concentrado en individualizar las realidades de cada una de las Municipalidades convirtiéndolas en una sola realidad que nos permita brindar una herramienta de trabajo útil para todos los municipios participantes. Para esto, Se llevaron a cabo reuniones con el objeto de analizar el marco conceptual y las herramientas prácticas que presenta el Manual.

Es importante mencionar, que el presente manual del Municipio de Lamaní, se desprende del Manual Genérico que elaboro la Amhon con la participación de alcaldes y alcaldesas, técnicos y técnicas y otros funcionarios que con su experiencia y capacidad aportaron ideas fundamentales para su construcción.

Por otro lado, se han tomado en consideración algunos elementos adicionales como: normas, reglamentos internos, organigramas y entrevistas al interior de las Municipalidades.

7 MARCO LEGAL

7.1 CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE HONDURAS

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

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

El 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 establece en 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/a, empleado/a 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 de la Republica, es que se pretende crear el presente manual tomando como base la Autonomía Municipal de la cual están revestidas las Municipalidades, y dentro de la cual va inmersa la autonomía administrativa; se trata de determinar las necesidades de formación y desarrollo tanto individual como organizacional para el alcance de la implementación de la carrera administrativa.

7.2 LEY DE MUNICIPALIDADES

La Ley de Municipalidades en cumplimiento de lo establecido por la Constitución en su **Artículo 296**, sobre la cual desarrollará todo lo referente a las municipalidades viene a desarrollar la autonomía y es por eso, en su **Artículo 12-A** nos habla puntualmente sobre los postulados en que se fundamenta y nos establece siendo los siguientes:

1. La libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de conformidad con la ley;
2. 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;
3. La facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio;
4. La protección, conservación, reforestación y preservación del medio ambiente;
5. La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto;
6. La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales;
7. La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales; y,
8. 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.

7.3 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

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

- a. Crear y suprimir los puestos de la Carrera Administrativa Municipal;
- b. Aprobar el Manual de Clasificación de Puestos y la Estructura de Salarios de conformidad con el catálogo general elaborado por la Secretaría Técnica de la de la Carrera Administrativa Municipal;
- c. Fijar las retribuciones de las y los empleados municipales dentro de los rangos establecidos por la Secretaria 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/a o funcionario/a 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 lo siguiente:

- 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.

El 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".

El 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.

El Artículo 40 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 puedan suponer más de un 45% del total de la puntuación, exigiéndose, en todo caso, se superen las pruebas selectivas establecidas.

Los/as servidores/as 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.

8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

8.1 CONCEPTO

Evaluación de Desempeño, es el proceso de medición que realizan las personas que coordinan las diferentes jefaturas de la municipalidad, con el propósito de medir en base a la planificación trazada previamente, si se han logrado o no las metas y objetivos propuesto en el plan municipal.

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 los cuales ha sido contratado.

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

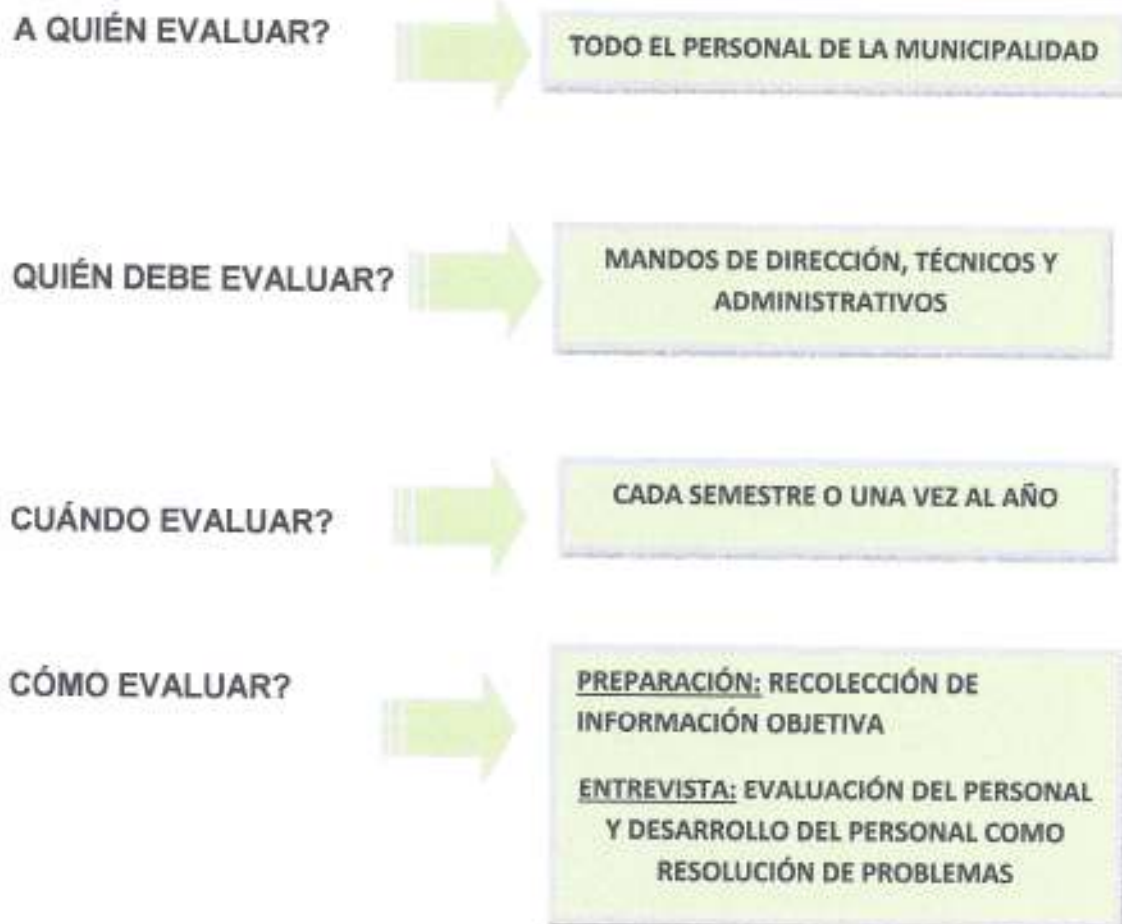
Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Harper & Lynch [1992], Byars [1996] que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la organización y la comunidad.

Así podemos decir que la Evaluación del desempeño es una valoración sistemática de los objetivos y del rendimiento de los empleados/as para la realización de sus funciones y para el desarrollo de su potencial profesional, como de la Municipalidad en sí, para la mejora de la calidad de servicios prestados.

8.2 APLICACIÓN DE LA EVALUACION



9. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

a. **OBJETIVIDAD:** Se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento de medición conforme con los requisitos del cargo. (Art. 4 No. 2 Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

b. IMPARCIALIDAD: Se evalúa el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pueda tener el supervisor. (Art. 4 No. 3 Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

c. PERIODICIDAD: Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la Municipalidad.

d. INFORMACION DEL DESEMPEÑO: El evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.

e. PERIODO DE RECURSOS: El evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes. Esta la conocerá otra instancia o autoridad diferente a la que realizó la evaluación del desempeño. (Art. 69 Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

f. RELACION DIRECTA DE LOS RESULTADOS CON ACCIONES DE PERSONAL: Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones, como: Ratificación, reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos, entre otros.

10. METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

10.1 La evaluación por objetivos

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además, no se compara con otros evaluados.

Para aplicar este método, el empleado debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas:

- Altos niveles de objetividad.
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros.
- Es personalizada, considera funciones por puesto.
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.
- Fomenta la planificación de los recursos.
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador/a.

Inconvenientes:

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir.
- Requiere una formación específica en el evaluador.
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo.

Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:

- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.
- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los Evaluados.

10.2 La Evaluación por Escalas

En esta Modalidad, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del/la evaluado/a. Lo normal es que a todos los criterios se les aplique una misma escala.

Las escalas consisten en una serie de grados (ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente...)

10.3 Evaluación por medio de Acontecimiento Significativos

El/la evaluador/a deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar.

El/la evaluador/a da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

10.4 La Evaluación Abierta

El/la evaluador/a emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada.

El/la evaluador/a elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido.

Existen dos métodos:

10.4.1. Por clasificación.

Se establece por parte del/la evaluador/a una clasificación entre los/as empleados/as que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el empleado/a más eficaz y en el último lugar el que menos rinda. Se comparan los/as empleados/as en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos.

10.4.2. Ventajas:

- Tiempo reducido.
- Poca formación de los/as evaluadores/as.
- Bajo costo.

10.4.3 Inconvenientes:

- Es un método muy subjetivo
- Genera desconfianza y escepticismo

10.4.4 Por distribución determinada

Se parte de la premisa de que en la organización existen tres tipos de empleados/as según su desempeño sea bajo, medio y alto. Se considera que la mayoría tiene un rendimiento normal.

10.4.5 Ventajas:

- Tiempo reducido.
- Poca formación de los evaluadores.

10.4.6 Inconvenientes:

Hace una distribución sin tener en cuenta las diferencias dentro de un equipo de trabajo.

10.5 Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias.

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de los/as empleados/as. Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

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

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo

necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

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

11. DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA EVALUACION



12. FASES DE EVALUACIÓN

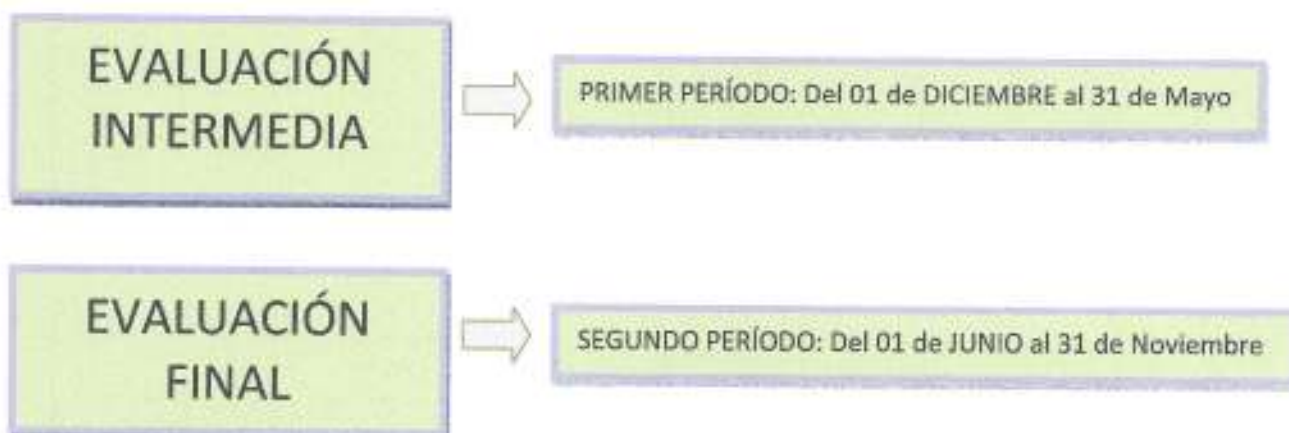
El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Intermedia y evaluación Final; cada una de estas cubre un período de seis meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

12.1 Evaluación intermedia: La evaluación Intermedia del desempeño permitirá al/la servidor/a y a su jefe/a inmediato/a conocer en qué medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe/a inmediato/a haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el/la servidor/a, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.

12.2 Evaluación final: Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el/a servidor/a durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, igual que en la evaluación Intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el servidor.

12.3 Evaluación Anual: La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el/la servidor/a en las dos evaluaciones previas, a saber: la Intermedia y la Final.

Es importante que la municipalidad tome en cuenta los periodos y los costos de las evaluaciones para que sean objetivas y de acorde a la realidad de la Municipalidad así como eficientes y eficaces a la hora de aplicarlas.



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

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

Sin embargo, la fecha está sujeta a los tiempos que considere el señor alcalde o jefe de recursos humanos.

13. PROCESO DE IMPLANTACIÓN.

Para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, existen cuatro fases:

13.1 Fase de diseño

Esta fase se realiza con los objetivos propios de cada Municipalidad, pero de modo general se puede hacer referencia a tres tipos de objetivos:

- **Objetivos de progreso:** dirigidos tanto hacia el desarrollo de la Municipalidad, como hacia el desarrollo de los/as empleados/as. Estos objetivos se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Este sistema es a la vez, un instrumento que le facilita la ejecución de su trabajo.
- **Objetivos de apoyo:** Dirigidos a los/a evaluados/a, si la evaluación se ha realizado correctamente, debe convertirse en un mecanismo de motivación, ya que, como se ha comentado anteriormente, a través del sistema de evaluación del desempeño se incrementa y mejora la comunicación entre el jefe/a y colaborador/a, se determinan responsabilidades de una forma más objetiva, sobre todo porque facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con los/as evaluados/as (retribución, promoción, rotación, etc.)
- **Objetivos de supervisión:** La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la Municipalidad, principalmente porque ayuda a mantener actualizada la base de datos de recursos humanos. Además, contribuye a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades.

Determinar quienes van hacer los responsables de realizar la evaluación como determinar, si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una parte de las y los empleados que trabajan en la municipalidad es muy importante desde el punto de vista técnico y operativo.

13.2 Fase de implantación

Se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los/a involucrados/a en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos como el plan de comunicación a los/as interesados/as y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los/as evaluadores/as.

13.3 Fase de Aplicación

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Antes de llevarla a cabo y después de su implantación, los aspectos logísticos del proceso no se pueden olvidar. Por ejemplo, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc, que no deben olvidarse si se quiere obtener el máximo provecho del sistema.

