



# **MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL MUNICIPAL**

**NOVIEMBRE 2020**



## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b> .....	2
<b>METAS DE DESARROLLO PROFESIONAL</b> .....	3
<b>OBJETIVO</b> .....	3
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	3
<b>BASE LEGAL</b> .....	4
<b>MANUAL DE POLÍTICAS DE PERSONAL POLÍTICAS GENERALES DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	5
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN OBJETIVO</b> .....	5
<b>ALCANCE</b> .....	5
<b>POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	6
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b> .....	7
<b>REGISTRO DE RESULTADOS FINALES</b> .....	10
<b>CONTRATACIÓN DE PERSONAL OBJETIVO</b> .....	13
<b>COMPETENCIA DEL PERSONAL</b> .....	14
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	15
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b> .....	17
<b>REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b> .....	29
<b>ÁMBITO DE APLICACIÓN</b> .....	30
<b>APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	31
<b>DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES</b> .....	32
<b>DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b> .....	34



## **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación de desempeño de los/as empleados/as de carrera de la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía del Municipio. En este escenario, la Evaluación de Desempeño del Personal es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del establecimiento y de la reflexión del personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos de aprendizaje. Este manual es una guía práctica que da cuenta del sentido y principales características de la Evaluación de Desempeño de todo el personal, pero que en lo fundamental orienta los procesos de formulación y evaluación de compromisos. En efecto, el principal objeto de este Manual es entregar los lineamientos técnicos y sugerir procedimientos para propiciar un proceso de suscripción y evaluación de compromisos formativos y orientados al desarrollo profesional de los responsables de la gestión y conducción de los establecimientos municipales.



## **IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

El propósito fundamental de la Evaluación de Desempeño es contribuir al mejoramiento de los establecimientos municipales, a través del desarrollo profesional de los responsables de su gestión. Con ese fin, promueve al interior de las Unidades y/o Jefaturas el fortalecimiento de competencias requeridas para hacer más eficientes los procesos de gestión administrativa, operacionales y técnicas.

El punto de partida de la Evaluación de Desempeño está en la motivación de los propios Directivos por mejorar en forma permanente las capacidades y competencias de todo el personal involucrado en la gestión municipal. Es por ello, la importancia de involucrar a todo el personal en las evaluaciones continuas establecidas en este Manual.

La Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite concretar, con el necesario grado de objetividad y formalidad, las legítimas motivaciones de desarrollo profesional, y por otra parte, articular esas inquietudes con las necesidades de mejoramiento de la Institución. Desde esta perspectiva, no se restringe a la evaluación formal y final de las propuestas acordadas; sino que va mas allá, abarcando también, la definición y monitoreo de la orientación del proceso de evaluación de todas las Unidades. Esto significa velar por la oportuna revisión y aprobación de las propuestas presentadas por cada profesional sujeto a evaluación y el seguimiento a su implementación.

Lo anterior requiere por parte de las Gerencias hagan un conocimiento profundo de las necesidades de desarrollo profesional, así como de las restricciones y posibilidades de la Municipalidad para la implementación de procesos en busca del mejoramiento. En efecto, solo si la Gerencia y/o Administración tienen un conocimiento profundo de lo que acontece en cada área o departamento, podrá orientar adecuadamente el proceso de Evaluación de Desempeño considerando los requerimientos de la política Municipal.



## **METAS DE DESARROLLO PROFESIONAL**

Las metas de desarrollo profesional de la Evaluación de Desempeño son competencias, habilidades y conocimientos profesionales que requieren perfeccionar, las Gerencias como el resto del personal, para dar cumplimiento a sus aportes y metas institucionales.

El logro de estas metas debe ajustarse dentro del año en el cual fueron planteadas y deben traducirse en acciones de formación o perfeccionamiento continuo que contribuyan efectivamente al crecimiento profesional de los responsables de cada una de las diferentes gestiones en la que se encuentren involucrados. Las Metas de Desarrollo profesional son parte integral de los Compromisos de Gestión y de Desempeño, y en conjunto representan el 50% de la Evaluación de Desempeño de todo el personal.

### **OBJETIVO**

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal de la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán para favorecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía y al mismo tiempo establecer un sistema de medición técnico y confiable mediante el cumplimiento de las metas y objetivos de trabajo, así como de las competencias individuales del personal con la finalidad de mejorar y superar su actuación y lograr la transformación permanente de la Institución.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Valorar en forma técnica y objetiva las contribuciones individuales del personal, adicionales a las responsabilidades de su cargo, sobre la base de los objetivos y metas alcanzadas del plan de trabajo, eliminando así los juicios subjetivos.



2. Estimular al personal para que mediante el reconocimiento del trabajo de calidad, que agregue valor al mismo, se puedan alcanzar los objetivos y metas programadas del plan de trabajo.
3. Organizar y regular el otorgamiento de estímulos y ascensos a los empleados.
4. 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.
5. Orientar el otorgamiento de becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
6. Contribuir a la evaluación de procesos de selección.
7. Determinar la permanencia en el servicio.

