ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL CEDROS DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

JULIO 2014

CON APOYO Y ASESORIA DE:

CON APOYO Y ASESORIA DE:

INDICE

INTRODUCCION

OBJETIVOS *7*

FUNDAMENTO LEGAL *9*

BASE TEORICA *14*

AMBITO DE APLICACIÓN *17*

REVISION Y ACTUALIZACION *19*

APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN *21*

PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN *25*

DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS *27*

DISPOSICIONES RELACIONADAS CON UNIDADES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL *31*

INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO *34*

FORMULARIO A *38*

FORMULARIO B *46*

FORMULARIO INTERMEDIO *54*

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente Manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los empleados y empleadas de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, con el propósito de identificar alternativas de optimización de los servicios públicos municipales brindados a la ciudadanía, siendo parte integral de los instrumentos resultantes de la Asistencia Técnica para la Elaboración de Manuales Administrativos para aplicación de Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras leyes vinculadas, en la Alcaldia Municipal de San Rafael Cedros.

Este instrumento se ha construido por medio de un proceso de consulta y participación de los referentes municipales asignados para tal propósito y bajo un esquema de consulta y socialización entre Concejales y Jefaturas de Unidades de la Alcaldía Municipal, buscando sea asumido profesionalmente y que su práctica refleje un adecuado nivel de apropiamiento.

El concepto primordial aplicado en su elaboración y socializado para su futura aplicación, es ser un instrumento administrativo necesario para la gestión municipal cada vez más sujeta de exigencias en su entorno, que aleja las prácticas arbitrarias de evaluación en el desempeño laboral y promueve la evaluación vinculada a una verdadera gestión del recurso humano, desde la identificación de las necesidades fundamentales para realizar las actividades encomendadas en el cargo, aplicando un desarrollo sistemático de las capacidades cognitivas, hasta la correspondiente determinación del retiro del cargo en términos de reubicación o en términos definitivos.

El Manual contiene los objetivos que persigue de manera general y especifica, la base legal que sustenta las disposiciones establecidas en el mismo, la base teórica que permite visualizar el sentido técnico y operativo de la evaluación del desempeño, el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño en el que se destacan de forma especificas los procedimientos y regulaciones para la aplicación y uso del sistema, las disposiciones administrativas y relacionadas con la unidad encomendada a la aplicación de estos instrumentos y finalmente sus anexos, que recogen de manera particular el instructivo de aplicación del sistema y los formularios para hacer efectiva la evaluación del desempeño de los empleados, a partir de los requerimientos y especificaciones del cargo y del nivel funcionarial al que corresponde.

De fundamental importancia es señalar que el presente Manual, responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

1. OBJETIVOS

1. ***OBJETIVOS.***

Objetivo General

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, para favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.

Objetivos Específicos

a) Contribuir a formular programas de capacitación a partir de los resultados de la evaluación a efecto de promover la mejora y la corrección de debilidades en el desempeño.

b) Contribuir a identificar necesidades materiales en términos de mobiliario, equipo y utensilios para el buen desempeño laboral.

c) Contribuir desde los resultados de la evaluación del desempeño laboral, en el otorgamiento de estímulos y ascensos a los empleados.

d) Contribuir desde los resultados de la evaluación del desempeño laboral, en el otorgamiento de becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.

e) Contribuir a la evaluación de procesos de selección para optar a un cargo superior o comisión de trabajo por idoneidad y capacidad laboral.

f) Determinar la permanencia en el servicio municipal y/o cargo laboral.

2. FUNDAMENTO LEGAL

2. FUNDAMENTO LEGAL

La evaluación del desempeño laboral, tiene fundamento en diferentes normativas, lo que facilita la aplicación de un sistema de evaluación cuya finalidad primordial debería ser la mejora contínua de los procedimientos administrativos y de los conocimientos ya acumulados en el ámbito municipal y de manera especial en la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

La adecuada aplicación del sistema de evaluación, permite que tanto el Concejo Municipal como los empleados de carrera, puedan dimensionar las cualidades y virtudes con las cuales se cuenta y las dificultades que se manejan en el trabajo diario, lo que podría determinar el impulso de un proceso de capacitación o de mejoras en las condiciones laborales.

Código Municipal

Obligación del Concejo Municipal.

***Art. 31**, Numeral 4 establece "Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia"*

Es decir, el numeral 4 mencionado, dicta la obligatoriedad de la máxima autoridad de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, para impulsar y ejecutar una administración vinculada a principios que han sido abordados en el Manual de Organización y Funciones y que se retoman en el presente Manual, para efectos de dimensionar la obligación que se contrae en la aplicación de estos principios.

Principio de Transparencia

Los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados de la Alcaldía Municipal, serán difundidos a los ciudadanos para su conocimiento y análisis. Siendo el presente documento un resultado del proceso de modernización impulsado por la Alcaldía Municipal, éste proceso debe ser familiarizado con los ciudadanos a efectos de observar de manera paulatina el mejoramiento de los servicios y de la conducta de sus funcionarios. El Principio de Transparencia está vinculado, de manera indisoluble, con lo establecido en el Código Municipal, Título IX, referente a la participación ciudadana y la transparencia en la gestión pública local, además de lo concerniente a la Ley de Ética Gubernamental y la Ley de Acceso a la Información Pública.

Principio de Austeridad

Es un principio aplicable a las políticas, estrategias, proyectos o acciones, que implican que todas éstas deben sustentarse en lo necesario para lograr su fin. Se vincula a las intervenciones con modestia para alcanzar el objetivo. Lo modesto es rehusar lo innecesario cuando lo innecesario no tiene ningún sentido y no afecta lograr el objetivo.

También se hace referencia de esta palabra como tiempos severos. Las políticas de austeridad se utilizan frecuentemente por los gobiernos que tratan de reducir su déficit, sin embargo, es un principio que debe prevalecer en la administración pública, aun sean estas altamente generosas.

