



ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE TEXISTEPEQUE

CON APOYO Y ASESORIA DE:



TEXISTEPEQUE, DICIEMBRE DEL 2012

INTRODUCCIÓN

El presente manual pretende contribuir al proceso de evaluación del desempeño institucional de la Municipalidad de TEXISTEPEQUE que propicie la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, de tal manera que cada una de las unidades en ella existentes contribuyan desde la especificidad de su labor a dicha consecución, actuando bajo criterios de eficiencia, eficacia y transparencia.

El manual muestra en su contenido lo relativo a los objetivos específicos que persigue, la metodología por medio de la cual se ha construido y actualizado, el marco legal que le sustenta, la estructura actual de la Municipalidad, el catálogo de unidades que permite identificar los niveles gerenciales en su relación con las unidades y secciones existentes en la Municipalidad.

Este manual responde en cada una de sus partes y consideraciones a las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y ha sido actualizado por la municipalidad con el acompañamiento, asesoría y el apoyo técnico de la Fundación DEMUCA, y el respaldo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en el marco del fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades.

INDICE

No	CONTENIDO	PAGINA
1	INTRODUCCIÓN	2
2	OBJETIVOS	4
3	BASE LEGAL	5
4	PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN	6
5	FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9
6	ÁREAS DE DESEMPEÑO SEGÚN GRUPOS LABORALES	11
7	FORMULARIOS PARA EVALUACIÓN	13
8	TABULACIONES DE PUNTAJES Y CALIFICACIONES OBTENIDAS	25

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Organizar, orientar y regular los procesos de evaluación del desempeño del personal que labora en la Municipalidad de Texistepeque, para fortalecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda a la ciudadanía.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar la ejecución eficiente de las operaciones en los diferentes niveles de la Municipalidad de TEXISTEPEQUE.
- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación interna entre el Concejo Municipal, jefes y empleados.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante planes de desarrollo y capacitaciones.

3. BASE LEGAL

La base legal del Manual de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL está sustentada en las diferentes leyes y reglamentos que regulan a las municipalidades en cuanto a su organización y funcionamiento.

A continuación se establece el marco jurídico regulatorio de la estructura organizativa fundamental de la Municipalidad en atención a las competencias, facultades, atribuciones y obligaciones inherentes al que hacer municipal.

Ítem N°	Normativa Legal	Artículos
1	Código Municipal	31-1
2	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	42,43.1-14, 44,45,46,6,7,8,9,5

Art.1. A las palabras Alcalde, servidor, empleado, funcionario, Juez y otras semejantes contenidas en la presente ley, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino , según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que se haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.

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

- 4.1 El Capital Humano es el activo más importante del cual dispone la Municipalidad de **TEXISTEPEQUE** para el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo debe apoyarle en su desarrollo para mejorar su desempeño y su nivel de vida.
- 4.2 La evaluación se convierte en el indicador sobre el cual se toman decisiones, enfocadas en incentivar y motivar al evaluado para mejorar el ambiente de trabajo y la satisfacción del cliente ciudadano.
- 4.3 El sistema de evaluación del desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del empleado y lo suficientemente amigable para ser comprendido y aplicado por todos los usuario.
- 4.4 El sistema de evaluación del desempeño Laboral se fundamenta en que todos los evaluadores y evaluado están concedores que este es un verdadero instrumento para medir y apoyar el desempeño laboral, impactando en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y el buen servicio.

USOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Artículo 43 establece que la Evaluación del Desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera para lo cual ha de tenerse en cuenta.

- 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; y determinar la permanencia en el servicio.

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

- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a los empleados para que consigan mejores resultados.
- Identificar el grado de adecuación de empleados a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre evaluador y evaluado.
- Definir con su evaluador planes de acción para mejorar su competencia laboral.
- Establecer la permanencia en el servicio de cada uno de los empleados de la municipalidad.

ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

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

Definición del Método de Evaluación a Emplear

Los métodos de evaluación de personal son múltiples; sin embargo para efectos del presente manual, se describen los que ofrecen mayores niveles de viabilidad aplicativa de acuerdo a la realidad municipal. En el caso particular se adoptarán los métodos de Evaluación por Objetivos y Evaluación por Escalas. (La forma de aplicación de dichos métodos se presenta en el anexo 1 de este manual).

A. Método de Evaluación por Objetivos

En la Evaluación por Objetivos se comparan los resultados logrados por el empleado con los resultados que se esperan, y se analizan las causas que han podido generar las deficiencias.

Para poder aplicar este sistema, el evaluado ha de conocer al inicio del periodo los objetivos o resultados que debe conseguir.

Ventajas de este sistema de evaluación:

- La evaluación no se centra en el análisis del empleado, sino en sus logros.
- Es una evaluación personalizada, pues tiene en consideración las funciones y peculiaridades de cada puesto de trabajo.
- Se modifica el papel del evaluador, quien se convierte en guía y consejero en lugar de actuar como juez del rendimiento.
- Da mayor iniciativa al evaluado para darse cuenta más fácilmente de sus progresos y de sus deficiencias.
- Fomenta la función de planificación dentro de la Municipalidad.

B. Método de Evaluación por Escalas

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

La escala consiste en una serie de grados a través de números, que se establecen de forma creciente, como son: 1, 2, 3, 4 y 5; y categorías cualitativas del desempeño: deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente, referidos a un nivel de consecución o desempeño diferente.

Evaluadores

Los evaluadores son empleados o funcionarios (Jefes o Encargados de Unidades), que realizan funciones oficiales de supervisión y verificación de cumplimiento de metas y objetivos municipales. En este caso, quedan debidamente identificados en la estructura organizativa mostrada en el Manual de Organización y Funciones.

Ciclo de Evaluación

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

Se recomienda que dicho período de evaluación finalice previo a la elaboración del presupuesto anual, ya que de esta evaluación surgirán programas de capacitación que deben ser contemplados en el presupuesto para su ejecución.

Factores ó Áreas de Desempeño

La Evaluación del Desempeño Laboral considera en su definición la existencia de factores o áreas de desempeño.

Para efectos de este manual dichos factores ó áreas se han ordenado de acuerdo a cada uno de los niveles funcionariales establecidos en la ley de la carrera Administrativa Municipal.

5. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

Para efectos prácticos, se ha considerado lo siguiente:

- El sistema de evaluación del desempeño parte de la estructura organizativa de la municipalidad; es decir, tiene en cuenta que el desempeño de un cargo, debe estar ligado o alineado con los objetivos y funciones de la unidad o sección a la que orgánicamente pertenece.
- El método de evaluación de desempeño empleado en este manual combina los métodos descritos en el apartado 6.1 de este Manual, los cuales se centran en la evaluación por objetivos y la evaluación por escalas.
- El presente manual considera el conjunto de disposiciones establecidas por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y los elementos particulares de la municipalidad.

Distribución de los empleados por grupos laborales

El jefe inmediato determina el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

GRUPO LABORAL A: NIVEL DE DIRECCIÓN

- Jefe de Proyección Social
- Jefe de U.A.C.I.
- Jefe de Catastro
- Tesorero
- Auditor Interno
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Registro del Estado Familiar
- Jefe de Medio Ambiente
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de la Policía Municipal
- Jefe de la Unidad de la Mujer

GRUPO LABORAL B: NIVEL TÉCNICO

- Secretaria Municipal
- Encargado de cuentas corriente
- Encargada de equidad de Género
- Encargado de recolección de basura
- Encargado de parques
- Encargado de alumbrado público
- Administrador de cementerio
- Encargado de alumbrado público
- Administrador del mercado
- Administrador de contratos
- Encargado de agua potable

GRUPO LABORAL C: NIVEL ADMINISTRATIVO

- Asistente de Secretaria Municipal
- Asistente de Tesorería
- Asistente del Registro y estado familiar
- Encargada de cartas de venta

GRUPO LABORAL D: NIVEL OPERATIVO

- Motorista
- Ordenanza
- Ordenanza del mercado municipal
- Bombero de planta de agua
- Motorista del tren aseo
- Mozo de tren aseo
- Agente policía

6. Las áreas de desempeño según grupos laborales

En los anexos del presente manual se incorpora un formulario para ejecutar la evaluación del desempeño, de los empleados municipales de cada uno de los niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Dicho formulario de evaluación establece en el apartado B de su contenido, un conjunto de áreas del desempeño a evaluar las cuales son detalladas a continuación:

Explicación

1. La comisión designadas por el concejo municipal prepara el número de hojas de evaluación del desempeño laboral de acuerdo a cada unidad organizacional, personal y cargos que desempeñan. Los formularios son enviados, con ocho días de anticipación de la fecha programada, a las diferentes jefaturas.

2. Los Jefes de las diferentes Unidades o dependencias reciben los formularios y proceden a evaluar a cada empleado, empleada o funcionario en la fecha programada y mediante entrevista personal, reflejando en la evaluación objetividad y transparencia.

3. Jefe inmediato completa hoja de evaluación, la cual es firmada conjuntamente con el subalterno. Previamente el jefe inmediato ha establecido el puntaje alcanzado y la calificación que le corresponde. Copia de la evaluación deberá ser entregada al empleado.

4. Jefe inmediato remite hojas de evaluación al departamento de Secretaria.

5. En secretaria se reciben las hojas de evaluación las cuales firma.

6. En secretaria se elabora informe consolidado de los puntajes y calificaciones alcanzadas y de las opiniones, reclamaciones, sugerencias y observaciones que se hayan realizado por escrito en las hojas de evaluación, los cuales son remitidos al Concejo Municipal. Para la planificación de las medidas de reconocimiento y correctivas que se aplicarán para mejorar los niveles de responsabilidad y compromiso del desempeño laboral.

7. Concejo Municipal revisa hojas de evaluación e informe, determinando las medidas correctivas y de reconocimiento que deben implementarse.

8. El departamento de Secretaria incorpora a cada expediente de personal las evaluaciones efectuadas.

9. El departamento de Secretaria monitorea la implementación de las medidas correctivas.

7. Formularios para la evaluación.

El procedimiento aplicado en la evaluación del desempeño laboral de empleados, y funcionarios municipales, utiliza dos tipos de formularios:

Formulario A: Hoja de evaluación del desempeño laboral para Jefes,

Formulario B: Hoja de evaluación del desempeño laboral para personal administrativo, de servicio y operativo

Formulario A, para: Jefes y Personal Técnico.

Sección 1. INFORMACIÓN GENERAL

	FORMULARIO A Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para Jefes.
FECHA:	Alcaldía Municipal de TEXISTEPEQUE

UNIDAD ORGANIZATIVA: _____
DATOS DEL EVALUADO: _____
<i>Nombre:</i> _____
<i>Fecha de Ingreso:</i> _____ <i>Puesto Actual:</i> _____
<i>Tiempo en el Puesto:</i> _____
OTROS DATOS:
<i>Nombre y cargo del Jefe inmediato:</i> _____
<i>Período de evaluación:</i> _____ <i>del</i> _____ <i>al</i> _____

Sección 2. INDICACIONES

1. Este formulario debe utilizarse en la fecha señalada para realizar las evaluaciones y se aplicara individualmente a cada uno de los empleados y funcionarios municipales.
2. El jefe inmediato utilizará el Formulario A o el Formulario B según el cargo que desempeña el empleado que se va a evaluar. El Formulario A será para los Jefes y Personal Técnico y el Formulario B para el Personal Administrativo y Operativo.
3. El formulario comprende 4 secciones, 3 áreas de evaluación y cada una de ellas tiene diferentes factores los cuales deben ser evaluados.

4. Identifique una de las 5 alternativas que mejor describe el desempeño del evaluado, establezca su peso, colocando el valor en la casilla de puntos asignados.
5. Por cada área evaluada se deben sumar los diferentes puntajes asignados estableciéndose subtotales. Al finalizar la evaluación se suman los subtotales para determinar el puntaje total alcanzado.
6. De acuerdo al puntaje alcanzado se establece la calificación alcanzada así :

Rango de puntos	Calificación
81-100	Excelente
61-80	Muy Buena
41-60	Buena
21-40	Deficiente
0-20	Muy deficiente

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

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

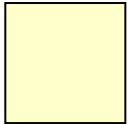
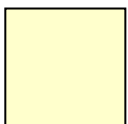
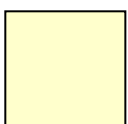
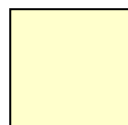
AREA: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Plan de trabajo, coordinación y distribución de trabajo	1. General es indiferente, evita responsabilidades	2	<input type="text"/>
	2. Realiza ciertas tareas renuientemente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Logro de metas y objetivos	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente cumple	6	
	4. Cumple con las metas establecidas	8	
	5. Entrega su trabajo antes de lo previsto y con exactitud	10	
Organización	1. No delega tareas a sus compañeros	1	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	2	
	3. Su trabajo es aceptable	3	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	4	
	5. Trabaja con gran calidad y cumple con sus tareas	5	
Cooperación con compañeros y compañeras	1. Tiende a provocar problemas por su falta de cooperación	1	<input type="text"/>
	2. Se le pide que coopere, ocasionalmente lo hace voluntariamente	2	
	3. Se ofrece a ayudar a otros, siendo amable	3	
	4. Logra integrarse perfectamente como parte del grupo	4	
	5. Gran espíritu de cooperación e integración de equipos de trabajo	5	
Potencial de progreso	1. Su progreso es dudoso	1	<input type="text"/>
	2. Su progreso dependerá de la corrección de algunas deficiencias	2	
	3. Aceptables posibilidades de crecimiento y desarrollo	3	
	4. Grandes posibilidades de crecimiento y desarrollo	4	
	5. Excelente potencial de progreso	5	
SUB TOTAL			

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	1	<input type="text"/>
	2. Desempeña ciertas tareas renuente	2	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	3	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	4	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	5	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	2	<input type="text"/>
	2. Tiende a ser lento	4	
	3. Generalmente termina a tiempo	6	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	8	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	10	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	1	<input type="text"/>
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	2	
	3. Su trabajo es aceptable	3	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	4	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	5	
Competencia Técnica y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	1	<input type="text"/>
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	2	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	3	
	4. Lo domina muy bien	4	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	5	
Volumen de Trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	1	<input type="text"/>
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	2	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	3	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	4	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	5	
Ejecución de Actividades	1. Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	1	<input type="text"/>
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	2	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	3	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	4	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	5	
SUB TOTAL			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	1	
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	2	
	3. Realiza el trabajo sin pedirselo	3	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	4	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	5	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	
	2. Convivió solo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convivió cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupo por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4. Contribuyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	10	
Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación	1	
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	2	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	3	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	4	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	5	
SUBTOTAL :			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR:

OPINIONES DEL EVALUADO:

FIRMA DEL SEÑOR ALCALDE Y SELLO DE LA ALCALDIA.

Formulario B para el Personal administrativo y operativo

FECHA: / /	FORMULARIO B Hoja de Evaluación del Desempeño Laboral Para personal administrativo y operativo Alcaldía Municipal de TEXISTEPEQUE
---------------	--

Sección 1. INFORMACIÓN GENERAL

UNIDAD ORGANIZATIVA: _____
DATOS DEL EVALUADO: <i>Nombre:</i> _____
Fecha de Ingreso: _____ Puesto Actual: _____
Puesto al que se reporta: _____ Tiempo en el Puesto: _____
OTROS DATOS: Nombre de la persona que evalúa: _____
Periodo de Evaluación: _____ del: _____ al _____

Sección 2. INDICACIONES

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

Rango de puntos	Calificación
81-100	Excelente
61-80	Muy buena
41-60	Buena
21-40	Deficiente
0-20	Muy deficiente

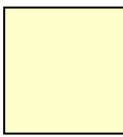
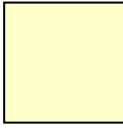

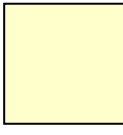
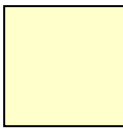
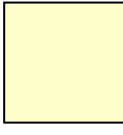
Sección 3. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO

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

AREA: GESTION DE PERSONAL Y EJECUCIÓN DE TAREAS

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

AREA: PRODUCTIVIDAD

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Responsabilidad	1. Por lo general es indiferente, evita responsabilidades	2	
	2. Desempeña ciertas tareas renuente	4	
	3. Acepta pero no busca mayores responsabilidades	6	
	4. Trata de cumplir con su responsabilidad y enfrenta emergencias	8	
	5. Cumple con sus obligaciones y busca mayores responsabilidades	10	
Cumplimiento y Oportunidad	1. Constantemente se retrasa al entregar su trabajo	1	
	2. Tiende a ser lento	2	
	3. Generalmente termina a tiempo	3	
	4. Es puntual para entregar su trabajo	4	
	5. Frecuentemente entrega su trabajo antes de lo previsto	5	
Calidad del Trabajo	1. Tiende a ser inexacto y descuidado	2	
	2. Irregular, a veces aceptable y a veces rechazable	4	
	3. Su trabajo es aceptable	6	
	4. Consistentemente cuidadoso, rara vez requiere correcciones	8	
	5. Trabaja con gran calidad, raras vez requiere correcciones	10	
Competencia y Conocimiento del Puesto	1. Desconoce aspectos básicos de su puesto	2	
	2. Insuficiente conocimiento de algunas actividades	4	
	3. Tiene suficiente conocimiento para desempeñarlo	6	
	4. Lo domina muy bien	8	
	5. Dominio total del puesto, inclusive comprende otros más	10	
Volumen de trabajo	1. Normalmente el volumen de trabajo que entrega es insuficiente	1	
	2. Le es difícil sostener un ritmo adecuado de trabajo	2	
	3. Ejecuta un volumen adecuado de trabajo	3	
	4. Usualmente realiza más de lo que se espera	4	
	5. Cumple con su trabajo y hace lo de otros puestos	5	
Ejecución de actividades	1. Realizó sus actividades sin interés, no puso la atención a los errores y esto pareció no importarle	1	
	2. A veces realizó sus actividades siguiendo las instrucciones	2	
	3. Realizó sus actividades siguiendo instrucciones y en el tiempo planeado	3	
	4. Normalmente planifica y cumple exactamente en el tiempo previsto con sus actividades	4	
	5. Generalmente prevé y jerarquiza las actividades y tareas necesarias para el logro de los resultados específicos esperados	5	
SUBTOTAL			

AREA: CONDUCTA LABORAL

FACTOR	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	PUNTOS ASIGNADOS
Iniciativa	1. Usualmente debe indicársele lo que debe hacer	2	<input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>
	2. Necesita ayuda y supervisión constantemente	4	
	3. Realiza el trabajo sin pedirselo	6	
	4. Procede voluntariamente al trabajo y hace sugerencias practicas	8	
	5. Emprende nuevas acciones y hace seguimiento de las mismas	10	
Atención al Usuario	1. Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar la relación con los contribuyentes o usuarios	2	<input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>
	2. Convive sólo con ciertas personas y no se metió en problemas	4	
	3. Convive cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos, pero no se preocupo por mejorar la atención con los contribuyentes o usuarios	6	
	4. Contribuye a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable y participó en actividades para mejorar la atención de los contribuyentes o usuarios que demandan un servicio municipal	8	
	5. Establece y mantiene canales de comunicación con contribuyentes o usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto, además demuestra efectividad ante la demanda de un servicio municipal	10	
Asistencia y Puntualidad	1. Asistencia y puntualidad deficientes	2	<input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>
	2. Es inconstante en su asistencia y en general es impuntual	4	
	3. Es constante en su asistencia y generalmente es puntual	6	
	4. Cumple exactamente los horarios establecidos	8	
	5. Generalmente se presenta al trabajo antes del horario establecido y se queda después de la jornada cuando el trabajo lo amerita	10	
Presentación	1. Con frecuencia muestra descuido en su arreglo y presentación	2	<input style="width: 50px; height: 50px;" type="text"/>
	2. A veces da la impresión de descuido en su arreglo y presentación	4	
	3. Su arreglo personal y presentación son aceptables	6	
	4. Su arreglo personal y presentación son buenos	8	
	5. Su arreglo personal y presentación son excelentes	10	
SUBTOTAL :			

Puntaje Total Alcanzado:	
Calificación:	

Sección 4. SUGERENCIAS Y OPINIONES

SUGERENCIAS DEL EVALUADOR:

OPINIONES DEL EVALUADO:

FIRMA DEL SEÑOR ALCALDE MUNICIPAL

8. Tabulación de puntajes y calificaciones obtenidas

Una vez hayan finalizado las entrevistas personales con los empleados y funcionarios municipales y el Depto. de Secretaria junto con la comisión asignada por el concejo municipal, se procede a la tabulación de la información obtenida, previamente se deben conocer las áreas, factores y su valoración:

Formulario "A" Desempeño Laboral para Gerentes, Jefes y Técnicos			Formulario "B" Desempeño Laboral para personal administrativo y Técnico		
Área	Factores	Puntos Máximos	Área	Factores	Puntos Máximos
Planeación, Organización y Gestión de Personal	.Plan de Trabajo, coordinación y distribución del trabajo	10	Gestión de Personal y Ejecución de tareas	.Cooperación con compañeros y compañeras	10
	-Logro de metas y objetivos	10		-Potencial de progreso	5
	-Organización	5			
	-Cooperación con compañeros y compañeras	5			
	-Potencial de progreso	5			
Productividad	Responsabilidad	5	Productividad	Responsabilidad	10
	-Cumplimiento y Oportunidad	10		-Cumplimiento y Oportunidad	5
	-Calidad del trabajo	5		-Calidad del trabajo	10
	-Competencia técnica y conocimiento del puesto	5		-Competencia y conocimiento del puesto	5
	-Volumen de trabajo	10		-Volumen de trabajo	10
	-Ejecución de actividades	5		-Ejecución de actividades	5
Conducta Laboral	-Iniciativa	5	Conducta Laboral	-Iniciativa	10
	-Atención al usuario	5		-Atención al usuario	10
	-Asistencia y Puntualidad	10		-Asistencia y Puntualidad	10
	Presentación	5		Presentación	10

Alcaldía Municipal de TEXISTEPEQUE

RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

FORMULARIO "A" DESEMPEÑO LABORAL PARA JEFES Y PERSONAL TÉCNICO

N°.	Nombre del Gerente, jefe o Técnico	Cargo	Calificación							Calificación obtenida
			PUNTAJE Puntaje	Excelente 81 - 100	Muy Buena 61 - 80	Buena 41 - 60	Deficiente 21 - 40	Muy deficiente 0 - 20		

Alcaldía Municipal de TEXISTEPEQUE

RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL

Periodo de la evaluación: _____	Fecha del Informe: _____
---------------------------------	--------------------------

FORMULARIO "B" DESEMPEÑO LABORAL PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

N.	Nombre del empleado o funcionario municipal.	Cargo	Calificación								Calificación obtenida
			PUNTAJE	Excelente 81- 100	Muy Buena 61-80	Buena 41-60	Deficiente 21-40	Muy deficiente 0 - 20			