## **BASE LEGAL**

El diseño y puesta en vigencia del Manual de Evaluación del Desempeño de la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán encuentra su razón jurídica en diferentes cuerpos de los cuales se destaca los de mayor vinculación a efecto de que éste instrumento administrativo muestre su fundamento legal.

### **Código Municipal**

Atribuciones del Concejo Municipal El Art. 35.- Son atribuciones del Consejo: Realizar la administración municipal con transparencia, eficiencia y eficacia. Asimismo, la eficacia se logra cuando la actividad produce el efecto propio o los resultados esperados o planificados. Ambos aspectos se pueden medir a través de un Manual de Evaluación de Desempeño de Personal de los empleados públicos municipales.



## **MANUAL DE POLÍTICAS DE PERSONAL POLÍTICAS GENERALES DE RECURSOS HUMANOS**

- a) El Alcalde y el Gerencia Municipal como responsables de la administración de los recursos humanos son muy claros y específicos en sus funciones y trabajan sin interferencias externas, a fin de coadyuvar al mejor funcionamiento de la Municipalidad.
- b) El Alcalde por medio del Gerencia Municipal mantiene siempre informado al personal de la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán, de los cambios que puedan afectar el desarrollo de su trabajo o su remuneración.
- c) El Gerencia Municipal está en constante comunicación con el Alcalde para que a través de la retroalimentación se puedan evitar los conflictos entre el personal.

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN OBJETIVO**

Sistematizar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán, con el fin de realizarlo en forma técnica y objetiva.

Por medio de este manual se pretende implantar un método de Reclutamiento y Selección uniforme a todos los procedimientos previos a la contratación de nuevo personal. Asimismo, se presentan lineamientos que deberán ser tomados en cuenta al realizar el reclutamiento y selección, sus objetivos y políticas que deberían considerarse al iniciar el proceso y técnicas para cada una de las etapas de dicho proceso.

### **ALCANCE**

Es aplicable a quienes ingresan a la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán para ocupar cualquier puesto en las Unidades que conforman la estructura



organizacional de la Municipalidad, excepto para los puestos de Concejal, Sindico y Alcalde Municipal.

## **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **Reclutamiento**

- Defínase para todo proceso de reclutamiento, la convocatoria interna como primera prioridad y en segunda instancia la externa. Las convocatorias serán publicadas, y estarán bajo la responsabilidad del Concejo Municipal o el Alcalde, o el Gerente Administrativo, según corresponda.

La Municipalidad contara con un banco de postulantes el cual estará conformado por los curriculums vitae que se reciban de las Unidades Organizativas, así como los que reciban por medio de: anuncios, agencias de empleo, instituciones educativas, asociaciones profesionales, presentación voluntaria y otras. Dicho banco estará a cargo de la Unidad de Recursos Humanos.

1. Todo proceso de dotación de personal dará inicio con la nota de solicitud aprobada por los titulares a las Unidades Organizativas que requieran la contratación y/o nombramiento de personal, el cual deberá cumplir los requisitos mínimos contenidos los perfiles, dirigido según los casos, al Concejo Municipal o el Gerente Administrativo para que haga la convocatoria correspondiente.
2. La Unidad de Recursos Humanos contara con los mecanismos expeditos de divulgación de las solicitudes y después de un proceso de selección, proporcionara a las Unidades Organizativas un banco de postulantes, que contenga los candidatos que reúnen los requisitos de la(as) plaza(as) vacante(es), y los respectivos obtenidos en el proceso de selección para que los responsables de dichas Unidades Organizativas puedan optar por los candidatos que consideres idóneos para el Cargo.
3. La elegibilidad de los candidatos se hará a través de una efectiva aplicación de método de selección, basado en pruebas de conocimiento, habilidades,



aptitudes y experiencia. Dicho proceso estará a cargo de la Comisión Municipal, previa solicitud y convocatoria de la autoridad correspondiente.

4. Únicamente los aspirantes que reúnan los requisitos establecidos en el perfil de puesto a cubrir, podrán incorporarse a las fases de evaluación psicológica y técnica que el proceso de selección defina.
5. El Jefe del área donde se presente la vacante establece los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente, cuando estos no estén considerados en el manual de descripción de cargos y categorías o cuando sea un puesto de nueva creación.

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

1. Formación de Comité de Selección: Este debería estar formado, como mínimo, por el Gerente de Recursos Humanos o el Encargado de Reclutamiento y Selección de la Gerencia de Recursos Humanos y el Jefe o Gerente del área solicitante.
2. Todo proceso de selección deberá realizarse de acuerdo a un orden cronológico en atención a la fecha de recepción de la solicitud de contratación, en la Comisión Municipal.
3. Todo candidato a ocupar una vacante deberá realizar pruebas de idoneidad. La Comisión Municipal verificará referencias personales y datos, solicitará exámenes médicos exigidos por la Ley a efecto de comprobar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.
4. Evaluación Curricular: Bajo un esquema de ponderación por puntos, tomando como base la puntuación de 100, se valora cada aspecto del currículum de la siguiente manera:
  - **Experiencia:** se refiere a la experiencia en cargos similares a los que se está proponiendo. El valor de este criterio será de 40 puntos.