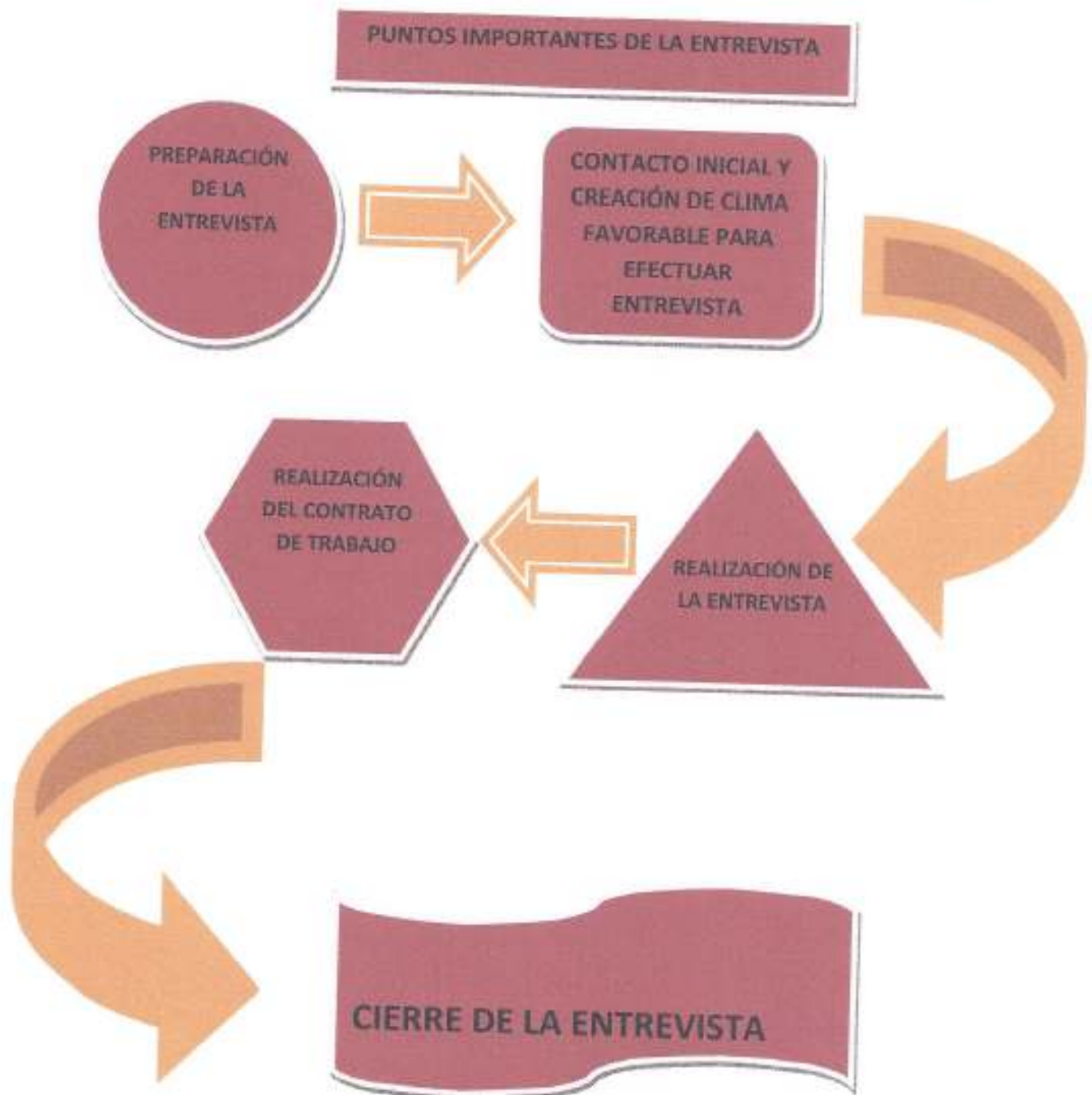
En la entrevista de Evaluación hay que diferenciar dos partes:

- La Evaluación propiamente dicha. A esta parte corresponden los temas referidos a incentivos, promoción, salarios, etc.
- El desarrollo personal y la resolución de problemas. En esta parte hay que incluir la fijación de objetivos y el abordaje de problemas profesionales.

12.4 Fase de Desarrollo

Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización. Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras necesarias a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino, también para evaluadores/as y evaluados/as. Para ello los/as responsables del sistema deben aplicar los mecanismos del control o seguimiento oportuno.

14. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN



15. DISTORSIONES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las distorsiones en la evaluación del desempeño son los mayores errores de juicio que se cometen cuando la persona encargada de evaluar observa a otro individuo y examina de forma inconsciente.

Esto deriva en resultados de trasladar o mantener colaboradores de forma inequívoca en un puesto u otro de la organización.

15.1 PRINCIPALES DISTORSIONES AL EFECTUAR LAS EVALUACIONES

A) EFECTO HALO

Este efecto en particular genera en el observador o evaluador una evaluación tendenciosa (positiva o negativa) acerca de un individuo que posee ciertas características que sin lugar a dudas, pueden ser notorios y no debe tomarse como una base al momento de evaluar al o la candidata de la municipalidad.

B) TENDENCIA CENTRAL

Es un método de tipo estadístico y en este, se tiende a realizar una evaluación a los y las candidatas de 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 periodos en los cuales se ha generado una evaluación en un año por ejemplo. Cada seis meses o cada doce meses

Las evaluaciones en la municipalidad deben ser muy cuidadosas porque se tiende a no querer adquirir un compromiso mayor para no afectar a una u otra persona.

C) POLARIZACIÓN POSITIVA O NEGATIVA

Es la tendencia a concentrar las evaluaciones de los empleados/as hacia la parte más alta o baja de la escala.

Esto señala que el/a calificador/a es en extremo condescendiente o muy rígido con el que está siendo evaluado/a. En cada caso, este tipo de práctica trae desmotivación y disminución de la productividad en las labores diarias. Uno de los indicadores más claros de este tipo de práctica es que los evaluadores/a "suaves" sufren de ausencia de respeto y confianza; y en cuanto a los/as "estrictos/as", los/as evaluados/a no gustan de ellos/a. Con estas tendencias las evaluaciones no suelen compararse de forma equitativa.

D) CONTRASTE

Cando existe contraste es cuando se denota la contraposición una diferencia notable que existe cuando se compara a un individuo con otro determinado, desde luego, al ejecutar esta acción se está obviando requisitos que son de alguna manera, indispensables para el puesto. En la municipalidad puede existir el inconveniente de tener en mente a un antecesor y hacer comparaciones que no son positivas.

E) PRIMERA IMPRESIÓN

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 observa 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 y lograr mermar en las impresiones del evaluador de forma negativa.

F) SEMEJANZA

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

15.2 TÉCNICAS PARA MINIMIZAR DISTORSIONES

Las distorsiones dentro del proceso, tanto de la evaluación para el ingreso de nuevos elementos como para aquellos que ya se encuentran dentro de la municipalidad, siempre están presentes pero, para poder controlar o minimizar estas distorsiones se proponen las siguientes formas:

15.2.1 AJUSTE ESTADÍSTICO

Hay diversas formas de comprobar mediante formas más certeras o científicas si los evaluadores pueden estar cometiendo algún tipo de error en sus valoraciones al momento de calificar a un candidato/a a la municipalidad. Es por eso que el ajuste estadístico permite tener un margen de error y realiza una comparación minuciosa de otros/as evaluadores. Esto hace que exista mayor objetividad en el proceso de incorporación de un nuevo elemento a la municipalidad.

15.2.3 SESIONES DE FORMACIÓN

Para la municipalidad debe ser un punto importante poder emitir juicios de valoración para los y las candidatas y los empleados/as que se ejecuten charlas de grupo basándose en

razonamientos lógicos y ordenados de todas las evaluaciones recopiladas de los evaluadores/as. Por ejemplo: el evaluador A, B Y C emiten un juicio en donde colocan sus valoraciones en base a un puntaje que puede ser no mayor a nueve 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.

