



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FOPRIDEH
Federación de Organizaciones
No Gubernamentales para
el Desarrollo de Honduras

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

San Marcos, Ocotepeque

CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
II.	OBJETIVOS.....	4
III.	ALCANCE	5
IV.	ANTECEDENTES	5
V.	JUSTIFICACIÓN	6
VI.	MARCO LEGAL	6
VII.	DEFINICIONES.....	8
VIII.	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	9
IX.	ETAPAS DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..	10
X.	ETAPA 1: ANÁLISIS	11
XI.	ETAPA 2: CONCEPTUALIZACIÓN.....	14
XII.	ETAPA 3: DESARROLLO	19
XIII.	ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN	36
XIV.	PROPUESTA DE RECOMENDACIONES	49
XV.	BIBLIOGRAFÍA	50
XVI.	ANEXOS	51

Manual de Evaluación del Desempeño: “La Elaboración de este manual ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos Para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del mismo es responsabilidad de FOPRIDEH y no necesariamente refleja el punto de vista de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos”.

I. INTRODUCCIÓN

En el marco de la implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal Ley CAM, se desarrolló el presente Manual de Evaluación del Desempeño –MED– el cual pretende proveer a la Municipalidad de una herramienta que contribuya al cumplimiento del artículo 33 donde se hace referencia que la progresión en la Carrera Administrativa Municipal debe estar fundamentada en la educación y experiencia en el puesto así como la antigüedad y la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento de un individuo en su cargo y/o puesto de trabajo y su potencial de desarrollo. Se puede decir, que la evaluación del desempeño puede definirse como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y su desempeño en el cargo.

Este manual define elementos importantes que fundamentan y justifican su elaboración así como una serie de definiciones que facilitan la comprensión del documento considerando los principios propuestos en los que se basa la Evaluación del Desempeño, prosiguiendo con la definición de las etapas del proceso para la evaluación.

En la primera etapa se aborda el análisis para seleccionar el método o técnica de aplicación que será utilizado; en la segunda etapa se definen los principales actores realizando un análisis de los involucrados, las acciones preliminares y los roles de éstos; la tercera etapa plantea el diseño y elaboración de las fichas de evaluación y otros instrumentos de apoyo que serán utilizados en la etapa cuatro implementación que consiste en llevar a la práctica los tres pasos de evaluación del desempeño, conforme al método seleccionado.

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

Es importante señalar que el manual se convierte en un instrumento técnico suplementario al Manual de Puestos y Estructura de Salarios y al Manual de Gestión del Recurso Humano, los cuales constituyen una caja de herramientas de vital importancia para una buena gestión del Recurso Humano; sin embargo, el empleado también deberá de propiciar su propio desarrollo profesional que lo conduzca a un mejor desempeño en sus funciones y responsabilidades.

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Contribuir con el fortalecimiento del personal municipal para la implementación de un método de evaluación de fácil interpretación y aplicación para medir el desempeño de los empleados permanentes conforme a la Ley de Carrera Administrativa Municipal teniendo como finalidad primera mejorar la Administración del Recurso Humano y de la Gestión Pública Local.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer un mecanismo de evaluación del desempeño basado en factores y criterios determinados que mida con objetividad, validez y transparencia las capacidades y rendimiento laboral de los empleados.
- b) Promover la participación y el compromiso de todos los actores involucrados en el proceso de aplicación de la técnica y/o método de evaluación, incluyendo representantes de la sociedad civil.
- c) Propiciar el cumplimiento de la evaluación del desempeño del personal de forma progresiva asegurando una transición ordenada conforme al artículo 78 de la Ley CAM.
- d) Promover la elaboración de programas de desarrollo del personal derivados del reconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora evidenciados en los resultados de la evaluación.

III. ALCANCE

La aplicación del presente manual es de uso exclusivo de la Municipalidad de San Marcos, Departamento de Ocotepeque conforme a las facultades administrativas pertinentes que le confiere el marco legal vigente particularmente la Ley de Municipalidades, que en sus postulados de Autonomía Municipal en el artículo 12 le confiere la libre administración y decisiones propias dentro de la Ley, los intereses generales de la nación y sus programas de desarrollo.

Por otra parte, la aplicación de la técnica y/o método de evaluación propuesto debe cubrir específicamente al personal permanente que dentro de la estructura organizacional de la municipalidad que en la actualidad comprende 37 servidores públicos sujetos a la aplicación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal con una cobertura de forma progresiva según lo establecido en el artículo 33 de esta ley.

IV. ANTECEDENTES

Conforme a lo establecido en la Ley CAM la cual tiene por objeto la creación de un sistema de administración de personal de las Municipalidades, Mancomunidades, Asociaciones Intermunicipales y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito, la Ley CAM demanda que las Municipalidades cuenten con una organización e instrumentos que posibiliten su implementación, tales como: el Manual de Puestos y Estructura de Salarios, Manual de Gestión del Recurso Humano, Manual de Evaluación del Desempeño y la creación de las comisiones de apoyo técnico correspondientes. Bajo este contexto FOPRIDEH en continuidad al apoyo brindado a las Municipalidades con la participación de las autoridades superiores de la Municipalidad, el acompañamiento de la Unidad Técnica Interinstitucional UTI y el apoyo de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal SETCAM acordaron la elaboración de Manuales sobre la Ley CAM los cuales deberán ser aprobados por la Corporación Municipal para su implementación, lo que propiciará una mejora en la administración de la gestión pública mediante la mejora en las capacidades del recurso humano.

V. JUSTIFICACIÓN

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

La primera implica garantizar que la implementación del manual dé fiel cumplimiento al marco regulatorio pertinente que se fundamenta en la Constitución de la República, Ley de Municipalidades y la Ley CAM, por otra parte, una segunda premisa que aborda aspectos de tipo político, económico y social que en el actual contexto demandan el fortalecimiento de la gestión de los gobiernos locales.

VI. MARCO LEGAL

El Manual de Evaluación de Desempeño se desarrolló siguiendo los lineamientos legales establecidos en:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS

TÍTULO V, CAPÍTULO VIII, SERVICIO CIVIL, ARTÍCULOS 256 y 257.

ARTICULO 256

El régimen de Servicio Civil regula las relaciones de empleo y función pública que se establecen entre el Estado y sus servidores, fundamentados en los principios de idoneidad, eficiencia y honestidad. La administración de personal estará sometida a métodos científicos basados en el sistema de méritos.

El Estado protegerá a sus servidores dentro de la carrera administrativa.

ARTICULO 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.

LEY DE MUNICIPALIDADES Y SU REGLAMENTO

TÍTULO IV, CAPÍTULO III, DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL Y SU FUNCIONAMIENTO

ARTICULO 25

La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal; en consecuencia, le corresponde ejercer las facultades descritas en este artículo destacando el **numeral 4** donde se establece que la corporación municipal está facultada para: Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad;

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

TÍTULO I, CAPÍTULO ÚNICO, ASPECTOS PROPEDEUTICOS

ARTICULO 1

“La presente Ley tiene por objeto crear el sistema de administración del personal de las Municipalidades, mancomunidades, asociaciones intermunicipales, micro regionales, y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales y adscritas a este sistema, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito”.

TÍTULO II, CAPÍTULO I, ÓRGANOS Y COMPETENCIAS

ARTICULO 5

Facultades de la Corporación Municipal, donde se destacan los numerales: 4) Aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos y 6) Aprobar reglamentos especiales y manuales para el desarrollo de la presente ley;

TÍTULO VI, CAPÍTULO I, CARRERA ADMINISTRATIVA

ARTICULO 33

La progresión en la Carrera Administrativa Municipal debe estar basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, así como en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.

TÍTULO VI, CAPÍTULO III, EVALUACIÓN

ARTICULO 40

Establece que el Reglamento General de esta Ley debe regular todo lo concerniente a los procedimientos de evaluación del desempeño de los servidores del sistema.

VII. DEFINICIONES

Para orientar a los usuarios del presente manual y propiciar una mejor interpretación y aplicación del mismo, particularmente del método de Evaluación del Desempeño seleccionado, se puntualiza a continuación de forma breve y sencilla los principales conceptos utilizados, procurando que dicha definición se adapte a la organización municipal.

¿Qué es la Evaluación?

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

¿Qué es Desempeño?

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

¿Qué son Factores de Evaluación del Desempeño?

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

¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

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

¿Qué es el Método de Evaluación del Desempeño?

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

VIII. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principios en que se fundamenta el Sistema de Evaluación del Desempeño para efectos del presente manual son:



Objetividad: Se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento, el criterio de desempeño debe ser independiente de los prejuicios e interés del que evalúa.

(Art. 4 No. 2 L- CAM).



Imparcialidad: Se evalúa el rendimiento del empleado haciendo a un lado cualquier prejuicio que pueda tener el jefe/supervisor hacia el empleado. (Art. 4 No. 3 L- CAM).



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



Información del Desempeño: El evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.



Resultados: Los resultados de la evaluación del desempeño derivan acciones, tales como: ratificación, reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos, entre otros.

IX. ETAPAS DEL PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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



X. ETAPA 1: ANÁLISIS

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

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

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

- Método de Administración por Objetivos
- Evaluación por Escalas de Calificación
- Método de Selección Forzada
- Método de Distribución Forzosa
- Método de Comparaciones Pareadas
- Método de Retroalimentación 360°

10.1 Selección del Método

De los métodos anteriormente mencionados, se seleccionó para aplicar en este Manual el **Método de Escala de Calificaciones**. Se realiza esta selección debido a que es el método que mejor se ajusta al proceso de evaluación por el cual pasaran los empleados, que como servidores públicos se encuentren prestando sus servicios en la Municipalidad para asegurar la transición ordenada hacia el Sistema de Carrera Administrativa Municipal.

