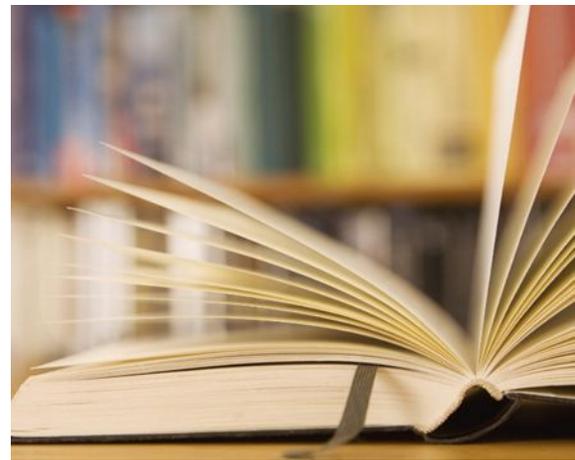


# MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Alcaldía Municipal de Santa Tecla



## Introducción

El presente manual de Evaluación tiene el objetivo fundamental de dotar a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los empleados/as Municipales a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia, productividad y el mejoramiento de la atención a los contribuyentes y usuarios internos y externos.

Para alcanzar el éxito trazado se han diseñado procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitaran una aplicación transparente y técnica; con indicadores de logro y atributos principales prácticos, didácticos que reflejen de la mejor manera posible las potencialidades del personal de la Municipalidad de Santa Tecla, desarrollando la Evaluación en cuatro niveles Operativo, Soporte Administrativo, Técnico y Dirección.

La implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo, motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de los grandes actores participantes, esto es, las autoridades y empleados de la Municipalidad.

El fin de implementar una evaluación del desempeño a nivel Municipal es permitir a la Administración contar con una herramienta que facilite valorar e identificar áreas de su personal de forma cuantitativa y cualitativa, y así pueda llevar a cabo estrategias al mejoramiento laboral.

Esta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la Institución contar con un personal ético y competente que permitan el adecuado funcionamiento y desarrollo de la Institución.

Es entonces un espacio, para una invitación a la reflexión en el marco del desempeño realizado en determinado tiempo.

## Objetivo

### Objetivo General:

Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño, que fomente la cultura de evaluación laboral, estimulando el desarrollo profesional, que permita aprovechar de manera óptima las potencialidades del personal de la Alcaldía de Santa Tecla, mediante la aplicación oportuna de las técnicas y procedimientos contemplados en el presente manual.

### Objetivos Específicos:

- ⊗ Establecer mecanismos técnicos-administrativos de valoración y evaluación individual de los servidores Municipales.
- ⊗ Establecer indicadores de logro y desempeño que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales y su nivel de aportación en función de sus competencias.
- ⊗ Permitir una retroalimentación del personal evaluado, para la creación de un plan de seguimiento y mejora laboral; así como contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas mediante la una comunicación productiva entre mandos de dirección con subalternos.
- ⊗ Determinar necesidades de capacitación y desarrollo profesional.

## Alcances

El sistema de Evaluación del desempeño, pretende incorporar y cubrir a todo empleado y empleada perteneciente a la Carrera Administrativa o personal que se a nombrado a prueba para pertenecer a la Carrera Administrativa de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla, dividiendo las evaluaciones en cuatro niveles funcionariales, según la homogeneidad de la función.

## Base legal

La Ley de la Carrera Administrativa, vigente a partir del primero de Enero de dos mil siete, desarrolla en el Título IV, Capítulo tres, el mecanismo y procedimiento básico de la Evaluación del desempeño, en donde se determina la obligatoriedad que tienen las Municipalidades de llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral a los empleados y empleadas de carrera, por lo menos una vez al año.

El presente manual que es una herramienta del Sistema de Evaluación, se ha elaborado cumpliendo los apartados contenidos en la ley, como son:

1. Poseer un Manual de Evaluación de desempeño laboral debidamente actualizado (artículo 46, Ley de la Carrera Administrativa).
2. Evaluación conforme a las características del puesto de trabajo y su desempeño del mismo, (artículo 46, Ley de la Carrera Administrativa).
3. Obligatoriedad de evaluar, calificar, y registrar, (artículo 44, Ley de la Carrera Administrativa).
4. Notificación de la evaluación a los correspondientes evaluados, (artículo 45, Ley de la Carrera Administrativa).
5. Mecanismo de revisión en caso de inconformidad de resultados de parte del evaluado, (Recurso de Revisión, (artículo 45, Ley de la Carrera Administrativa).).
6. Plan de seguimiento y mejora de carrera. (artículo 43, Ley de la Carrera Administrativa).

## Políticas de aplicación.

Responsable De Realizar La Evaluación Del Desempeño.

El departamento de Recursos Humanos, Unidad de Administración de Personal es el encargado de elaborar, actualizar y modificar las evaluaciones de desempeño, con relación a la estructura organizacional para cada período, adecuando y uniformando el proceso de evaluación en los niveles funcionariales contemplados en la carrera administrativa.

Corresponde al superior inmediato evaluar y calificar el desempeño laboral de los servidores públicos bajo su dirección o quién ejerza la supervisión directa del empleado por calificar.

En los casos que por cualquier motivo, el evaluador, cambie de acuerdo a la estructura organizacional aprobada, se realizará una notificación escrita al Departamento de Recursos Humanos explicando los motivos del cambio de evaluador.

Periodo Para Realizar La Evaluación Del Desempeño Laboral.

La evaluación laboral de los servidores públicos (administrativos, técnicos, directivos y operarios) deberá llevarse a cabo al menos una vez al año. El tiempo a realizar la evaluación deberá ser en el mes de octubre, esta evaluación comprenderá el periodo anual en que se ejecute.

Evaluaciones Extraordinarias.

