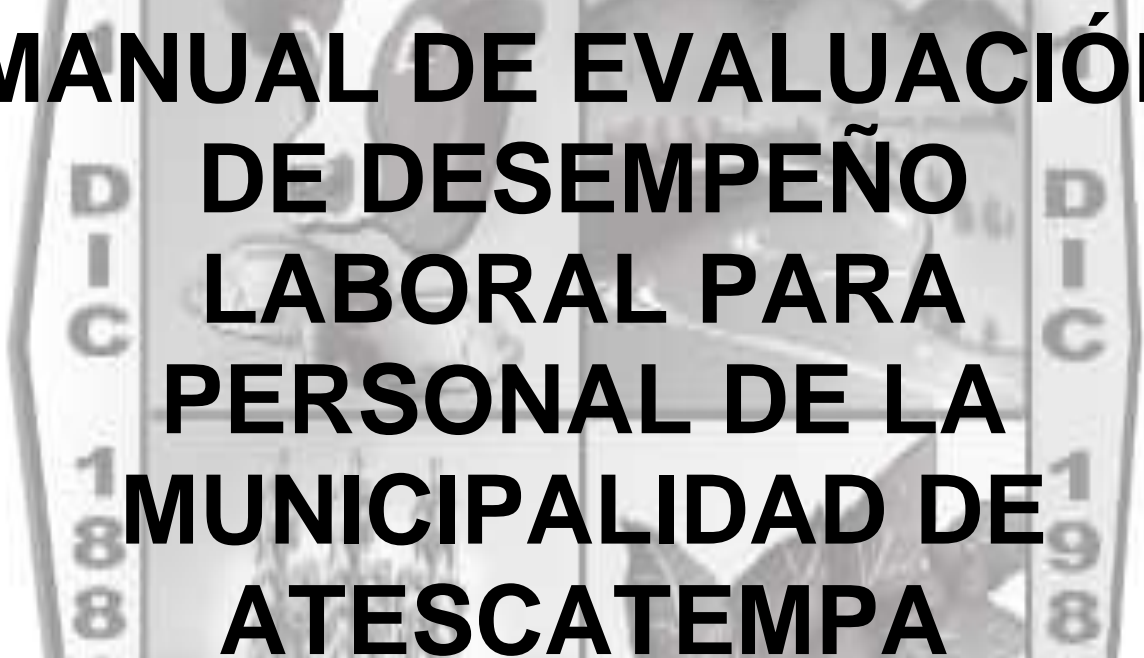




MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA



CONTENIDO

DESCRIPCIÓN	3
1. OBJETIVO	3
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
2. MARCO LEGAL REGULATORIO.....	4
3. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO.....	4
4. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	4
5. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	5
6. ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6
6.1 Definición del Método de Evaluación a Emplear.....	6
6.2 Método de Evaluación por Escalas.....	6
6.3 Evaluadores.....	6
6.4 Fuentes de Información	6
6.5 Ciclo de Evaluación	7
6.6 Factores o Áreas de Desempeño.....	7
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7
7.1 Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente	7
7.2 Distribución de los/as empleados/as por grupos laborales	7
7.3 Las áreas de desempeño según grupos laborales	8
8. GRADOS DEL DESEMPEÑO	8
8.1 El Expediente del Empleado/a	9
8.2 Proceso de Evaluación y Revisión.....	10
8.2.1 Evaluación.....	10
8.2.2 Revisión.....	10
8.2.3 Aspectos Administrativos Importantes	10
8.2.4 Acciones Administrativas Relacionadas con la Dirección de Recursos Humanos	13
9. ANEXOS.....	14



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA

DESCRIPCIÓN

El Manual de Evaluación de Desempeño Laboral para Personal de la Municipalidad de Atescatempa, tiene como objetivo organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los/as empleados/as de la Municipalidad; para fortalecer la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos del Municipio.

El Manual responde a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y será utilizado por el Equipo Técnico de Recursos Humanos de la Municipalidad, en su contenido se describen los elementos siguientes: Objetivo general y específicos, marco legal regulatorio, principios básicos que respaldan el sistema de evaluación del desempeño, usos del sistema de evaluación del desempeño, funcionamiento del sistema, pautas para la ejecución del proceso de evaluación y revisión y, las acciones administrativa relacionadas con la administración del recurso humano de la Municipalidad.

Es importante señalar que el Manual de Evaluación del Desempeño, es una metodología que considera lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, así como las condiciones técnicas, administrativas y financieras de la Municipalidad de Atescatempa, Departamento de Jutiapa.