- **Educación:** se refiere a la educación formal y no formal que apoya el perfil requerido, es decir, que es pertinente al cargo ofrecido. Este aspecto será ponderado con 30 puntos.
- **Habilidades especiales:** son aquellas habilidades tales como capacidad para aprender idiomas, para coordinar grupos multidisciplinarios, para diseñar proyectos, creatividad, etc., que apoyan y refuerzan el perfil requerido. La puntuación de este aspecto será de 15 puntos.
- **Referencias laborales y personales:** son de suma importancia al corroborar información plasmada en el currículum, a la vez que pueden confirmar otras informaciones que no hayan sido claras en el proceso, por lo que se considera importante que sean reflejadas en el currículum. Esto será ponderado con 15 puntos.

Estos aspectos así como su ponderación podrán variar de acuerdo con la necesidad y a criterio del Comité de Selección formado para cada puesto a reclutar en particular. Para realizar el registro de los resultados de la evaluación curricular se utiliza el formulario de Resumen de Evaluación Curricular. En este registro se reflejan las ponderaciones de los candidatos reclutados, iniciando de mayor a menor, en forma descendente.

### **FORMULARIO DE RESUMEN DE EVALUACIÓN CURRICULAR**

<b>ORDEN</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>EXPERIENCIA (40PTS.)</b>	<b>EDUCACION (30PTS.)</b>	<b>HABILIDADES (15PTS.)</b>	<b>REFERENCIAS (15PTS.)</b>	<b>TOTAL</b>



La evaluación curricular de candidatos al puesto no deberá exceder de un día. La ponderación de la evaluación curricular tendrá un valor de 30 puntos de la puntuación final de todo el proceso de reclutamiento y selección.

### **Evaluación Psicológica**

1. Las áreas de evaluación psicológica para el personal deberán abarcar al menos las áreas siguientes:

- Aptitudes
- Inteligencia
- Personalidad

Los resultados arrojados por la evaluación psicológica se resumen en el informe de Evaluaciones Psicológicas, la cual dejará ver un panorama general de los aspectos evaluados y la interpretación de éstos, y será exclusivamente para uso de la Gerencia de Recursos Humanos. La interpretación de los perfiles psicológicos deberá ser realizada por un psicólogo con experiencia en el área psicotécnica. La evaluación psicológica tendrá un valor de 20 puntos de la puntuación final de todo proceso de reclutamiento y selección.

### **Entrevista Preliminar**

La entrevista preliminar tiene como objetivo realizar un sondeo general del currículum del candidato seleccionado a ni nivel curricular. Está estructurada de la siguiente manera: El tiempo de duración de esta entrevista es recomendable que no sobrepase de 20 minutos. En esta fase se eliminan aquellos candidatos cuyo desenvolvimiento no ha sido satisfactorio, mientras se reafirma la continuación de aquellos cuyo desenvolvimiento ha sido esperado y reflejado por el currículum.

### **Entrevista Técnica**

Estará a cargo del Jefe o Gerente de la Unidad solicitante, buscará sondear la solidez de los conocimientos que el candidato afirma tener. De ser posible deberá completarse con una prueba de conocimientos. La ponderación para cuantificar los resultados se coordinarán entre la Gerencia de Recursos Humanos y la Unidad



solicitante, debido a que puede variar dependiendo del puesto. El tiempo máximo de duración de la entrevista técnica no deberá exceder de 45 minutos.

### **Referencias**

Las referencias que el candidato proporcione en su currículum o solicitud de empleo deberán ser familiares o personales y laborales.

**Las referencias familiares** sirven como punto de ubicación del candidato, puesto que son referencias de localización. Al verificar éstas se confirma si pertenece a esa familia, la frecuencia de comunicación con los miembros y si los datos tales como dirección y teléfono son conocidos por sus familiares. Debe ser de parientes cercanos tales como hermanos, tíos e incluso padres, con quienes el solicitante mantiene relación constante.

**Las referencias personales** se refieren a información de amigos, vecinos, colegas, etc. El mínimo de referencias personales o familiares requeridas para cada candidato son de tres.

**Las referencias laborales** se consisten en obtener información sobre el comportamiento y rendimiento que, como trabajador, ha manifestado el candidato en empresas en las que ha trabajado. De preferencia se solicita al candidato proporcione referencias laborales de sus tres últimos empleos.