Método de Escala Gráfica

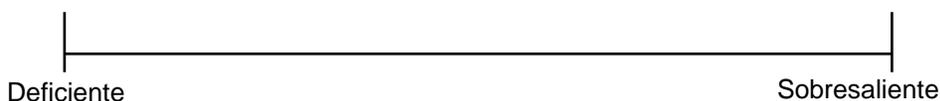
Este es el método más utilizado y divulgado. Aparentemente es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es una técnica sencilla, la cual enumera diversos factores que se evalúan de acuerdo a la asignación de categorías que describen el desempeño del empleado.

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

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

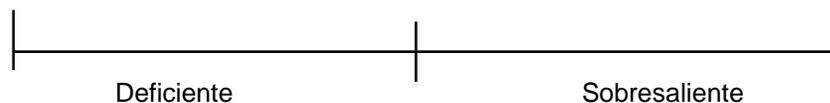
Escala Gráfica Continua:

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



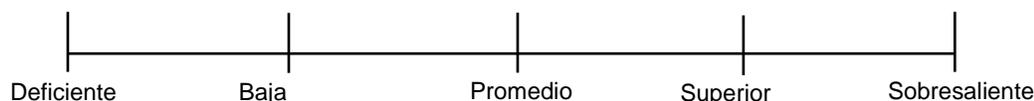
Escala Gráfica Semi Continua:

Esta escala maneja más puntos pero sigue utilizando dos estatus: deficiente o eficiente; la diferencia a la escala continua es que este nos indica el límite mínimo y el límite máximo.



Escala Gráfica Discontinua:

Es la más recomendada debido a que especifica exactamente el resultado de la evaluación, las escalas a utilizar pueden ser: Deficiente, Baja, Promedio, Superior y Sobresaliente.



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

10.2 Principales Características del Método

- Evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Se utiliza un formulario para su aplicación de doble entrada que consta de columnas verticales donde se muestran los factores sujetos a evaluación cuyos resultados se reflejan en las líneas horizontales que representan las categorías del desempeño las cuales tienen asignadas los parámetros de calificación. Para efecto de este manual se han seleccionado las siguientes categorías: Deficiente, Aceptable, Muy Bueno y Eficiente.
- Los factores y las categorías pueden ser modificadas de acuerdo a los objetivos del evaluador o para su defecto por la comisión de apoyo para la Evaluación del Desempeño.

10.3 Ventajas y Desventajas del Método

10.3.1 Ventajas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas y la situación de cada empleado ante ellas.

- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica considerablemente.

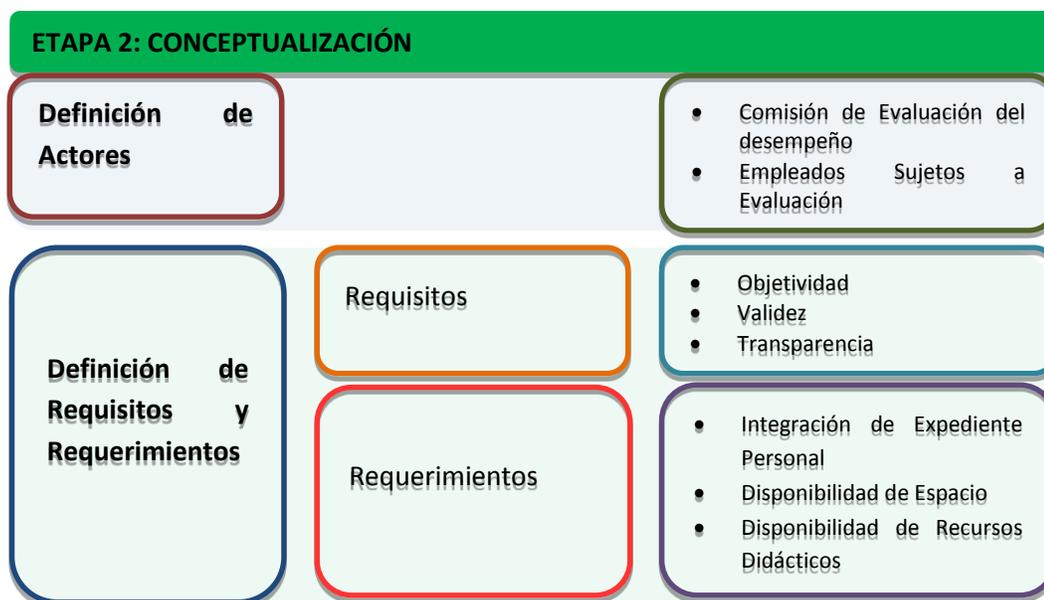
10.3.2 Desventajas:

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

XI. ETAPA 2: CONCEPTUALIZACIÓN

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

A continuación se presenta un resumen de esta etapa:



11.1 Definición de Actores

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

Para la identificación de los actores es necesario responder las siguientes preguntas: ¿Quién aprobará el manual de Evaluación del Desempeño?, ¿Quién o quiénes lo aplicarán?, ¿Quién o quiénes darán soporte técnico para su implementación? y ¿Quiénes estarán sujetos a la evaluación?, en tal sentido a continuación se presenta el análisis de los involucrados:

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS		
Actores Involucrados	Acciones Previas	Rol
Corporación Municipal	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la Ley CAM. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación del Manual de Evaluación del Desempeño. Integrar la comisión de Evaluación del Desempeño,
Encargado de RRHH / Unidad Municipal de Administración del Personal UMAP	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en relación a la Ley CAM y administración del RRHH. Capacitación en la aplicación del manual de Evaluación del Desempeño.. 	<ul style="list-style-type: none"> Convocar al personal que será considerado como miembro de la comisión. Preparar expediente de empleados. Convocar al empleado que será evaluado. Integrar la comisión de evaluación del desempeño. Informar al empleado los resultados de la evaluación y proponer las recomendaciones ante los resultados de la Evaluación del Desempeño.
Representante de la UTI	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en relación a la Ley CAM. Capacitación en la aplicación del manual de Evaluación del Desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo en todo el proceso de evaluación del desempeño.
Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en relación a la Ley CAM. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar la comisión de Evaluación del Desempeño. (Coordinador de Comisión Ciudadana de Transparencia y el Comisionado Municipal)

Actores Involucrados	Acciones Previas	Rol
Comisión de Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Ley CAM. • Capacitación en la aplicación del manual de evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar y someter a consideración de la Alcaldía y Corporación Municipal aspectos sobre la Evaluación • Destinar un espacio y/o instalación para realizar la evaluación • Inducción al empleado sobre el uso de las fichas de evaluación. • Realizar la Evaluación del desempeño conforme al método concluyendo con la elaboración del acta final de evaluación.
Empleado Sujeto a Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en la aplicación del manual de evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenado de la ficha de auto - evaluación. • Aceptación de resultados finales.
<p>Observaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sin la aprobación del manual por la Corporación Municipal se atrasa el proceso de evaluación 		

De acuerdo a la Ley CAM, todas las municipalidades deberán integrar las siguientes comisiones:

1. Comisión de Selección de Personal, como órgano técnico colegiado encargado de coordinar, dirigir y supervisar los procesos de selección y promoción interna de los servidores de carrera y de garantizarla objetividad de los procedimientos, así como de cumplir con los plazos establecidos para la realización y valoración de las pruebas y para la publicación de sus resultados; y,
2. Comisión de Capacitación, como órgano técnico colegiado encargado de planificar, coordinar y supervisar las actividades de capacitación permanentes del personal al servicio de la Municipalidad.
3. **Comisión 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.

Dichas comisiones se constituirán de forma permanente, a iniciativa del órgano ejecutivo de la Municipalidad o entidad del sistema, por representantes designados por:

- Uno por el Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema;
- El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
- Uno por la Unidad Municipal de Administración de Personal UMAP, quien actuará como Secretario;
- El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia.
- El Comisionado Municipal

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

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

El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia y el Comisionado Municipal solo tendrán derecho a voz.

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.