15.2.4 LAS DISCUSIONES DE GRUPO

Hay una sesión en la 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/a además, aquellas aptitudes 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.

16. CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS POR NIVELES: DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS

La distribución que tomaremos como válida para el análisis de los diferentes grupos de trabajo empleados (as) será la siguiente:

- 1. NIVEL DIRECCIÓN SUPERIOR – PRIMERA CATEGORÍA (Regidores, Alcaldes y Auditor Municipal):** En este grupo se integran todos aquellos empleados/a que se encuentran desempeñando dentro de sus funciones generales tareas del tipo administrativas en las cuales podemos contemplar la Planificación, Dirección, Organización, Control y otros relacionados con el cumplimiento de metas, objetivos y planes trazados por las autoridades de la Municipalidad.
- 2. NIVEL APOYO: PRIMERA CATEGORÍA (Vice Alcalde/sa, Secretario/a, Tesorero/a Comisionado, Alcaldes Auxiliares):** Son todos aquellos que colaboran directamente dando soporte a la dirección superior.
- 3. NIVEL DIRECCION- SEGUNDA CATEGORIA.** En este apartado se reúnen todas las jefaturas que comandan los departamentos funcionales de la municipalidad.
- 4. NIVEL TECNICO – TERCERA CATEGORIA.** Este nivel conjunta a todos/as aquellos/as empleados/as de la municipalidad que desarrollan dentro de sus funciones diarias, tareas de índole administrativo o de grado técnico. Se

espera de estos/as empleados/as que hayan cursado estudios de tipo técnico o de niveles superiores o universitarios. Este apartado contiene o sugiere que pueden acceder a la Carrera Administrativa Municipal aquellos que están inmersos en este.

5. NIVEL ADMINISTRATIVO – CUARTA CATEGORÍA: El tercer puesto lo ocupan aquellos/as empleados/as de la municipalidad que desarrollan dentro de sus actividades cotidianas tareas relacionadas con el apoyo generado a los puestos, tanto de Dirección o Técnico. Se sugiere que para los que se encontrarán inmersos en este grupo deberán contar estudios de bachillerato o educación media finalizados para efectuar el apoyo necesario a las áreas relacionadas para una buena gestión.

6. NIVEL OPERATIVO – QUINTA CATEGORÍA: Se otorga este nivel a todos/as aquellos/as empleados/as de la municipalidad que trabajen desarrollando funciones de apoyo y que están dirigidos al servicio de los/as contribuyentes. En este nivel se puede observar el respaldo en servicios de tipo general que efectúa la municipalidad.

17. FACTORES DETERMINANTES EN EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES POR NIVEL

NIVEL DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
PRIMERA CATEGORÍA	SEGUNDA CATEGORÍA	TERCERA CATEGORÍA	CUARTA CATEGORÍA
FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES
PLANEACIÓN	EJECUTORES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABILIDAD	INICIATIVA
ORGANIZACIÓN	INTERRELACIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES	PRO ACTIVIDAD	COLABORADOR/A
DIRECCIÓN	EJECUCIÓN DE TAREAS	DISCERNIMIENTO	RELACIONES INTERPERSONALES RESPETUOSO
CONTROLES	COMUNICACIÓN EFECTIVA	CRITERIO DE ACCIÓN	
INDUCCIONES			
LIDERAZGO			
TOMA DE DECISIONES			
MEDIADOR/A			

18. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO PERSONAL

18.1 EVALUACION DEL PERSONAL NOMBRADO POR LA CORPORACIÓN MUNICIPAL

PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Programación de la fecha a evaluar.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
2	Preparación de formularios para evaluación.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
3	Seleccionar la unidad que se evaluará.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
4	Comunicar por escrito al empleado que se evaluará, indicando fecha, hora y lugar.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
5	Aplicación de la evaluación.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
6	Comunicación de calificaciones obtenidas al/a evaluado/a.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
7	Firma del/la evaluado/a y del Jefe/a inmediato/a superior en el formulario.	Empleado/a y Jefe/a Inmediato/a Superior.
8	Propuesta de acciones para mejorar su desempeño en el próximo periodo a evaluar.	Evaluador/a y Evaluado/a
9	Archivo en el expediente correspondiente temporalmente.	Secretaria Municipal.
10	Informe de resultados de evaluación al Corporación Municipal.	Secretaria Municipal.
11	Análisis de resultados obtenido para toma de decisiones.	Corporación Municipal.
12	Trasladar documentación a la administración.	Corporación Municipal.
13	Archivo de documentación en el expediente correspondiente.	Secretaria Municipal.
14	Finalización del proceso de evaluación.	Secretaria Municipal.

18.2 EVALUACION DEL PERSONAL NOMBRADO POR EL ALCALDE/SA MUNICIPAL

PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Programación de la fecha a evaluar.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
2	Preparación de formularios para evaluación.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
3	Seleccionar la unidad que se evaluará.	Secretaria Municipal.
4	Comunicar por escrito a el/la empleado/a que se evaluará, indicando fecha, hora y lugar.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
5	Aplicación de la evaluación.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
6	Comunicación de calificaciones obtenidas al evaluado.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
7	Firma del evaluado/a y del Jefe/a inmediato superior en el formulario.	Empleado y Jefe/a Inmediato/a Superior.
8	Propuesta de acciones para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.	Evaluador/a y Evaluado/a.
9	Archivo en el expediente correspondiente temporalmente.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
10	Informe de resultados de evaluación al Alcalde Municipal.	Secretaria Municipal.
11	Análisis de resultados obtenido para toma de decisiones.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal.
12	Trasladar documentación a la administración.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal.
13	Archivo de documentación en el expediente correspondiente.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal.
14	Finalización del proceso de evaluación.	Secretaria Municipal.

19. RESULTADOS DE LA EVALUACION

19.1 REGISTRO DEL EXPEDIENTE PARTICULAR

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

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.

19.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

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

Las evaluaciones del desempeño pueden ser de tipo cualitativas o cuantitativas para los/as empleados/as públicos/as y se definen de la manera siguiente:

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)

19.2.2 REVISIÓN: El empleado/a podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.

El **Título IX** de La Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos hace mención de las reclamaciones y Prescripción de las acciones.