### **REGISTRO DE RESULTADOS FINALES**

Los registros finales, de todas las etapas se ponderan de acuerdo a lo que indica el Formulario de Registro de Resultados Finales del Proceso de Selección de Personal que plantea la siguiente tabla:



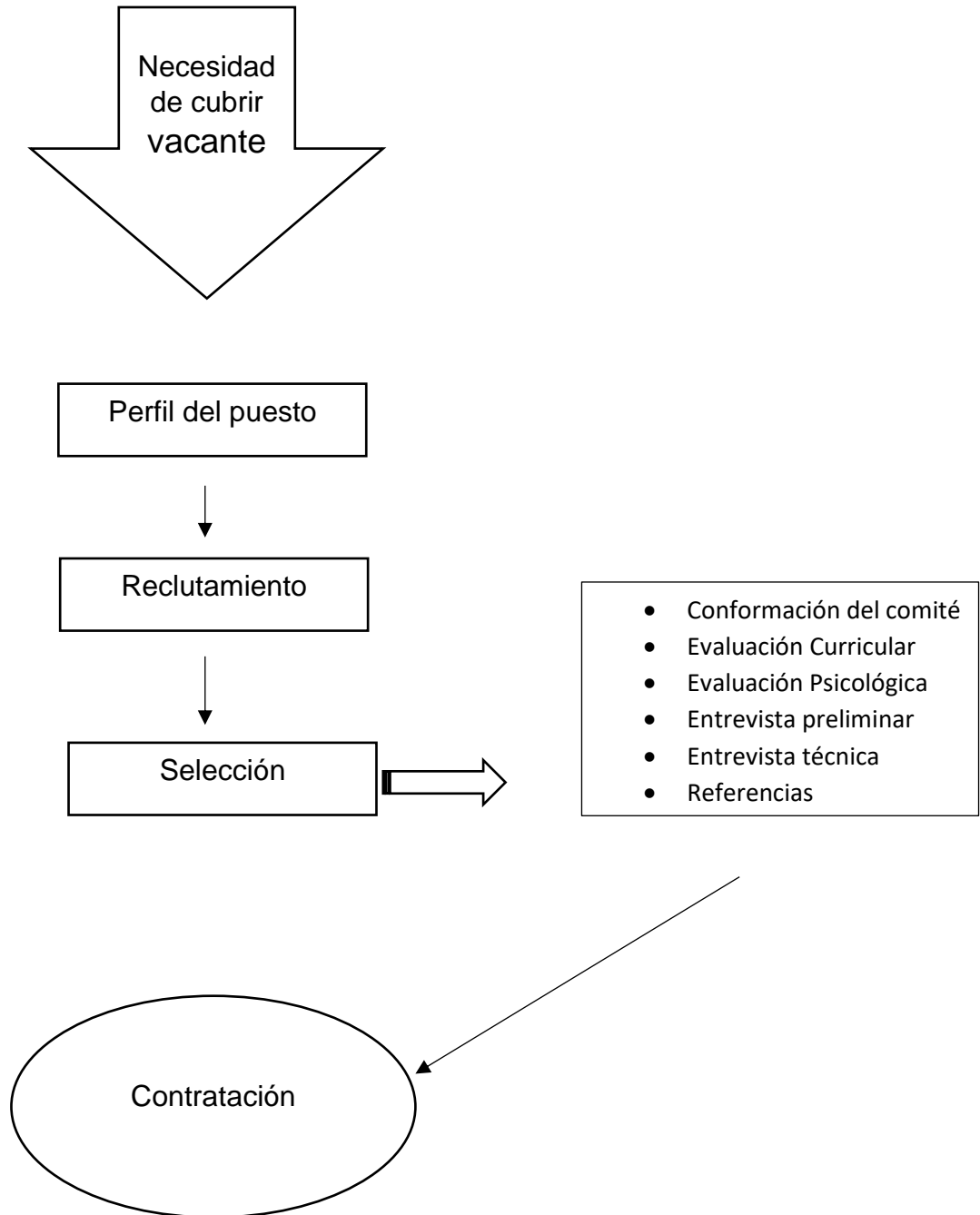
**FORMULARIO DE REGISTRO DE RESULTADOS DEL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL**

<b>ORDEN</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>Evaluación Curricular (20pts.)</b>	<b>Entrevista Técnica (60pts.)</b>	<b>Evaluación Psicológica (20pts.)</b>	<b>TOTAL</b>

Con este registro último se obtiene un orden selectivo de acuerdo a la puntuación asignada a cada etapa del proceso.



## GRAFICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN





## **CONTRATACIÓN DE PERSONAL OBJETIVO**

Establecer las normas y pasos a seguir en la contratación del personal nuevo, con el fin de garantizar que su ingreso a la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán responda a las disposiciones del mismo y al Reglamento Interno de Trabajo.

### **ALCANCE**

Es aplicable a todo el personal de nivel de gerencias o subalterno que ocupe un puesto por contrato o por nombramiento de conformidad con el Presupuesto Municipal. Políticas de contratación

1. Toda persona contratada deberá apegarse a las formalidades legales y administrativas contenidas en el Código Municipal, así como a los principios y valores éticos contenidos en el Código de Ética del Servidor Municipal.
2. La Municipalidad de acuerdo a la naturaleza del trabajo o disponibilidad de recursos financieros puede contratar de manera temporal o a medio tiempo a un trabajador.
3. En toda contratación o cambio de categoría o puesto, invariablemente se expedirá un nombramiento, el que tendrá por objeto la formalización de la relación laboral entre la Municipalidad y el trabajador.
4. A todo el personal de nuevo ingreso se le otorgará un nombramiento interino no mayor de 3 meses, al término del cual podrá ser nombrado en forma definida.