En cualquier momento se podrá ordenar una evaluación de carácter extraordinario, siempre y cuando el área de interés presente un informe debidamente sustentado que el desempeño laboral de un empleado es deficiente. El informe deberá presentarlo al Alcalde Municipal, o al Concejo Municipal, si fuere el caso, y este podrá ordenar por escrito que se le evalúe y califique de forma inmediata, siempre que hayan transcurrido seis meses desde la última calificación.

Evaluaciones Especiales.

Se realizará evaluaciones del desempeño a aquellos empleados que cumplan las siguientes características:

- ⊗ *Pasados sesenta días de que el empleado fuese trasladado.*

- ⊗ *Pasados noventa días de que un empleado de nuevo ingreso hubiese sido nombrado una plaza en carácter de prueba.*
- ⊗ *A la finalización del periodo en que un empleado, interno o externo, hubiese sido nombrado interino, para una plaza determinada.*

#### Criterios De Evaluación

Los criterios de desempeño indicados en los formatos de la evaluación, están relacionadas con las funciones fundamentales de los servidores públicos en el nivel funcionarial que laboren.

En caso de que un empleado fuese trasladado en propiedad o eventualmente a otra plaza, será evaluado en el puesto donde ha estado más tiempo del año de la evaluación, si existiere el caso de que un empleado ha desempeñado sus funciones en dos puestos en periodos iguales, este será evaluado conforme al puesto más reciente.

#### Nivel de Desempeño

Para facilitar la interpretación de resultados e identificar las fortalezas y debilidades del evaluado, se ha determinado utilizar niveles de desempeño que proporcionen el concepto más cercano al desempeño del empleado según el factor indicado. Los niveles de desempeño son:

Niveles	Descripción
Deficiente	Desempeño muy abajo de lo esperado
Regular	Desempeño ligeramente debajo de lo esperado
Bueno:	Desempeño conforme con el mínimo esperado
Muy Bueno:	Desempeño por encima de lo esperado
Excelente:	Desempeño excepcional.

Resultados de la Evaluación anexados a expediente laboral

En el resultado final de la Evaluación se establecerá como nota mínima 0 y nota máxima 100. La nota que la administración establece como límite para determinar si aprueba o no la evaluación es del 70%. Esta nota servirá como un parámetro que indique las fortalezas de su desempeño y las recomendaciones de los factores que debe mejorar.

El resultado de la evaluación por empleado, será anexado al expediente laboral de cada uno, si este hubiese sido notificado oportunamente de su resultado, debiendo comprobarse con la firma del empleado. En caso el empleado no firmare por cualquier causa el resultado, el evaluador detallará la fecha y hora exacta en la que procedió a notificar, agregando la causa por la que él empleado no firmó.

Los resultados de la evaluación deberán ser tratados con toda discrecionalidad, y tendrá solamente acceso al resultado el mismo empleado, y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

El resultado de la evaluación de un empleado podrá ser de conocimiento por otro jefe de área, únicamente en caso que exista la posibilidad que el empleado fuese traslado a esa nueva área.

Los/as evaluados/ al no estar de acuerdo con la evaluación tendrán el derecho de recurso de revisión, establecido en la Ley de la Carrera Administrativa, en el artículo 45, el cual se lee “la calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que se realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación según sea el caso”

## Distribución de los Evaluadores por Niveles Funcionariales

La Ley de la Carrera Administrativa en el Título II, Capítulo I, expresa las funciones correspondientes a los niveles de carrera, Art. 5.-, identifica por su contenido funcional a los servidores públicos, y se clasifican en cuatro niveles, siendo nivel de dirección, técnico, soporte administrativo y operativo.

Por tal razón, el departamento de Recursos Humanos ha desarrollado evaluaciones del desempeño, para todos los y las empleadas de las áreas de la Municipalidad, con el objetivo de uniformar el procedimiento, así mismo, ha tomado en cuenta tres enfoques de evaluación, que se adaptan según el desempeño de funciones, elaborando así tres formatos:

- ⊗ **Evaluación en el nivel de Dirección:** Es el utilizado para evaluar a todo servidor público que desempeñe funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución. **(Ver anexo 1)**
- ⊗ **Evaluación en el nivel Técnico Administrativo:** Es el utilizado para evaluar a todo los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas especializadas y complejas. **(Ver anexo 2)**
- ⊗ **Evaluación en el nivel Soporte Administrativo:** Es el utilizado para evaluar a todo los servidores públicos que desempeñan funciones administrativas, así como los que también desempeñan funciones de apoyo administrativo. **(Ver anexo 3)**
- ⊗ **Evaluación en el nivel Operativo:** Es el utilizado para evaluar a todo servidor público con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución. **(Ver anexo 4)**

## Herramienta a Implementar

Para calificar se utiliza una herramienta cuyo contenido valoran y puntúan criterios y subsecuentes factores de evaluación, para entender dichos elementos, es de menester desglosarlos conceptualmente.

Estos criterios y factores pueden definirse de distintas formas, no obstante en la validación con identidades propias de la institución municipal, estos elementos asumieron definiciones operacionales, teniendo en cuenta que cada uno de estos fuera observables, medibles y registrables (Artículo 42. Ley de la Carrera Administrativa), dichas definiciones deben ser leídas, analizadas y comprendidas de forma clara y objetiva para poder implementar la herramienta correspondiente, dichos conceptos se encuentran en el desglose de los niveles a evaluar, de la misma forma las direcciones para poder llevar a cabo la evaluación y calificación del desempeño.

Con el objetivo de esclarecer los términos utilizados y operacionalizados en este instructivo y en los formatos de evaluación de desempeño se añade una pequeña definición de los criterios y factores.

**Criterios:** En el marco de la realización de la evaluación del desempeño, se entiende a los criterios a tomar en cuenta como los requisitos de calidad para el resultado de una evaluación del desempeño.