Y nos dice que los recursos que proceden contra las resoluciones y actos administrativos que impongan medidas disciplinarias con motivo de infracciones, cabrán los recursos de reposición y apelación. (**Art. 68** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

Cuando la vía de resolución de conflictos de Recursos Humanos sea extrajudicial, Las partes podrán acordar someterse, previo a la toma de acciones, a la conciliación de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (**Art. 69** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

Judicialmente procede lo que hace referencia la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa. (**Art. 70** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

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

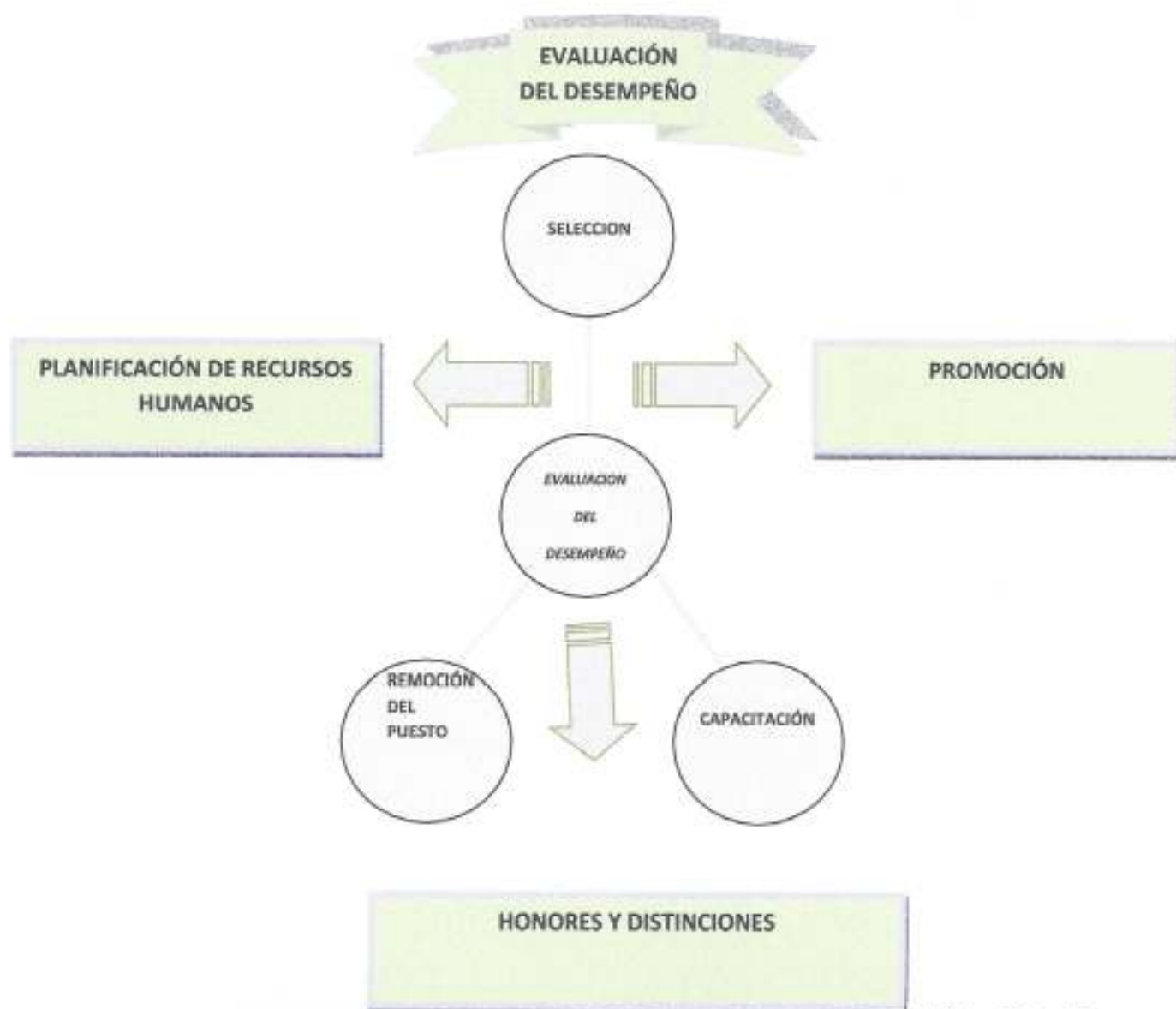
- La progresión en la Carrera Administrativa Municipal, tal y como lo menciona el **Art. 33 Inciso 2** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos dice que estará basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.
- Remoción del puesto. **Art.35** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que impida realizar con eficacia de funciones atribuidas al puesto
- Provisión de Puestos por el Procedimiento de Libre Designación **Art. 36** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los cuales se adjudican tras la valoración de los méritos alegados por el candidato en relación con los requisitos exigidos para su desempeño y aquellos otros que se consideren necesarios por parte del Alcalde del Municipio.
- Nombramiento y Cancelación de Puestos de Libre Designación. **Art.37** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- Movilidad Interna o Traslado. **Art.38** Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- Honores y Distinciones. **Art.49** Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Las Municipalidades y demás entes adscritos al sistema otorgarán a su personal, con base a reglamentos especiales, reconocimientos públicos y distinciones en premio a sus iniciativas y méritos en el desempeño de sus

deberes profesionales, con la finalidad de incentivar el servicio eficiente y la ética profesional en el desempeño.

- Planificar la capacitación y Profesionalización. **Art. 5 N° 4** Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- Determinar la permanencia en el servicio **Art. 30** Ley de la Carrera Administrativa Municipal. "Concluido el proceso selectivo y el curso o periodo de prueba, el cual no podrá exceder de dos meses, los aspirantes que lo aprueben serán nombrados en forma permanente por el Alcalde Municipal o por la autoridad nominadora de la entidad que corresponda. Los nombramientos deberán comunicarse a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal a efecto de su inclusión en el Registro General de Personal Municipal."
- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período. Además de los usos señalados en la Ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Organización y Funciones, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la Municipalidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.
- Evaluar la responsabilidad del diligente cumplimiento de las funciones y tareas designadas y de la buena gestión de los servicios. Sobre las responsabilidades nos habla la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el **Título VIII**, y en su **Art. 57** nos establece que el personal al servicio de las Municipalidades será responsable del diligente cumplimiento de las funciones y tareas que tenga asignadas y de la buena gestión de los servicios que tenga encomendados de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, procurando resolver por propia iniciativa las dificultades que encuentre en el ejercicio de su función, sin perjuicio de la responsabilidad de sus superiores jerárquicos. Y que todo acto que ejecuten fuera de la Ley es nulo e implica responsabilidad no estando obligado el personal al servicio de las Municipalidades a cumplir órdenes ilegales o que supongan la comisión de un delito. Es por eso que dicha ley desarrolló el Régimen disciplinario del Personal estableciéndose en el **Art. 61**, las sanciones que pueden imponerse a los servidores 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.

19.3 GRAFICO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



20. ANEXOS

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Personal Administrativo y Operativo)

Código:		Periodo Evaluado:	
Nombre:		Fecha de Ingreso:	
		Fecha de Evaluación:	
Puesto:		Puntaje de Evaluación:	
Departamento:			

I Parte: Marque con una X, el puntaje que corresponda a cada uno de los conceptos evaluados.