### **Recontratación**

Los Funcionarios y Empleados que interpongan renuncia del cargo por motivo de jubilación por tiempo de servicio, podrán ser recontratados, siempre y cuando el récord en la Institución, le amerite y sus servicios sigan siendo requeridos por la Municipalidad.



### **Políticas de Inducción**

1. La Unidad de Recursos Humanos será la responsable de realizar la inducción al personal de nuevo ingreso, orientándole adecuadamente acerca del que hacer institucional; así como de sus deberes, derechos y obligaciones, la cual se desarrollará durante el primer día de trabajo.
2. La Unidad Organizativa que recibe el nuevo recurso humano brindara la inducción específica relacionada con el puesto de trabajo, así como la orientación pertinente relativa al que hacer de dicha Unidad, se llevara a cabo a partir del primer día de trabajo.

### **COMPETENCIA DEL PERSONAL**

#### **OBJETIVO**

Establecer lineamientos y políticas para asegurar que el personal es competente en la función que desempeña.

#### **ALCANCE**

Es aplicable para demostrar la competencia en lo referente a conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

#### **Políticas de Competencia del Personal**

1. La competencia del Alcalde y Concejo Municipal por el nombramiento que les otorga el Tribunal Supremo de Elecciones, tal como lo establece el Código Electoral.
2. La competencia del Gerente General y los Jefes de Área la garantiza el Concejo Municipal a través del conocimiento que tiene de la formación profesional, experiencia y su desempeño en el cargo de los funcionarios que nombra.
3. La competencia del personal subalterno se garantiza, por su formación profesional, experiencia y por haber aprobado el Examen de Méritos.



## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Evaluación del desempeño y su calificación

1. El desempeño laboral de los empleados de la municipalidad que pertenezcan a la carrera administrativa, deberán ser evaluados respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales de Organización y Funciones y Descriptor de puestos, y de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores y objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.

2. 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:

- Conceder estímulos a los empleados
- Formular programas de capacitación
- Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal
- Evaluar procesos de selección
- Determinar la permanencia en el servicio Obligación de evaluar, calificar y registrar

1. La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el presente manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, recibe información debidamente sustentada que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, se debe 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, y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, y deberá realizarse por personal idóneo en el campo.

### **Notificación de la calificación**

1. La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, será notificada al evaluado, en un plazo de no más de 15 días después de haber sido evaluado. Si el evaluado no estuviese de acuerdo con la evaluación, podrá solicitar al Concejo o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos, de la misma o de otra Municipalidad, o consultor en el campo, para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.

En todo caso se entregará al evaluado copia de la calificación con sello original de la Institución.

### **Manuales de evaluación**

1. El presente manual de evaluación de desempeño laboral deberá mantenerse debidamente actualizado y adecuado a las características del puesto de trabajo, a evaluar, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad.

### **Evaluaciones de Conocimientos**

Periódicamente, o cuando el Concejo estime conveniente, se podrán realizar evaluaciones de conocimiento al personal de la municipalidad, lo cual servirá de completamente a la evaluación del desempeño en el ascenso de carrera o para optar a un puesto vacante o nueva plaza.



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

### I- Datos de Identificación

**NOMBRE COMPLETO**

**PUESTO O CARGO ACTUAL**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA**

**JEFE INMEDIATO**

**FECHA INGRESO A LA MUNICIPALIDAD**

**PERIODO EVALUADO**

### II – Definición de factores y grado de calificación

(Marque con una X, el grado que mejor define la posición del empleado)

#### **FACTOR – 1**

#### **Calidad de Trabajo**

Cuidado, contenido, exactitud, nitidez y apego a los principios con que se presenta el trabajo realizado.



1	DEFICIENTE: trabaja mal, descuidado, frecuentemente comete errores.
2	Realiza su trabajo con el rendimiento mínimo aceptable, requiere constantemente supervisión.
3	Trabaja con calidad aceptable, normalmente de acuerdo a lo esperado, requiere poca supervisión.
4	Trabajos de muy buena calidad, con buen grado de precisión y oportunidad. Rara vez comete errores.
5	EXCELENTE: Trabajos realizados con precisión y excelente calidad.

## **FACTOR – 2**

### **Oportunidad con el trabajo**

Realizar el trabajo asignado a su persona de manera oportuna, sin atrasos y manteniendo la calidad en lo realizado.

1	Siempre se encuentra atrasado en su trabajo.
2	Produce poco, es lento para trabajar, con frecuencia se atrasa.
3	Realiza el trabajo urgente dentro del tiempo esperado y se atrasa con actividades menores.
4	Su trabajo siempre está al día.
5	Produce con frecuencia más de lo esperado.



### **FACTOR – 3**

#### **Cumplimiento de metas y resultados programados**

Lograr los objetivos trazados para el puesto desempeñado, realizar las actividades propuestas para el logro de las funciones.