Principio de Eficiencia

Siendo la eficiencia la capacidad para realizar adecuadamente una función, el Manual de Organización y Funciones, sostiene la base interna necesaria para optar a un cumplimiento de los fines trazados y es en las funciones de cada unidad municipal en donde se refleja su estricto cumplimiento. El cumplimiento individual de las funciones y su interrelación para el logro de fines colectivos, es la estrategia necesaria para la consecución de los objetivos de la Alcaldía Municipal y su parámetro de medición, se establece con la aplicación de los respectivos instrumentos de evaluación organizados en el presente Manual de Evaluación del Desempeño.

Principio de Eficacia

Siendo la eficacia la capacidad para producir un efecto, la administración pública municipal, organiza su gestión externa en torno a planes y proyectos de desarrollo local concertados con la ciudadanía y su gestión interna en estrecho vínculo con los Manuales Administrativos como el presente, procurando con su aplicación una administración moderna y armoniosa que facilite las funciones a cada quién encomendadas.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Evaluación del Desempeño y su Calificación

Art. 42. *"El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo, contenidos en los Manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período".*

Art. 43.- *"La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:*

1) *Conceder estímulos a los empleados;*

2) *Formular programas de capacitación;*

3) *Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;*

4) *Evaluar procesos de selección; y*

5) *Determinar la permanencia en el servicio".*

El Artículo anterior, establece que la acción de aplicar una evaluación es una herramienta que tiene la administración municipal, para mejorar y desarrollar las funciones que tienen los empleados municipales en el desempeño de su trabajo diario. Pero también en los numerales del 1 al 5, el Art. 43, señala para qué sirve la evaluación y así establece que:

a) *Al trabajador municipal que realiza bien su trabajo, pueden concedérseles estímulos individuales y como ejemplos se mencionan: un diploma de reconocimiento por el trabajo desempeñado; una beca de estudio completa o parcial; invitarlo a que participe en eventos de capacitación con el objeto que desarrolle sus conocimientos en materia de interés para la Municipalidad; entre otros estímulos.*

b) *La evaluación del personal de la Alcaldía Municipal, puede identificar que existen deficiencias en los conocimientos sobre materias relacionadas con el desempeño administrativo de los trabajadores municipales y esto llevar decidir que las autoridades municipales formulen programas de capacitación.*

c) *El resultado de una evaluación aplicada al personal de la Alcaldía Municipal, también sirve para el otorgamiento de becas o ser tomado en cuenta para que dé sus aportes en una comisión de estudio relacionado con el cargo o que comparta su experiencia exitosa, con el resto de compañeros de trabajo, que sirva al mismo tiempo, a los intereses de la Alcaldía Municipal.*

d) También cuando se evalúa al personal de la Alcaldía Municipal, los resultados pueden servir para determinar criterios en el momento de la selección de nuevos miembros de la comunidad laboral municipal.

e) Una evaluación puede llevar a la conclusión, que es el momento de decidir sobre la permanencia de un empleado en el puesto de trabajo. Ciertamente para llegar a ésta conclusión, debió haberse transcurrido por un proceso y no es que deba decidirse en la primera evaluación. Se tiene que haber hecho anticipadamente, amonestaciones verbales y escritas, haber dado oportunidades de capacitación y de estímulo entre otros, para que ésta persona pueda ser retirada del puesto. Un retiro no necesariamente es un despido, ya que existe la oportunidad de encontrar un cargo alternativo que pueda ser bien desempeñado por el empleado municipal.

f) Se ha de considerar también, que el retiro ya en el caso definitivo, debe hacerse de conformidad con las disposiciones legales, establecidas en los procedimientos administrativos y/o judiciales regulados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar

Art. 44.- *"La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente Manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.*

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal."

Notificación de la Calificación

Art. 45.- *"La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo y, en su ausencia al Alcalde y, en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso".*

Adecuación de Manuales de Evaluación

Art. 46.- *"Los Manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal".*

3. BASE TEÓRICA

3. BASE TEÓRICA.

Con el propósito de iniciar la implementación del presente Manual, que supone adquirir una adecuada orientación, para aplicar como corresponden los procesos de evaluación del personal, la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros asume como marco de referencia las pautas siguientes:

a) *El sistema de evaluación, parte de la visión estratégica institucional de la gestión municipal y sus procesos, es decir, teniendo en cuenta que el desempeño de un cargo, ha de ser dimensionado en su relación con los objetivos y funciones de la unidad a la que está orgánicamente adherido, así como en la relación de los objetivos y funciones que dicha unidad, contribuye a la consecución de los fines estratégicos de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.*

b) *El método de evaluación definido para este Manual, combina varios métodos y está principalmente centrado en la escala gráfica, considerando que las ventajas de este método permiten la fácil y rápida aplicación y comprensión, un bajo costo, escasa capacitación y se puede aplicar a todo el personal.*

c) *El sistema y el Manual, están basados en el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y en elementos de la realidad de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.*

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, comprende y asume como lineamientos rectores de la evaluación del desempeño, los siguientes:

a) *El recurso humano es el más importante para el cumplimiento de sus objetivos y debe dársele una mayor apreciación del desempeño en el trabajo.*

b) *La retroalimentación efectiva del desempeño, es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la Alcaldía Municipal.*

c) *El sistema de evaluación del desempeño, ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los empleados.*

d) *El sistema de evaluación del desempeño, se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato, evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones de la Alcaldía Municipal.*

e) El objetivo fundamental del sistema, es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio público.

En tal sentido, el desarrollo y aplicación del presente Manual, ha de favorecer acciones y procesos para:

a) Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la Alcaldía Municipal.

b) Hacer un reconocimiento formal de los métodos de trabajo, aplicados por el empleado, estimulando a otros empleados a repetirlos, adaptándolos a sus puestos y circunstancias.

c) Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.

d) Determinar la concesión del aumento salarial o de cualquier otro incentivo, por excelente desempeño en su trabajo.

e) Sustentar criterios de reubicación de los empleados, para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

f) Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores empleados de la Administración Municipal y de los potenciales sujetos de gestión de desarrollo de recurso humano.