En el proyecto de Manual de Evaluación de Desempeño Laboral para Personal de la Municipalidad de Atescatempa, se anexan los formularios para la evaluación del desempeño para los empleados que pertenecen al nivel Dirección, Técnico y Administrativo; y otro formulario para los empleados del nivel de Soporte Operativo. Los formularios establecen los procedimientos para su llenado y aplicación para hacer efectiva la evaluación del personal de la Institución.

1. OBJETIVO

1.1 OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer el desarrollo de los empleados/as municipales, optimizando el desempeño del personal que labora en la Municipalidad de Atescatempa, para mejorar la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la población.



1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación interna entre el Concejo Municipal, Alcalde, Directores, Jefes/as y empleados/as de la Municipalidad de Atescatempa.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante planes de desarrollo y capacitaciones permanentes.
- Fomentar los estímulos entre los empleados de la Municipalidad, que contribuya a una sana competencia laboral.

2. MARCO LEGAL REGULATORIO

LEY DE SERVICIO MUNICIPAL

TITULO VIII, CAPITULO ÚNICO Evaluación Del Desempeño

Artículo 55. Evaluación Del Desempeño. Las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la Corporación Municipal con la asesoría de la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades.

Artículo 56. Objeto De La Evaluación. Los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, ascensos traslados y demás acciones de personal; así como para fortalecimiento de la carrera administrativa municipal y formulación de programas de adiestramiento y capacitación, conforme las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades.

3. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO

4. PRINCIPIOS BÁSICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- a) El Capital Humano es el activo más importante del cual dispone la Municipalidad de Atescatempa, del Departamento de Jutiapa; para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarse el desarrollo para mejorar su desempeño laboral y por ende la Gestión Municipal.



- b)** La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas a incentivar y motivar al evaluado/a para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente.
- 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 empleado/a y lo suficientemente amigable para ser comprendido y aplicado por todos/as los/las usuarios/as.
- d)** El Sistema de Evaluación del Desempeño se fundamenta en que todos; evaluadores/as y evaluados/as están concordes que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y en el servicio oportuno y de calidad que se presta a los ciudadanos del Municipio de Atescatempa.

5. USOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los/as servidores públicos de carrera para lo cual ha de tenerse en cuenta.

- Conceder estímulos a los/as empleados/as.
- Formular programas de capacitación.
- Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
- Evaluar procesos de selección; y determinar la permanencia en el servicio.

Además, el sistema de Evaluación del Desempeño ha de emplearse para:

- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a los/as empleados/as para que obtengan mejores resultados.
- Identificar el grado de adecuación de los/as empleados/as a los puestos de trabajo y optimizar las capacidades personales.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre el/la evaluador/a y el/la evaluado/a.
- Definir con su evaluador/a, planes de acción para mejorar su competencia laboral.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los/as mejores empleados/as de la Municipalidad.



6. ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICION DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A continuación, se realiza una identificación de los elementos más importantes para el establecimiento del sistema de evaluación, con el propósito de promover en la Institución la implementación de sistemas de evaluación del desempeño; que propicien la eficiencia y el bienestar de los empleados/a y que, al mismo tiempo, contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Atescatempa.

6.1 Definición del Método de Evaluación a Emplear

Los métodos de evaluación de personal son múltiples; sin embargo, para efectos del presente Manual de Evaluación de Desempeño Laboral para Personal de la Municipalidad de Atescatempa, se describen los que ofrecen mayores niveles de viabilidad aplicativa de acuerdo a la realidad municipal. En el caso particular se adoptará el método de Evaluación por Escalas.

6.2 Método de Evaluación por Escalas

En este método se establecen niveles de desempeño para cada uno de los factores que se van a evaluar. El evaluador/a tiene que señalar para cada factor, el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado/a.

La escala consiste en una serie de grados a través de números, que se establecen de forma creciente, como son: **2, 4, 6, 8 y 10**; y categorías cualitativas del desempeño: **muy deficiente, deficiente, bueno, muy bueno y excelente**, referidos a un nivel de consecución o desempeño diferente.

6.3 Evaluadores

El Alcalde Municipal deberá nombrar una comisión evaluadora representada por miembros del Concejo, quienes integrarán la comisión de Evaluación del Desempeño la cual será garante de la transparencia de la evaluación, así como Directores/as o funcionarios (Jefes o Encargados de Unidades), que realizan funciones de dirección, supervisión y verificación de cumplimiento de metas y objetivos municipales.

6.4 Fuentes de Información

Las fuentes de información para el desarrollo de la evaluación del desempeño deben ser de origen interno de la Municipalidad, utilizando un instrumento que mida el desempeño de los empleados.



6.5 Ciclo de Evaluación

El ciclo de evaluación es el período específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño. Este período comprende un año que debe establecerse a conveniencia de la Municipalidad, y tiene que ser debidamente comunicado a los empleados/as.

6.6 Factores o Áreas de Desempeño

La Evaluación del Desempeño Laboral considera en su definición la existencia de factores o áreas de desempeño. Para efectos de este manual dichos factores o áreas se han ordenado de acuerdo a cada uno de los niveles funcionariales establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño establecido en el presente manual, constituye una herramienta de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia, con el que los empleados/as llevan a cabo las actividades encomendadas y responsabilidades del puesto que desempeñan.

7.1 Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente

El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura organizativa de la Municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el desempeño de un cargo, debe estar ligado con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que orgánicamente pertenece.

El método de evaluación de desempeño empleado en esta manual combina los métodos descritos, los cuales se centran en la evaluación por objetivos y la evaluación por escalas.

7.2 Distribución de los/as empleados/as por grupos laborales

El jefe inmediato determina el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado/a, según sean sus funciones reales:

7.1.1 GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN

7.1.2 GRUPO LABORAL A: NIVEL TECNICO

7.1.3 GRUPO LABORAL A: NIVEL ADMINISTRATIVO

7.1.4 GRUPO LABORAL A: NIVEL OPERATIVO



7.3 Las áreas de desempeño según grupos laborales

En los anexos del presente manual se incorporan dos formularios para ejecutar la evaluación del desempeño de los empleados/as municipales; el formulario A para los niveles de Dirección, Técnico y Administrativo y el formulario B para el nivel de Operativos establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

A continuación, se detalla el conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son las siguientes:

	NIVEL DE DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
AREAS DE EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none">-Planeamiento Organización y Gestión de Personal.-Productividad.-Conducta Laboral.-Seguimiento y solución de problema-Toma de decisiones-Responsabilidad-Liderazgo-Comunicación-Relaciones interpersonales e intergrupales	<ul style="list-style-type: none">-Planeamiento Organización y Gestión de Personal.-Productividad.-Conducta Laboral.-Calidad de Trabajo-Iniciativa.-Planeamiento-Diligencia-Comunicación-Relaciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">-Productividad y Calidad de trabajo.Gestión de Personal y ejecución de tareas.-Cantidad del trabajo-Conocimiento del trabajo-Responsabilidad-Diligencia-Iniciativa y criterio-Relaciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Productividad y Calidad de trabajo.Gestión de Personal y ejecución de tareas.-Atención al público-Calidad del Trabajo-Manejo de información y archivos-Responsabilidad-Colaboración-Iniciativa y criterio-Relaciones de trabajo

8. GRADOS DEL DESEMPEÑO

Con el objeto que el/la evaluador/a y el/la empleado/a puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el período evaluado por medio del formulario de evaluación anexo, en el cuadro siguiente se indican y definen los diferentes grados de desempeño en los que puede ser ubicado el trabajo del empleado/a municipal y sus empresas, con respecto a cada área del desempeño evaluada según los niveles anteriormente especificados.



ESCALA DE EVALUACIÓN POR ÁREA DE DESEMPEÑO			
GRADOS DE DESEMPEÑO	DEFINICIÓN	PUNTAJES	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
1	Desempeño muy por debajo del esperado	2	MUY DEFICIENTE
2	Desempeño ligeramente por debajo del esperado	4	DEFICIENTE
3	Desempeño conforme con el mínimo esperado	6	BUENO
4	Desempeño por encima del esperado	8	MUY BUENO
5	Desempeño excepcional	10	EXCELENTE

La tabla siguiente muestra los rangos que han de servir de base para el establecimiento de la condición o grado de desempeño anual del empleado/a municipal.

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GENERAL ANUAL	
RANGO EN PUNTOS	CATEGORÍA CUALITATIVA DEL DESEMPEÑO
De 2 a 30	MUY DEFICIENTE
De 32 a 60	DEFICIENTE
De 62 a 90	BUENO
De 92 a 120	MUY BUENO
De 122 a 150	EXCELENTE

8.1 El Expediente del Empleado/a

Las evaluaciones realizadas serán anexadas al expediente del empleado/a, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.

La Dirección de Recursos Humanos es la unidad designada para llevar el control de los expedientes de los empleados/as, así como el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, debiendo llevar un expediente de la evaluación del desempeño bajo la custodia y responsabilidad de los/las respectivos Directores/as, jefes/as de dichas unidades.

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

- 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/la empleado/a no ha sido notificado/a oportunamente, por lo cual es necesario que el/la jefe/a inmediato/a 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.