1	Nunca cumple las metas establecidas.
2	Cumple alguna de las metas y objetivos, debajo de lo esperado.
3	Algunas veces no las cumple pero es aceptable.
4	Logra cumplir las metas.
5	Supera las metas establecidas.

### **FACTOR – 4**

#### **Capacidad de Trabajo**

Capacidad e interés para aprender, dedicación al trabajo y habilidad para asimilar nuevas funciones del puesto desempeñado.

1	No muestra ningún proceso en el aprendizaje, no presta la atención debida.
2	Trabaja a desgano, el aprendizaje es lento.
3	Se ha adaptado al trabajo. Rendimiento promedio.
4	Le agrada el trabajo, aprende rápidamente.
5	Esfuerzo y dedicación ejemplares, gran dominio de sus funciones.



## **FACTOR – 5**

### **Uso y manejo de los recursos**

Cuidados que tiene en el manejo y en la operación de los recursos asignados a su puesto de trabajo tales como: materiales de oficina, mobiliario y equipo, herramientas, etc., así como la forma en que prevé o resuelve fallas en el mismo, y el grado en que se preocupa por mantenerlos en buen funcionamiento.

1	Muy descuidado con el uso de los recursos que se le asignan. No prevé daños en los mismos.
2	Poco cuidado de los recursos asignados.
3	Buen uso y cuidado de los recursos asignados. En la medida de sus responsabilidades resuelve fallas y no se preocupa por mantenerlos en buen funcionamiento.
4	Es muy cuidadoso en el manejo de los recursos asignados. Se anticipa a las posibles fallas. Generalmente mantiene dichos recursos en buen funcionamiento.
5	Excelente cuidado y manejo de los recursos asignados. Maximiza el uso de los mismos. Siempre mantiene dichos recursos en buen estado.

## **FACTOR – 6**

### **Espíritu de Servicio Disposición**

Para ofrecer ayuda espontánea o a petición, en labores dentro de la Municipalidad y de aquellas que no son de su responsabilidad.

1	Actúa con poca colaboración. No muestra disposición en colaborar en forma espontánea en el trabajo que no corresponde a su puesto o no es de su responsabilidad.
2	Colabora eventualmente en trabajos, fuera de sus obligaciones. Presta colaboración únicamente cuando se le exige y sin responsabilidad.
3	Su colaboración es aceptable en trabajos fuera de sus obligaciones. Espontáneamente ofrece su colaboración.
4	Colabora con mucha frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones. Espontáneamente ofrece su colaboración.
5	Colabora incondicionalmente en tareas fuera de sus obligaciones. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros de trabajo.



## **FACTOR – 7**

### **Integración a la Municipalidad**

Identificación y apoyo a los objetivos y metas de su unidad o sección, y de la Municipalidad. Medida en que participa en programas y actividades impulsadas por la administración y relacionadas con el trabajo.

1	No demuestra identificarse con la Municipalidad, obstaculiza los planes y programas. No participa en las actividades impulsadas por la administración.
2	Demuestra alguna identificación con la Municipalidad, a solicitud de sus superiores, apoya los planes y programas, poca participación por las actividades impulsadas por la administración.
3	Se identifica con la Municipalidad, normalmente apoya los programas de trabajo. En la medida de sus posibilidades participa en las actividades que impulsa la administración.
4	Muy identificado con la Municipalidad, normalmente apoya los programas de trabajo. En la medida de sus posibilidades participa en las actividades que impulsa la administración.
5	Plenamente identificado con la Municipalidad, apoya incondicionalmente los objetivos, metas y programas, siempre participa en las actividades que impulsa la administración.

## **FACTOR – 8**

### **Relaciones Interpersonales**

Actitud asumida por los empleados en las relaciones laborales con Jefes, compañeros de trabajo, contribuyentes en general y visitantes.



1	Constantemente presenta roces con los Jefes, compañeros de trabajo, contribuyentes y/o visitantes. Se presentan quejas.
2	Tiene dificultad en sus relaciones con Jefes, compañeros de trabajo, aunque atiende bien a los contribuyentes y usuarios. Puede ser lo contrario.
3	Las relaciones que mantiene con sus Jefes, compañeros de trabajo, contribuyentes y/o visitantes, se consideran aceptables.
4	Mantiene muy buenas relaciones con sus Jefes, compañeros de trabajo, contribuyentes y/o visitantes. Es amistoso. Propicia buen ambiente en el personal.
5	Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus Jefes, compañeros de trabajo, contribuyente y/o visitante.

#### **FACTOR – 9**

##### **Trabajo en Equipo**

Actitud asumida por los empleados en la adecuación del trabajo con otros compañeros de manera coordinada o complementaria.

1	No colabora, y a veces obstruye el trabajo de los demás.
2	Constantemente se queja y protesta por el trabajo asignado.
3	Trabaja aisladamente, no es muy comunicativo.
4	Colabora con agrado cuando se le asignan trabajos grupales.
5	Excelente relación de trabajo, siempre se complementa con el grupo y colabora.