Concepto	Deficiente	Baja	Promedio	Superior	Sobresaliente
Calidad de Trabajo Exactitud y nitidez en los resultados de su trabajo.	Descuidado. No realiza un trabajo de calidad. No satisface los requisitos. 1 ☐ 5 ☐ 2 ☐ 6 ☐ 3 ☐ 7 ☐ 4 ☐	Frecuentemente hay que corregirlo Trabajo de mala calidad- 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐	Cumple las normas. Hace un trabajo estándar en calidad. 11 ☐ 12 ☐	Trabaja muy bien. Es exacto y preciso. Se preocupa por la calidad de su trabajo. 13 ☐ 14 ☐	Su trabajo es excelente. Siempre pone mucha calidad en el trabajo que realiza. 15 ☐

Cantidad de Trabajo Capacidad para manejar volumen de trabajo.	Productividad baja, no entrega trabajos a tiempo. 1 ☐ 5 ☐ 2 ☐ 6 ☐ 3 ☐ 7 ☐ 4 ☐	Cuando es supervisado su rendimiento y volumen de trabajo puede mejorar. 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐	Su capacidad en cuanto a volumen de trabajo es normal. 11 ☐ 12 ☐	Rápido y hábil. Su volumen de trabajo es algunas veces superior a lo normal. 13 ☐ 14 ☐	Muy rápido y hábil. Su volumen de trabajo es siempre superior a lo normal. 15 ☐
Conocimientos del trabajo. Conoce todas las fases del trabajo que realiza. Tiene suficiente experiencia.	Aprende muy despacio. Hay que repetirlo las instrucciones una y otra vez. 1 ☐ 5 ☐ 2 ☐ 6 ☐ 3 ☐ 7 ☐ 4 ☐	Conocimiento limitado requiere ayuda y entrenamiento adicional. Debe concentrarse más. 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐	Conoce su trabajo. Tiene experiencia, capta conocimientos y técnicas. 11 ☐ 12 ☐	Tiene buena experiencia. Habilidad para nuevos conocimientos. Algunas veces aporta ideas. 13 ☐ 14 ☐	Tiene mucha experiencia y gran dominio sobre todo lo relacionado con su puesto. Enseña y aporta ideas. 15 ☐
Concepto Actitud hacia el Trabajo Se interesa por su trabajo. Cómo acepta la supervisión. Cooperación espontaneidad.	Deficiente Tiene poco interés por su trabajo. Toma de mal manera la supervisión. No coopera. 1 ☐ 5 ☐ 2 ☐ 6 ☐	Baja Hace solo lo que se le manda. Cooperación solo cuando se le pide y siempre que no afecte su trabajo. 8 ☐ 9 ☐	Promedio Se interesa en su trabajo. Acepta las críticas constructivas. Cooperación. 11 ☐ 12 ☐	Superior Demuestra interés en su trabajo. Le gusta lo que está haciendo. Cooperación y trabaja en equipo. 13 ☐	Sobresaliente Su mayor interés es realizar un buen trabajo. Trata de prepararse para mejorarlo y sobrepasa los objetivos y metas.

	3 ☐	7 ☐	10 ☐		14 ☐	15 ☐
	4 ☐					
<u>Capacidad de planeación y Organización.</u> Planifica y Organiza su trabajo, lo mantiene al día y ordenado. Cumple con los objetivos.	No planifica ni organiza su trabajo. Suele mantenerlo en desorden y atrasado. 1 ☐ 5 ☐ 2 ☐ 6 ☐ 3 ☐ 7 ☐ 4 ☐	Requiere dirección para planificar y organizar su trabajo No siempre cumple con los objetivos y metas. 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐	Planifica y organiza bien su trabajo. Con los objetivos y metas de su unidad de trabajo. 11 ☐ 12 ☐	Planifica y organiza bien su trabajo. Siempre cumple con los objetivos y metas de su unidad de trabajo. 13 ☐ 14 ☐	Planifica y organiza muy bien su trabajo, siempre esta en busca de mejorarlo y sobre pasar los objetivos y metas. 15 ☐	
<u>Iniciativa</u> Capacidad para idear y crear nuevos procedimientos de trabajo.	No da ideas, solo hace lo asignado. Negativo ante cambios. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	Indeciso, hace solo lo necesario. De vez en cuando sugiere ideas. 4 ☐ 5 ☐	Sugiere ideas. Acepta sugerencias, busca otras funciones, es comunicativo. 6 ☐ 7 ☐	Busca y cumple otras funciones. Aporta ideas y ayuda a resolver problemas. 8 ☐ 9 ☐	Demuestra empuje. Decidido, independiente y original. Sugiere ideas para mejorar y resolver problemas. 10 ☐	

<u>Relaciones Interpersonales</u> Como se lleva con sus compañeros de trabajo y otros, es respetuoso o conflictivo.	Siempre lleva la contraria. Es problemático. No acepta que otro tenga la razón. 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	Es temperamental se ofusca, tiene mal genio. Discute, pero a veces acepta razones de otros. No siempre trabaja en equipo. 4 ☐ 5 ☐	Se lleva bien con sus compañeros y supervisores. 6 ☐ 7 ☐	Busca la integración de sus compañeros. Ellos le tienen confianza lo mismo que sus supervisores. 8 ☐ 9 ☐	Es justo, imparcial, maduro y serio. Tiene excelente aceptación en su grupo. Cede sus intereses personales ante los intereses generales. 10 ☐
<u>Asistencia</u> Falta a su trabajo por motivos injustificados, pide muchos permisos. Llega tarde con frecuencia. Es cumplido.	Se retrasa con frecuencia, pide muchos permisos. Falta injustificadamente. No tiene sentido de responsabilidad. 1 ☐	Ocasionalmente se atrasa a la hora de entrada y no presenta justificante valedera. Solicita permiso con frecuencia. 2 ☐	En muy pocas ocasiones se atrasa y siempre presenta justificaciones valederas. Rara vez solicita permiso. 3 ☐	Es cumplido. Casi nunca solicita permisos. Es responsable 4 ☐	Es muy cumplido. Su record indica que no tiene ausencias al trabajo por ningún motivo. Es muy responsable. 5 ☐

II. Parte: Evaluación del Desempeño

Contestar en forma breve y con la mayor claridad posible, las siguientes preguntas:

1. Necesidades de desarrollo y Capacitación

Definir habilidades, destrezas y conocimientos que necesita desarrollar para el mejor desempeño de su trabajo:

2. Puestos que le interesarían y que podría desempeñar durante los próximos 3 años:

3. Comentarios del (la) Evaluado (a):

4. Comentarios del (la) Evaluador (a):

Nota: Hacemos constar que hemos dialogado el contenido de esta evaluación para lo cual firmamos en unanimidad de estar de acuerdo. El resultado obtenido en puntaje es de: _____

f) _____
Evaluado (a)

f) _____
Evaluador (a)

Nombre del (la) Evaluador (a): _____
Puesto: _____
Fecha de la próxima evaluación: _____

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Aplicación a todo el personal de la Municipalidad

Municipalidad: _____ Depto: _____

1. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado/a: _____

Cargo según

Nombramiento: _____

Fecha de Ingreso: _____ Sueldo: Lps. _____

Cargo según Función: _____

Dependencia: _____

Unidad o Sección: _____

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

Periodo evaluado del _____ al _____ de _____ de _____

2. EVALUACIÓN GENERAL

CALIDAD DE TRABAJO

Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando los desperdicios en términos materiales, tiempo y costos.

A ☐	B ☐	C ☐	D ☐
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita mucha supervisión.	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.	No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.	Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.

PRODUCTIVIDAD

Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el/la empleado/a durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.

A ☐

Con frecuencia no alcanza a cumplir con la calidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.

B ☐

Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento en alguna etapa de un trabajo.

C ☐

Cumple con lo trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.

D ☐

Conoce a la perfección u trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a la encomendada.

RESPONSABILIDAD

Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la municipalidad misma.

A ☐

Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.

B ☐

Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluirlos oportunamente.

C ☐

Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.

D ☐

Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Evalúa la capacidad del empleado para proporcionar cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.