4. AMBITO DE APLICACIÓN

4. AMBITO DE APLICACIÓN.

La aplicación es para todo el personal de carrera de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo, como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, de acuerdo a las definiciones que se detalla a continuación.

Nivel de Dirección

Pertenecen los empleados que desempeñan dentro de la Alcaldía Municipal, las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo, tendentes a lograr los objetivos de ésta.

Nivel Técnico

Pertenecen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de Soporte Administrativo

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico, para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo

A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

A partir de lo establecido en las nominas de cargos y relativas a cada nivel funcionarial, es importante destacar que el ámbito de aplicación de este Manual, se extiende al personal que está fuera de la Carrera Administrativa Municipal y que forma parte de cualquiera de las unidades de la estructura orgánica de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, ya que es obligación del Concejo Municipal, contar con información adecuada y oportuna sobre el desempeño del personal en general, a efecto de realizar una gestión óptima en el municipio, tal es el caso de de quienes desempeñan cargos de confianza, según el Artículo 2 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, relativo a las excepciones.

5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.

Este Manual será revisado y actualizado en la medida que los intereses de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros así lo requieran. El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad del Concejo Municipal o de la persona designado por las autoridades municipales.

Para la revisión y adecuación del presente Manual, se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general, para efectos de socialización.

Los formatos de evaluación sirven de modelos para los intereses de la Alcaldía Municipal, más no podrá alterarse el sistema de evaluación, que resalta de manera clara, la participación tanto del evaluador como del evaluado y que establece en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los procedimientos que deberán regir la relación entre ambos.

Cualquier reforma o adecuación al presente Manual, será sujeto de aprobación por el Concejo Municipal, previa a su puesta en aplicación.

6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

El sistema de evaluación del desempeño, para la aplicación del presente Manual, estará orientado por las disposiciones técnicas, administrativas y financieras siguientes:

El Ciclo de Evaluación

El periodo de evaluación comprende un año de labores, proceso que se desarrollará en los dos meses últimos del año, teniendo en consideración los procesos de planificación, de capacitación y presupuestarios de la Alcaldía Municipal.

Directrices Generales para la Evaluación

a) *La evaluación estará relacionada con las demandas y responsabilidades del nivel funcionarial en el que se desempeñan los empleados en su relación con los requerimientos del cargo específico que desempeñan.*

b) *La escala de evaluación del desempeño aplicada y contenida en los Formularios, se convertirá en el instrumento principal de obtención de datos objetivos del nivel de desempeño.*

c) *Se desarrollará una evaluación intermedia por el jefe inmediato, pudiendo programarse en los meses de Mayo a Junio, quien aplicará una lista de chequeo de forma general, por medio de la cual evaluará el desempeño, ofreciendo la oportunidad al empleado de corregir situaciones o desempeños, antes de finalizado el año y que sea aplicada la evaluación anual.*

d) *La lista de chequeo que aplicará el jefe inmediato, estará basada en los mismos criterios generales de la evaluación final, pero evaluados a partir de la observación directa del desempeño del empleado, con un apartado en el que se anoten las potenciales observaciones, para la mejora del desempeño del empleado, teniendo en consideración las especificaciones establecidas en el Manual Descriptor de Cargos y Categorías de la Alcaldía Municipal.*

e) *Se incluirá en el expediente, los resultados de la evaluación anual, no así las de carácter intermedio, las cuales únicamente servirán como herramientas de apoyo para la valoración final.*

f) La evaluación se llevará a cabo por medio de dos formularios, que corresponderá a los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y, a las áreas del desempeño claves para la medición del rendimiento y cumplimiento de responsabilidades por parte del empleado.

g) En caso de considerarse pertinente por parte del encargado de recursos humanos o funcionario designado por el Concejo Municipal de San Rafael Cedros, como apoyo a la evaluación final, se podrán usar otras fuentes de retroalimentación, como pueden ser encuestas a la ciudadanía.

h) En caso de que un empleado sea reubicado en un cargo diferente, éste será evaluado con el formulario del grupo laboral, correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior.

Distribución de los Empleados por Grupos Laborales

La distribución de los empleados en grupos laborales, según sus funciones, está determinado según lo establecido en Título II, referente a los Funcionarios y Empleados de Carrera; Capitulo I, de las Funciones correspondientes a los Niveles de Carrera, Art. 5, el cual define que por su contenido funcionarial los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos. Será el jefe inmediato el que determine, en base a la distribución de los cargos por nivel funcionarial, el formulario correspondiente al grupo laboral, con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales. Es decir el Grupo Laboral es equivalente al Ámbito de Aplicación.

El Expediente del Empleado

Las evaluaciones del desemeño serán anexadas al expediente del empleado. Este expediente deberá a su vez, estar en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal. La Unidad de Recursos Humanos o la Unidad designada por el Concejo o Alcalde Municipal, así como el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, deberán llevar un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad de los respectivos jefes de dichas unidades.

Este expediente, contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado:

- *Copia de la evaluación intermedia.*
- *Notificaciones relacionadas con el desempeño.*
- *Cartas de felicitación por el trabajo eficiente.*

- *Llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, y otros.*

Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación y la envíe a la unidad administradora del expediente para su actualización.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y ha de ser tratado con la debida discrecionalidad.

7. PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN.

7. PROCESO DE EVALUACIÓN Y REVISIÓN.

Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente del jefe inmediato. El superior del jefe inmediato solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, cuando el empleado manifieste inconformidad en relación con lo actuado por el jefe inmediato. Para ello, debe atenderse lo indicado en el formulario de evaluación del desempeño y lo dispuesto en los Artículos 44 y 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Los resultados que aquí se determinen, deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el empleado durante el año, además, de esta evaluación han de derivarse, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el empleado y que se han de especificar en el formulario, con miras a la programación del trabajo para el ciclo siguiente.