**Factores:** Factores son las variables sub-yacentes que conforman el criterio de desempeño y que le dan su funcionalidad.

## Criterios y Factores a Evaluar

Evaluación Nivel de Dirección

A continuación se presenta los conceptos, definiciones y porcentajes de los elementos a evaluar. Para el nivel de dirección, existen tres criterios: PRODUCTIVIDAD, que equivale al 35%; LIDERAZGO, que equivale al 35%; y CONDUCTA LABORAL, que equivale al 30%, la suma de los tres criterios da un resultado de 100%.

En anexos 1, aparecen los porcentajes de los factores, dando como resultado de la sumatoria, el valor del criterio al cual fue asignado.

### 1. Criterio Productividad

Es el rendimiento laboral con el aprovechamiento de recursos asignados, cumpliendo las metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.

Comprende los siguientes factores:

- 1.1 Planeación de trabajo:** se refiere a elaborar cronogramas de actividades, estableciendo metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto, mediano y largo plazo, determinando las acciones a seguir y los medios o recursos a través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.
- 1.2 Cumplimiento a los programas de trabajo:** Dar seguimiento al cumplimiento de las actividades, objetivos y metas establecidos en los planes de trabajo al interior de la Dirección, con el propósito de cumplir los tiempos o analizar las posibles alternativas de soluciones para proponer la implementación de las mismas.
- 1.3 Capacidad y agilidad intelectual:** se refiere a la capacidad de aprender, comprender y analizar una situación o un problema, estableciendo sus pasos, organizando sus partes, con la finalidad de coordinar y apoyar los procesos y procedimientos para la realización de las actividades y lograr cumplir con las metas.

- 1.4 Calidad del Trabajo:** Se refiere al nivel de responsabilidad y compromiso para lograr un trabajo eficiente, optimizando los recursos en tiempo, el cual tiene además muy buena aceptación por parte del público, superiores y compañeros de trabajo.
- 1.5 Competencia Técnica:** Aplicar los conocimientos técnicos de acuerdo a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades y destrezas dirección necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño
- 1.6 Desarrollo de su equipo:** Desarrollar a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los Recursos Humanos para una mejor Gestión de área e Institucional.
- 1.7 Pensamiento Estratégico:** Comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propio departamento e identifica la mejor respuesta estratégica.

## 2. Criterio Liderazgo

Se entiende como el conjunto de cualidades y características que influencia de manera interpersonal a empleados y empleadas y es ejercida en una situación de grupo o trabajo de esta misma índole, es dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Capacidad y proceso de influir, dirigir y apoyar a un grupo determinado, y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Comprende los siguientes factores:

- 2.1 Toma de decisiones:** Saber cuándo es el momento correcto para actuar. Maneja los problemas con determinación y toma medidas oportunas y firmes sin esperar necesariamente órdenes expresas, abordando adecuadamente las alternativas más acertadas para la solución de los problemas relacionados a su dependencia; así como también con el personal que se encuentra bajo su cargo.

**2.2 Monitoreo del personal:** Dar seguimiento y orientación a su personal, buscando que todos tengan clara las actividades o los procesos a ejecutar y que ya fueron desarrollados, aplicando los ajustes o correctivos necesarios para el logro de los objetivos propuestos de acuerdo a los cronogramas de actividades.

**2.3 Delegación:** Asignar responsabilidades y tareas a su personal de acuerdo a sus habilidades y experiencias, permitiendo que sus colaboradores/as ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas, facultándolos para trabajar y resolver problemas en forma independiente.

**2.4 Trabajo en equipo:** Resolver conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación y lograr el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.

**2.5 Iniciativa e innovación:** Generar ideas innovadoras para el desarrollo y consecución del Plan Operativo de su Unidad.

**2.6 Persuasión e impacto:** Produce cambios de actitud en sus compañeros de trabajo con el objeto de cumplir con los objetivos y las metas del área de trabajo, fundamentando objetivamente sus razonamientos, utilizando varios argumentos que tomen en cuenta las ideas de los demás.

**2.7 Orientación a resultados:** Crear un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuya a la organización.

### 3. Criterio Conducta Laboral

Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.

Lo comprenden los siguientes factores:

**3.1 Identificación y compromiso institucional:** Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización trasmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.

**3.2 Relaciones interpersonales:** Promueve un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar. y principios organizacionales.

**3.3 Responsabilidad:** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.

**3.4 Ética profesional y probidad:** Disposición consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores personales, profesionales y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuando con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.

**3.5 Comunicación asertiva:** Activamente escucha las ideas y preocupaciones de los demás. Analiza la información desde diferentes puntos de vista, interpreta el lenguaje corporal, establece el elemento crítico de un problema, y llega a una conclusión lógica a través de dicho proceso. Expresa ideas de forma clara, concisa, directa y de buena manera.

**3.6 Hábitos de trabajo:** Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.

### Criteria y Factores a Evaluar

Evaluación Nivel de Técnico

A continuación se presenta los conceptos, definiciones y porcentajes de los elementos a evaluar. Para el nivel técnico, existen dos criterios: PRODUCTIVIDAD, que equivale al 50%; y CONDUCTA LABORAL, que equivale al 50%, la suma de los dos criterios da un resultado de 100%.

En anexos 2, aparecen los porcentajes de los factores, dando como resultado de la sumatoria, el valor del criterio al cual fue asignado.

#### 1. Criterio de Productividad

Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.

Comprende los siguientes factores:

##### 1.1

**Calidad del trabajo:** se refiere a lo preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.

**1.2 Utilización de recursos:** Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones y cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.

**1.3 Manejo de Información y Archivos:** Se refiere al manejo de la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo de información confidencial, siempre que no afecte el interés público.

**1.4 Competencia técnica:** Aporta los conocimientos de su formación y/o experiencia, y aplica las habilidades necesarias para el desempeño de su área, Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.