8.2 Proceso de Evaluación y Revisión

8.2.1 Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso a cargo principalmente de la Dirección de Recursos Humanos, jefaturas inmediatas; sin embargo, el Alcalde Municipal podrá nombrar a una Terna que integrará la Comisión de Evaluación de Desempeño Laboral, para ello, debe atenderse lo indicado en los formularios de evaluación del desempeño anexo (en cualquiera de los niveles funcionariales).

Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el/la empleado/a durante el año. De esta evaluación han de derivarse propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el/la empleado/a, y que han de especificarse en el apartado B del formulario.

8.2.2 Revisión

El/la evaluado/a podrá solicitar revisión de su evaluación de desempeño en un tiempo prudencial de 1 día hábil después de notificado su resultado.

8.2.3 Aspectos Administrativos Importantes

Una vez que el/la jefe inmediato/a o su superior inmediato/a (en el caso que éste/esta último hubiere participado en el proceso evaluativo), haya firmado y fechado todos los formularios de evaluación de los/las empleados/as a su cargo, tendrá ocho días hábiles para enviar dicha documentación (dos copias y un informe sobre los resultados de cada evaluación), al Alcalde y Concejo Municipal para su revisión y registro oportuno.

La evaluación del desempeño surtirá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotada en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa, no obstante, en sí mismo el formulario de evaluación del desempeño tiene validez y eficacia legal desde el momento en que la evaluación es comunicada al empleado/a.

En este caso la evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario/a que actúe como jefe/a inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



sea inferior al requerido para ser evaluado de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual.

Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el/la empleado/a hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de la manera siguiente:

Para determinar la evaluación anual del empleado/a que tenga menos de 12 meses de tiempo efectivo laborado, durante el ciclo de evaluación:

- a)** En ningún caso deberá ser evaluado el/la empleado/a que tenga menos de seis meses de tiempo efectivo laborado. No obstante, para cualquier efecto de orden administrativo se le tomará en cuenta la evaluación anual del ciclo anterior, como por ejemplo pago de incentivos.
 - b)** El/la empleado/a podrá ser evaluado/a si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más, de tiempo efectivo laborado durante el ciclo de evaluación.
- En caso que, a la fecha de evaluación, el/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto, ya sea por incapacidad, vacaciones o licencia; el proceso de evaluación deberá realizarse cuando éste regrese al trabajo. Para ello, el/la jefe inmediato/a deberá justificar el caso en forma escrita ante la Dirección de Recursos Humanos o la Unidad Administrativa competente, y ésta a su vez, informar al Concejo Municipal, Comisión de Evaluación de Desempeño Laboral.
 - Solamente en las situaciones antes citadas o cuando exista justificación por caso fortuito, valorada por la Comisión de Evaluación de Desempeño Laboral, serán aceptadas por esta las evaluaciones del desempeño efectuadas en forma extemporánea.
 - En caso de que el/la empleado/a se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse la evaluación del desempeño para ningún efecto administrativo ni legal.
 - Tanto el/la empleado/a como el/la jefe inmediato/a o el/la superior de éste/a (en caso de que participe en el proceso de evaluación), deberán firmar con su puño y letra los documentos originales de los formularios de evaluación. No se administrará el uso de facsímiles para este propósito.
 - La ausencia de la firma del jefe/a invalidará la evaluación del desempeño, por lo cual éste será responsable por los perjuicios que tal omisión cause al evaluado/a.



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



- Así mismo la ausencia de firma del evaluado/a hará presumir que éste no recibió el resultado de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si la omisión obedece a que el/la evaluado/a se negó a firmar, el jefe deberá indicarlo así, en formulario “**OBSERVACIONES GENERALES DE LA JEFATURA**” y, además, registrar el hecho, en un acta avalada con su firma y la de por lo menos dos observadores con sus respectivas calidades. De modo similar ha de proceder el/la empleado/a en el caso de que su jefe/a inmediato/a no cumpla con su deber de evaluarlo/a.
- Si el/la empleado/a se negase a asistir a la entrevista para ser notificado del resultado de la evaluación, o para dialogar sobre una eventual disconformidad con respecto a ésta evaluación, el jefe/a inmediato/a o el/la superior/a del jefe/a inmediato/a (en caso de que este último intervenga en el proceso), ha de seguir el mismo procedimiento descrito en el punto anterior.
- El responsable de la Dirección 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.
- El formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales, y/o técnicas del proceso de administración de recursos humanos. Este ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa, 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 digitalmente, o que pueda llenarse con bolígrafo. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación.

En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, la Dirección de Recursos Humanos o la unidad competente, lo devolverá al jefe/a inmediato/a para ser llenado en la forma debida, para lo cual contara con un plazo de 3 días hábiles.

- Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto en los casos mencionados en este documento.
- ✓ Cuando el/la empleado/a dependa técnicamente de un/a jefe/a, y administrativamente de otro, el/la jefe/a técnico actuará como jefe inmediato y estará a cargo de la evaluación del desempeño, mientras que, el/la jefe/a administrativo actuará como jefe superior para resolver una eventual disconformidad del empleado/a con respecto al resultado de la evaluación.



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



- Aun cuando el/la jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe del empleado/a, este deberá proceder a evaluar su desempeño de acuerdo con los procedimientos establecidos en el presente manual. Para ello, ha de fundamentar sus apreciaciones en los datos contenidos en el expediente del desempeño del empleado/a dónde se haya registrado información de las evaluaciones practicadas por jefes anteriores.
- Para cualquier efecto del proceso de evaluación del desempeño, dónde se requiera considerar la última calificación obtenida por el/la empleado/a, ésta se ha de equiparar a la puntuación máxima que en la actualidad tiene la correspondiente categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos que aparece en este manual. El/la jefe/a 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/a.

8.2.4 Acciones Administrativas Relacionadas con la Dirección de Recursos Humanos

- Luego de que el responsable de la Dirección de Recursos Humanos, haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo período de evaluación, dejará el original para su archivo y enviará copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal de la Carrera Administrativa y al jefe inmediato correspondiente, a fin de que éste proceda a entregar copia al evaluado/a.

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

- El responsable de Recursos Humanos o la persona designada para ello, contará con un plazo máximo de 25 días hábiles, contados a partir de la fecha de recibo de los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al/la jefe/a inmediato.
- El responsable de Recursos Humanos o la persona designada para ello, ha de instruir a los/las jefes/as tanto de su sede central como de áreas descentralizadas, acerca de la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de los/las empleados/as, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación, se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia del/la jefe/a inmediato/a.
- La Dirección de Recursos Humanos ha de procurar que las diferentes dependencias de la Municipalidad le brinden información precisa, sobre los casos



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



de empleados/as que se encuentren en cualquiera de las situaciones señaladas en el apartado anterior, a fin de que la lista de empleados/as evaluados, que deben remitir al Registro de la Carrera Administrativa Municipal, contenga las justificaciones procedentes en dichos casos.

Conteniendo la siguiente información:

- Nombre completo del empleado/a
- Número de CUI
- Resultado cuantitativo (promedio anual)
- Resultado cualitativo (categoría cualitativa, según la tabla de conversión de puntos)
- Justificación de los casos evaluados de acuerdo con las situaciones señaladas en los puntos.

Para evitar atrasos en el envío de formularios a las diferentes dependencias, es necesario que la persona responsable de la Unidad de Recursos Humanos y/o persona designada para ello, dispongan con suficiente anticipación de los formularios requeridos para la evaluación de los/las empleados/as que están a su cargo.

9. ANEXOS

1. INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
2. EVALUACIONES GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN, TECNICO Y ADMINISTRATIVO.
3. EVALUACIONES GRUPO LABORAL B: NIVEL OPERATIVO.

Anexo 1. INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1.1 Selección del formulario e identificación del período de evaluación

El/la jefe inmediato/a escogerá el formulario adecuado, según el grupo laboral al que pertenezca el/la empleado/a y de acuerdo con las funciones que éste realiza.

Para la evaluación, el/la jefe/a inmediato/a 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.

1.2 Sección 1. Identificación del evaluado/a y del evaluador/a

Corresponde al jefe/a inmediato/a 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.



1.3 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.

1.4 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/a el grado de desempeño en cada área, el/la jefe/a inmediato/a ha de convocarlo a una entrevista para exponerle los valores asignados en la evaluación.

En dicha entrevista, el evaluado/a podrá dar sus apreciaciones sobre los resultados en las diferentes áreas evaluadas. Al concluir la entrevista, el/la evaluado/a 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.

1.5 Sección 4, Sugerencias u Opiniones

Complemente el cuadro de sugerencias u opiniones si las hubieren, que puede ser llenado por algunas sugerencias u opiniones del empleado/a evaluado, o del evaluador.

1.6 Apartado A. 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/la jefe/a inmediato/a 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/la empleado/a tuvo grados de desempeño 2 o 10 en determinadas áreas.

1.7 Apartado B. Capacitación y otras opciones de mejoramiento

El objetivo de este apartado es que el/la jefe inmediato/a tomando en cuenta el criterio del empleado/a 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/la empleado/a para el eficiente y efectivo desempeño de su puesto.



El jefe/a 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, propiciará la participación del empleado/a, solicitando y analizando las sugerencias que éste/a plantee, sin embargo, la decisión definitiva deberá tomarla él jefe/a inmediato.

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

Una vez resuelto lo anterior, el/la jefe/a inmediato/a 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/as 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/as que obtuvieren grados de desempeño superiores a **MUY DEFICIENTE o DEFICIENTES**, el/la jefe/a inmediato/a podrá indicar ciertas áreas que a su juicio el/la empleado/a requiere reforzar a través de la capacitación o cualquier otra opción.

- Si por algún motivo la Municipalidad de Atescatempa no pudiera cumplir dentro de un plazo prudencial las propuestas de capacitación o cualquiera de las opciones planteadas por el/la jefe/a inmediato/a en este apartado, no ha de imputarse al empleado/a las deficiencias o insuficiencias que, como consecuencia de dicho incumplimiento, mostrare en el período de evaluación siguiente. Por esta razón, es responsabilidad del jefe/a inmediato/a hacer las gestiones pertinentes, a fin de que la Municipalidad cumplan con tales propuestas.

1.8 Apartado C. Opinión del empleado/a con respecto a la evaluación

Al momento de recibir el resultado de la evaluación, el/la empleado/a 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/a inmediato/a. 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/a inmediato. Si el/la empleado/a manifiesta conformidad con el resultado de la evaluación, el/la jefe/a inmediato/a 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 el cuadro del apartado B.



En caso que el empleado/a no esté de acuerdo presentará al Concejo Municipal y en su defecto al Alcalde Municipal, la solicitud de revisión, quienes a su vez designaran por escrito al jefe/a superior o al funcionario/a 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/as y el servidor/a procederán a completar el apartado B del 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 notificarán al Concejo Municipal.

1.9 Apartado D: Resolución del jefe/a superior sobre la solicitud de revisión del empleado

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

1.10 Apartado E. Observaciones generales de la jefatura

Este espacio podrá ser utilizado tanto por el/la jefe inmediato/a, como por el/la 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/a eficiente o excepcional o, a 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:

- a)** Si el/la empleado/a se negó a asistir a la entrevista de notificación de los resultados de la evaluación.
- b)** Si el/la empleado/a se negó a firmar la evaluación.
 - En cualquiera de estos dos casos deberá levantarse un acta firmada por el/la jefe/a que evalúa y por al menos dos testigos del acto, con sus respectivas calidades.
- c)** Si el empleado/a estuvo incapacitado/a, con licencia o beca y cualquier otro aspecto relevante del proceso de evaluación que el/la jefe/a inmediato o el superior juzgue pertinente.
 - Las observaciones de este apartado deben ser respaldadas por la firma del jefe/a que las haga, la cual deberá consignar al final de éstas.



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



A. FORMULARIO "A": HOJA DE EVALUACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE NIVEL DE DIRECCIÓN, TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

FECHA: ____/____/____	FORMULARIO A
	Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Niveles de Dirección, Técnico y Administrativo
	MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA

Sección 1. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer Apellido:		Segundo Apellido:		Nombres:	
DPI:		Periodo de evaluación		Tipo de nombramiento:	
		Del ____ de ____ al ____ de 20__		por contrato ____ Ley de carrera ____	
Unidad en que trabaja:			Cargo actual:		
Fecha de ingreso:			Tiempo de laborar en el cargo:		
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:				Cargo que ocupa:	

Sección 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones anuales del personal de la Municipalidad de Atescatempa, y se aplicará individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales, según el nivel funcional.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los empleados de Nivel de Dirección, Técnico y Administrativo y el Formulario B para los empleados de Nivel Operativo.
3. El formulario A comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación del desempeño laboral y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales 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 los subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado y determinar la calificación alcanzada descrita con anterioridad.



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



Rango de puntos	Calificación
96-150	Excelente
76-95	Muy Bueno
51-75	Bueno
36-50	Deficiente
20-35	Muy deficiente

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.

ÁREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo	1. Evita responsabilidades y es indiferente	2	
	2. Realiza ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta las órdenes, pero no busca mayores responsabilidades u actividades que desempeñar, más que la asignada	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y es eficaz	8	
	5. Cumple con todas las funciones asignadas, busca mayores responsabilidades, es eficiente y eficaz.	10	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al desarrollar su trabajo	2	
	2. Tiende a ser lento y desordenado.	4	
	3. Generalmente cumple con las funciones en el tiempo requerido	6	
	4. Cumple con las metas establecidas y es eficaz	8	
	5. Sobre pasa el cumplimiento de las metas y es muy ordenado	10	
Organización	1. Delega sus funciones o tareas a sus empleados subalternos.	2	
	2. Es irregular, excepcionalmente coordinado en el trabajo, comete errores	4	
	3. Sabe tomar decisiones, su trabajo es aceptable.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso y ordenado, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con los objetivos de la Unidad	10	
Cooperación Con	1. Tiende a provocar problemas por su falta de liderazgo	2	
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente, n o demuestra buen orden solo	4	



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



compañeros y empleados sub-alternos	cuando es necesario		
	3. Se ofrece a ayudar a otros, es amable y respetuoso	6	
	4. Logra integrarse perfectamente como líder del grupo, sabe tomar las decisiones en el momento	8	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración en los equipos de trabajo	10	
Toma de decisiones	1. No toma la iniciativa a la hora de tomar decisiones	2	
	2. Depende de otras personas para tomar decisiones	4	
	3. Toma decisiones que no son acertadas	6	
	4. Toma muy buenas decisiones y casi siempre son resueltas el problema	8	
	5. Resuelve el conflicto y toma las mejores decisiones siempre	10	
Sub total:			

ÁREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	
	2. Desempeña ciertas tareas renuente	4	
	3. Acepta, pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Es responsable y trata de cumplir con sus metas u objetivos	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. No es ordenado y constantemente se retrasa al entregar su trabajo.	2	
	2. Tiende a ser lento pero es ordenado.	4	
	3. Generalmente termina a tiempo su trabajo es eficaz.	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo y es eficiente.	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto y es responsable.	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser descuidado y desordenado.	2	
	2. Es irregular a veces aceptable y a veces rechazable.	4	
	3. Su trabajo es aceptable y aseado.	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	
	2. Insuficiente conocimiento de algunas	4	



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



Técnica y Conocimiento del Puesto	actividades		
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega 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 puestos	10	
Ejecución de Actividades	1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	2	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	10	
Sub total:			

ÁREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedírsele	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias prácticas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	10	
Relaciones personales y de mando	1. Es extremadamente reservado, es poco comunicativo y esto llegó a obstaculizar la relación con los empleados que tiene a cargo	2	
	2. Tiene preferencias con ciertos empleados subalternos	4	
	3. Coordina su trabajo con las distintas áreas o unidades, pero no se preocupa por mejorar la atención con ciertos empleados	6	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su unidad de	8	



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



	trabajo sea agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal		
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con los contribuyentes o 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	1. Asistencia y puntualidad deficiente.	2	
	2. Es reincidente en su asistencia y en términos generales es impuntual.	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos, da el ejemplo a sus sub-alternos.	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada laboral, cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia no usa su uniforme de trabajo.	2	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación personal.	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son generalmente aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son muy buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes, siempre demuestra orden y limpieza en su vestir.	10	
Sub total:			

Puntaje total alcanzado	150
Calificación	

Sección 4. FICHA DE SUGERENCIAS Y OPINIONES (ANÓNIMA)

Sugerencias u opinión del evaluado:

Sugerencias u opiniones del evaluador:



• **Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas**

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y el Departamento de Recursos Humanos, procederán a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración.

Resumen de la Evaluación del desempeño

Formulario "A" Desempeño Laboral para Directores, Jefes, Técnicos y Administrativos		
Área	Factores	Puntos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	Plan de Trabajo, coordinación y distribución del trabajo	
	Logro de metas y objetivos	
	Cooperación con compañeros y compañeras	
	Toma de decisiones.	
Productividad	Responsabilidad	
	Cumplimiento y Oportunidad	
	Calidad del trabajo	
	Competencia técnica y conocimiento del puesto	
	Volumen de trabajo	
Conducta Laboral	Ejecución de actividades	
	Iniciativa	
	Atención al usuario	
	Asistencia y Puntualidad	
	Presentación	

Firma del empleado	Firma del Evaluador
--------------------	---------------------

JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el/la empleado/a participe en:	
Capacitación en :	

OPINIÓN DEL EMPLEADO/A CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí el resultado de la Evaluación del Desempeño 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 a su presentación.
Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los _____ días, del mes de _____ del año _____	
Jefe/a inmediato:	

Firma del empleado	Firma del Evaluador
--------------------	---------------------

RESOLUCIÓN DEL JEFE/A SUPERIOR O DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL

En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:	
	Mantener el resultado de la evaluación
	Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:
Evaluación anual revisada.	
Evaluación anual revisada	CALIFICACIÓN



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



Revisada Jefe Superior			
En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:			
		Aceptarla	No aceptarla
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ del año			
Firma del jefe/a inmediato o superior designado			

OBSERVACIONES GENERALES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



B. FORMULARIO "B": HOJA DE EVALUACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE NIVEL OPERATIVO

FECHA: ____/____/____	FORMULARIO B Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Nivel Operativo. MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA
------------------------------	---

Sección 1. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO/A Y DE SUS SUPERIORES

Primer Apellido:		Segundo Apellido:		Nombres:	
DPI:		Periodo de evaluación		Tipo de nombramiento:	
		Del ____ de ____ al ____ de 20 ____		por contrato ____ Ley de carrera ____	
Unidad en que trabaja:			Cargo actual:		
Fecha de ingreso:			Tiempo de laborar en el cargo:		
Apellidos y nombre del jefe/a inmediato/a:				Cargo que ocupa:	

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 y funcionarios 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 Formulario B será para el Personal Operativo.
3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales 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
96-130	Excelente
76-95	Muy Bueno
51-75	Bueno
36-50	Deficiente
20-35	Muy deficiente

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

ÁREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	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 mable	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	
Sub total:			

ÁREA: 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	



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	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, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	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 puesto, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega 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 puestos	10	
Ejecución de actividades	1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	2	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo la instrucciones	4	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	6	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	8	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	10	
Sub total:			



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



ÁREA: 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 pedírsele	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 preocupó por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4. Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, 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 deficiente.	2	
	2. Es inconstante en su asistencia y en términos generales 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 laboral, 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	



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



	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 acta las órdenes del jefe inmediato	2	
	2. Acata las órdenes pero con renuencia	4	
	3. No respeta las líneas de mando conforme a la estructura organizativa	6	
	4. Acata debidamente las órdenes de su jefe inmediato superior.	8	
	5. Respeta las órdenes de sus jefe y da su opinión con respeto cuando se le pide	10	
Sub total:			

Puntaje total alcanzado	130
Calificación	

Sección 4. FICHA DE SUGERENCIAS Y OPINIONES (ANÓNIMA)

Sugerencias u opinión del evaluado:

Sugerencias u opiniones del evaluador:

• Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y el Departamento de Recursos Humanos, procederán a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración.

Resumen de la Evaluación del desempeño

Formulario "A" Desempeño Laboral para Directores, Jefes, Técnicos y Administrativos		
Área	Factores	Puntos
Gestión de Personal y Ejecución de	Cooperación con compañeros y compañeras	
	Potencial de progreso	



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



tareas		
Productividad	Responsabilidad	
	Cumplimiento y Oportunidad	
	Calidad del trabajo	
	Competencia y conocimiento del puesto	
	Volumen de trabajo	
	Ejecución de actividades	
Conducta Laboral	Iniciativa	
	Atención al usuario	
	Asistencia y Puntualidad	
	Presentación Relaciones personales y de mando	

Firma del empleado	Firma del Evaluador
--------------------	---------------------

JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE DESEMPEÑO OBTENIDO

CAPACITACIÓN Y OTRAS MEDIDAS DE MEJORAMIENTO RECOMENDADAS

Con base en los niveles de desempeño anteriormente indicados, propongo que el/la empleado/a participe en:	
Capacitación en :	

OPINIÓN DEL EMPLEADO/A CON RELACIÓN AL RESULTADO

En el día de hoy recibí el resultado de la Evaluación del Desempeño y manifiesto:	
	Conformidad con el resultado



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



	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 a su presentación.
Por conformidad al empleado(a) con resultado de la evaluación, firmo a los _____ días, del mes de _____ del año _____	
Jefe/a inmediato:	

Firma del empleado	Firma del Evaluador
--------------------	---------------------

RESOLUCIÓN DEL JEFE/A SUPERIOR O DESIGNADO POR EL CONCEJO MUNICIPAL

En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:			
<input type="checkbox"/>	Mantener el resultado de la evaluación		
<input type="checkbox"/>	Modificar el resultado de la evaluación de la siguiente manera:		
Evaluación anual revisada.			
Evaluación anual revisada	CALIFICACIÓN		
Revisada Jefe Superior			
En vista de que el empleado/a presentó disconformidad con el resultado de la evaluación y solicitó una nueva entrevista; con base en esta, resuelvo:			
<input type="checkbox"/>	Aceptarla	<input type="checkbox"/>	No aceptarla
Luego de conocido el criterio del servidor, firmo a los _____ días del mes de _____ del año _____			
Firma del jefe/a inmediato o superior designado			

OBSERVACIONES GENERALES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



MUNICIPALIDAD DE ATESCATEMPA, JUTIAPA



Elaborado por:

Karla

Directora de Recursos Humanos

Lic. Jarvis Reyes

Asesor Profesional Especializado