Revisión

El empleado podrá solicitar la revisión, esto según lo establecido en el Art. 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, el cual dicta: "La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso".

8. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS

8.DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS.

Una vez que el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en el caso de que éste hubiere participado en el proceso evaluativo, haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los empleados a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviarlos con sus dos copias y un informe sobre los resultados de la evaluación, a la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad Administrativa competente y además, al Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.

La evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal, desde el momento en que la evaluación es comunicada al empleado y aceptada por éste. Para efectos de control administrativo, la evaluación debe incorporarse en el Registro Municipal correspondiente.

En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de seis meses de tiempo efectivamente laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo, por ejemplo, pago de incentivos, se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior si hubiese laborado el año previo.

En caso de que a la fecha de evaluación, el empleado se encuentre ausente de su cargo, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia, el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el jefe inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante la Unidad Administrativa competente y ésta, a su vez informar al Concejo Municipal, a la Comisión Municipal de la Carrera y al Registro Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal. Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito valorada por Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, serán aceptadas por ésta las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.

En caso de que el empleado se encuentre ausente de su cargo por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse su evaluación del desempeño, para ningún efecto administrativo ni legal.

Tanto el empleado como el jefe inmediato o el superior de éste, en caso de que participe en el proceso de evaluación, deberán firmar con su puño y letra los originales de los formularios de evaluación, no se administrará el uso de facsímiles para este propósito. La ausencia de la firma del jefe invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al empleado.

La ausencia de la firma del empleado hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el empleado se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en el apartado del formulario "OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA" y además, registrar el hecho en una acta avalada con su firma y la de, por lo menos, dos observadores con sus respectivas calidades. De modo similar ha de proceder el empleado en el caso de que su jefe inmediato no cumpla con su deber de evaluarlo.

Si el empleado se negare a asistir a la entrevista, a la que fuere convocado para ser notificado del resultado de la evaluación o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a éste, el jefe inmediato o el superior del jefe inmediato, en caso de que intervenga en el proceso, ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.

Los jefes y los funcionarios de la Oficina de Recursos Humanos o de la Unidad competente, que intervengan en el proceso de evaluación del desempeño serán responsables por el atraso en la remisión o el extravío de los formularios, razón por la cual podrán ser sancionados de acuerdo con la naturaleza y la gravedad del daño causado con su actuación negligente.

En vista de que el formulario de evaluación del desempeño, es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de recursos humanos, ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Ha de estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, es recomendable que sea llenado e impreso digitalmente. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación.

Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este Manual, será absolutamente nula, excepto los casos indicados y justificados.

Cuando el empleado dependa técnicamente de un jefe y administrativamente de otro, en este caso, el jefe técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el jefe administrativo, actuará como superior para resolver una eventual disconformidad del empleado con respecto al resultado de la evaluación.

Si no existiera un jefe técnico para evaluar a los empleados de acuerdo con las funciones que realizan, el proceso de evaluación quedará a cargo del jefe administrativo,

quien ha de basarse en los informes y cualquier otro medio de control que le permita externar criterios sobre el desempeño del empleado.

Aún cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado en el que se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores, si las hubiere.

El jefe inmediato o el superior podrán utilizar hojas adicionales, en aquellos casos en que los espacios provistos en el formulario no sean suficientes, para indicar sus apreciaciones u observaciones sobre algún aspecto de la evaluación del empleado.

9. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON UNIDADES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

9. DISPOSICIONES RELACIONADAS CON UNIDADES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Después que la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo periodo de evaluación, dejará el original para su archivo y enviará copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar copia al empleado.

En caso de que hubiere formularios incorrectos, éstos también deberán ser devueltos al jefe inmediato para que efectúe las correcciones procedentes, dentro del plazo que la oficina citada establezca.

De cada evaluación del desempeño, la Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado y la categoría cualitativa - DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE - que corresponda.

La Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato.

La Oficina de Recursos Humanos o Unidades competentes han de instruir a los jefes, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los empleados, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y, bajo estricta vigilancia del jefe inmediato.

La Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, ha de procurar que los empleados que pasen a ocupar puestos con rango de jefatura, sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño e igualmente, que los nuevos empleados de la Carrera Administrativa Municipal, sean inducidos y orientados en esta materia.

Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo. La Oficina de Recursos Humanos o la Unidad competente, han de procurar que las diferentes dependencias de la municipalidad, le brinden información precisa sobre los casos de empleados que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en los párrafos anteriores, a fin de que la lista de empleados evaluados, que deben remitir al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos.

Esta lista deberá ser remitida por la Oficina de Recursos Humanos o Unidad competente, a más tardar 30 días después de haber finalizado el proceso de evaluación y ha de contener los siguientes datos:

a) *Nombre del empleado*

b) *Número de DUI*

c) *Resultado cuantitativo (promedio anual)*

d) *Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)*

e) *Justificación de los casos*

Los empleados que obtuvieron resultados de DEFICIENTE y REGULAR, así como aquellos que tengan derecho al incentivo por concepto de carrera profesional, han de incluirse por separado del resto de empleados, con el propósito de facilitar la información al usuario.

Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, las Oficinas de Recursos Humanos o Unidad competente, dispondrán con suficiente anticipación, de los formularios requeridos para la evaluación de los empleados que están a su cargo.

10. INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

10. INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Selección del formulario e identificación del período de evaluación.

El jefe inmediato escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado y de acuerdo con las funciones que éste realiza. Para la evaluación, el jefe inmediato ha de hacer uso de un ejemplar del formulario de evaluación, dónde ha de consignarse los resultados numéricos y la categoría cualitativa correspondiente al puntaje obtenido en la evaluación.

Sección 1. Identificación del evaluado y del evaluador.

Corresponde al jefe inmediato llenar con claridad y exactitud cada uno de los espacios de este apartado. La información ha de aparecer sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

Sección 2. Indicaciones generales para el uso del formulario.