11.2 Definición de Requisitos y Requerimientos

Durante el análisis de cada uno de los actores involucrados se deberá tomar en cuenta aquellos aspectos que están relacionados con principios éticos y morales así como valores que en su relación directa o indirecta con la Municipalidad le caracterizan, en tal sentido se debe considerar lo siguiente:

- a) Objetividad:** Significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los prejuicios e interés del que evalúa. Se debe identificar las diferentes fuentes (vivenciales y medios de verificación documentales) sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño del personal a evaluar y prescindir de criterios subjetivos en las calificaciones asignadas.
- b) Validez:** La evaluación debe enmarcar fielmente la efectividad o inefectividad del personal evaluado de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas. Las valorizaciones sobre los diferentes

criterios deben distinguirse adecuadamente, mediante las categorías de desempeño: Deficiente, Baja, Promedio, Superior, Sobresaliente

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

Por otra parte para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, se requerirá asegurar la disponibilidad de:

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

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

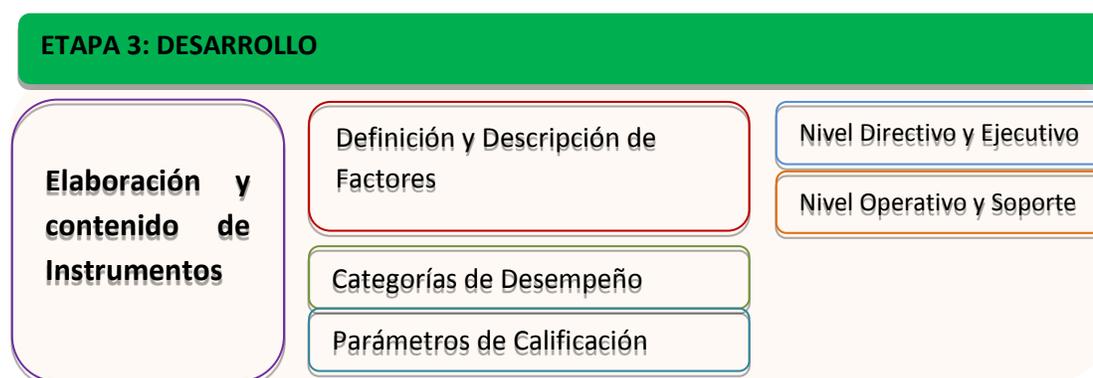
- b) Disponibilidad de Espacio:** Para aplicar el instrumento de Evaluación de Desempeño la comisión deberá destinar un espacio y/o instalación que cumpla con las condiciones básicas para realizar la evaluación. Debe ser un lugar que propicie un clima favorable, que permita la interacción entre el evaluado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

- c) Disponibilidad de Recursos Didácticos:** Para poner en práctica la técnica de Evaluación del Desempeño es preciso contar con los recursos didácticos necesarios para esta actividad tales como los formatos electrónicos o impresos de los instrumentos, según sea el caso para la evaluación del desempeño además del mobiliario requerido, por lo menos un escritorio y una silla para cada uno de los involucrados.

XII. ETAPA 3: DESARROLLO

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

El esquema de acciones que sigue esta etapa es el siguiente:



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

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

12.1 Análisis del contenido de los instrumentos:

1. Descripción de los Factores en las Fichas de Evaluación:

El contenido de las fichas utilizadas para la evaluación incluye la identificación y selección final de los diferentes factores que podrán ser objeto de medición, teniendo como base para la selección de los mismos, la descripción de las funciones comprendidas en el Manual de Puestos y Estructura de Salarios así como las funciones y actividades llevadas a la práctica por el empleado y conforme a otras

características propias del comportamiento personal y profesional del empleado, que conlleven al logro de los objetivos institucionales. La agrupación de los factores según niveles de puestos de trabajo establecidos en el Manual de Puestos y Salarios es la siguiente:

Nivel Directivo y Ejecutivo	Nivel Operativo y Soporte
• Liderazgo	• Conocimiento del Trabajo
• Toma de Decisiones	• Cantidad del Trabajo
• Logro de Metas	• Calidad del Trabajo
• Cumplimiento de Normas e Instrucciones	• Cumplimiento de Normas e Instrucciones
• Adaptabilidad y Flexibilidad	• Adaptabilidad y Flexibilidad
• Iniciativa y Creatividad	• Iniciativa y Creatividad
• Responsabilidad	• Responsabilidad
• Relaciones Laborales	• Relaciones Laborales

2. Descripción de Factores – Nivel Directivo y Ejecutivo

Considerado la cobertura de la competencia del personal a nivel directivo y ejecutivo en las distintas funciones que se les atribuye en sus puestos de trabajo, se determinaron siete factores para evaluar este nivel. A continuación se presenta la definición de cada uno de los factores a considerar en la evaluación:

- 1) **Liderazgo:** Grado en que se evidencia la capacidad para dirigir y orientar al personal bajo su mando y lograr de estos los objetivos deseados.

A continuación se presentan una serie de ejemplos para orientar la calificación que será asignada de acuerdo al factor de liderazgo:

- 1.1: El técnico auxiliar de la unidad de catastro considera que el jefe de la unidad ha venido aplicando sobre él un estilo de liderazgo autoritario en los últimos tres meses. Los medios de verificación para esto podrían responder a la observación

cotidiana además de ayudas memorias de reuniones realizadas con los mandos superiores.

- 1.2: El gerente de la administración tributaria asegura que su personal responde de forma efectiva a su forma de liderarlos, sin embargo el jefe de la unidad de control tributario y el jefe de la unidad de catastro afirman lo contrario. Esta situación se podría verificar a través de notas realizadas por los subordinados donde expresen su inconformidad ante los mandos superiores.
- 1.3: El Alcalde Municipal considera que el gerente de la unidad técnica de gestión municipal no dirige de la mejor forma al personal bajo su cargo porque ya ha recibido quejas al respecto. Se puede verificar mediante informes, actas y ayudas memorias de reuniones sostenidas.

2) **Toma de Decisiones:** Grado de libertad para decidir y facilitar a otros la toma de decisiones.

Se presentan una serie de ejemplos para orientar la calificación que será asignada al factor Toma de Decisiones:

- 2.1: El Jefe de Catastro tiene la libertad para tomar decisiones que no requieren ser tomadas por el Alcalde o Corporación Municipal por ejemplo la distribución del personal en campo, sin embargo, no tiene libertad para seleccionar el personal que será contratado. Los medios de verificación pueden ser informes de trabajo de campo y actas de CM.
- 2.2: El Director de Justicia Municipal decide hacer el cierre de un negocio que incumple con la Ley de Convivencia Ciudadana, con esto la CM tomo la decisión de no volver a extender permisos de operación al representante legal o contribuyente dueño de este negocio. Medios de verificación relacionados a esta actividad informes del DJM y actas de CM.
- 2.3: El Jefe de gestión RRHH y relaciones públicas decidió implementar un sistema de control de asistencia a través de un reloj con huella dactilar, sin embargo, no todos los empleados acompañaron las jornadas de socialización de este sistema y la mayoría de los empleados está incumpliendo con dicho control. Se puede verificar mediante controles internos de asistencia y documentación de llamados de atención.

- 3) **Logro de Metas:** Nivel de alcance de objetivos, metas, indicadores e impacto de los resultados en función de los tiempos y recursos disponibles.

A continuación se presentan ejemplos que permitirán a los evaluadores orientar su calificación respecto al factor Logro de Metas

- 3.1: En el Jefe de Control Tributario considera que se cumplió la recaudación del semestre debido a que se superaron en un 20% las metas de recaudación de impuestos. Los medios de verificación para esto podrían ser informes de ejecución de ingresos, actas de aprobación de la rendición de cuentas así como los sistemas de informática en administración financiera.
- 3.2: El encargado de infraestructura municipal considera que se han alcanzados las metas cumpliendo con precisión la ejecución de los proyectos del primer trimestre en términos financieros y cronológicos. Esta situación se podría verificar mediante informes de ejecución de proyectos y supervisión de campo.
- 3.3: El encargado de la unidad de servicios de agua y saneamiento considera que la ejecución de la planificación ha superado las expectativas ya que se logró cubrir más áreas dentro del casco urbano. Se puede verificar el cumplimiento de estas metas mediante evaluación de POA, informes de trabajo en campo.

- 4) **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. Este es un factor común entre el nivel Directivo/Ejecutivo y el nivel Operativo/soporte, por lo cual su aplicabilidad no varía.

A continuación se presentan ejemplos aplicables para la evaluación del factor Cumplimiento de Políticas y Regulaciones:

- 4.1: Controlando el número de llamados de atención hechos por el encargado de RRHH hacia un funcionario o empleado que ha presentado incidencia en este tema. Los medios de verificación pueden ser memorándums, Control de entradas y salidas del funcionario o empleado.

- 4.2: Establecimiento del nuevo sistema de asistencia a través de reloj marcador con huella digital ha mejorado la asistencia en tiempo y forma de los empleados. Los medios de verificación relacionados a esta actividad pueden ser reportes generados por el sistema del reloj marcador, disminución en llamados de atención, memorándums, etc.
- 5) **Adaptabilidad y Flexibilidad:** Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).

Se presentan una serie de ejemplos para orientar la calificación que será asignada al factor Adaptabilidad y Flexibilidad:

- 5.1: El encargado de la unidad de compras y contrataciones a solicitud de la CM ha recibido capacitación en la Ley de Contrataciones del Estado. Dentro de los medios de verificación se pueden considerar acuerdos municipales, Manual de procedimientos, reuniones, etc.
 - 5.2: El gerente de la unidad técnica de gestión municipal reacciona prudencialmente ante las críticas recibidas por compañeros durante trabajos realizados en la comisión técnica. Esta situación se podría verificar con actas de compromisos en caso que existieran diferencias, memorándums, informes y acuerdos municipales.
 - 5.3: Adaptar el tiempo del empleado a una jornada matutina para las actividades de la oficina y una jornada vespertina para actividades distintas al puesto por ejemplo: interinato de otro departamento, integrar comisiones y otras asignaciones especiales. Estas actividades se pueden verificar mediante acuerdos municipales, ayudas memorias e informes de cumplimiento de actividades de carácter político.
- 6) **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 afronta situaciones no rutinarias.