## **FACTOR – 10**

### **Responsabilidad en el Trabajo**

Dedicación y responsabilidad del trabajo, dedicación e interés para la obtención y superación de los resultados esperados.

1	Evade responsabilidades y no cumple con lo que se le asigna.
2	No cumple completamente sus responsabilidades.
3	Cumple con las responsabilidades.
4	Cumple con sus responsabilidades y muestra interés por su trabajo.
5	Asume la plena responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación de su trabajo.

## **FACTOR – 11**

### **Discreción**

Reserva y moderación que debe tener en el manejo de la información, relacionado con su trabajo.

1	Indiscreto con la información de su trabajo, no se puede confiar en él.
2	Algunas veces comete faltas de discreción. Solo se puede confiar lo mínimo en él.
3	Discreto: en la medida de lo posible mantiene la reserva necesaria en la relación de su trabajo.
4	Muy discreto y digno de confianza. La prudencia demostrada en el manejo de la información es satisfactoria.
5	Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo. Siempre digno de confianza.



### **FACTOR – 12**

#### **Cumplimiento de Normas Institucionales**

Cumplimiento de órdenes y/o instrucciones de los Jefes, de la puntualidad y asistencia, en general de todas las disposiciones reglamentarias aplicables al correcto desempeño.

1	Incumple las normas y reglamentos vigentes. Es necesario llamarle la atención frecuentemente. Persona problemática.
2	Eventualmente incumple las normas e instrucciones que recibe. Requiere supervisión estrecha.
3	Cumple órdenes e instrucciones sin mayor dificultad. En raras ocasiones presenta problemas.
4	Cumple con las órdenes y reglamentos vigentes, a menos que exista alguna razón la cual hace saber a sus superiores. Acata fielmente las órdenes e instrucciones que recibe.
5	Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina y conducta observada durante su desempeño.

### **FACTOR – 13**

#### **Apariencia y cuidado personal**

Personalidad, apariencia, tacto e inteligencia del empleado, confianza en sí mismo e impresión que causa.

1	Negativo, antagonista, causa o manifiesta resentimiento.
2	Provoca impresión equivocada entre el personal, contribuyentes o visitantes.
3	Apariencia aceptable. Adecuado para el tipo de trabajo.
4	Impresión favorable, se le estima y respeta.
5	Buena apariencia, inspira gran confianza.



### III - Responsable de la evaluación

**Evaluó:**

<b>NOMBRE</b>	
<b>CARGO</b>	
<b>FECHA</b>	

Firma \_\_\_\_\_

**Comentarios Técnicos:**

--



**IV – RESUMEN**

<i>FACTOR</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>CALIFICACION</i>	<i>PUNTOS</i>
1	Calidad de trabajo		
2	Oportunidad con el trabajo		
3	Cumplimiento de metas y resultados programados		
4	Capacidad de trabajo		
5	Uso y manejo de los recursos		
6	Espíritu de servicio		
7	Integración de la Municipalidad		
8	Relaciones Interpersonal		
9	Trabajo en equipo		
10	Responsabilidad en el trabajo		
11	Discreción		
12	Cumplimiento de normas institucionales		
13	Apariencia y cuidado personal		
PUNTAJE TOTAL.....			



## V – Calificación y análisis de los resultados

Para obtener los puntos o puntajes obtenidos por cada funcionario se realiza el siguiente procedimiento tomando en cuenta cada puntaje dado a cada factor individualmente:

1. Se toma la calificación del factor y se multiplica por 10. Ejemplo En el factor 2 la calificación del funcionario es  $4 \times 10 = 40$
2. El resultado se divide entre 13  $40 / 13 = 3.08$
3. Luego que se realiza este cálculo para cada uno de los 13 criterios, se suman los puntos estableciendo un solo total y luego se compara con la siguiente tabla.

<b>PUNTAJE</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
De 10 a 19.99 pts.	Deficiente
De 20 a 29.99 pts.	Regular
De 30 a 39.99 pts.	Bueno
De 40 a 49.99 pts.	Sobresaliente
50 pts.	Excelente



## **BASE TEÓRICA**

Para efecto de la puesta en marcha del presente manual y la adecuada orientación y aplicación de los procesos de evaluación del personal de carrera de la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán se asumen como marco de referencia las pautas siguientes:

- Que 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 o sección a la que esta orgánicamente adherido, y desde la cual contribuye a la consecución de los fines estratégicos de la Municipalidad.
- Que el manual y el sistema de evaluación está basado en elementos de la realidad de la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán, la cual tiene a su base un diagnóstico general de los instrumentos administrativos existentes y un ejercicio de profundización para el conocimiento de procedimientos y herramientas empleadas para estos fines.
- La Municipalidad comprende y asume como principios rectores de la evaluación del desempeño los siguientes:
  - El recurso humano es el más importante de cuantos dispone la Municipalidad para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.
  - La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la Municipalidad.
- 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 usuarios/as.



- 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 Municipalidad.
- 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 municipal.
- Por lo que el desarrollo y aplicación del presente manual ha de favorecer acciones y procesos para:
  - Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la municipalidad.
  - Hacer reconocimiento formal de los métodos de trabajo aplicados por el empleado, estimulando a otros a repetirlos adaptándolos a sus puestos y circunstancias.
  - 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.
  - Determinar la concesión del aumento salarial por antigüedad, o de cualquier otro incentivo.
  - Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

## **REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

Este manual será revisado y actualizado anualmente en los primeros tres meses del año. El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad de la unidad encargada del personal y la administración del mismo. Para la revisión y adecuación del presente, se procurará la participación del personal de Gerencia General en primera instancia y del personal para efectos de



socialización. Cualquier reforma o adecuación al presente manual será previa su puesta en marcha aprobada por el Concejo Municipal.

## **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Manual de Evaluación del Desempeño es de aplicación a todo el personal de carrera de la Municipalidad de Todos Santos Cuchumatán, es decir, a los niveles de Dirección, Técnico, Administrativo y Operativo, como de acuerdo a las definiciones que se detalla a continuación.

### **Nivel de Dirección:**

Pertencen los empleados que desempeñen dentro de la Municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de esta Municipalidad tal como se detallan a continuación.

### **Nivel Técnico:**

Pertencen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico los cuales se identifican a continuación.

### **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.



## **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 período de evaluación comprende un año de labores, proceso que se desarrollará entre los seis meses últimos del año teniendo en consideración la planificación de los procesos de capacitación y presupuestarios de la Municipalidad.

### **Directrices Generales para la Evaluación**

- La evaluación estará relacionada con las demandas y responsabilidades del nivel funcional en el que desempeñan los empleados/as en su relación con los requerimientos del cargo específico.
- La escala de evaluación del desempeño aplicada y contenida en el manual se convertirá en el instrumento principal de obtención de datos objetivos del nivel de desempeño.
- Se aplicará la observación sistemática del jefe inmediato quien aplicará una lista de chequeo en períodos de seis meses de forma intermedia y según se requiera, ofreciendo la oportunidad al empleado de corregir antes de finalizado el año y la aplicación de la evaluación anual.
- En caso de que un empleado sea reubicado a un cargo diferente, 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.



## **DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS GENERALES**

1. La evaluación del desempeño solo surtirá los efectos administrativos correspondientes, una vez que haya sido anotada en el Registro Municipal. 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.
2. De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una municipalidad a otra, los funcionarios o empleados que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. El empleado o el funcionario conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen. La evaluación del desempeño debe efectuarla el funcionario que actúe como su jefe inmediato durante el período de su traslado, siempre que dicho período no sea inferior al requerido para ser evaluado, de conformidad con lo estipulado en la Ley y este Manual.
3. Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el empleado hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá de acuerdo con lo señalado en el siguiente numeral.
4. Para determinar la Evaluación Anual del empleado que tenga menos de 12 meses de tiempo efectivamente laborado durante el ciclo de evaluación, se procederá de la siguiente manera:
  - a. En ningún caso deberá ser evaluado el empleado que tenga menos de seis meses de tiempo efectivamente laborado.
  - b. El empleado podrá ser evaluado si a la fecha de la evaluación tiene seis meses o más tiempo efectivamente laborado durante el ciclo de evaluación.
5. En caso de que a la fecha de evaluación, el empleado 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 jefe



inmediato deberá justificar el caso en forma escrita, ante el encargado de la administración de personal y éste, a su vez informar al Concejo Municipal, a la Comisión Municipal y al Registro Municipal.

6. En caso de que el empleado se encuentre ausente de su puesto por motivo de licencias sin goce de salario, no deberá exigirse su evaluación del desempeño, para ningún efecto administrativo ni legal.
7. Tanto el empleado como el jefe inmediato, deberán firmar con su puño y letra los originales de los formularios de evaluación.
8. Los jefes y el encargado de la Administración de Personal, que intervengan en el proceso de la 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.
9. En vista 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 personal, ha de ser llenado y manejado en forma cuidadosa. Ha de estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar la autenticidad de los datos contenidos en el.
10. Toda evaluación del desempeño efectuada fuera de los períodos señalados en este manual, será absolutamente nula, excepto los casos indicados en este Manual.
11. 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.
12. 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.



13. Aun cuando el jefe inmediato tenga menos de tres meses de ser jefe el empleado, deberá proceder a evaluar su desempeño, de acuerdo con los procedimientos establecidos en este Manual.

### **DISPOSICIONES RELACIONADAS CON LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

1. Luego de que el encargado de la administración de personal haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo período de evaluación, dejará
2. el original para su archivo, y enviara copia al Concejo Municipal, al Registro Municipal y al jefe inmediato correspondiente a fin de que éste proceda a entregar copia al empleado.
3. De cada evaluación del desempeño, el encargado de la administración de personal registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado y la categoría cualitativa.
4. El encargado de la administración de personal 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 sean inducidos y orientados en esta manera. Es importante que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.