**1.5 Iniciativa y Criterio:** Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

**1.6 Oportunidad y eficiencia laboral:** Entrega de trabajos o proyectos a tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas.

**1.7 Capacidad de análisis:** Capacidad general que muestra una persona para realizar un de análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.

**1.8 Redacción de informes técnicos:** Capacidad de elaboración y presentación técnica de forma clara, detallada y objetiva diferentes documentos e informes.

**1.9 Innovación:** Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.

**1.10 Desarrollo de su equipo:** Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los Recursos Humanos para una mejor Gestión de área e Institucional

## 2. Conducta Laboral

Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.

Comprende los siguientes factores:

**2.1 Persuasión e impacto:** busca influir de forma positiva causar un efecto o impresión específica en los demás cuando se persigue un objetivo o tareas. Persuade, convence o influye a otros para que contribuyan a alcanzar los objetivos o metas institucionales

**2.2 Atención al público:** Se refiere a la atención esmerada para los usuarios internos y externos a la institución, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, y proyectando una imagen positiva de la institución.

**2.3 Trabajo en equipo:** Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.

**2.4 Identificación y compromiso institucional:** Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.

**2.5 Relaciones interpersonales:** Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto

**2.6 Responsabilidad:** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización.

**2.7 Ética profesional y probidad:** Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.

**2.8 Comunicación asertiva:** Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad.

**2.9 Liderazgo:** Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos a una dirección determinada. Establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica, motiva e inspira confianza y valores de acción. Tiene energía y la transmite a otros, Delega apropiadamente y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

**2.10 Hábitos de trabajo:** Puntualidad, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.

### Crterios y Factores a Evaluar

Evaluación Nivel de Soporte Administrativo

A continuación se presenta los conceptos, definiciones y porcentajes de los elementos a evaluar. Para el nivel administrativo, existen dos criterios: PRODUCTIVIDAD, que equivale al 50%; y CONDUCTA LABORAL, que equivale al 50%, la suma de los dos criterios da un resultado de 100%. En anexos 3, aparecen los porcentajes de los factores, dando como resultado de la sumatoria, el valor del criterio al cual fue asignado.

## 1. Criterio de Productividad

Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.

Comprende los siguientes factores:

**1.1 Calidad del trabajo:** se refiere a lo preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.

**1.2 Utilización de recursos:** Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones y cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.

**1.3 Manejo de Información y Archivos:** Se refiere al manejo de la información y archivos en forma metódica, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo de información confidencial, siempre que no afecte el interés público.

**1.4 Competencia técnica:** Aporta los conocimientos de su formación y/o experiencia, y aplica las habilidades necesarias para el desempeño de su área, Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.

**1.5 Iniciativa y Criterio:** Se refiere a la anticipación de las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.

**1.6 Oportunidad y eficiencia laboral:** Entrega de trabajos o proyectos a tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas.

- 1.7 Redacción de informes técnicos:** Capacidad de elaboración y presentación técnica de forma clara, detallada y objetiva diferentes documentos e informes.
- 1.8 Orden y claridad:** Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de que esta bajo su responsabilidad; presenta a sus superiores propuesta de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.
- 1.9 Innovación:** Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.
- 1.10 Capacidad de análisis:** Capacidad general que muestra una persona para realizar un de análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.

## 2. Conducta Laboral

Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.

Comprende los siguientes factores:

**2.1 Atención al público:** Se refiere a la atención esmerada para los usuarios internos y externos a la institución, facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, y proyectando una imagen positiva de la institución.

**2.2 Trabajo en equipo:** Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.

**2.3 Identificación y compromiso institucional:** Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a

sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.

**2.4 Relaciones interpersonales:** Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto

**2.5 Responsabilidad:** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización.

**2.6 Ética profesional y probidad:** Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.

**2.7 Comunicación asertiva:** Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad.

**2.8 Hábitos de trabajo:** Puntualidad, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.

**2.9 Confidencialidad:** Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y personal o que pueda comprometer a la organización.

**2.10 Dinamismo y energía:** Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas; pero aun así su nivel de actividad no se ve afectado.

## Criterios y Factores a Evaluar

Nivel Operativo.

A continuación se presenta los conceptos, definiciones y porcentajes de los elementos a evaluar. Para el nivel operativo, existen dos criterios: PRODUCTIVIDAD, que equivale al 50%; y CONDUCTA LABORAL, que equivale al 50%, la suma de los dos criterios da un resultado de 100%.

En anexos 4, aparecen los porcentajes de los factores, dando como resultado de la sumatoria, el valor del criterio al cual fue asignado.

### 1. Criterio de Productividad

Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.

Comprende los siguientes factores:

- 1.1 Utilización de recursos:** Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones y cuidado en el manejo de los mismos.
- 1.2 Calidad de trabajo:** Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.
- 1.3 Habilidades:** Capacidades y destrezas de los/as empleados/as para la realización de una o varias actividades acordes al puesto.
- 1.4 Competencia técnica:** Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.
- 1.5 Oportunidad y eficiencia laboral:** Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.

- 1.6 **Orden y claridad:** Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de que esta bajo su responsabilidad; presenta a sus superiores propuesta de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.
- 1.7 **Iniciativa y criterio:** Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados
- 1.8 **Innovación:** Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.
- 1.9 **Rendimiento bajo presión:** Habilidad para realizar sus tareas bajo condiciones adversas de tiempo o con sobre carga de trabajo; y que demanda a mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.
- 1.10 **Disciplina:** Actitud que asegura la pronta obediencia de las órdenes del jefe inmediato.

## 2. Conducta Laboral

Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.

Comprende los siguientes factores:

- 1.1 **Trabajo en equipo:** Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.