A continuación se presentan ejemplos para la evaluación del factor Iniciativa y Creatividad:

- 6.1: El Auditor municipal ha propuesto una iniciativa para solventar un reparo encontrado por el Tribunal Superior de Cuentas en la última auditoría que realizaron. Esto se puede verificar con el informe de la propuesta para hacer frente al reparo. También se puede ejemplificar con el aporte de la Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer para lograr mayor participación de la mujer en los asuntos de interés y se puede verificar con acuerdos municipales, ayuda memoria de reuniones inclusive con actas de CM.
 - 6.2: El jefe de la unidad de Control Tributario sugirió implementar el proceso de apremio judicial para la reducción de la mora, la CM decidió que para la ejecución de dicha iniciativa se crearía una plaza ya que la mora de los contribuyentes era significativa. Se puede verificar mediante el informe de Control Tributaria donde se enlista la mora por contribuyente y el acta de CM donde se aprueba la creación de una plaza de apremio judicial.
 - 6.3: El encargado de RRHH ha tenido la iniciativa de implementar formatos de solicitudes y autorizaciones de permisos para los empleados lo que ha contribuido a un mejor control del RRHH. Estos casos se pueden ser verificados a través de ayudas memorias de reuniones, informes de monitoreo, formatos y expedientes de empleados.
- 7) **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. Aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.

A continuación se presentan ejemplos que permitirán a los evaluadores orientar su calificación respecto al factor Responsabilidad para Supervisar:

- 7.1: El jefe de la administración de mercado y rastro mide su capacidad para supervisar a sus subalternos a través de la eficiencia en que éstos cumplen con recaudación de los negocios del mercado, los accidentes reportados y la limpieza del mercado.

Se puede verificar mediante los reportes de recaudación, informes de accidentes, observación directa.

- 7.2: El jefe de la unidad de justicia valora de forma aceptable sus aportes al municipio a través del trabajo realizado por la policía municipal y la policía municipal vial. Los medios de verificación asociados a esta actividad pueden ser informes y acuerdos municipales.
- 7.3: El jefe de la unidad de catastro realizó supervisión en campo de las actividades del técnico auxiliar y detecto errores en el proceso de medición de predios, realizó las observaciones y correctivos convenientes y estos fueron debidamente aplicado por el personal. Se puede verificar mediante hojas de supervisión en campo, sistema de control e informes.

8) **Responsabilidad:** 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. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.

- 8.1: Hubo una falta de cortesía por parte del Alcalde con un ciudadano que se acercó a realizar una solicitud. Se podría considerar como medio de verificación el libro de quejas o de ser un caso trascendental debería existir una nota donde el ciudadano formalice su malestar contra la actitud recibida por parte del servidor público.
- 8.2: El auditor ha tenido roces con su vice alcalde por lo que se limita su comunicación con él. Esta situación se ha evidenciado ya que el vice alcalde ha faltado a una reunión importante porque el auditor por su mala relación con él no le notificó. Como medio de verificación se considera llamados de atención, informes, ayudas memorias.

3. Descripción de Factores – Nivel Operativo y Soporte

Considerado la cobertura de la competencia del personal en los distintos puestos de trabajo se determinaron ocho factores para evaluar el nivel operativo y soporte de la municipalidad. A continuación se presenta la definición de cada uno de los factores a considerar en la evaluación:

- 1) Conocimiento del Trabajo:** Conoce todas las fases del trabajo que realiza. Tiene suficiente experiencia. Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.

Se presentan ejemplos para evaluar el factor Conocimiento del Trabajo:

- 1.1: ¿La asistente de Secretaria reconoce que una de sus funciones es el apoyo en las actividades de las comisiones? O ¿considera que es una función ajena a su puesto? El mejor medio de verificación para esta actividad Informes de trabajo, registro de actividades realizadas.
- 1.2: La secretaria municipal conoce las actividades a su puesto de trabajo mismas que están definidas en la Ley de Municipalidades. Medio de verificación a través del libro de actas, acuerdos municipales, planificación de la unidad.
- 1.3: Los asesoramientos del auditor municipal a la Corporación han beneficiado la gestión pública volviéndola más eficiente y transparente. Se puede verificar mediante los informes de las opiniones del auditor, informes, actas de CM.

- 2) Cantidad de Trabajo:** Capacidad para manejar el volumen de trabajo. Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.

A continuación se presentan algunos ejemplos que permiten guiar la evaluación para el factor Cantidad de Trabajo:

- 2.1: La elaboración del POA de la unidad de medio ambiente incluye las distintas actividades que realiza la unidad y de forma oportuna es entregada a la comisión que elabora el presupuesto para que sea incluido en el presupuesto municipal. Los medios de verificación pertinentes son informes de trabajo, memorándums, certificaciones de aprobación.
- 2.2: La Unidad de control tributario planificó recuperar mora de contribuyentes a través del proceso de apremio judicial en un 15% para el primer trimestre y se alcanzó una recuperación del 25% .Se puede verificar mediante los informes de trabajo, reporte

de los montos recuperados por contribuyente, reporte de control tributario.

- 2.3: El técnico de monitoreo de la unidad de servicios de agua y saneamiento realizó múltiples supervisiones de pagos clandestinos a los cuales se les hizo el llamado de atención correspondiente y acudieron a la municipalidad a cumplir con este tributo disminuyendo la evasión fiscal. Se puede hacer la respectiva verificación mediante informes, supervisión de campo, observación directa.

3) 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 continuación se presentan ejemplos para orientar la evaluación del factor Calidad de Trabajo Entregado:

- 3.1: El contribuyente y agentes externos expresan su satisfacción por los servicios/productos recibidos. Esta satisfacción se puede verificar mediante el libro de quejas, notas, ayudas memorias, actas de cabildo abierto o de sesiones de corporación ordinaria o extraordinaria, medios de comunicación escritos, verbales e internet.
- 3.2: El gerente de la administración y finanzas prepara con su equipo el informe de rendición de cuentas el cual es aprobado por la CM sin mayor dificultad. Esto se puede verificar en los informes que se presentan a la CM, como ser los informes presentados a la Secretaría de Derechos Humanos Justicia, Gobernación y Descentralización y al Tribunal Superior de Cuentas.
- 3.3: La Secretaría Municipal ha realizado las convocatorias a cabildos de acuerdo a la programación de las mismas, la redacción de las actas se hacen de forma oportuna, clara, objetiva y sin atrasos que representen un costo o esfuerzo adicional de trabajo: que no se dejen claros los puntos de discusión en la agenda y los espacios de los participantes en las sesiones de CM, podría generar un efecto negativo con un costo político y/o económico en la municipalidad.

4) Cumplimiento de Normas e Instrucciones: Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación

de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo. Este es un factor común entre el nivel Directivo/Ejecutivo y el nivel Operativo/soporte, por lo cual su aplicabilidad no varía.

Se presentan ejemplos para evaluar el factor Cumplimiento de Normas e Instrucciones:

- 4.1: Esto se mide por el número de llamados de atención hechos por el jefe inmediato al empleado. El técnico auxiliar de la unidad de catastro ha faltado en tres ocasiones a los levantamientos programados sin previa justificación por lo que se le han extendido los llamados de atención correspondientes. Se puede verificar mediante los informes de trabajo, supervisión en campo del jefe inmediato, memorándums, controles internos.
- 4.2: La unidad de compras y contrataciones ha evidenciado mejores resultados después de haberse capacitado en la ley marco. Esto se puede evidenciar en informes, tiempos de gestión de licitaciones, procedimiento de compras.

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

A continuación se presentan ejemplos para orientar la calificación en la evaluación del factor Adaptabilidad y Flexibilidad:

- 5.1: El asistente de presupuesto ha presentado ciertas debilidades al momento introducir los gastos en el nuevo sistema que está aplicando la municipalidad para la administración financiera de la municipalidad. Dentro de los medios de verificación se pueden la observación cotidiana, el retraso en el registro al día de las transacciones, los informes de ejecución de gastos.
- 5.2: La asistente de la secretaría ha sido incluida en el comité de compras y contrataciones, se han recibido comentarios que la participación de la secretaria ha sido de gran apoyo en las actividades realizadas por el comité. Como medio de verificación

se pueden encontrar notas por parte del director del comité, reporte de actividades desarrolladas, opiniones de contribuyentes.

- 5.3: El vigilante del edificio municipal sufrió un problema de salud el gerente de administración y finanzas solicito y acordó con el gerente de la administración de mercados que el vigilante del mercado apoyara con esta actividad mientras se reintegra a sus labores el otro empleado, se ha recibido excelentes referencias sobre el esfuerzo que está realizando para brindar el mayor apoyo posible. Se puede verificar mediante la observancia cotidiana, informes del departamento, ayudas memorias.

6) 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. Este es un factor común entre el nivel Directivo/Ejecutivo y el nivel Operativo/soporte, por lo cual su aplicación no varía.

A continuación se presentan ejemplos para orientar la evaluación del factor Iniciativa y Creatividad:

- 6.1: La encargada de cultura e identidad ha propuesto la realización de una campaña para promover la identidad del municipio, iniciativa que fue recibida de forma positiva por la CM por lo que se le dio el visto bueno de forma inmediata por la CM. Se podría considerar como medio de verificación la propuesta de la campaña y el acta de aprobación por la CM.
- 6.2: El valvulero de la unidad de servicios de agua y saneamiento propuso a su jefe inmediato la compra de materiales para realizar sus actividades pero por la falta de presupuesto no se logró hacer efectivo la propuesta, esto afecto el desempeño del valvulero ya que se molestó por la negativa a su propuesta. Como medio de verificación se podría considerar los informes mensuales de actividades realizadas y llamados de atención por parte del jefe inmediato.
- 6.3: El Encargado de RRHH ha tenido la iniciativa de realizar reuniones con el personal una vez por semana para compartir vivencias y proponer mejoras a las deficiencias identificadas a nivel individual entre los compañeros de trabajo. Como medio de verificación se pueden tener las ayudas memorias de las

reuniones mensuales donde se dejan plasmados los puntos de interés para ser mejorados.