Corresponde al evaluador asignado, dar a conocer las indicaciones generales al evaluado, sobre la evaluación que se le va a realizar.

Sección 3. Áreas del desempeño con sus respectivos factores, según cada grupo laboral.

Este apartado tiene la enumeración y descripción de las 3 Áreas a evaluar y sus respectivos factores, áreas del desempeño consideradas como relevantes para fundamentar los criterios de evaluación. Estas áreas varían según el grupo laboral al que correspondan.

Para dar a conocer al evaluado el grado de desempeño en cada área, el jefe inmediato ha de convocarlo a una entrevista para exponerle los valores asignados en la evaluación. En dicha entrevista, el evaluado podrá dar sus apreciaciones sobre los resultados en las diferentes áreas evaluadas. Al concluir la entrevista, el evaluado procederá a firmar en el espacio previsto al final del apartado, dicha firma prueba únicamente su participación en la entrevista y no significa la aceptación del resultado.

Sección 4. Justificación de los grados de desempeño.

Con el fin de identificar las causas más evidentes de un nivel de desempeño deficiente o bueno del empleado, es necesario que el jefe inmediato justifique brevemente, las razones en que se basa para otorgar el resultado de en cada área evaluada.

Con ese objetivo, en el espacio previsto de este apartado o en hoja adicional si lo requiere, ha de indicar las razones por las cuales el empleado tuvo grados de desempeño 2 ó 10 en determinadas áreas.

Sección 5. Capacitación y otras opciones de mejoramiento

El objetivo de este apartado es que el jefe inmediato tomando en cuenta el criterio del empleado y sus propias apreciaciones, determine las acciones de capacitación, asesoría u orientación, que puedan contribuir a la corrección o mejoramiento del desempeño de quienes obtuvieron grados de desempeño equivalentes a ***DEFICIENTE O REGULAR*** *en su evaluación intermedia o final.*

Para este propósito deberá entenderse como necesidad de capacitación, a la ausencia, insuficiencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el empleado para el eficiente y efectivo desempeño de su cargo. El jefe inmediato ha de considerar en sus propuestas de capacitación, aquellos aspectos propios de cada área del desempeño, que a su juicio, pueden corregirse o mejorarse. En este sentido, propiciara la participación del empleado, solicitando y analizando las sugerencias que éste plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él jefe inmediato.

Al momento de formular dichas propuestas, el jefe inmediato ha de considerar las condiciones de viabilidad que éstas tengan, según la disponibilidad de recursos materiales, humanos y económicos de la Municipalidad. Además de esto, sus recomendaciones serán específicas para las necesidades particulares de cada empleado.

Una vez resuelto lo anterior, el jefe inmediato procederá a indicar en el espacio correspondiente de este apartado la solución que recomienda. Si el mejoramiento del desempeño no depende de la capacitación, sino de una condición ajena a este concepto, entonces deberá utilizar el espacio ***"Otro"*** *e indicar lo que corresponda.*

Los planes de capacitación que se preparen con base en los casos de empleados que hayan obtenido grados de desempeño equivalentes a ***MUY DEFICIENTE o DEFICIENTE****, deberán ser atendidos a corto plazo por la municipalidad.*

Para estimular el desarrollo de aquellos empleados que obtuvieren grados de desempeño superiores a ***MUY DEFICIENTE o DEFICIENTE****, el jefe inmediato podrá indicar ciertas áreas que a su juicio el empleado requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción.*

Si por algún motivo la Municipalidad no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el

jefe inmediato en este apartado, no ha de imputarse al empleado las deficiencias o insuficiencias que como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe inmediato hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la Municipalidad cumpla con tales propuestas.

Sección 6. Opinión del empleado con respecto a la evaluación.

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el empleado debe indicar en los espacios de este apartado si está conforme o no con el resultado.

Luego, firmará, anotará la fecha y devolverá el formulario a su jefe inmediato. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, deberá presentar sus objeciones el día hábil siguiente y solicitar nueva entrevista con el jefe inmediato. Si el empleado manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el jefe inmediato dará por concluido el proceso de evaluación, imponiendo su firma y la indicación de la fecha en los espacios provistos para ello y completando los datos de la evaluación. En caso que el empleado no esté de acuerdo, presentará al Concejo Municipal y en su defecto al Alcalde o Alcaldesa Municipal, la solicitud de revisión, quienes a su vez designaran por escrito al jefe superior o al funcionario idóneo, para realizar una nueva evaluación habiendo oído al interesado o interesada.

Una vez realizada la segunda evaluación y establecido acuerdo sobre el puntaje y grado de desempeño obtenido, los designados y el servidor procederán a completar el formulario y a firmar la nueva resolución, dejando como válida la última evaluación y dictando las medidas de acuerdo a lo requerido en el formulario respectivo, sobre lo cual notificaran al Concejo Municipal.

Sección 7. Resolución del jefe superior sobre la solicitud de revisión del empleado.

En este apartado se consignarán los resultados del análisis y revisión realizada por el jefe superior o designado por el Concejo Municipal, para atender la solicitud de revisión presentada por el empleado.

Sección 8. Observaciones generales de la jefatura

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el jefe inmediato, como por el superior de éste o funcionarios designados por el Concejo Municipal como se detalla en el punto anterior. Se recomienda usar para motivar con alguna frase al empleado eficiente o excepcional o aquel que ha dado muestras de mejoramiento o que cumplió fielmente el compromiso adquirido, para lograr un mejor desempeño. También servirá para indicar los siguientes casos:

1- *Si el empleado se negó a asistir a la entrevista de notificación de los resultados de la evaluación.*
2- *Si el empleado se negó a firmar la evaluación.*

En cualquiera de estos dos casos deberá levantarse un acta firmada por el jefe que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades.

3- *Si el empleado estuvo incapacitado, con licencia o beca y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el jefe inmediato o el superior juzgue pertinente.*

Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.

Fecha:_____/____/____	***FORMULARIO A*** ***Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral para Niveles de Dirección y Técnico*** ***Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros***

SECCIÓN 1. *IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO MUNICIPAL Y DE SUS SUPERIORES*

Datos del Empleado Municipal		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
No. DUI:	***Período de evaluación:*** ***Del __de _____ al ___*** ***de _____ del 201__***	***Tipo de nombramiento:*** ***Contrato___*** ***Ley de Salarios ___***
Cargo Actual:		
Tiempo de laborar en el cargo:		
Datos del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
Cargo Actual:		
Datos del Superior del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
Cargo Actual:		

SECCIÓN 2. *INDICACIONES*

1. *Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados municipales.*
2. *El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B, según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El presente Formulario A será para el Personal de Dirección y Técnico.*
3. *El formulario comprende 8 secciones y, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores que deben ser evaluados.*
4. *Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados.*
5. *Por cada área evaluada, se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.*
6. *De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.*

Rango de puntos	***Calificación***
30-50	*Muy deficiente*
51-70	*Deficiente*
71-90	*Bueno*
91-110	*Muy Bueno*
110-150	*Excelente*

SECCIÓN 3*. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO*

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

AREA: *PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL.*

FACTOR	***DESCRIPCIÓN DEL FACTOR***	***PESO***	***PUNTOS ASIGNADOS***
Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo	*Evita responsabilidades y es indiferente.*	*2*	
	Realiza ciertas tareas renuentemente.	*4*	
	Acepta las órdenes, pero no busca mayores responsabilidades u actividades que desempeñar.	*6*	
	Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz.	*8*	
	Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	*10*	
Logro de metas y objetivos	*Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo.*	*2*	
	Tiende a ser lento y desordenado.	*4*	
	Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido.	*6*	
	Cumple con las metas establecidas y es eficaz.	*8*	
	Sobrepasa el cumplimiento de las metas y es muy ordenado.	*10*	
Organización	*Delega sus funciones o tareas a sus empleados sub-alternos.*	*2*	
	Es irregular y poco coordinado en el trabajo.	*4*	
	Sabe tomar decisiones, su trabajo es aceptable.	*6*	
	Consistentemente ordenado, rara vez requiere correcciones.	*8*	
	Trabaja con gran calidad y cumple con los objetivos.	*10*	

Cooperación con compañeros y empleados sub-alternos	*Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo.*	*2*	
	Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente, no demuestra buen orden.	*4*	
	Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso.	*6*	
	Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento.	*8*	
	Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos de trabajo.	*10*	
Toma de decisiones	*No toma la iniciativa a la hora de tomar decisiones.*	*2*	
	Depende de otras personas para tomar decisiones.	*4*	
	Toma decisiones que no son acertadas.	*6*	
	Toma muy buenas decisiones y casi siempre resuelven el problema.	*8*	
	Resuelve el conflicto y toma las mejores decisiones siempre.	*10*	
		SUBTOTAL:	

AREA: *PRODUCTIVIDAD*

FACTOR	***DESCRIPCIÓN DEL FACTOR***	***PESO***	***PUNTOS ASIGNADOS***
Responsabilidad	*Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.*	*2*	
	Desempeña ciertas tareas renuentemente.	*4*	
	Acepta, pero no busca mayores responsabilidades.	*6*	
	Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos.	*8*	
	Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.	*10*	
Cumplimiento y Oportunidad	*No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.*	*2*	
	Tiende a ser lento pero es ordenado.	*4*	
	Generalmente termina a tiempo su trabajo.	*6*	
	Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.	*8*	
	Permanentemente entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.	*10*	
Calidad del Trabajo	*Tiende a ser descuidado y desordenado.*	*2*	
	Es irregular, a veces aceptable y a veces rechazable.	*4*	
	Su trabajo es aceptable y aseado.	*6*	
	Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones.	*8*	
	Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones.	*10*	

Competencia Técnica y Conocimiento del Cargo	*Desconoce aspectos básicos de su cargo.*	*2*	
	Insuficiente conocimiento de algunas actividades a su cargo.	*4*	
	Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo.	*6*	
	Lo domina muy bien.	*8*	
	Dominio total del cargo, inclusive comprende otros más.	*10*	
Volumen de trabajo	*Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente.*	*2*	
	Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo.	*4*	
	Ejecuta un volumen adecuado de trabajo.	*6*	
	Usualmente realiza más de lo que se espera.	*8*	
	Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos.	*10*	
Ejecución de Actividades	*Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle.*	*2*	
	A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones.	*4*	
	Realizó sus actividades siguiendo instrucciones.	*6*	
	Normalmente planifica y cumple en el tiempo previsto con sus actividades.	*8*	
	Siempre prevé y jerarquiza las tareas necesarias para el logro de los resultados en el tiempo esperado.	*10*	
		SUBTOTAL:	

AREA: *CONDUCTA LABORAL*

FACTOR	***DESCRIPCIÓN DEL FACTOR***	***PESO***	***PUNTOS ASIGNADOS***
Iniciativa	*Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.*	*2*	
	Necesita ayuda y supervisión constantemente.	*4*	
	Realiza el trabajo sin pedírselo.	*6*	
	Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas.	*8*	
	Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	*10*	

Relaciones personales y de mando.	*Es extremadamente reservado, es poco comunicativo y esto llegó a obstaculizar la relación con los empleados que tiene a cargo.*	*2*	
	Tiene preferencias con ciertos empleados sub-alterno	*4*	
	Coordina su trabajo con las distintas áreas o unidades, pero no se preocupa por mejorar la atención con ciertos empleados.	*6*	
	Contribuyó a que el ambiente en su Unidad de Trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios.	*8*	
	Establece y mantiene canales de comunicación con los contribuyentes, usuarios, jefes superiores, compañeros, o colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal o un servicio interno de la municipalidad.	*10*	
Asistencia y Puntualidad	*Asistencia y puntualidad deficiente.*	*2*	
	Es reincidente en su asistencia y en términos generales es impuntual.	*4*	
	Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	*6*	
	Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemplo a sus sub-alternos.	*8*	
	Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada laboral, cuando el trabajo lo amerita	*10*	
Presentación	*Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo.*	*2*	
	A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.	*4*	
	Su arreglo personal y presentación son generalmente aceptables.	*6*	
	Su arreglo personal y presentación son muy buenos.	*8*	
	Su arreglo personal y presentación son excelentes, siempre demuestra orden y limpieza en su vestir.	*10*	
		SUBTOTAL:	

Puntaje Total Alcanzado	
Categoría Cualitativa	

SECCIÓN 4. *JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO.*

SECCION 5. *CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS.*

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el Empleado sujeto de la presente evaluación, participe en:	
Capacitación, Charla, Orientación, etc.	***Impartida por:***
Otro:	

SECCIÓN 6. *OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO*

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño de mis Labores en esta Alcaldía Municipal y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado

( ) Disconformidad con el resultado,

por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores.

_____ *Fecha*	_____ *Firma del Empleado*
_____ *Fecha*	_____ *Firma del Jefe Inmediato*

(A continuación la secuencia en caso de disconformidad y solicitud de revisión)

SECCIÓN 7. *RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR O DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL*

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en ésta, resuelvo:

( ) Mantener el resultado de la evaluación

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Evaluación Anual Revisada	
Puntaje Total Alcanzado	
Categoría Cualitativa	

Después de conocer la última decisión del Jefe Superior al Inmediato o Designado por el Concejo Municipal, determino:

( ) Aceptarla

( ) No aceptarla

_____ *Fecha*	_____ *Firma del Empleado*
_____ *Fecha*	_____ *Firma del Jefe Superior al Inmediato o Designado*

SECCIÓN 8. *OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA*

NOTA: los resultados derivados de la evaluación y consignados en este formulario han de ser remitidos al Concejo Municipal con copia a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa, la que ha de ser considerada para los efectos que establece el Art. 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que textualmente dice: "La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para: 1. Conceder estímulos a los empleados, 2. Formular programas de capacitación, 3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal, 4. Evaluar procesos de selección, 5. Determinar la permanencia en el servicio

Fecha:_____/____/____	***FORMULARIO B*** ***Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral para Niveles Administrativo y Operativo*** ***Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros***

SECCIÓN 1. *IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO MUNICIPAL Y DE SUS SUPERIORES*

Datos del Empleado Municipal		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
No. DUI:	***Período de evaluación:*** ***Del __de _____ al ___*** ***de _____ del 201__***	***Tipo de nombramiento:*** ***Contrato___*** ***Ley de Salarios ___***
Cargo Actual:		
Tiempo de laborar en el cargo:		
Datos del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
Cargo Actual:		
Datos del Superior del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
Cargo Actual:		

SECCIÓN 2. *INDICACIONES*

1. *Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados municipales.*
2. *El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B, según el cargo que se desempeña el empleado que se va a evaluar. El presente Formulario B será para el Personal Administrativo y Operativo.*
3. *El formulario comprende 8 secciones y, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores que deben ser evaluados.*
4. *Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados.*
5. *Por cada área evaluada, se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.*
6. *De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada.*

Rango de puntos	***Calificación***
26-50	*Muy deficiente*
51-75	*Deficiente*
76-100	*Bueno*
101-115	*Muy Bueno*
116-130	*Excelente*

SECCIÓN 3*. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO*

Considerando la complejidad del trabajo, la experiencia y capacitación del evaluado, indique en el recuadro de la derecha el puntaje que le asigna según la alternativa seleccionada.

AREA: *GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS*

FACTOR	***ALTERNATIVAS***	***PESO***	***PUNTOS ASIGNADOS***
Cooperación con Compañeros y Compañeras	*1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación.*	*2*	
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente.	*4*	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable.	*6*	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo.	*8*	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo.	*10*	
Potencial de Progreso	*1. Su progreso es dudoso.*	*2*	
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias.	*4*	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo.	*6*	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo.	*8*	
	5. Excelente potencial de progreso.	*10*	
		SUBTOTAL:	

AREA: *PRODUCTIVIDAD*

FACTOR	***DESCRIPCIÓN DEL FACTOR***	***PESO***	***PUNTOS ASIGNADOS***
Responsabilidad	*1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades.*	*2*	
	2. Desempeña ciertas tareas renuentemente.	*4*	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades.	*6*	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad.	*8*	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades.	*10*	
Cumplimiento y Oportunidad	*1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo.*	*2*	
	2. Tiende a ser lento.	*4*	
	3. Generalmente termina a tiempo.	*6*	
	4. Es puntual para entregar su trabajo.	*8*	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto.	*10*	
Calidad del Trabajo	*1. Tiende a ser inexacto y descuidado.*	*2*	
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable.	*4*	
	3. Su trabajo es aceptable.	*6*	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones.	*8*	
	5. Trabaja con gran calidad, rara vez requiere correcciones.	*10*	
Competencia y Conocimiento del Cargo	*1. Desconoce aspectos básicos de su cargo.*	*2*	
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades.	*4*	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo.	*6*	
	4. Lo domina muy bien.	*8*	
	5. Dominio total del cargo, inclusive comprende otros más.	*10*	
Volumen de trabajo	*1. Normalmente el volumen de trabajo es insuficiente.*	*2*	
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo.	*4*	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo.	*6*	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera.	*8*	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros.	*10*	

Ejecución de actividades	*1. Realiza sus actividades sin interés y parece no importarle.*	*2*	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones.	*4*	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones.	*6*	
	4. Normalmente planifica y cumple en el tiempo previsto.	*8*	
	5. Siempre prevé y jerarquiza las tareas necesarias para el logro de los resultados en el tiempo esperado.	*10*	
		SUBTOTAL :	