- 1.2 **Hábitos de trabajo:** Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.
- 1.3 **Atención al público:** Trabaja buscando la satisfacción de sus clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución
- 1.4 **Relaciones interpersonales:** Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.
- 1.5 **Identificación y compromiso institucional:** Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización trasmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.
- 1.6 **Responsabilidad:** Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.
- 1.7 **Comunicación asertiva:** Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad.

- 1.8 Ética profesional y probidad:** Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.
- 1.9 Confidencialidad:** Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y personal o que pueda comprometer a la organización.
- 1.10 Dinamismo y energía:** Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas; pero aun así su nivel de actividad no se ve afectado

## Proceso de Evaluación del Desempeño

Etapas de sensibilización, preparación y desarrollo.

1. **Distribución de Manual de Evaluación del desempeño:** se proporcionará al personal de la Municipalidad el Manual de Evaluación del Desempeño a través de la comunicación digital (correo electrónico, Outlook, usb) el cual contiene toda la información del Sistema y proceso de Evaluación, como es en consiste cada criterio y factores por cada nivel: operativo, técnico administrativo y de dirección, además se le entregará un instructivo como debe utilizar el sistema informático. En caso de no recibir por cualquier circunstancia la información mencionada, deberá acercarse a RRHH, Unidad de Administración de Personal, para que le sea entregada.
2. **Capacitación al personal evaluador:** dar a conocer en qué consiste el sistema y la evaluación del desempeño, con sus ventajas; dar a conocer los criterios y factores que deberán tener en cuenta al momento de evaluar; y la instrucción del sistema informático a utilizar.
3. **Instalar el sistema de evaluación:** el departamento de Información y Tecnología Municipal (TIM) instalará el sistema informático en la computadora de directores, jefes y algunos encargados evaluadores; en caso de las dependencias externas que no tienen directamente el sistema informático para evaluar, se les proporcionará los recursos necesarios para que realicen la evaluación en el interior de la municipalidad. Cada Evaluador ingresará al sistema con el usuario de su sesión. En caso de no poseer usuario, se le creará uno.

Distribución del manual del usuario para ingresar al sistema informático de la evaluación, que contiene los pasos a seguir para desarrollar la misma

## Ejecución de la evaluación

El jefe inmediato es el responsable de realizar las evaluaciones bajo su cargo, es importante que en el momento de realizar cada evaluación se considere que el período evaluado es el año en curso, es decir, únicamente se tomará en cuenta tal período para la evaluación.

Para la ejecución de la evaluación se proporcionará un manual de sistema de evaluación, creado por el TIM (Tecnología de la Información Municipal) en el cual se contemplan los pasos a seguir para el sistema de evaluación de desempeño. (ver manual de programa informático de evaluación de desempeño)

## Administración de datos de evaluación

Para proporcionar mayor seguridad al empleado evaluador, una vez el jefe inmediato ha finalizado las evaluaciones a su cargo, guardará de la manera que crea conveniente, las evaluaciones realizadas, ésta copia servirá de respaldo, ya que una vez terminada la evaluación nadie podrá modificar dichas evaluaciones, por lo que estas servirán para comparar con el resultado final, y verificar que los promedios escogidos no son alterados.

El departamento de RRHH, trasladará de manera digital la información final de cada evaluado o evaluada a cada departamento o dirección, y esta indicará el porcentaje obtenido en base a 100.

Contra la información en digital, RRHH imprimirá el resultado de la evaluación por empleado o empleada, la cual entregará a las diferentes áreas, para que el evaluador realice la socialización y retroalimentación al evaluado, con apoyo técnico de Recursos Humanos, una vez notificada, la unidad, departamento o dirección que realizó la evaluación, deberá entregar nuevamente a RRHH, la evaluación en físico sellada por el área, y firmada por el evaluador, y por el evaluado.

## Retroalimentación y seguimiento de la evaluación.

El objetivo de la retroalimentación es que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de revisar el cumplimiento de los objetivos trazados, los aspectos fundamentales en que el empleado ha estado fallando o bien aquellas donde se han desarrollado plenamente, identificar áreas las cuales en medidas específicas se puede desarrollar algún tipo de medida especial.

### **Pasos a seguir para llevar a cabo una buena socialización de resultados:**

- Programar con anterioridad la socialización.
- El evaluador deberá analizar si realiza la socialización de la evaluación de manera grupal, o individual, dependiendo de la situación.
- Dar a conocer al grupo evaluado con una anticipación de 24 horas, en caso si la devolución es individual, se utilizará el mismo tiempo de anticipación.
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar las debilidades y fortalezas del desempeño del evaluado, llegando a los acuerdos y compromisos, entre evaluador y evaluado.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

Al finalizar la retroalimentación de la evaluación el evaluado firmará su hoja de evaluación, esto dejará constancia de que el evaluado tuvo conocimiento de sus resultados. En caso de no estar conforme y el empleado no desee firmar, entonces el jefe inmediato escribirá una nota que indique las razones.

### **Recurso de Revisión (art. 45, L.C.A)**

En la ley de la Carrera Administrativa, en su artículo, establece lo siguiente “la calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la

Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que se realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación según sea el caso”

Por lo que los/as empleados/as con inconformidad en sus evaluaciones, deberán realizar de manera personal una nota al Concejo Municipal, que la harán llegar por medio de Recursos Humanos, para que este ente envíe los recursos de revisión a el área competente (Concejo Municipal), para que el Concejo Asigne y delegue al o los/as funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen la evaluación, según sea el caso.

### Plan de Seguimiento y Mejora

#### **Acciones de capacitación, asesorías, o otras por empleado.**

La finalidad de este apartado, es obtener los resultados de las evaluaciones de desempeño, tomando en cuenta el criterio del evaluado y de las apreciaciones del evaluador, acciones que contribuyan a mejorar el rendimiento laboral.

Para este plan se tomarán en cuenta las necesidades de capacitación, de acuerdo al diagnóstico por medio del proceso de evaluación de desempeño el personal; la ausencia, insuficiencia de conocimientos, deficiencias de habilidades o actitudes para el eficiente y efectivo desempeño de sus funciones.

Una vez determinado las necesidades de capacitación y formación u otra acción, el evaluador procederá a escribir con su puño y letra, en el espacio apartado en la evaluación las recomendaciones pertinentes.

Los planes de capacitación de los resultados por debajo de un 70% deberán ser resueltos a corto plazo por la administración, y serán de estricto cumplimiento para los evaluados.

Así mismo con el fin de estimular los resultados de las evaluaciones que hubiesen sido superiores al 70 %, el jefe inmediato podrá mencionar áreas que a su juicio el empleado requiere reforzar.

El jefe inmediato es el principal encargado de dar seguimiento al cumplimiento del plan de acción, acuerdos y compromisos en caso que el empleado que hubiere obtenido un resultado inferior a lo indicado no asistiere o no se interesare en el plan de acción, el jefe deberá notificar por escrito la falta de cumplimiento.

### **Análisis de datos, por dirección, departamento o unidad.**

El sistema informático de la evaluación, facilita la obtención de los resultados a través de gráficas y datos estadísticos, en donde se facilita realizar un análisis, en donde se producen datos generales a nivel institucional, nivel de dirección, nivel técnico administrativo, y nivel operativo.

Así mismo se obtiene los distintos resultados por las diferentes áreas de la Municipalidad.

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de trasladar la información únicamente con datos generales a la diferente dirección, y áreas de dirección como son Alcalde, Sindicatura, Secretaría, y Concejo Municipal. Y cada área de dirección deberá trasladar y analizar la información brindada a los departamentos bajo sus cargos. Cada cargo de Dirección antes mencionada deberá realizar un plan de mejoras al desempeño por cada área de la Municipalidad, de los resultados obtenidos.

Es total responsabilidad de los directores, darle un debido seguimiento y cumplimiento a las medidas de acción tomadas, para el mejoramiento de las mismas.

**En este paso no se entregarán resultados individuales por empleado sino por unidades.**

# ANEXO

**FORMATO DE EVALUACION NIVEL DE DIRECCION**

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento o Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%.

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	SUBTOTAL FACTORES
<b>PRODUCTIVIDAD</b>  Es el rendimiento laboral con el aprovechamiento de los recursos asignados, cumpliendo con las metas y objetivos municipales en un periodo de tiempo determinado.	35%	<b>PLANEACIÓN DE TRABAJO:</b> Elabora cronograma de actividades, estableciendo metas y objetivos acordes con la misión y visión de la municipalidad, a corto, mediano y largo plazo, determinando las acciones a seguir y los medios o recursos a través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.							
		<b>CUMPLIMIENTO A LOS PROGRAMAS DE TRABAJO:</b> Da seguimiento al cumplimiento de las Actividades, objetivos y metas establecidos en los planes de trabajo al interior de la dirección, con el propósito de cumplir los tiempos o analizar las posibles alternativas de soluciones para proponer la implementación de las mismas.							
		<b>CAPACIDAD Y AGILIDAD INTELECTUAL:</b> Aprende, comprende y analiza una situación o un problema, estableciendo sus pasos, organizando sus partes, con la finalidad de coordinar y apoyar los procesos y procedimientos para la realización de las actividades y lograr cumplir con las metas.							
		<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Se refiere al nivel de responsabilidad y compromiso para lograr un trabajo eficiente, optimizando los recursos en tiempo, el cual tiene además tiene muy buena aceptación por parte del público, superiores y compañeros de trabajo.							
		<b>COMPETENCIA TÉCNICA:</b> Aplica los conocimientos técnicos de acuerdo a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades y destrezas de dirección necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.							
		<b>DESARROLLO DE SU EQUIPO:</b> Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los Recursos Humanos para una mejor Gestión de área e Institucional.							
		<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:</b> Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propio departamento e identifica la mejor respuesta estratégica.							

		<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Sabe cuándo es el momento correcto para actuar. Maneja los problemas con determinación y toma medidas oportunas y firmes sin esperar necesariamente órdenes expresas, abordando adecuadamente las alternativas más acertadas para la solución de los problemas relacionados a su dependencia; así como también con el personal que se encuentra bajo su cargo.							
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

<b>LIDERAZGO:</b> Capacidad y proceso de influir, dirigir y apoyar a un grupo determinado, y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	35%	<b>MONITOREO DEL PERSONAL:</b> Da seguimiento y orientación a su personal, buscando que todos tengan clara las actividades o los procesos a ejecutar y que ya fueron desarrollados, aplicando los ajustes o correctivos necesarios para el logro de los objetivos propuestos de acuerdo a los cronogramas de actividades.							
		<b>DELEGACIÓN:</b> Asigna responsabilidades y tareas a su personal de acuerdo a sus habilidades y experiencias, permitiendo que sus colaboradores/as ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas, facultándolos para trabajar y resolver problemas en forma independiente.							
		<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.							
		<b>INICIATIVA E INNOVACIÓN:</b> Genera ideas innovadoras para el desarrollo y consecución del Plan Operativo de su Unidad.							
		<b>PERSUASIÓN E IMPACTO:</b> : Intenta producir cambios de actitud en sus compañeros de trabajo con el objeto de cumplir con los objetivos y las metas del área de trabajo, fundamentando objetivamente sus razonamientos, utilizando varios argumentos que tomen en cuenta las ideas de los demás.							
		<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS:</b> Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuya a la organización.							
<b>CONDUCTA LABORAL</b>		<b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.							
		<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.							

Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.	30%	<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.							
		<b>ÉTICA PROFESIONAL Y PROBIIDAD:</b> Disposición consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores personales, profesionales y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuando con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.							
		<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA:</b> Activamente escucha las ideas y preocupaciones de los demás. Analiza la información desde diferentes puntos de vista, interpreta el lenguaje corporal, establece el elemento crítico de un problema, y llega a una conclusión lógica a través de dicho proceso. Expresa ideas de forma clara, concisa, directa y de buena manera.							
		<b>HÁBITOS DE TRABAJO:</b> Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.							
<b>TOTAL</b>									
<b>MEJORAMIENTO Y DESARROLLO</b>	<b>PUNTOS FUERTES</b>								
	<b>AREA TECNICA</b>								
<b>SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES</b>	<b>COMPETENCIA TECNICA</b>								
	<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>								

EVALUADO POR: \_\_\_\_\_ FIRMA Y SELLO: \_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_ ACUERDOS Y COMPROMISOS: \_\_\_\_\_

Periodo de prueba  Nombramiento interino  Traslados  Evaluación extraordinaria

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

FORMATO DE EVALUACIÓN NIVEL TÉCNICO

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento/ Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%.

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Subtotal de Factores
<b>PRODUCTIVIDAD</b> Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.	50%	<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.							
		<b>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.							
		<b>MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS:</b> Se refiere al manejo de la información y archivos en forma ordenada, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo de información confidencial, siempre que no afecte el interés público.							
		<b>COMPETENCIA TÉCNICA:</b> Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.							
		<b>INICIATIVA Y CRITERIO:</b> Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.							
		<b>OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA LABORAL:</b> Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.							
		<b>CAPACIDAD DE ANÁLISIS:</b> Capacidad general que muestra una persona para realizar un de análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.							

		<b>REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS:</b> Capacidad de elaboración y presentación técnica de forma clara, detallada y objetiva diferentes documentos e informes.							
		<b>INNOVACIÓN:</b> Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.							
		<b>DESARROLLO DE SU EQUIPO:</b> Desarrolla a su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los Recursos Humanos para una mejor Gestión de área e Institucional.							
<b>CONDUCTA LABORAL</b> Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.	50%	<b>PERSUASIÓN E IMPACTO:</b> Busca influir de forma positiva causar un efecto o impresión específica en los demás cuando se persigue un objetivo o tareas. Persuade, convence o influye a otros para que contribuyan a alcanzar los objetivos o metas institucionales.							
		<b>ATENCIÓN AL PÚBLICO:</b> Trabaja buscando la satisfacción de sus clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.							
		<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.							
		<b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.							
		<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.							

		<b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.							
		<b>ÉTICA PROFESIONAL Y PROBIIDAD:</b> Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.							
		<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA:</b> Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad..							
		<b>LIDERAZGO:</b> Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos a una dirección determinada. Establece claramente directivas, fija objetivos, prioridades y las comunica, motiva e inspira confianza y valores de acción. Tiene energía y la transmite a otros, Delega apropiadamente y plantea abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.							
		<b>HÁBITOS DE TRABAJO:</b> Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.							
		<b>TOTAL</b>							
<b>MEJORAMIENTO Y DESARROLLO</b>	<b>PUNTOS FUERTES</b>								
	<b>AREA TECNICA</b>								
<b>SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES</b>	<b>COMPETENCIA TECNICA</b>								
	<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>								

EVALUADO POR: \_\_\_\_\_ FIRMA Y SELLO: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_ ACUERDOS Y COMPROMISOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Periodo de prueba       Nombramiento interino       Traslados       Evaluación extraordinaria

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

**FORMATO DE EVALUACION NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento/ Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%.

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Subtotal de Factores
<b>PRODUCTIVIDAD</b> Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.	50%	<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.							
		<b>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.							
		<b>MANEJO DE INFORMACIÓN Y ARCHIVOS:</b> Se refiere al manejo de la información y archivos en forma ordenada, manteniéndolos accesibles y actualizados; al manejo de información confidencial, siempre que no afecte el interés público.							
		<b>COMPETENCIA TÉCNICA:</b> Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.							
		<b>INICIATIVA Y CRITERIO:</b> Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.							
		<b>OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA LABORAL:</b> Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades.							
		<b>REDACCIÓN DE INFORMES TÉCNICOS:</b> Poseer la capacidad de elaborar y presentar de forma clara, detallada y objetiva diferentes documentos							

		<p><b>ORDEN Y CLARIDAD:</b> Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de que esta bajo su responsabilidad; presenta a sus superiores propuesta de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.</p>							
		<p><b>INNOVACIÓN:</b> Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.</p>							
		<p><b>CAPACIDAD DE ANÁLISIS:</b> Capacidad general que muestra una persona para realizar un de análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, búsqueda y coordinación de datos relevantes.</p>							
<p><b>CONDUCTA LABORAL</b> Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.</p>	<p>50%</p>	<p><b>ATENCIÓN AL PÚBLICO:</b> Trabaja buscando la satisfacción de su clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución</p>							
		<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.</p>							
		<p><b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.</p>							
		<p><b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.</p>							
		<p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de</p>							

	<p>su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.</p> <p><b>ÉTICA PROFESIONAL Y PROBIIDAD:</b> Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.</p> <p><b>COMUNICACIÓN ASERTIVA:</b> Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad..</p> <p><b>HÁBITOS DE TRABAJO:</b> Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.</p> <p><b>CONFIDENCIALIDAD:</b> Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y personal o que pueda comprometer a la organización.</p> <p><b>DINAMISMO Y ENERGÍA:</b> Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas; pero aun así su nivel de actividad no se ve afectado.</p>								
	<b>TOTAL</b>								
<b>MEJORAMIENTO Y DESARROLLO</b>	<b>PUNTOS FUERTES</b>								
	<b>AREA TECNICA</b>								
<b>SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES</b>	<b>COMPETENCIA TECNICA</b>								
	<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>								

EVALUADO POR: \_\_\_\_\_ FIRMA Y SELLO: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_ ACUERDOS Y COMPROMISOS: \_\_\_\_\_

Periodo de prueba       Nombramiento interino       Traslados       Evaluación extraordinaria

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

**FORMATO DE EVALUACIÓN NIVEL OPERATIVO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento o Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Indicaciones: Encierre en un círculo el porcentaje (%) que usted considere conveniente y sume los porcentajes elegidos. La sumatoria de ellas le dará hasta un máximo de 100%.