A ☐	B ☐	C ☐	D ☐
No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general e guía por la rutina.	Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe inmediato lo presione.	Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar el trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencial.	Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencia prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.

CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES

Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas la disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.

A ☐	B ☐	C ☐	D ☐
Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.	Cumple órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.	Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad que, acata las órdenes e instrucciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina.	Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.

RELACIONES LABORALES

Es la forma de comportarse del empleado con respeto, consideración, buena disposición y prestando ayuda en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y/o visitantes.

A ☐	B ☐	C ☐	D ☐
Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.	Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con los jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.	Desarrolla un trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitante. Mantiene total disposición con sus jefes y prestar colaboración a sus compañeros sin que les sea solicitado

DISCRECION

Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la municipalidad en general.

A ☐	B ☐	C ☐	D ☐
Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la municipalidad, eventualmente comete alguna indiscreción.	Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la municipalidad, no comete indiscreción.	Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la municipalidad, por lo que siempre se considera digno de confianza.

TABLA DE VALORACION

FACTOR	A	B	C	D
1. Calidad de Trabajo	0	7	14	21
2. Productividad	0	6	12	18
3. Responsabilidad	0	5	10	15
4. Iniciativa y Creatividad	0	4	8	12
5. Cumplimiento de Normas e Instrucciones	0	3	6	9
6. Relaciones Laborales	0	2	4	6
7. Discreción	0	1	2	3

CALIFICACION POR PUNTOS Y POR RANGOS

Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

RESULTADO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Tiempo de supervisar al/la evaluado/a _____

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

Excelente ☐ Muy Bueno ☐ Bueno ☐ Insatisfactorio ☐

Comentarios:

Firma del/la Evaluador/a

Fecha

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 próximo periodo a evaluar u otras observaciones.

Firma del Evaluado/a

Fecha

REGISTRO DE INCIDENTES CRITICOS DE DESEMPEÑO PARA EL RECURSO HUMANO

Puesto que ocupa: _____

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

Puesto que ocupa: _____

FACTORES QUE SE OBSERVAN:

1. Calidad del Trabajo

2. Productividad

3. Responsabilidad

4. Iniciativa y Creatividad

5. Cumplimiento de
Normas e Instituciones

6. Relaciones Laborales

7. Discreción

FECHA	FACTOR No	F	DESCRIPCION DEL EVENTO
		D	

F: Incidentes Favorables
OBSERVACIONES:

D: Incidentes Desfavorables

EVALUACION INTEGRAL PARA PERSONAL DE JEFATURAS

Municipalidad: _____ Depto: _____

Nombre de del/la empleado: _____

Cargo: _____

Unidad: _____

Periodo Evaluado: _____

INDICACIONES:

- EN CADA FACTOR ESCRIBA EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL PUNTAJE QUE USTED ASIGNE AL/LA EVALUADO/A EN LA ESCALA DE 1 A 10.
- RECUERDE A LA HORA DE EVALUAR TENER A LA MANO EL ANECDOTARIO DE CADA EMPLEADO/A, Y EL LISTADO REFERENCIAL CONTENIENDO LAS DESCRIPCIONES ESPECIFICAS DE CADA FACTOR PARA EL PUESTO QUE SE ESTA EVALUANDO.
- AL FINALIZAR LA EVALUACION SUME TODOS LOS PUNTAJES OBTENIDOS E INDIQUE LA NOTA FINAL EN LA ESCALA QUE SE ENCUENTRA AL REVERSO DE ESTE FORMULARIO.
- PARA SUSTENTAR LA OBJETIVIDAD DEL/LA EVALUADOR/A SE SUGIERE EN CASOS ESPECIALES, HACER LA OBSERVACIONES O RECOMENDACIONES ESPECIFICAS.

II. FACTORES A EVALUAR

FACTORES	PUNTAJE Y CATEGORIA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	INSATISFACT ORIO			MEDIANAMENTE SATISFACTORIO			SATISFACTOR IO	ALTAMENTE SATISFACTOR IO		EXCELENTE
1. RESPONSABILIDAD Esfuerzo y dedicación del empleado por su trabajo.										
2. INICIATIVA Capacidad para actuar espontáneamente y anticiparse a los hechos antes que ocurran o se le soliciten.										
3. ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO Identificación de los objetivos y políticas de la Municipalidad, cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos.										
4. PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN Capacidad para determinar las acciones a desarrollar. Orden en su trabajo.										
5. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Dominio que el empleado tiene de las actividades de su puesto.										

6. OBTENCION DEL RESULTADO Capacidad de lograr las metas establecidas en el tiempo previsto y calidad requerida.					
7. CAPACIDAD DE ANALISIS Capacidad de comprender y resolver las situaciones y problemas de su trabajo.					
8. MOTIVACION DEL PERSONAL Capacidad para dirigir el personal a su cargo y lograr su participación y colaboración en los objetivos del área.					
9. HABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Seguridad, agilidad y certeza al tomar decisiones.					
10. ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo.					
11. CALIDAD DE SERVICIO Dar cumplimiento a los requisitos de atención, servicio y calidad exigidos por					

el cliente particular de cada unidad.					
12. CREATIVIDAD Habilidad para originar y desarrollar nuevos procedimientos para mejorar su trabajo.					

Recomendaciones específicas para capacitación y desarrollo del/a empleado/a

ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTO	CALIFICACION
HASTA 36	DEFICIENTE
DE 37 A 60	REGULAR
DE 61 A 84	BUENO
DE 85 A 108	MUY BUENO
DE 109 A 120	EXCELENTE

NOTA: No se olvide de efectuar previamente su evaluación y luego comentar el resultado de la misma con el/la empleado/a y pedirle su firma.

NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE/A INMEDIATO/A
UNIDAD

FIRMA DEL/LA JEFE/A DE

FIRMA DEL/LA EMPLEADO/A

FECHA: _____

MUNICIPALIDAD

SOLICITUD DE RECLASIFICACION, ASCENSOS, AJUSTES Y NIVELACIONES SALARIALES

UNIDAD Y FECHA

FECHA Y HORA DE RECIBIDO

RECLASIFICACION

☐

AJUSTE SALARIAL

☐

ASCENSO

☐

NIVELACION SALARIAL

☐

I. DATOS GENERALES DEL/LA EMPLEADO/A

NOMBRE DEL/LA EMPLEADO/A _____ CODIGO: _____

CATEGORÍA ACTUAL : _____

SUELDO ACTUAL : L.ps _____ ESTUDIOS REALIZADOS: _____

II. CAMBIOS SOLICITADOS

CATEGORÍA SOLICITADA : _____

SUELDO MINIMO DE LA CATEGORÍA SOLICITADA: _____

PROPONE AUMENTO DE SUELDO: SI NO

JUSTIFICACIÓN DE LA RECLASIFICACION, ASCENSO, AJUSTE O NIVELACION SALARIAL:

NOMBRE DEL JEFE/A QUE REPORTA _____

Firma Jefe/a inmediato/a

Firma jefe/a de la Unidad

Firma Alcalde/sa

ESPACIO RESERVADO PARA EL DESPACHO MUNICIPAL	
FECHA DE INGRESO: _____	
CATEGORÍA Y SUELDO ACTUAL: _____ Lps _____ FECHA ULTIMO CARGO: _____	
ANÁLISIS: _____ _____	
PROCEDE: _____ NO PROCEDE: _____	
CANTIDAD A AUMENTAR: L. _____ Lps _____	NUEVO SALDO: _____
NUEVA CATEGORÍA: _____	A PARTIR DE: _____
AUTORIZACIÓN CONSEJO MUNICIPAL	
Fotografía reciente	

Esta solicitud no implica compromiso de parte de la municipalidad con el interesado, sino, que es un requisito indispensable que debe tener toda persona que aspire a prestar sus servicios a la institución. Todo documento pasa a ser propiedad de la municipalidad.

Primer Apellido	Segundo Apellido	Estado Civil
Nombres		
Dirección		Teléfono
CEDULA DE IDENTIDAD		
Lugar y Fecha de Nacimiento	Edad	Sexo
Nacionalidad		

				Servicio Militar Si No	
Documento de Identidad Personal Lugar y Fecha de Expedición				Peso (Lbs.) Estatura (Mts.)	
Nombre y Dirección del Cónyuge				Ocupación y Lugar de Trabajo	
Nombre y Dirección del Padre				Ocupación y Lugar de Trabajo	
Nombre y Dirección de la Madre				Ocupación y Lugar de Trabajo	
DETALLE SU EMPLEO ACTUAL Y LOS TRES ANTERIORES					
Fecha (Mes y Año) Desde Hasta	Nombre de la Municipalidad	Clase de Empleo	Sueldo	Motivo de su Retiro	
Mes Año					
Mes Año					
Mes Año					

ESTUDIOS REALIZADOS				
Clase de Estudio	Ultimo grado, año o ciclo cursado	Año en que lo curso	Institución Educativa	Certificado, Diploma o Título Obtenido
Bachillerato				
Universitario				
Otros Estudio				

<u>CONOCIMIENTO Y MANEJO DE MAQUINAS</u>			
	Mucho	Regular	Poco
Máquina de Escribir Manual	☐	☐	☐
Máquina de Escribir Eléctrica	☐	☐	☐
Calculadora	☐	☐	☐
Moto	☐	☐	☐
Vehículo	☐	☐	☐
Computadora (hojas de cálculo, procesadores de texto, otros.) especifique:			
Tipo de Licencia y N°			
Especifique la Clase de empleo que solicita:			

Aceptaría usted trabajar en cualquiera de las Unidades o Secciones de la Municipalidad:

Si _____ No _____ Por qué? _____

Si es usted pariente de algún empleado de la Municipalidad, indique su nombre y grado de parentesco:

Asociaciones y Organizaciones Sociales, Cívicas, Deportivas u otras a las que pertenezca o ha pertenecido:

PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS DE USTED

(QUE NO SEAN FAMILIARES)

Nombre Completo	Profesión u Oficio	Lugar donde Reside	Lugar de trabajo y cargo que desempeña	Teléfono
1				
2				
3				

PERSONAS QUE DEPENDAN ECONOMICAMENTE DE USTED

Nombre completo	Parentesco	Edad

FAVOR ANEXAR A LA SOLITUD FOTOCOPIAS DE DOCUMENTOS		
Pulmón ☐ Exámenes de Sangre ☐ Título ☐ Recomendación personal (no familiar) ☐ Otros datos que considere necesarios (preparación, experiencia, habilidades, destrezas, capacitaciones, otros): Declaro que la información proporcionada es verdadera y autorizo a la Municipalidad de San José para que haga las investigaciones que considere y tome las medidas necesarias Firma: _____		
<u>ESPACIO RESERVADO PARA LA MUNICIPALIDAD</u>		
Fecha de presentación	Presentó documentación requerida Si No	
Fecha de entrevista	Resultado de la Entrevista 	
Resultado de la Investigación:		
Buena ☐	Regular ☐	Mala ☐
DATOS DE CONTRATACIÓN		
Puesto:	Unidad / Sección:	Sueldo Mensual: Lps.
Fecha de Inicio:	Código:	Firma Autorizada:

MANUAL DE EVALUACION Y DESEMPEÑO

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

10	DESCRIPTOR DE CARGO	Es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
11	NIVELES FUNCIONARIALES	Son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos
12	CATEGORÍAS	Cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera
13	GRUPO	Pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual
14	SISTEMA RETRIBUTIVO	Es la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados (as) con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o vinculadas al puesto, a su salario base y rendimiento, habilidades, capacidades y competencias; así como las indirectas de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización.
15	CLASE	Se refiere a una sub división originada de un grupo, categoría o conjunto referido estrictamente al ordenamiento según capacidades o conocimientos adquiridos en la carrera profesional.
16	EVALUACIÓN	Es un proceso a cargo principalmente por el jefe (a) inmediato. El superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el empleado manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el jefe inmediato.
17	REVISIÓN	El empleado (a) podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.
18	IMPLANTACIÓN DE LA EVALUACIÓN	Se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados (as) y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

19	CRA	Consejo Regional Ambiental
20	CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA	Constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
21	PRINCIPIO EFICACIA DE	Es la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
22	PRINCIPIO EFICIENCIA DE	Comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

22. BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República de Honduras 1982
- Ley de Municipalidades; Marco Legal de las Mancomunidades 1990
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, junio 2010
- Código de Trabajo -1959
- Carta Iberoamericana de la Función Pública – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- Categorización Municipal de Honduras – Documento Secretaría de Gobernación y Justicia
- Plan de Arbitrios Municipalidad de Santa Bárbara
- Reglamento Interno Municipalidad de Trinidad, Departamento de Santa Bárbara
- Plan Estratégico Municipalidad de San Marcos, Departamento de Santa Bárbara
- Manuales diversos de Municipalidades de Honduras
- Planes Estratégicos diversos Municipalidades Mancomunidad CRA

EL PRESENTE MANUAL DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO ENTRA EN VIGENCIA A
PARTIR DEL 30 DE JUNIO DEL 2015, APROBADO EN EL PUNTO 7 DEL ACTA
NÚMERO 36.



Bach. CC.LL. Ronald Garcia
Alcalde Municipal

ELIAS MORENO M.

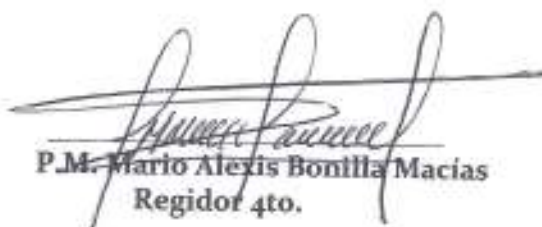
Sr. Elías Moreno Medrano
Regidor 1ro.

Elmer Arias

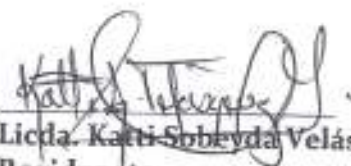
Sr. José Elmer Arias Cruz
Regidor 2do.



Profe. Modesto Castro Izaguirre
Regidor 3ro.



P.M. Mario Alexis Bonilla Macias
Regidor 4to.



Licda. Katti Sobeyda Velásquez Gáelas
Regidor 5to.

José Edmundo Galeano

Sr. Jose Edmundo Galeano
Regidor 6to