7) 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. Aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.

A continuación se presentan ejemplos para el factor Responsabilidad:

- 7.1: El encargado de RRHH presenta el informe de una secuencia de faltas cometidas por el vigilante municipal que conlleva a la decisión del despido del mismo. Se podría considerar como medio de verificación el expediente personal, control de asistencia, los memorándums, el informe de seguimiento de las faltas cometidas por el sancionado.
- 7.2: Al Encargado de la Unidad de Participación Ciudadana se le ha asignado liderar la comisión que elaborara un proyecto promoción de las auditorias sociales comunitarias y ha asumido dicho compromiso con un alto grado de responsabilidad ya que se ha involucrado completamente en el proceso. Se puede considerar como medio de verificación notas de compromisos, actas de CM, informe de proyectos, Ayudas memorias de reuniones sostenidas por la comisión.
- 7.3: Al Encargado de la Unidad de Medio Ambiente lo han invitado a participar en un evento que de la SERNA donde se abordaran temas sobre licenciamiento ambiental, este asiste a dicho evento y se han recibido comentarios sobre su oportuna participación en dicho evento. Como medio de verificación se distinguen acuerdos municipales, invitaciones a eventos, retroalimentación de participación, informes.

8) 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. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.

Se presentan ejemplos para orientar la evaluación del factor Relaciones Laborales:

- 8.1: Hubo una falta de cortesía por parte de la asistente de secretaría municipal con un ciudadano que se acercó a realizar consulta sobre los requisitos para un permiso de operación. Se podría considerar como medio de verificación el libro de quejas o de ser un caso trascendental debería existir una nota donde el ciudadano formalice su malestar contra la actitud recibida por parte del servidor público.
- 8.2: El fontanero ha tenido roces con su jefe inmediato por lo que se limita su comunicación con él. Esta situación se ha evidenciado ya que el Jefe de agua y saneamiento ha faltado a una reunión importante porque el fontanero por su mala relación con él olvido notificar. Como medio de verificación se consideran llamados de atención, informes, ayudas memorias.
- 8.3: La Encargada de la OMM se ha ofrecido para apoyar al encargado de RRHH en llevar el control de los cumpleaños de la municipalidad, lo cual expresa un alto nivel de compañerismo por parte de ella.

4. Descripción de las Categorías de Desempeño en las Fichas de Evaluación:

De igual forma al proceso de identificación y selección final de los factores, se procede a determinar cuáles serán los grados o niveles para medir cada uno de los factores.

Estos grados o niveles serán colocados partiendo de la categoría más baja hasta llegar a la categoría más alta de desempeño, en tal sentido y conforme a la técnica seleccionada para la aplicación del presente manual (Escala Gráfica Discontinua) se han identificado las siguientes categorías de grados o niveles de medición: Deficiente, Baja, Promedio, Superior y Sobresaliente

La selección de las categorías permitirá obtener un resultado más específico y objetivo en la evaluación ya que se puede asignar una calificación apegada a la realidad de la persona que está siendo evaluada.

Para cada factor se definieron cinco categorías, cada una de ellas con una definición específica, orientada al factor que está siendo evaluado. A continuación se presenta las definiciones por cada factor de evaluación para medir el desempeño:

LIDERAZGO										
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Desconoce la acción de liderar			Lidera de forma autoritario			Generalmente su liderazgo es participativo	Su liderazgo es participativo en todo momento		Su liderazgo es excelente	

TOMA DE DECISIONES										
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
No toma decisiones por sí mismo			Pide consentimiento del jefe inmediato para la solución de conflictos y/o toma de decisiones			Tiene libertad para tomar decisiones y facilitar a sus compañeros soluciones	Nivel de análisis significativo. Toma de decisión generalmente inmediata		Su toma de decisiones es siempre oportuna. Solución de conflictos inmediatos	

LOGRO DE METAS										
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cumplimiento de metas limitado			Su capacidad de cumplir con las metas establecidas esta condicionada a la supervisión constante			Cumple con las metas establecidas en su planificación	La mayoría de la veces logra metas por encima de lo planificado		Siempre logra metas por encima de lo planificado	

CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES										
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El cumplimiento de las normas e instrucciones es difícil de identificar			Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad de horarios de su jornada laboral			Cumple con órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral	Cumple con las normas y reglamentos vigentes, acata ordenes. No presenta problemas de incumplimiento		Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud	

ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD									
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se adapta muy despacio. No se observa flexibilidad en tareas imprevistas en su puesto de trabajo			Su capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo puede mejorar			Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo con supervisión del inmediato	Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo por sí mismo		Permanente muestra aptitudes para atender situaciones imprevistas en su puesto de trabajo

INICIATIVA Y CREATIVIDAD									
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No aporta nuevas ideas ni demuestra interés en su trabajo, por lo general se 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. No requiere presiones para desarrollar su potencial		Permanente propone cambios, aporta ideas, sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas

RESPONSABILIDAD									
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Generalmente no cumple con las responsabilidades del puesto			Cumple con sus funciones, sin embargo no logra concluir las oportunamente			Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo	Demuestra interés por arriba de las expectativas en la ejecución de sus funciones		Cumple constantemente con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas

RELACIONES LABORALES									
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitante			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 fácilmente manejables	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitante. Tiene muy buena disposición con sus 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 en prestar colaboración a sus compañeros sin que sea solicitado

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO									
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aprende muy despacio. Hay que repetirle las instrucciones una y otra vez}			Conocimiento limitado requiere ayuda y entrenamiento adicional. Debe concentrarse más			Conoce su trabajo. Tiene experiencia, capta conocimientos y técnicas	Tiene buena experiencia. Habilidad para nuevos conocimientos. Algunas veces aporta ideas		Tiene mucha experiencia y gran dominio sobre todo relacionado con su puesto. Enseña y aporta ideas.

CANTIDAD DE TRABAJO									
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Productividad baja, no entrega trabajos a tiempo			Cuando es supervisado su rendimiento y volumen de trabajo puede mejorar			Su capacidad en cuanto a volumen de trabajo es normal	Rápido y hábil. Su volumen de trabajo es algunas veces superior a lo normal		Muy rápido y hábil. Su volumen de trabajo es siempre superior a lo normal

CALIDAD DE TRABAJO									
Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Descuidado. No realiza un trabajo de calidad. No satisface los requisitos			Frecuentemente hay que corregirlo. Trabajo de mala calidad			Cumple con las normas. Hace un trabajo estándar de calidad.	Trabajo muy bien. Es exacto y preciso. Se preocupa por la calidad de su trabajo		Su trabajo es excelente. Siempre pone mucha calidad en el trabajo que realiza

5. Parámetros de Calificación:

Cada uno de los factores, según la categoría del desempeño, tiene diferentes puntajes asignados, los cuales según la definición del factor y el desempeño del empleado, podrá ser asignado. Los puntajes son:

Categoría del Desempeño	Puntaje
Deficiente	1, 2, 3
Baja	4, 5, 6
Promedio	7
Superior	8, 9
Sobresaliente	10

En el caso de los parámetros de *calificación por factor* se establece un valor fijo que se relaciona a los puntos asignados, el cual se identifica con un color para cada categoría de desempeño. El color rojo se relaciona a un desempeño deficiente, el color amarillo muestra un desempeño aceptable, el color verde manifiesta un desempeño muy bueno y el color azul define un eficiente desempeño.

Categoría de Desempeño	Color Asignado
Sobresaliente	Azul
Superior	Verde
Promedio	Amarillo
Bajo	Naranja
Deficiente	Rojo

Los parámetros de la *calificación final* están contruidos mediante la utilización de rangos de puntuación. Estos parámetros son utilizados para generar una calificación final de la evaluación, calculando un la calificación obtenida en todos los factores evaluados.

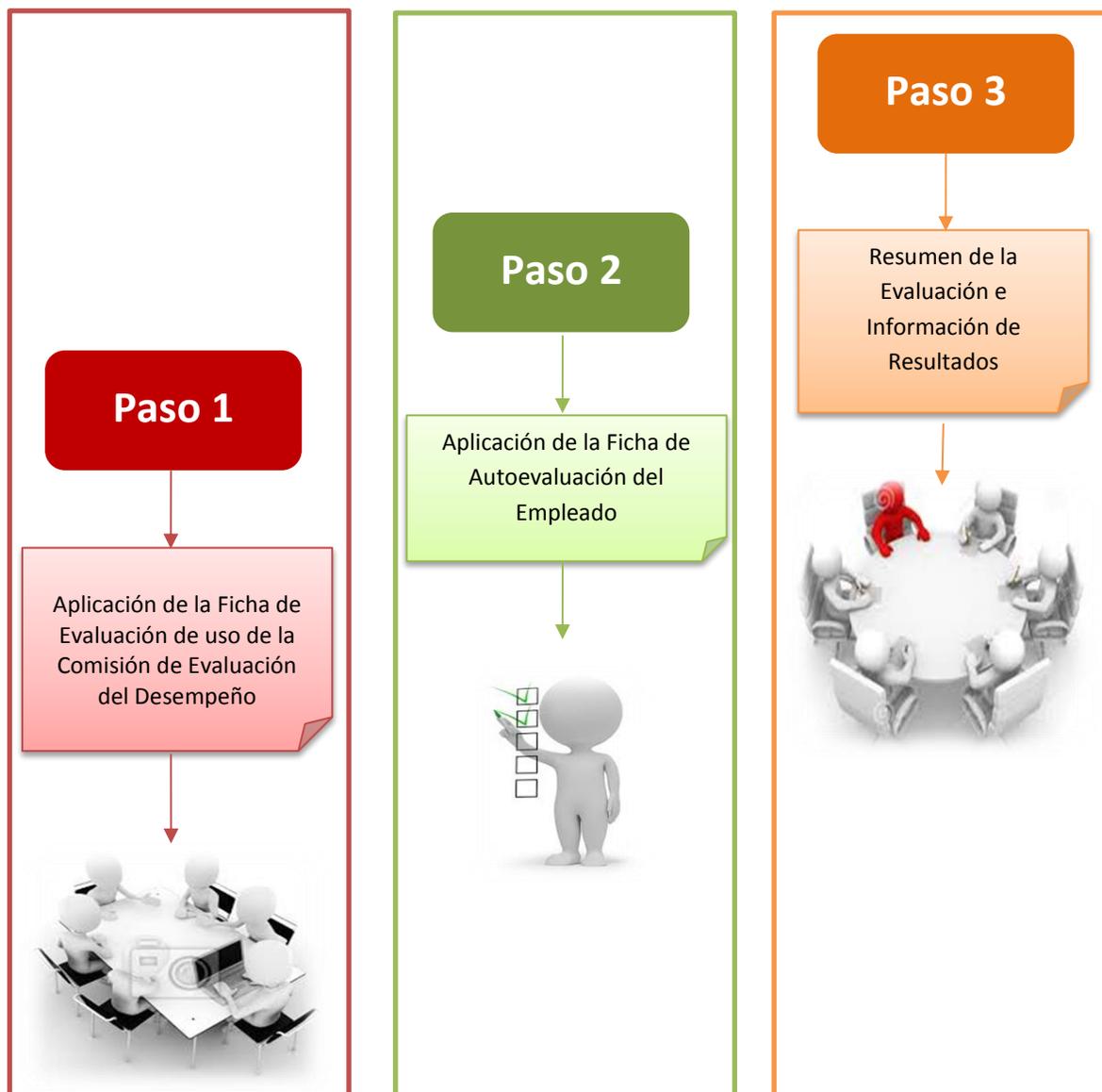
Los valores aquí propuestos deben ser discutidos y aprobados por parte de la comisión de evaluación del desempeño.

ESCALA DE EVALUACION SEGÚN PUNTAJE (DE APLICACIÓN PARA TODOS LOS NIVELES)	
CALIFICACIÓN	PUNTOS
Deficiente	Hasta 40
Baja	41-50
Promedio	51-60
Superior	61-70
Sobresaliente	71-80

XIII. ETAPA 4: IMPLEMENTACIÓN

En esta etapa se ponen en práctica las fichas de evaluación para uso exclusivo de la comisión de evaluación del desempeño, la ficha de evaluación que llena el empleado (ficha de autoevaluación) y se concluye con la presentación de los resultados al empleado evaluado.

Esta etapa se puede dividir en tres pasos:



Paso 1

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

El coordinador de la comisión confirmará que todos los integrantes de la misma estén presentes para dar inicio al proceso de Evaluación del Desempeño. Una vez confirmada la participación de todos los integrantes, el coordinador de la comisión deberá asegurarse que cada uno de los integrantes cuente con un ejemplar impreso de la ficha de evaluación para uso exclusivo de la comisión, para facilitar el proceso de discusión y el consenso de la calificación otorgada, la cual será registrada por el coordinador de la comisión en la ficha de formato digital.

El coordinador de la comisión le hará un breve resumen a los integrantes de la comisión en relación a las actividades durante los tres pasos de implementación de la Evaluación del Desempeño haciendo énfasis sobre el llenado de la ficha de uso exclusivo de la comisión que se aplica durante este primer paso. Para facilitar la explicación a cada uno de los integrantes de la comisión sobre el llenado de la ficha en la **ETAPA 3 – DESARROLLO** se establece un ejemplo para cada pregunta planteada en cada factor y de igual forma se provee una lista corta de posibles medios de verificación.

Seguidamente el coordinador de la comisión propone a discusión cada una de las preguntas planteadas para cada factor iniciando así el proceso de discusión y llenado de la ficha digital.

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

RESUMEN DE ACTIVIDADES PASO N°1	
Nº	ACTIVIDAD
1	Convocar a la comisión evaluadora
2	Solicitar al encargado de RRHH el expediente personal del empleado que será evaluado.
3	El coordinador de la comisión confirma la participación de todos los integrantes de la misma para iniciar el proceso.
4	Entregar un ejemplar impreso de la evaluación a cada uno de los integrantes de la comisión.
5	El coordinador hará un breve resumen a los integrantes de la comisión sobre las actividades que conlleva la implementación de ED, enfatizando en el llenado de la ficha de uso para la comisión.
6	El coordinador leerá cada pregunta planteada para medir los factores y los integrantes de la comisión expresarán su respuesta.
7	Se conciliará la calificación que será asignada a cada pregunta de la ficha.
8	El coordinador de la comisión será responsable de asignar la puntuación que han conciliado para cada pregunta dentro de la ficha electrónica.
9	La ficha electrónica generará de forma automática la sumatoria total, es decir la suma de los puntos obtenidos en todos los factores.
10	Finalizada la evaluación, la ficha electrónica será impresa y reproducida para ser entregada a cada uno de los integrantes de la comisión.

Procedimiento para el Llenado de la Ficha de Evaluación de uso de la Comisión de Evaluación del Desempeño

El coordinador de la comisión evaluadora leerá las definiciones de cada factor y cada uno de los integrantes de la comisión expresarán su respuesta, en caso que no exista un consenso en la puntuación otorgada la calificación final, el coordinador tendrá voto de calidad.

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

Es importante señalar que la ficha en digital se encuentra en formato de hoja electrónica en Microsoft Excel, que para su llenado por parte del coordinador de la comisión basta con que éste anote el número que identifica la categoría con la que calificarán al empleado (del número uno al diez) y automáticamente se genera el puntaje obtenido en la evaluación.

Para obtener la calificación final de la evaluación, basta con la sumatoria de los puntos obtenidos en cada factor evaluado. Recordando que de acuerdo a la escala de evaluación se identificarán los resultados.

Ficha de Evaluación (Uso de la Comisión) – Nivel Directivo y Ejecutivo:

INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												
PERSONAL DE NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO												
MUNICIPALIDAD DE												
SAN MARCOS, OCOTEPEQUE												
Datos Generales:												
Nombre del Funcionario:						Antigüedad:						
Cargo:						Jefe Inmediato:						
Unidad o Dependencia:						No de empleados bajo su cargo:						
Fecha de Evaluación:												
Instrucciones: Lea las definiciones de cada uno de los factores que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al funcionario o directivo con mayor precisión. La evaluación de cada uno de los siguientes factores debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del funcionario o directivo. Las categorías para evaluar el desempeño son las siguientes:												
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Liderazgo: Grado en que se evidencia la capacidad para dirigir y orientar al personal bajo su mando y lograr de estos los objetivos deseados.	Desconoce la acción de liderar			Lidera de forma autoritario			Generalmente su liderazgo es participativo	Su liderazgo es participativo en todo momento		Su liderazgo es excelente	10
2	Toma de Decisiones: Grado de libertad para decidir y facilitar a otros la toma de decisiones.	No toma decisiones por sí mismo			Pide consentimiento del jefe inmediato para la solución de conflictos y/o toma de decisiones			Tiene libertad para tomar decisiones y facilitar a sus compañeros soluciones	Nivel de análisis significativo. Toma de decisión generalmente inmediata		Su toma de decisiones es siempre oportuna. Solución de conflictos inmediatos	10
3	Logro de Metas: Nivel de alcance de objetivos, metas, indicadores e impacto de los resultados en función de los tiempos y recursos disponibles.	Cumplimiento de metas limitado			Su capacidad de cumplir con las metas establecidas esta condicionada a la supervisión constante			Cumple con las metas establecidas en su planificación	La mayoría de la veces logra metas por encima de lo planificado		Siempre logra metas por encima de lo planificado	10
4	Cumplimiento de Normas e Instrucciones: Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.	El cumplimiento de las normas e instrucciones es difícil de identificar			Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad de horarios de su jornada laboral			Cumple con órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral	Cumple con las normas y reglamentos vigentes, acata órdenes. No presenta problemas de incumplimiento		Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud	9
5	Adaptabilidad y Flexibilidad: Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).	Se adapta muy despacio. No se observa flexibilidad en tareas imprevistas en su puesto de trabajo			Su capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo puede mejorar			Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo con supervisión del inmediato	Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo por sí mismo		Permanente mente muestra aptitudes para atender situaciones imprevistas en su puesto de trabajo	10
6	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 afronta situaciones no rutinarias.	No aporta nuevas ideas ni demuestra interés en su trabajo, por lo general se 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. No requiere presiones para desarrollar su potencial		Permanente mente propone cambios, aporta ideas, sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas	9
7	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. Aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.	Generalmente no cumple con las responsabilidades del puesto			Cumple con sus funciones, sin embargo no logra concluir las oportunamente			Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo	Demuestra interés por arriba de las expectativas en la ejecución de sus funciones		Cumple constantemente con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas	7
8	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. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.	Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitante			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 fácilmente manejables	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitante. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto		Desarrolla un trabajo en total armonía con es jefes, compañeros y/o visitante. Mantiene total disposición con sus jefes en prestar colaboración a sus compañeros sin que sea solicitado	5
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											70	

Ficha de Evaluación (Uso de la Comisión) – Nivel Operativo y Soporte:

INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												
PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO Y SOPORTE												
MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS, OCOTEPEQUE												
Datos Generales:												
Nombre del Funcionario:						Antigüedad:						
Cargo:						Jefe Inmediato:						
Unidad o Dependencia:						No de empleados bajo su cargo:						
Fecha de Evaluación:												
Instrucciones: Lea las definiciones de cada uno de los factores que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al funcionario o directivo con mayor precisión. La evaluación de cada uno de los siguientes factores debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del funcionario o directivo. Las categorías para evaluar el desempeño son las siguientes:												
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Conocimiento del Trabajo: Conoce todas las fases del trabajo que realiza. Tiene suficiente experiencia. Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.	Aprende muy despacio. Hay que repetirle las instrucciones una y otra vez)			Conocimiento limitado requiere ayuda y entrenamiento adicional. Debe concentrarse más			Conoce su trabajo. Tiene experiencia, capta conocimientos y técnicas	Tiene buena experiencia. Habilidad para nuevos conocimientos. Algunas veces aporta ideas		Tiene mucha experiencia y gran dominio sobre todo relacionado con su puesto. Enseña y aporta ideas.	10
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	Cantidad de Trabajo : Capacidad para manejar el volumen de trabajo. Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.	Productividad baja, no entrega trabajos a tiempo			Cuando es supervisado su rendimiento y volumen de trabajo puede mejorar			Su capacidad en cuanto a volumen de trabajo es normal	Rápido y hábil. Su volumen de trabajo es algunas veces superior a lo normal		Muy rápido y hábil. Su volumen de trabajo es siempre superior a lo normal	7
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	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.	Descuidado. No realiza un trabajo de calidad. No satisface los requisitos			Frecuentemente hay que corregirlo. Trabajo de mala calidad			Cumple con las normas. Hace un trabajo estándar de calidad.	Trabajo muy bien. Es exacto y preciso. Se preocupa por la calidad de su trabajo		Su trabajo es excelente. Siempre pone mucha calidad en el trabajo que realiza	5
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	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.	El cumplimiento de las normas e instrucciones es difícil de identificar			Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad de horarios de su jornada laboral			Cumple con órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral	Cumple con las normas y reglamentos vigentes, acata órdenes. No presenta problemas de incumplimiento		Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud	8
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	Adaptabilidad y Flexibilidad: Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).	Se adapta muy despacio. No se observa flexibilidad en tareas imprevistas en su puesto de trabajo			Su capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo puede mejorar			Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo con supervisión del inmediato	Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo por sí mismo		Permanentemente muestra aptitudes para atender situaciones imprevistas en su puesto de trabajo	10
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6	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 afronta situaciones no rutinarias.	No aporta nuevas ideas ni demuestra interés en su trabajo, por lo general se 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. No requiere presiones para desarrollar su potencial		Permanentemente propone cambios, aporta ideas, sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas	2
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	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. Aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.	Generalmente no cumple con las responsabilidades del puesto			Cumple con sus funciones, sin embargo no logra concluir las oportunamente			Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo	Demuestra interés por arriba de las expectativas en la ejecución de sus funciones		Cumple constantemente con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas	7
N°	FACTOR	Deficiente			Baja			Promedio	Superior		Sobresaliente	PUNTOS
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8	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. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.	Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitante			Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros			Tiene buenas relaciones con sus jefe, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades fácilmente manejables	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitante. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto		Desarrolla un trabajo en total armonía con es jefes, compañeros y/o visitante. Mantiene total disposición con sus jefes en prestar colaboración a sus compañeros sin que sea solicitado	10
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											59	

Paso 2

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

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

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

RESUMEN DE ACTIVIDADES PASO Nº2	
Nº	ACTIVIDAD
1	Convocar al empleado que será sujeto a la evaluación por la comisión a través del Encargado de RRHH.
2	El empleado recibirá un ejemplar impreso de la evaluación por parte del coordinador de la comisión.
3	El coordinador le explicará brevemente el llenado de la ficha que le fue entregada.
4	El empleado procederá a llenar la autoevaluación, asignando la puntuación correspondiente a la categoría que según su criterio describa mejor su desempeño.
5	El empleado firmará la ficha de autoevaluación y la entregará al coordinador de la comisión.

Procedimiento para el Llenado de la Ficha de Evaluación para uso de Empleados - Autoevaluación

El empleado sujeto a evaluación recibirá por parte de la comisión evaluadora el ejemplar impreso de la Ficha de Evaluación para su respectivo llenado, el coordinador de la comisión le explicará brevemente el llenado de la ficha de evaluación apoyándose en los ejemplos y fuentes de verificación expuestas en la **ETAPA 3 - DESARROLLO**.

Para el llenado de la ficha por parte del empleado evaluado, simplemente deberá asignar el número o puntaje que a su criterio lo califique mejor, recordando que se utiliza una escala del 1 al 10, siendo el 1 la calificación más baja y el 10 la más alta.

A continuación se presenta el formato de la Ficha de Evaluación que utilizará el empleado para realizar su autoevaluación:

Ficha de Evaluación (Uso de Empleados) – Nivel Directivo y Ejecutivo:

INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												
PERSONAL DE NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO												
MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS, OCOTEPEQUE												
Datos Generales:												
Nombre del Funcionario:						Antigüedad:						
Cargo:						Jefe Inmediato:						
Unidad o Dependencia:						No de empleados bajo su cargo:						
Fecha de Evaluación:												
Instrucciones: Lea las definiciones de cada uno de los factores que se presentan a continuación y opte por la calificación que mejor describa su desempeño. En la columna de puntos coloque el número que mejor describa su situación.												
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
1	Liderazgo: Grado en que se evidencia la capacidad para dirigir y orientar al personal bajo su mando y lograr de estos los objetivos deseados.	Desconoce la acción de liderar			Lidera de forma autoritario			Generalmente su liderazgo es participativo	Su liderazgo es participativo en todo momento		Su liderazgo es excelente	
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
2	Toma de Decisiones: Grado de libertad para decidir y facilitar a otros la toma de decisiones.	No toma decisiones por sí mismo			Pide consentimiento del jefe inmediato para la solución de conflictos y/o toma de decisiones			Tiene libertad para tomar decisiones y facilitar a sus compañeros soluciones	Nivel de análisis significativo. Toma de decisión generalmente inmediata		Su toma de decisiones es siempre oportuna. Solución de conflictos inmediatos	
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
3	Logro de Metas: Nivel de alcance de objetivos, metas, indicadores e impacto de los resultados en función de los tiempos y recursos disponibles.	Cumplimiento de metas limitado			Su capacidad de cumplir con las metas establecidas esta condicionada a la supervisión constante			Cumple con las metas establecidas en su planificación	La mayoría de la veces logra metas por encima de lo planificado		Siempre logra metas por encima de lo planificado	
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
4	Cumplimiento de Normas e Instrucciones: Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.	El cumplimiento de las normas e instrucciones es difícil de identificar			Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad de horarios de su jornada laboral			Cumple con órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral	Cumple con las normas y reglamentos vigentes, acata ordenes. No presenta problemas de incumplimiento		Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud	
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
5	Adaptabilidad y Flexibilidad: Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).	Se adapta muy despacio. No se observa flexibilidad en tareas imprevistas en su puesto de trabajo			Su capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo puede mejorar			Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo con supervisión del inmediato	Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo por sí mismo		Permanentemente muestra aptitudes para atender situaciones imprevistas en su puesto de trabajo	
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
6	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 afronta situaciones no rutinarias.	No aporta nuevas ideas ni demuestra interés en su trabajo, por lo general se 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. No requiere presiones para desarrollar su potencial		Permanentemente propone cambios, aporta ideas, sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas	
RESPONSABILIDAD												
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
7	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. Aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.	Generalmente no cumple con las responsabilidades del puesto			Cumple con sus funciones, sin embargo no logra concluir las oportunamente			Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo	Demuestra interés por arriba de las expectativas en la ejecución de sus funciones		Cumple constantemente con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas	
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
8	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. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.	Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitante			Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros			Tiene buenas relaciones con sus jefe, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades fácilmente manejables	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitante. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto		Desarrolla un trabajo en total armonía con es jefes, compañeros y/o visitante. Mantiene total disposición con sus jefes en prestar colaboración a sus compañeros sin que sea solicitado	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												

Ficha de Evaluación (Uso de Empleados) – Nivel Operativo y Soporte:

INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												
PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO Y SOPORTE												
MUNICIPALIDAD DE												
SAN MARCOS, OCOTEPEQUE												
Datos Generales:												
Nombre del Funcionario:						Antigüedad:						
Cargo:						Jefe Inmediato:						
Unidad o Dependencia:						No de empleados bajo su cargo:						
Fecha de Evaluación:												
Instrucciones: Lea las definiciones de cada uno de los factores que se presentan a continuación y opte por la calificación que mejor describa su desempeño. En la columna de puntos coloque el número que mejor describa su situación.												
N°	FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTOS
1	Conocimiento del Trabajo: Conoce todas las fases del trabajo que realiza. Tiene suficiente experiencia. Cantidad y calidad de conocimientos administrativos, técnicos y operacionales que el empleado requiere para desempeñar el puesto.	Aprende muy despacio. Hay que repetírle las instrucciones una y otra vez)			Conocimiento limitado requiere ayuda y entrenamiento adicional. Debe concentrarse más			Conoce su trabajo. Tiene experiencia, capta conocimientos y técnicas	Tiene buena experiencia. Habilidad para nuevos conocimientos. Algunas veces aporta ideas		Tiene mucha experiencia y gran dominio sobre todo relacionado con su puesto. Enseña y aporta ideas.	
2	Cantidad de Trabajo : Capacidad para manejar el volumen de trabajo. Cantidad de trabajo realizado con oportunidad y el valor de su cumplimiento en función de las metas y objetivos establecidos en el área o dependencia y que se desean alcanzar en forma programada por el empleado.	Productividad baja, no entrega trabajos a tiempo			Cuando es supervisado su rendimiento y volumen de trabajo puede mejorar			Su capacidad en cuanto a volumen de trabajo es normal	Rápido y hábil. Su volumen de trabajo es algunas veces superior a lo normal		Muy rápido y hábil. Su volumen de trabajo es siempre superior a lo normal	
3	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.	Descuidado. No realiza un trabajo de calidad. No satisface los requisitos			Frecuentemente hay que corregirlo. Trabajo de mala calidad			Cumple con las normas. Hace un trabajo estándar de calidad.	Trabajo muy bien. Es exacto y preciso. Se preocupa por la calidad de su trabajo		Su trabajo es excelente. Siempre pone mucha calidad en el trabajo que realiza	
4	Cumplimiento de Normas e Instrucciones: Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.	El cumplimiento de las normas e instrucciones es difícil de identificar			Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad de horarios de su jornada laboral			Cumple con órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral	Cumple con las normas y reglamentos vigentes, acata órdenes. No presenta problemas de incumplimiento		Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud	
5	Adaptabilidad y Flexibilidad: Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo que requiere del cumplimiento de actividades rutinarias y/o no rutinarias que impliquen llevarlas a cabo en bajo condiciones especiales (presión o poco usuales).	Se adapta muy despacio. No se observa flexibilidad en tareas imprevistas en su puesto de trabajo			Su capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo puede mejorar			Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo con supervisión del inmediato	Tiene capacidad para adaptarse a nuevos procedimientos de trabajo por sí mismo		Permanentemente muestra aptitudes para atender situaciones imprevistas en su puesto de trabajo	
6	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 afronta situaciones no rutinarias.	No aporta nuevas ideas ni demuestra interés en su trabajo, por lo general se 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. No requiere presiones para desarrollar su potencial		Permanentemente propone cambios, aporta ideas, sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas	
7	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. Aceptando las consecuencias de las decisiones tomadas y las obligaciones contraídas.	Generalmente no cumple con las responsabilidades del puesto			Cumple con sus funciones, sin embargo no logra concluir las oportunamente			Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo	Demuestra interés por arriba de las expectativas en la ejecución de sus funciones		Cumple constantemente con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas	
8	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. Establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con personas ajenas al grupo de trabajo.	Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitante			Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros			Tiene buenas relaciones con sus jefe, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades fácilmente manejables	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitante. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto		Desarrolla un trabajo en total armonía con es jefes, compañeros y/o visitante. Mantiene total disposición con sus jefes en prestar colaboración a sus compañeros sin que sea solicitado	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												

Paso 3

El último paso de la implementación del método de Evaluación del Desempeño consiste en realizar un resumen de la evaluación del desempeño sobre el empleado sometido al proceso e informarle los resultados de los mismos de forma verbal y escrita para formalizar el proceso; esta actividad será realizada por el jefe y/o encargado de recursos humanos.

El encargado de recursos humanos deberá integrar la información de la evaluación en un formato donde quedará registrado: los datos generales del empleado, las debilidades y fortalezas identificadas a través de las puntuaciones obtenidas en los factores de evaluación, la calificación obtenida y el compromiso de la Municipalidad de apoyar el empleado para fortalecer las debilidades identificadas.

Es importante señalar que la calificación que se registrará en el acta será la emitida por la comisión; la autoevaluación que realiza el empleado tiene como finalidad complementar el proceso de evaluación del desempeño que en su momento, el jefe inmediato, el alcalde o la misma corporación podrán consultar para generar una tendencia a través del tiempo en términos de mejora en los resultados del empleado en las evaluaciones periódicas.

Al final del proceso de evaluación el encargado de recursos humanos elaborará un acta final de resultados de evaluación en donde se notificara de forma oficial al empleado la calificación obtenida. El acta podrá ser firmada por el coordinador de la comisión o si la comisión así lo estima conveniente por cada uno de los integrantes de la misma, sin embargo para ambas opciones deberá consignarse la firma del empleado que ha sido evaluado.

Se integrará al expediente del empleado los siguientes documentos de la evaluación del desempeño:

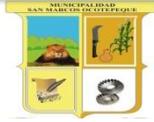
- Ficha de evaluación realizada por la Comisión de Evaluación del Desempeño
- Ficha de Auto Evaluación realizada por el empleado sujeto a la evaluación
- Formato de Resumen de la evaluación consolidado por el encargado de recursos humanos
- Acta de presentación de resultados finales de la evaluación

RESUMEN DE ACTIVIDADES PASO N°3	
Nº	ACTIVIDAD
1	La comisión comparará los resultados de la ficha de autoevaluación del empleado contra los resultados de la ficha de evaluación aplicada por ellos.
2	El encargado de recursos humanos registrará el resumen de la evaluación, según el formato definido.
3	El encargado de recursos humanos compartirá con el empleado los resultados de la evaluación forma verbal destacando las diferencias entre ambas fichas y de forma escrita a través de la entrega del resumen y el acta de resultados
4	Imprimir los documentos que se integraran al expediente del empleado

Propuesta para la Presentación de los Resultados Finales de la Evaluación del Desempeño.

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
SAN MARCOS, OCOTEPEQUE	
Datos Generales del Empleado	
Nombre Completo:	
Unidad o Dependencia:	
Puesto de Trabajo:	
Antigüedad:	
Calificación Obtenida:	
Resumen	
Fortalezas	Debilidades
Compromiso de la Municipalidad en Apoyo al Empleado (a)	

MUNICIPALIDAD DE SAN MARCOS, OCOTEPEQUE



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**ACTA DE PRESENTACIÓN
RESULTADOS FINALES**

Fecha: _____

Por medio de la presente se hace constar que los resultados finales obtenidos en la Evaluación del Desempeño por el empleado:

[Insertar Nombre del Empleado (a)]

Han sido socializados y concertados con el empleado en mención, a través de la presente se da por aceptada de manera formal la calificación obtenida.

[Calificación] Puntos

Comentarios:

Firma del Empleado Evaluado

Firma del Coordinador de la Comisión de
Evaluación del Desempeño

XIV. Propuesta de Recomendaciones

Concluido el proceso de Evaluación del Desempeño es necesario que el Encargado del Recurso Humano prepare un plan de acción para hacer frente a los resultados obtenidos. La Ley CAM hace referencia a las siguientes acciones que se pueden aplicar:

- Propuesta para promociones, transferencias, despidos, suspensión de labores u otros tipos de sanciones.
- Acciones o sanciones disciplinarias sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos de la municipalidad.
- Actualización en el Expediente Personal donde se registren los resultados de la evaluación.

Nivel de Desempeño	Sobresaliente	Superior	Promedio	Baja	Deficiente
Descripción	El nivel de desempeño es destacado, permanentemente aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.	El nivel de desempeño es destacado, por lo general supera las expectativas.	El nivel de desempeño es el esperado, sin requerir supervisión	El nivel de desempeño es mínimo pero no requiere supervisión permanente.	No alcanza el nivel de desempeño esperado.
Medida Sugerida	Considerar ascensos, incentivos salariales y otros.	Reconocimiento verbal y/o escrito, transferencia a otros departamento	Rotación en puesto del mismo nivel Oferta de posibles promociones y ascensos laborales	Integrar a procesos de capacitación, medidas disciplinarias	Integrar a procesos de capacitación en temas específicos, Medidas disciplinarias o despido

XV. BIBLIOGRAFÍA

Constitución de la República de Honduras 1982

Ley de Municipalidades, 1990

Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Borrador de Reglamento de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Manual Genérico de Evaluación del Desempeño, AMHON

Evaluación Integral, Jack Fleitman, 1994 McGraw-Hill

Evaluación del Desempeño, Dr. Paulo Reis, 2007 Verlag Dashöfer

Evaluación del Desempeño Individual, Federico Gan y Jaume Triginé

XVI. ANEXOS

- Ficha de Evaluación de Uso de la Comisión de Evaluación del Desempeño de aplicación a empleados de Nivel Directivo y Ejecutivo. – Hoja electrónica de Microsoft Excel.
- Ficha de Evaluación de Uso de la Comisión de Evaluación del Desempeño de aplicación a empleados de Nivel Operativo y Soporte. – Hoja electrónica de Microsoft Excel.
- Ficha de Evaluación para el Empleado Evaluado (Se debe imprimir para su aplicación) de Nivel Directivo y Ejecutivo. – Hoja electrónica de Microsoft Excel.
- Ficha de Evaluación para el Empleado Evaluado (Se debe imprimir para su aplicación) de Nivel Operativo y Soporte. – Hoja electrónica de Microsoft Excel.
- Acta de Presentación de Resultados Finales de la Evaluación del Desempeño.