CRITERIO	PESO	FACTORES	VALOR	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Subtotal factores
<b>PRODUCTIVIDAD Y HABILIDADES</b> Es el rendimiento laboral según el aprovechamiento de recursos, metas y objetivos asignados en un periodo de tiempo determinado.	50%	<b>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones teniendo cuidado en el manejo de los mismos, con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores.							
		<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Es preciso y exacto en el desarrollo de su trabajo. Muestra orden, nitidez y limpieza. Se preocupa por mantener una imagen de calidad en todo lo que éste produce ante sus usuarios interno y externo, superiores y compañeros de trabajo. Prevé las situaciones y se anticipa.							
		<b>HABILIDADES:</b> Capacidades y destrezas de los/as empleados/as para la realización de una o varias actividades acordes al puesto.							
		<b>COMPETENCIA TÉCNICA:</b> Aplica conocimientos pertinentes a las necesidades de su área, poniendo en práctica las habilidades técnicas necesarias para el desempeño de su rol. Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño no limitándose a lo elemental.							
		<b>OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA LABORAL:</b> Entrega de trabajos, proyectos o tareas en tiempo, de acuerdo con las fechas establecidas según programaciones de actividades							
		<b>ORDEN Y CLARIDAD:</b> Realiza el seguimiento de tareas asignadas, se preocupa por mejorar el orden de que esta bajo su responsabilidad; presenta a sus superiores propuesta de mejora para llevar un orden y claridad de las tareas.							
		<b>INICIATIVA Y CRITERIO:</b> Se refiere a que se anticipa de las necesidades de los demás y a la búsqueda de métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, también a la proposición de sugerencias útiles para mejorar los resultados.							
		<b>INNOVACIÓN:</b> Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones; presenta una solución novedosa y original utilizando su experiencia.							
		<b>RENDIMIENTO BAJO PRESIÓN:</b> Habilidad para realizar sus tareas bajo condiciones adversas de tiempo o con sobre carga de trabajo; y que demanda a mantener la eficiencia y no cometer más errores de lo habitual.							
		<b>DISCIPLINA:</b> Actitud que asegura la pronta obediencia de las órdenes del jefe inmediato.							

<p><b>CONDUCTA LABORAL</b> Es el conjunto de comportamientos, actitudes personales de los/as empleados/as al interior del puesto de trabajo e Institución.</p>	<p>50%</p>	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> Resuelve conflictos de forma justa y con un espíritu de cooperación. Logra el consenso promoviendo la integración de equipo de trabajo, en torno a los proyectos, programas y objetivos de su área; interactuando con éstos para el logro de los objetivos propuestos.</p>								
		<p><b>HÁBITOS DE TRABAJO:</b> Puntualidad, colaboración, cooperación, permanencia y efectividad en el puesto de trabajo.</p>								
		<p><b>ATENCIÓN AL PÚBLICO:</b> Trabaja buscando la satisfacción de su clientes internos o externos, pensando en mejores formas de cumplir con los requerimientos de éste. Facilitando la información en forma efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución</p>								
		<p><b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Contribuye a mantener y promover un lugar de trabajo positivo y de cooperación. Resuelve de forma hábil los conflictos y logra consenso. Mantiene relaciones interpersonales que se caracterizan por su cordialidad y respeto hacia los demás. Muestra ausencia de prejuicios injustos y es diplomático al criticar.</p>								
		<p><b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Actúa a favor de la misión, visión, valores y principios de la municipalidad, cooperando con los demás en el logro de los objetivos institucionales. Cumple y respeta las normas y políticas de la Organización transmitiéndolo a sus colaboradores. En su comportamiento y actitudes. Demuestra sentido de pertenencia preocupándose por el éxito y los resultados de la Organización como equipo de trabajo, no sólo en el bien individual.</p>								
		<p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área. Asume las consecuencias o resultados de sus decisiones.</p>								
		<p><b>COMUNICACIÓN ASERTIVA:</b> Habilidad para transmitir y recibir la comunicación de información, emociones, creencias, opiniones propias y /o ajenas de manera oportuna respetuosa y honesta, libre de prejuicios, practicándola empatía y asertividad..</p>								
		<p><b>ÉTICA PROFESIONAL Y PROBIIDAD:</b> Disposición Consciente de actuar y dirigirse en el trabajo a la luz de los valores de la profesión y el compromiso adquirido de ser un servidor público. Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.</p>								
		<p><b>CONFIDENCIALIDAD:</b> Velar por la confidencialidad de los datos, información sensible y personal o que pueda comprometer a la organización.</p>								
		<p><b>DINAMISMO Y ENERGÍA:</b> Habilidad para trabajar duro en situaciones</p>								

	cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas; pero aun asi su nivel de actividad no se ve afectado							
<b>TOTAL</b>								
<b>MEJORAMIENTO Y DESARROLLO</b>	<b>PUNTOS FUERTES</b>							
	<b>AREA TECNICA</b>							
<b>SUGERENCIAS DE CAPACITACIONES</b>	<b>COMPETENCIA TECNICA</b>							
	<b>COMPETENCIA CONDUCTUAL</b>							

EVALUADO POR: \_\_\_\_\_ FIRMA Y SELLO: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_ ACUERDOS Y COMPROMISOS : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Periodo de prueba       Nombramiento interino       Traslados       Evaluación extraordinaria       Otros

Especifique \_\_\_\_\_



Inseparable de ti!  
SANTATECLA

MUNICIPALIDAD DE SANTA TECLA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS