



Municipalidad de Cojutepeque



Manual para el Reconocimiento y Evaluación del Desempeño

Cojutepeque, Septiembre de 2007

INDICE

I.- OBJETIVO

II.- LINEAMIENTOS GENERALES

III.- COMITE DE EVALUACION

IV.- REGLAMENTACION

V.- DISPOSICIONES GENERALES

I. OBJETIVO

De acuerdo con la importancia que constituye el desarrollo del personal, en este caso el administrativo y de apoyo de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, se considera la implementación de un programa de Reconocimiento y Evaluación al Desempeño, cuyos resultados permitirán generar información útil y confiable referente a la situación actual del personal de referencia, al tiempo que se podrá apreciar su desempeño con objetividad.

En virtud de que se busca promover y estimular un mejor desempeño del personal administrativo y de apoyo de esta institución, es importante que se incentive un cambio de actitud y establecer compromisos con relación a su trabajo, con el fin de incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, es conveniente hacer del conocimiento de los empleados la situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que haya retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también las necesidades de capacitación del personal, y desde allí formular los programas de capacitación de la Institución, obteniendo además la información necesaria que sirva como base para el otorgamiento de incentivos.

II. LINEAMIENTOS GENERALES

PERSONAL A BENEFICIAR:

Los estímulos se otorgarán al personal que ocupe o tenga nombramiento de plaza administrativa y de apoyo de acuerdo al Presupuesto Municipal Vigente, por lo que en ningún caso se deberá considerar a los Servidores Públicos Superiores y de Mandos Medios, al personal por servicios profesionales.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO:

El pago de estos estímulos se hará con base a las economías que se generen del presupuesto aprobado por la Municipalidad, así como de la generación de recursos propios, en la inteligencia de que su asignación no alterará el alcance de las metas ni la realización de los objetivos prioritarios del Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales.

VIGENCIA:

La vigencia de los estímulos será por periodos de seis meses y tendrán el carácter de eventuales o transitorios, proporcionándose de acuerdo con las disponibilidades presupuestales del ejercicio fiscal y en función del desempeño del personal administrativo y de apoyo.

III. COMITÉ DE EVALUACIÓN

- ◆ Se integrará un Comité de Evaluación, el cual será presidido por el Gerente General, Sub Gerente Administrativo Financiero, quien tendrá voto de calidad; el (la) Jefe de Personal.
- ◆ El Comité de Evaluación se encargará de obtener la calificación emitida por los jefes inmediatos y ponderarla, tomando en cuenta las apreciaciones vertidas por las áreas o departamentos a quienes haya dado servicio durante el periodo evaluado, el empleado en cuestión.
- ◆ Con base en las diversas calificaciones obtenidas el Comité de Evaluación promediará y asignará la calificación específica a cada área o departamento administrativo.
- ◆ De cada área o departamento el Comité de Evaluación, recibirá, registrará, analizará y comprobará los merecimientos de cada trabajador y la calificación emitida por el encargado del área o departamento.
- ◆ El Comité de Evaluación, tendrá la facultad de resolver cualquier asunto no previsto en el presente manual y apelaciones que se presenten, emitiendo en su oportunidad las resoluciones respectivas, mismas que serán de carácter irrevocable.

IV. REGLAMENTACIÓN

REGLAS ESPECÍFICAS PARA LA ASIGNACION DE LOS ESTIMULOS

- ◆ Los estímulos se otorgarán al personal administrativo y de apoyo que tengan una antigüedad mayor de tres meses dentro de la plantilla autorizada y que hayan sido evaluados en el desempeño.
- ◆ Los estímulos se cubrirán con las economías del presupuesto autorizado por el Concejo Municipal y con los recursos propios que se generen.
- ◆ El recurso a repartir dependerá del monto total a distribuir, del número y nivel de empleados y de la calificación asignada.
- ◆ El estímulo individual dependerá del recurso asignado a la categoría en la que se encuentra el empleado y de su calificación individual asignada, con relación al resto de sus compañeros.
- ◆ Los estímulos, serán autorizados por Concejo Municipal.

POLITICAS DE EVALUACION AL DESEMPEÑO

El Programa de Reconocimiento y Evaluación al Desempeño se considerará como una herramienta efectiva de retroalimentación, que ayudará al logro de los objetivos particulares y generales de la Administración.

- ◆ El Comité de Evaluación realizará evaluaciones semestrales, a través de los formatos previamente establecidos.
- ◆ Se otorgará un plazo no mayor de 15 días hábiles después del cierre de cada semestre para proceder a la aplicación de la evaluación.
- ◆ La evaluación será aplicable a aquel trabajador que tenga una antigüedad en la Municipalidad de tres meses en adelante.
- ◆ Es responsabilidad del Gerente, Sub Gerentes, y de cada Jefe de Unidad o Departamento; evaluar objetivamente al personal a su cargo, dado su carácter como factor determinante para considerar al trabajador en las promociones o compensaciones que puedan otorgarse.
- ◆ Las áreas que no cumplan en tiempo y forma con las evaluaciones del desempeño de sus trabajadores, no serán consideradas para recibir estímulo.
- ◆ La información que se recabe será de carácter confidencial

V. DISPOSICIONES GENERALES

Los estímulos son beneficios adicionales y en ningún caso tendrán el carácter de un derecho laboral o de obligatoriedad pues todo dependerá de la disponibilidad financiera, ni estarán sujetos a negociaciones salariales.

Ya que evaluar el desarrollo del personal requiere de un análisis minucioso, se recomienda ser lo más objetivo posible, tomando en consideración el desempeño general observado por el personal durante todo el periodo evaluado.

BASE LEGAL

Ley de la Carrera Administrativa Municipal: 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 para 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.

Art. 44. La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos del correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o La Alcaldesa, 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.

INSTRUCCIONES SOBRE EL LLENADO DE LA EVALUACION

I.- DATOS GENERALES

En esta parte se anotará la información que identifica al empleado y que facilita el procedimiento de datos, así como sus funciones y principales logros en el período a evaluar.

- a) Registro de los antecedentes laborales del trabajador a evaluar (nombre, fecha de ingreso, código de empleado, puesto, antigüedad en el puesto, departamento y periodo a evaluar).
- b) Elaboración de una lista de las funciones generales del puesto que desempeña el trabajador.
- c) Enlistar en orden de importancia tres principales funciones que haya realizado el trabajador en el periodo a evaluar.

II.- APRECIACION GENERAL

Se refiere a la apreciación global que tiene el Jefe inmediato respecto al desempeño del personal a su cargo, sin llevar a cabo un análisis minucioso del mismo.

Escala de calificación:

- (5) Excelente.-** Su desempeño es superior por encima de lo establecido para el puesto.

(4) Muy Bueno.- Su desempeño es superior por encima de lo establecido. Supera el rendimiento de una persona competente.

(3) Bueno.- Es competente. La persona satisface los requisitos establecidos para el puesto.

(2) Suficiente.- La persona cubre los requisitos mínimos aceptables del puesto, debe mejorar en un plazo breve.

(1) Deficiente.- Insatisfactorio ó insuficiente. La persona en su desempeño y sus resultados no satisface los requisitos mínimos del puesto, se requiere tomar alguna medida o acción.

III.- EVALUACION DEL RENDIMIENTO DEL TRABAJO

Son los factores a calificar con sus correspondientes parámetros para valorar el desempeño mostrado en la realización de su trabajo, considerando una escala del 1 al 5.

a) Aptitudes y conocimiento del puesto

Parámetros de medición:

- ◆ Si se tienen conocimientos parciales que no permiten el debido cumplimiento de los deberes, requisitos y especificaciones del puesto
- ◆ Si se tienen conocimientos necesarios
- ◆ Si se tiene conocimientos suficientes
- ◆ Si se tienen conocimientos completos en todas las fases del trabajo, las cuales redundan en la simplificación y mejoramiento constante de las funciones propias del área.

b) Volumen y/o cantidad de trabajo que desarrolla normalmente

Parámetros de medición:

- ◆ Si en el trabajo se muestran rendimientos mínimos requeridos por el puesto
- ◆ Si el trabajo es bueno, pero su desarrollo es insuficiente, respecto a la carga
- ◆ Si se cumple con la carga de trabajo asignada en forma satisfactoria de acuerdo con los requisitos del puesto
- ◆ Si se realiza trabajo adicional que excede de los requisitos normales del puesto.

c) Calidad de trabajo

Parámetros de medición:

- ◆ Si el trabajo que se desarrolla contiene errores pocos frecuentes
- ◆ Si el trabajo desarrollado es bueno, pero con deficiencias
- ◆ Si el trabajo es bueno, sin errores
- ◆ Si Las labores son de óptima calidad

d) Iniciativa

Parámetro de medición:

- ◆ Si se demuestra pocas veces, pero no es operante o realiza trabajos incompletos
- ◆ Si se demuestra pocas veces, algunas de cierto beneficio y se considera como un trabajo bueno
- ◆ Si se demuestra con frecuencia, siempre con beneficio y se considera como un trabajo muy bueno.
- ◆ Si los trabajos realizados tuvieron efecto trascendente y se considera como sobresaliente.

e) Cooperación y trabajo en equipo

Parámetro y medición:

- ◆ Si se muestra poca voluntad para cooperar en nada más allá de sus obligaciones

- ◆ Si coopera en todo, siempre y cuando se solicite
- ◆ Si coopera en todo, sin que se le pida hacerlo
- ◆ Si colabora con entusiasmo y espontaneidad en los asuntos, en la medida de sus posibilidades

f) Disciplina

Parámetro de medición:

- ◆ Si se admiten órdenes e instrucciones, pero siempre protesta, aunque cumple con ellas lo mejor que puede
- ◆ Si se admiten órdenes e instrucciones, protestando esporádicamente
- ◆ Si se admiten órdenes e instrucciones, en general con buen modo, pero con cierto grado de resistencia
- ◆ Si se admiten órdenes e instrucciones, de buen modo invariablemente

g) Responsabilidad

Parámetro de desarrollo:

- ◆ Si durante el horario de trabajo se advierte falta de cuidado en las labores
- ◆ Si el interés mostrado por el trabajo es aceptable, pero podría mejorarse
- ◆ Si el interés mostrado por el trabajo es aceptable
- ◆ Si muestra pleno interés y cuidado en todas las actividades encomendadas

IV.- POTENCIAL DE DESARROLLO

Este apartado se refiere a la capacidad que tiene el trabajador para ser considerado a desarrollar actividades de mayor responsabilidad.

- a) Planeación y organización de sus actividades
- b) Carácter y discreción en responsabilidades de índole especial
- c) Conocimientos y aptitudes para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

V.- CAPACITACION Y MEJORA DE DESARROLLO

Con el objeto de actualizar, modificar y enriquecer los programas existentes de capacitación y adiestramiento, se pretende detectar las necesidades del personal en aquellos aspectos de menor dominio o bien reforzar y actualizar la capacidad existente. Se busca también, detectar la posibilidad de aplicar en el desempeño de sus labores los conocimientos adquiridos en la capacitación.



Municipalidad de Cojutepeque



I. DATOS GENERALES

NOMBRE: _____ FECHA DE INGRESO: _____ COD. EMPLEADO: _____
PUESTO _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____
DEPARTAMENTO: _____
PERIODO A EVALUAR: _____ CALIFICACION Y/O PUNTAJE _____
FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO _____

RESULTADOS OBTENIDOS

ENLISTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS TRES PRINCIPALES TRABAJOS REALIZADOS DURANTE EL PERIODO DE EVALUACION Y COMPARE CONTRA LO PROGRAMADO, ESPECIFICANDO EL PORCENTAJE DE AVANCE:

1 _____ %
2 _____ %
3 _____ %

II. APRECIACION GENERAL

DEFICIENTE (1)

SUFICIENTE (2)

BUENO (3)

MUY BUENO (4)

EXCELENTE (5)

III. APTITUDES Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO

	1	2	3	4	5
CONOCIMIENTO Y HABILIDAD PARA DESARROLLAR SU TRABAJO	<input type="checkbox"/>				
DOMINIO QUE TIENE SOBRE OPERACION Y FUNCIONES DE SU PUESTO	<input type="checkbox"/>				
CAPACIDAD PARA REALIZAR SUS FUNCIONES ENCOMENDADAS, AUN SIN SUPERVISION	<input type="checkbox"/>				
CONOCIMIENTO DEL EQUIPO QUE OPERA	<input type="checkbox"/>				
CANTIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5
DESARROLLA TODAS SUS TAREAS DENTRO DE SU JORNADA DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>				
RAPIDEZ EN LA TERMINACION DE SU TRABAJO (RITMO DE TRABAJO)	<input type="checkbox"/>				

CALIDAD DE TRABAJO

1 2 3 4 5

PRECISION Y OPORTUNIDAD CON QUE REALIZA SUS TAREAS

----- ----- ----- -----

REVISION DE ACTIVIDADES Y/O TAREAS EVITANDO COMETER ERRORES

----- ----- ----- -----

LIMPIEZA Y PRESENTACION EN LOS TRABAJOS ASIGNADOS

----- ----- ----- -----

INICIATIVA

1 2 3 4 5

DA IDEAS PRACTICAS QUE MEJORAN EL FUNCIONAMIENTO Y/O SISTEMA DE SU TRABAJO

----- ----- ----- -----

DISPOSICION HACIA EL TRABAJO QUE MANIFIESTA A TRAVES DE ESMERO E INTERES EN EL MISMO

----- ----- ----- -----

ACTUALIZACION EN LAS FUNCIONES DE SU TRABAJO

----- ----- ----- -----

COLABORACION Y TRABAJO EN EQUIPO

1 2 3 4 5

DISPOSICION DE AYUDA PARA CON SUS COMPAÑEROS DE

----- ----- ----- -----

TRABAJO, JEFE INMEDIATO Y ATENCION A CLIENTES

----- ----- ----- -----

EFFECTUAR Y/O APOYAR POR PROPIA INICIATIVA EN OTRAS ACTIVIDADES, SIN INSTRUCCIONES PREVIAS DE SU JEFE INMEDIATO INTERES Y COLABORACION EN LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS }

(ACTITUD HACIA EL TRABAJO)

----- ----- ----- -----

GRADO DE DISPOSICION CON QUE SE VINCULA CON SUS
COMPAÑEROS Y SUPERIORES

----- ----- ----- -----

DISCIPLINA

1 2 3 4 5

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
EN SU TRABAJO

----- ----- ----- -----

DISPOSICION PARA ASUMIR LAS NORMAS Y POLITICAS DEL
CENTRO Y LAS INSTRUCCIONES MISMAS DE SU JEFE INMEDIATO

----- ----- ----- -----

ACTITUD ANTE LAS CRITICAS Y/O SUGERENCIAS EN Y PARA SU TRABAJO

----- ----- ----- -----

MANEJO DE LA INFORMACION QUE LE HA SIDO CONFIADA

----- ----- ----- -----

RESPONSABILIDAD

----- ----- ----- -----

CUMPLIMIENTO EN LA REALIZACION DE LAS TAREAS O
ACTIVIDADES ASIGNADAS

----- ----- ----- -----

CUMPLIMIENTO EN LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO

----- ----- ----- -----

UTILIZACION DEL TIEMPO DE LA JORNADA DE TRABAJO

----- ----- ----- -----

CAPACIDAD PARA ANALIZAR, INTERPRETAR Y APLICAR POLITICAS Y NORMAS

----- ----- ----- -----

ESTABLECIDAS A EFECTO DE SOLUCIONAR PROBLEMAS

----- ----- ----- -----

PLANEACION Y ORGANIZACIÓN

PLANEA Y JERARQUIZA SUS ACTIVIDADES CUIDANDO CUMPLIR CON SU TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO

1 2 3 4 5

----- ----- ----- -----

DA SEGUIMIENTO A LOS ASUNTOS ASIGNADOS HASTA LA CULMINACION DE LOS MISMOS

----- ----- ----- -----

MANTIENE UN ORDEN Y CONTROL DE LOS DOCUMENTOS Y/O TRABAJOS ENCOMENDADOS

----- ----- ----- -----

IV. POTENCIAL Y MEJORA DE DESARROLLO

REUNE LOS CONOCIMIENTOS Y LA CAPACIDAD PARA OCUPAR PUESTOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD

1 2 3 4 5

----- ----- ----- -----

CAPACIDAD PARA APLICAR EN EL TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACION

----- ----- ----- -----

CAPACIDAD DE COMPROMISO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA INSTITUCION

----- ----- ----- -----

V. CAPACITACION REQUERIDA

CURSOS Y TEMAS DE ACTUALIZACION QUE SE REQUERIRAN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO (ANOTAR EN ORDEN DE IMPORTANCIA)

CURSO:	MOTIVO:	EXPECTATIVA:
1 _____	_____	_____
2 _____	_____	_____
3 _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____

BREVES COMENTARIOS DE CARACTER GENERAL (IMPORTANTE NO DEJAR EN BLANCO ESTE ESPACIO)

_____	_____	_____
TRABAJADOR	JEFE INMEDIATO	JEFE INMEDIATO SUPERIOR