AREA: *CONDUCTA LABORAL*

FACTOR	***DESCRIPCIÓN DEL FACTOR***	***PESO***	***PUNTOS ASIGNADOS***
Iniciativa y criterio	*1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer.*	*2*	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente.	*4*	
	3. Realiza el trabajo sin pedírselo.	*6*	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas.	*8*	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas.	*10*	
Atención al Usuario	*1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios.*	*2*	
	2. Convive sólo con ciertas personas y no se metió en problemas.	*4*	
	3. Convive cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupo por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios.	*6*	
	4. Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios.	*8*	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, compañeros y superiores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal.	*10*	

Asistencia y Puntualidad	*1. Asistencia y puntualidad deficientes.*	*2*	
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual.	*4*	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual.	*6*	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos.	*8*	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita.	*10*	
Presentación	*1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo y muestra descuido en su arreglo y presentación.*	*2*	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación.	*4*	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables.	*6*	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos.	*8*	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes.	*10*	
Relaciones personales y de mando	*1. No acata las órdenes del jefe inmediato.*	*2*	
	2. Acata las órdenes de su jefe inmediato pero con renuencia.	*4*	
	3. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones.	*6*	
	4. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y se maneja con decoro con los superiores.	*8*	
	5. Acata las órdenes de su jefe inmediato sin vacilaciones y respeta íntegramente las líneas de mando.	*10*	
		SUBTOTAL :	

Puntaje Total Alcanzado	
Categoría Cualitativa	

SECCIÓN 4. *JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO.*

SECCIÓN 5. *CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS.*

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el Empleado sujeto de la presente evaluación, participe en:	
Capacitación, Charla, Orientación, etc.	***Impartida por:***
Otro:	

SECCIÓN 6. *OPINIÓN DEL EMPLEADO CON RELACIÓN AL RESULTADO*

En el día de hoy recibí y leí el resultado de la Evaluación del Desempeño de mis Labores en esta Alcaldía Municipal y manifiesto:

( ) Conformidad con el resultado

( ) Disconformidad con el resultado,
por lo que presentaré mis objeciones el día hábil siguiente y
solicito nueva entrevista dentro de los tres días hábiles posteriores.

_____ *Fecha*	_____ *Firma del Empleado*
_____ *Fecha*	_____ *Firma del Jefe Inmediato*

(A continuación la secuencia en caso de disconformidad y solicitud de revisión)

SECCIÓN 7. *RESOLUCIÓN DEL JEFE SUPERIOR O DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL*

En vista de que el empleado presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en ésta, resuelvo:

( ) Mantener el resultado de la evaluación

( ) Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:

Evaluación Anual Revisada	
Puntaje Total Alcanzado	
Categoría Cualitativa	

Después de conocer la última decisión del Jefe Superior al Inmediato o Designado por el Concejo Municipal, determino:

( ) Aceptarla

( ) No aceptarla

_____ *Fecha*	_____ *Firma del Empleado*
_____ *Fecha*	_____ *Firma del Jefe Superior al Inmediato o Designado*

SECCIÓN 8. *OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA*

NOTA: los resultados derivados de la evaluación y consignados en este formulario han de ser remitidos al Concejo Municipal con copia a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa, la que ha de ser considerada para los efectos que establece el Art. 43 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que textualmente dice: "La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para: 1. Conceder estímulos a los empleados, 2. Formular programas de capacitación, 3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal, 4. Evaluar procesos de selección, 5. Determinar la permanencia en el servicio

EVALUACIÓN INTERMEDIA PARA TODOS LOS NIVELES

Abarca el período comprendido entre el mes de ____ del 201_ y el mes de ____ del 201_.

A. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO Y DE SUS SUPERIORES

Datos del Empleado Municipal		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
No. DUI:	***Período de evaluación:*** ***Del __de _____ al ___*** ***de _____ del 201__***	***Tipo de nombramiento:*** ***Contrato___*** ***Ley de Salarios ___***
Cargo Actual:		
Tiempo de laborar en el cargo:		
Datos del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
Cargo Actual:		
Datos del Superior del Jefe Inmediato		
Primer apellido:	***Segundo Apellido:***	***Nombres:***
Cargo Actual:		

B. VALORACIÓN SOBRE EL TRABAJO RUTINARIO OBSERVADO POR EL JEFE INMEDIATO EN RELACIÓN A LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO.

-CALIDAD DEL TRABAJO	
¿Se realiza el trabajo de manera precisa y completa que rara vez requiere de correcciones? *¿Tiene el trabajo realizado, buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo?*	

-MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS *¿Maneja la información y archivos en forma metódica?* *¿Mantiene la información accesible y al día?* *¿Maneja discrecionalmente la información?* *¿Atiende indicaciones de que la información de la Alcaldía la debe administrar el Oficial de Información?* *¿Comprende que la información personal de cada empleado es privada y de uso exclusivo de cada uno de ellos?*	

-RESPONSABILIDAD *¿Acepta y cumple las obligaciones asignadas?* *¿Maneja de manera cuidadosa los recursos disponibles y los asignados?* *¿Trabaja de manera ágil y con prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas y asignadas?*	

-COLABORACIÓN *¿Muestra interés por ayudar en actividades que están asignadas a otro compañero?* *¿Muestra interés de apoyar en actividades o eventos organizados por la Alcaldía?*	

-INICIATIVA Y CRITERIO *¿Muestra interés de anticiparse a una situación negativa o que por su naturaleza, sino se anticipa tendrá problemas?* *¿Maneja el sentido común para producir los resultados esperados con mayor rapidez?* *¿Hace propuestas o sugerencias útiles para mejorar los resultados?*	

-RELACIONES DE TRABAJO *¿Su conducta laboral está en sintonía con relaciones de trabajo en cooperación, productivas y armoniosas?* *¿Muestra disposición para el trabajo en equipo?*	

-ATENCIÓN AL PÚBLICO *¿Tiene capacidad y aplica valores en la relación con el ciudadano?* *¿Comprende que ser empleado de la Alcaldía, implica tener disponibilidad de apoyo al ciudadano, adentro y fuera de las instalaciones municipales?*	

COMENTARIO DEL JEFE INMEDIATO: