

**MANUAL GENÉRICO**

**AMHON**

**1ra  
Edición**

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



*¡Gracias Dios,  
por permitirme trabajar en Honduras!*

*¡A los pueblos de Chinda, San Marcos, Petoa, San Luis, Trinidad y  
Concepción del Norte!*

## **MANUAL GENÉRICO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **Créditos**

Ana Luz Alfaro Mancía  
Consultora

### **Equipo de Asistencia Técnica**

Licdo. Jorge Guillermo Alfaro Mancía  
Licda. Karla Morales de Alfaro

### **Equipo de Apoyo**

Licda. Karla Fuentes Díaz  
Ing. Juan A. Hernández Merlo

### **Corporaciones Municipales**

Chinda, San Marcos, Petoa, San Luis, Trinidad y Concepción del Norte

### **Equipo Evaluador**

Jefes/as de Recursos Humanos de las Municipalidades de: Tegucigalpa, San Pedro Sula, Choloma, El Progreso, Tela, Villanueva, Comayagua, Santa Rosa de Copán, Potrerillos, Santa Bárbara, La Lima, Puerto Cortés, Siguatepeque, Chinda, Petoa, San Marcos, San Luis, Trinidad, Concepción del Norte

### **Diagramador**

Andrés Paredes Baide

### **Impresión**

Jorge Hernández

### **Coordinadores**

Guadalupe López, AMHON  
Carlos Olivas, DEMUCA

Trinidad, Santa Bárbara, Honduras

# MANUAL GENÉRICO



# AMHON

**1ra**  
Edición

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO









## ÍNDICE

ÍTEM	TEMARIO	PÁGINA
	ÍNDICE	
1	RESUMEN DEL DOCUMENTO	4
2	PRESENTACIÓN	7
3	INTRODUCCIÓN	8
4	OBJETIVOS	9
5	METODOLOGÍA UTILIZADA	10
6	MARCO LEGAL	11
7	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	17
8	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO	19
9	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20
10	DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	23
11	FASES DE EVALUACIÓN	24
12	PROCESO DE IMPLANTACIÓN	26
13	ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN	28
14	DISTORSIONES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	29
15	CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS POR NIVELES: DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS	32
16	FACTORES DETERMINANTES EN EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES POR NIVEL	33
17	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	34
18	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	36
19	ANEXOS	40
20	GLOSARIO	69
21	BIBLIOGRAFÍA	72

## 1. RESUMEN DE DOCUMENTO

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
1	CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.
2	APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	<p>PREGUNTAS MÁS FRECUENTES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. A QUIÉN EVALUAR?</b> A todo el personal de la Municipalidad</li> <li><b>2. QUIÉN DEBE EVALUAR AL PERSONAL?</b> Los mandos de dirección, técnicos y personal de tipo administrativo</li> <li><b>3. CUÁNDO DEBE EVALUARSE AL PERSONAL?</b> Cada semestre o una vez al año</li> <li><b>4. CÓMO EVALUAR AL PERSONAL?</b> Hay una etapa de preparación en la cual se recolecta la información pertinente de forma objetiva y, posteriormente se realiza una entrevista en la cual se evalúa al personal y se desarrolla al mismo en la resolución de problemas</li> </ol>
3	PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>a. Objetividad:</b> Artículo 4 No. 2 Ley de la Carrera Administrativa Municipal</li> <li><b>b. Imparcialidad:</b> Artículo 4 No. 4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal</li> <li><b>c. Periodicidad:</b> Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la Municipalidad</li> <li><b>d. Información del desempeño:</b> El/la evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación</li> <li><b>e. Período de recursos:</b> El/la evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes (<b>Artículo 69</b> Ley de la Carrera Administrativa Municipal)</li> <li><b>f. Relación directa de los resultados con acciones de personal:</b> Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones tales como ratificación, reconocimiento e inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos entre otros</li> </ol>

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
4	<b>MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación por objetivos</li> <li>2. Evaluación por escalas</li> <li>3. Evaluación por medio de acontecimientos significativos</li> <li>4. Evaluación abierta</li> <li>5. Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias</li> </ol>
5	<b>PROCESO DE LA EVALUACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Recopilación de datos del personal</li> <li>b. Preparación de la evaluación</li> <li>c. Cita para la entrevista</li> <li>d. Entrevista de evaluación</li> <li>e. Propuesta económica</li> <li>f. Próxima evaluación</li> <li>g. Propuesta profesional</li> </ol>
6	<b>FASES DE EVALUACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Evaluación intermedia: Primera quincena del mes de Junio</li> <li>II. Evaluación final: Última quincena del mes de Noviembre</li> <li>III. Evaluación anual: Resultado del promedio de ambas</li> </ol>
7	<b>PROCESO DE IMPLANTACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Fase de diseño</li> <li>b. Fase de implantación</li> <li>c. Fase de aplicación</li> <li>d. Fase de desarrollo</li> </ol>
8	<b>ESTRUCTURA DE UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN</b>	<p>Puntos importantes a tratar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Preparar la entrevista;</li> <li>b. Contacto inicial</li> <li>c. Realización entrevista</li> <li>d. Realización contrato</li> <li>e. Cierre de la entrevista</li> </ol>

PASOS	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO
9	<b>DISTORSIONES EN LA EVALUACIÓN</b>	<p>a) Efecto Halo: Tendencia a generalizar la evaluación.</p> <p>b) Tendencia central: Es aquella que tiende a realizar la evaluación de una persona en el punto medio.</p> <p>c) Polarización positiva o negativa: Es la tendencia a concentrar las evaluaciones de los empleados hacia la parte más alta o más baja de la escala.</p> <p>d) Contraste: Consiste en evaluar a un empleado (a) relacionándola directamente con otro empleado (a)</p> <p>e) Primera impresión: Este tipo de valoraciones suelen ser las más comunes ejecutadas por un evaluador al realizar un juicio apresurado.</p> <p>f) Semejanza: Esta señala que el calificador emite juicios más favorables de aquellas personas a quienes distingue como más cercanas a su conducta o historial.</p>
	<b>CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS POR NIVELES: DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS</b>	<p>a) Nivel Dirección</p> <p>b) Nivel Técnico</p> <p>c) Nivel administrativo</p> <p>d) Nivel operativo</p>
11	<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>	<p>a. Registro del expediente (<b>Artículo 30</b> de la Ley de la CAM)</p> <p>b. Análisis de los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación cualitativa</li> <li>▪ Evaluación cuantitativa</li> <li>▪ Revisión (<b>Artículo 68-71</b> Ley de la CAM)</li> </ul>





### **3. PRESENTACIÓN**

Nos complace como Asociación de Municipios de Honduras ( AMHON ), poner a disposición de los gobiernos locales y mancomunidades El Manual Genérico de Evaluación del Desempeño, como una herramienta clave que garantiza lineamientos generales para evaluar de forma correcta a cada empleado/ a municipal , para que éste cumpla requisitos que le permitirán brindar eficientes y eficaces servicios públicos a favor de sus ciudadanos y ciudadanas, favoreciendo práctica de principios fundamentales del mérito y la igualdad lo que fortalece la democratización en la gestión local.

Invitamos a todas las autoridades municipales a promover esa voluntad política en la implementación del presente manual que junto a otros, sienta las bases de regulación y práctica para el empleo público local, favoreciendo la meritocracia, la profesionalización y previsión social del personal técnico municipal, con lo cual se fortalece la buena gobernabilidad y se profundiza en la democratización y modernización de la gestión pública local, y mancomunada.

Testimoniamos en nombre de los 298 municipios de Honduras, nuestro agradecimiento sincero por el apoyo a la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe, (FUNDACIÓN DEMUCA), como instrumento de cooperación técnica y financiera de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo ( AECID ), quienes han venido apoyando todo el proceso que ha seguido la implementación de la Carrera Administrativa Municipal. Extensivo este agradecimiento a la mancomunidad de Municipios del Consejo Regional Ambiental, CRA, por esa voluntad política manifiesta de sus autoridades municipales en apoyar decididamente la construcción y diseño del presente manual, así como, el compromiso de su implementación como proyecto Piloto.



## 4. INTRODUCCIÓN

El presente manual denominado Manual Genérico de Evaluación del Desempeño, se ha elaborado tomando como referencia y base de orientación, lo estipulado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Así como las demás leyes del ordenamiento jurídico que se relacionen al tema en mención.

A lo largo del Manual, se ubica al usuario en la *Metodología* empleada para su realización. Es decir, los pasos dados. A continuación, parte muy importante es el *Marco Legal*, tanto lo que nos dice respecto a este tema, la Ley de Municipalidades, como la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. En seguida se trata el tema de *¿Qué es la evaluación del Desempeño?* De esta forma se introduce al tema al lector. Ahora bien, no se va a evaluar por evaluar, sino que hay que realizarla con orden, con método, por ellos el ítems 5, nos describe *“Los Métodos de la Evaluación del Desempeño”*. Sigue un orden, una forma, para lo cual se presenta en el ítems siguiente, el *Diagrama del Proceso de Evaluación*, ( ítems 10) , siguiendo con las *“Fases de Evaluación”*(ítems 11). En seguida, en el ítems 12, tendremos claro el *“Proceso de Implantación”*. Este proceso requiere de *“Entrevistas de Evaluación”* para conocer la forma en que se logra implementar la evaluación del desempeño de los/as empleados/as. El proceso debe ser claro, sin embargo, se corre el riesgo de que se den *“Distorsiones en la Evaluación del desempeño”*, lo que alterarían los resultados (ítems 14). A todos los/as empleados/as evaluados/as no es posible incluirlos en el mismo “paquete”, sino que se establecen categorías, y de esto *“Clasificación de Categorías por niveles: distribución por grupos”* (ítems 15). Hay *“Factores determinantes en el Desempeño”* donde se señala, qué es lo que influye en que un/a empleado/a trabaje con calidad (ítems 16). Esta se debe de dar con *“Procedimientos Administrativos para la Evaluación del Desempeño”*, y de esto se trata el ítems 17, y ya para concluir, en el ítems 18, se trata de los *“Resultados de la Evaluación”* y lo que continúa, después de éstos.



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL**

El objetivo principal de la elaboración de este manual es proporcionar una guía u orientación para la implementación de la carrera administrativa municipal, y proporcionar una metodología para evaluar de forma correcta a cada empleado/ a municipal, para que éste cumpla requisitos que le permitirán brindar eficientes y eficaces servicios públicos a favor de sus ciudadanos y ciudadanas

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Actualizar el Manual de Evaluación del Desempeño, con base en un Manual descriptivo integral para la s municipalidades de la mancomunidad.
- Facilitar la elaboración de manuales institucionales de Evaluación del desempeño de las Municipalidades de Honduras, como instrumentos de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de las municipalidades y la aplicación de métodos y técnicas administrativas por parte de los/as funcionarios/as que ejercen los niveles de jefaturas.
- Estimar el potencial de desarrollo de los/as empleados/as guiando esfuerzos en conjunto que permitan la realización de ellos/as obteniendo así una mejora continua.
- Mejorar las relaciones humanas entre jefes/as y subordinados/as para el logro de metas.
- Servir de base y fundamento a las principales acciones y movimientos de los/as empleados/as, en función del rendimiento y mérito personal.
- Identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.

## **5. METODOLOGÍA UTILIZADA**

La información obtenida para este estudio ha sido recabada a través de los datos que emitieron las municipalidades que integran la mancomunidad del Consejo Regional Ambiental, CRA.

El análisis se ha concentrado en individualizar las realidades de cada una de las municipalidades convirtiéndolas en una sola realidad que nos permita brindar una herramienta de trabajo útil para todos los municipios involucrados.

Como parte fundamental de la metodología utilizada, se realizaron entrevistas interactivas con los diferentes miembros de la UTI; se elaboraron talleres; reuniones, visitas y entrevistas a los diferentes miembros con las diferentes jefaturas, las cuales arrojaron insumos para abastecer nuestro análisis.

Se han tomado en consideración algunos elementos adicionales tales como normas, reglamentos internos, organigramas y entrevistas con los demás miembros de las municipalidades en cuestión.

## 6. MARCO LEGAL

### 6.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS

La Constitución de la República de Honduras es el ordenamiento jurídico base y poseedora del mandato supremo para la elaboración de las demás leyes.

Esta disposición nos da el fundamento de la Autonomía, en su **Artículo 294** cuando dice que los departamentos se dividirán en municipios autónomos administrados por corporaciones electas por el pueblo, de conformidad con la Ley. La Autonomía municipal es uno de los pilares para la elaboración del presente manual.

**El Artículo 296** dice: “La Ley establecerá la organización y funcionamiento de las municipalidades y los requisitos para ser funcionario o empleado municipal.

Este Artículo se puede interpretar que habrá una ley que desarrollará la organización y funcionamiento de las municipalidades, y a la Ley que se refiere es a la Ley de Municipalidades, y que será esta ley la que desarrolla lo referente a las Municipalidades conforme a este mandato constitucional.

La Constitución desarrolla en su CAPITULO VIII denominada DEL SERVICIO CIVIL de su **Artículo 256** al 259, el Régimen de Servicio Civil y nos establece en su **Artículo 256** los principios en que debe basarse los cuales son el de idoneidad, eficiencia y honestidad. La administración de personal estará sometida a métodos científicos basados en el sistema de méritos. Y que Estado protegerá a sus servidores dentro de la carrera administrativa.

**Artículo 257.** La ley regulará el Servicio Civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración pública; las promociones y ascensos a base de méritos y aptitudes; la garantía de permanencia, los traslados, suspensiones y garantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten.

**Artículo 258.** Tanto en el gobierno Central como en los organismos descentralizados del estado, ninguna persona podrá desempeñar a la vez dos o más cargos públicos remunerados, excepto quienes presten servicios asistenciales de salud y en la docencia.





Ningún funcionario, empleado o trabajador público que perciba un sueldo regular, devengará dieta o bonificación por la prestación de un servicio en cumplimiento de sus funciones.

**Artículo 259.** Las disposiciones de este Capítulo se aplicarán a los funcionarios y empleados de las Instituciones descentralizadas y Municipales.

De acuerdo a lo que establece la constitución es que se pretende crear el presente manual tomando como base que por la autonomía de la cual están revestidas las municipalidades, y dentro de la cual va inmersa la autonomía administrativa, es que se trata de determinar las necesidades de formación y desarrollo tanto individual como organizacional para el alcance de la implementación de la carrera administrativa.

## 6.2 LEY DE MUNICIPALIDADES

La Ley de Municipalidades en cumplimiento de lo establecido por la Constitución en su **Artículo 296**, sobre la cual desarrollará todo lo referente a las municipalidades viene a desarrollar la autonomía y es por eso que en su **Artículo 12-A** nos habla puntualmente sobre los postulados en que se fundamenta y nos establece que son los siguientes:

1. La libre elección de sus autoridades mediante sufragio directo y secreto, de *conformidad con la ley*;
2. La libre administración que implica la toma de decisiones bajo el marco legal, los intereses generales de la nación y los programas de desarrollo municipal, incluyendo las inversiones de impacto social que generen riqueza y empleo local, con el respaldo de la comunidad en cabildo abierto y de la Comisión Ciudadana de Transparencia;
3. La facultad para recaudar sus propios recursos e invertirlos en beneficio del Municipio;
4. La protección, conservación, reforestación y preservación del medio ambiente;
5. La elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto;
6. La planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales;
7. La facultad para crear su propia estructura administrativa y forma de funcionamiento, de acuerdo con la realidad y necesidades municipales; y,
8. Las demás que en el ejercicio de sus atribuciones les correspondan por ley a las municipalidades.

La legitimidad de los derechos enunciados en las disposiciones anteriores se ampara en el principio de subsidiariedad, cuyo propósito es el de garantizar a los titulares de los órganos de gobierno municipal, la toma de decisiones lo más cercana posible del ciudadano, con plena armonía entre las acciones y decisiones del gobierno municipal con las de definición de políticas, regulación y control del Gobierno Central.

Es de este Artículo en su postulado número siete en el que se basa la elaboración del presente manual, ya que dicha disposición es amplia en cuanto a su interpretación, ya que la facultad otorgada a las municipalidades le da la capacidad de ir adaptando su forma de funcionamiento a las realidades y las necesidades municipales, de tal manera es que para establecer el buen funcionamiento de las municipalidades debe guiarse del desempeño del recurso humano administrativo, ya que dependerá

de estos el alcance de un servicio eficiente. Y por lo tanto, al evaluar el desempeño del cargo asignado y el cumplimiento de sus funciones, podrá elaborarse planes de mejora.

### 6.3 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

El **Artículo 5** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos establece que: “Corresponde a la Corporación Municipal, las facultades siguientes:

- a) Crear y suprimir los puestos de la carrera administrativa municipal;
- b) Aprobar el Manual de Clasificación de Puestos y la Estructura de Salarios de conformidad con el catálogo general elaborado por la Secretaría Técnica de la de la Carrera Administrativa Municipal;
- c) Fijar las retribuciones de los empleados municipales dentro de los rangos establecidos por la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal y de la categorización municipal;
- d) Aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos
- e) Aprobar la cantidad de puestos de confianza propuestos por el Alcalde, con sus características y retribuciones correspondientes.
- f) Aprobar reglamentos especiales y manuales para el desarrollo de la presente ley;
- g) Conocer en apelación los reclamos contra las sanciones impuestas por el Alcalde Municipal;
- h) Las demás que resulten atribuidas en el texto de la presente ley o por otras normas legales y reglamentarias.

Este Artículo está diciendo que la Corporación Municipal debe aprobar manuales para el desarrollo de dicha Ley, manuales que como el presente son indispensables para el logro del buen funcionamiento de la Municipalidad, lo cual se logrará examinando al empleado o funcionario público en la medida que se desarrolle a su cabalidad sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Es de tal importancia el recurso humano con el que cuente la Municipalidad que debe de haber una planificación del mismo y esto es lo que nos remite al **Artículo 11** sobre el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos en su literal b) y f) Y que dice literalmente: “Toda Municipalidad deberá contar con el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos. En él se establecen:

- a) Previsiones sobre modificación de estructuras organizativas y de puestos de trabajo;
- b) Previsión y, en su caso, suspensión e incorporaciones de personal externo a un sector de trabajo de la Municipalidad;
- c) Medidas de movilidad forzosa;
- d) Cursos de formación y capacitación específicos;
- e) Planes específicos de provisión de puestos de trabajo;
- f) Medidas específicas de promoción interna;
- g) Prestación de servicios a tiempo parcial; y,
- h) Otras medidas que procedan conforme a sus objetivos y disponibilidades presupuestarias.

El **Artículo 35** sobre la Remoción del Puesto nos dice que: “Los servidores permanentes que accedan a otro puesto de trabajo podrán ser removidos por causas derivadas de una alteración en el contenido del puesto, realizada a través del Manual de Clasificación de Puestos, que modifica los factores y requisitos



que sirvieron de base a la convocatoria o de una falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que impida realizar con eficacia las funciones atribuidas al puesto.

A los servidores removidos se les reintegrará al puesto que desempeñaba antes de su promoción.

La remoción se efectuará previa formación de expediente contentivo de argumentos de las partes y mediante resolución motivada del órgano que realizó el nombramiento.

**El Artículo 38** sobre la Movilidad Interna o Traslado, nos dice literalmente que: “Las Municipalidades y demás entidades adscritas al sistema podrán trasladar a sus servidores, por necesidades de servicio, a unidades, áreas u organismos públicos locales distintos a los de su destino, respetando sus retribuciones, condiciones esenciales de trabajo y, modificando, en su caso, la adscripción de los puestos de trabajo de los que sean titulares.

**El Artículo 40** que nos hace mención a los Órganos de Evaluación del Desempeño y Procesos de Capacitación y Formación. Y dice que El Reglamento General de esta Ley regulará todo lo concerniente a los procedimientos de evaluación del desempeño de los servidores del sistema.

Como disposiciones transitorias contamos desde el **Artículo 77 al 81**, que literalmente dicen:

**Artículo 77.** Régimen Transitorio. Los servidores que, a la fecha de entrar en vigencia esta Ley, se encuentren prestando servicios en las Municipalidades y entidades adscritas al sistema, salvo que incurran en infracciones que constituyan causal de separación del servicio o de despido justificado, conservarán el derecho a permanecer en sus cargos hasta que se convoquen de forma progresiva las pruebas de selección tendientes a incorporar al sistema a los servidores en forma definitiva.

A los servidores que resultaren cesanteados con motivo del inicio de la aplicación de esta Ley se les pagará las prestaciones e indemnizaciones correspondientes.

**Artículo 78.** Procesos de Profesionalización. Para asegurar la transición ordenada hacia un Sistema de Servicio Civil Municipal, de que exista la disponibilidad presupuestaria correspondiente y de no causar trastorno a la buena marcha de las Municipalidades, las pruebas de mérito, capacidad e idoneidad podrán ser espaciadas en un plazo de cuatro años, debiendo someterse a dicho proceso un porcentaje mínimo del 25% anual de la planta de personal. Con carácter excepcional, y en los procesos selectivos dirigidos a la completa profesionalización del personal al servicio de las municipalidades, se podrán tener en cuenta los servicios prestados en la Municipalidad donde se realiza la convocatoria sin que la valoración de los mismos puedan suponer más de un 45% del total de la puntuación, exigiéndose, en todo caso, se superen las pruebas selectivas establecidas.

Los servidores que, a la entrada en vigor de esta Ley, se hallaren prestando servicios con una antigüedad superior a cinco (5) años, podrán incorporarse al servicio civil municipal, en la categoría equivalente al puesto de trabajo que este desempeñando, quedando eximidos de participar en el concurso, salvo que hubiesen cometido infracciones graves que no hayan prescrito.

**Artículo 79.** Procesos de Progresión Profesional. Una vez finalizado el proceso de profesionalización del empleo municipal, se comenzará inmediatamente a convocar los procedimientos de provisión de puestos de trabajo, así como la revisión de la clasificación de puestos y las estructuras salariales.

**Artículo 80.** Desarrollo Reglamentario. EL Poder Ejecutivo por medio de la secretaria de Estado en Los despachos de Gobernación y Justicia, deberá emitir el Reglamento General de esta Ley dentro de un plazo máximo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia de la misma.

Hasta tanto entre en vigencia dicho reglamento, conservaran su vigencia, en lo que no se opongan a la presente Ley las normas y convenios aprobados por la Municipalidades para la gestión de su personal, contados a partir de la vigencia de esta ley.

**Artículo 81.** Medidas Progresiva. Los procesos previstos en el Título V no serán desarrollados mientras no se haya producido la profesionalización del personal al servicio de las municipalidades.

Las normas relativas a el sistema salarial, previstas en el Capítulo III del Título VII, Entraran en vigor de forma progresiva, una vez se haya completado el programa de profesionalización del personal al servicio de cada Municipalidad o entidad del sistema y se hayan desarrollado los instrumentos organizativos previstos en esta Ley, lo que habrá de realizarse en el plazo máximo de dos años.

## 7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### 7.1 CONCEPTO

Evaluación del Desempeño es aquella medición que realizan las jefaturas de los diferentes departamentos funcionales en una Municipalidad para medir en base a la planificación trazada previamente si se han logrado o no las metas y objetivos propuestos en dicho plan.

Cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo está sujeto al escrutinio de sus jefes/as. Cada puesto posee funciones, objetivos y metas específicas por las cuales ha sido contratado.

La Evaluación del Desempeño significa poder brindar un aporte a tiempo a los miembros de una Municipalidad para que con anticipación conozcan sus fortalezas y debilidades para enriquecer sus conocimientos, habilidades o en su defecto puedan solventar algún señalamiento que se les otorguen en campos que no son del dominio total.

Las Evaluaciones pueden ser en ambas vías, tanto de las jefaturas a colaboradores/as así como de Colaboradores/as hacia Jefaturas para un crecimiento óptimo.



## 7.2 APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

A QUIÉN EVALUAR?



TODO EL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD

QUIÉN DEBE EVALUAR?



MANDOS DE DIRECCIÓN, TÉCNICOS Y  
ADMINISTRATIVOS

CUÁNDO EVALUAR?



CADA SEMESTRE O UNA VEZ AL AÑO

CÓMO EVALUAR?



PREPARACIÓN: RECOLECCIÓN DE  
INFORMACIÓN OBJETIVA  
ENTREVISTA: EVALUACIÓN DEL PERSONAL  
Y DESARROLLO DEL PERSONAL COMO  
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

## 8. PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los principios en que se fundamenta el Sistema de Evaluación del Desempeño son:

- a. OBJETIVIDAD:** Se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento de medición conforme con los requisitos del cargo. (**Artículo 4 No. 2** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).
- b. IMPARCIALIDAD:** Se evalúa el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pueda tener el supervisor. (**Artículo 4 No. 4** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).



**c. PERIODICIDAD:** Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la Municipalidad.

**d. INFORMACIÓN DEL DESEMPEÑO:** El evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.

**e. PERIODO DE RECURSOS:** El evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes. Esta la conocerá otra instancia o autoridad diferente a la que realizó la evaluación del desempeño. (**Artículo 70** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

**f. RELACIÓN DIRECTA DE LOS RESULTADOS CON ACCIONES DE PERSONAL:** Como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones, tales como: Ratificación, reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos, entre otros.

## 9. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para realizar una consciente y verdadera evaluación del desempeño será necesario poder tomar como base los métodos más idóneos para ejecutar un buen análisis de la situación individual.

### 9.1 La evaluación por objetivos

Se comparan los resultados logrados versus los resultados los esperados, teniendo en cuenta las causas por las cuales pudo existir diferencia en los resultados finales.

En este método existe flexibilidad además no hay comparación con otros evaluados. Todos (as) los/as evaluadores deben conocer a ciencia cierta que resultados se han propuesto perseguir.

#### 9.1.1 Ventajas:

- Altos niveles de objetividad.
- La evaluación no se centra en el análisis de la persona sino de sus logros.
- Es personalizada, considera funciones por puesto.
- El evaluador pasa a ser un entrenador-facilitador.
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.
- Fomenta la planificación de los recursos.
- Hace que se desarrolle la comunicación entre responsable y colaborador/a.



### 9.1.2 Inconvenientes:

- No es fácil establecer objetivos concretos, realistas y que se puedan medir
- Requiere una formación específica en el evaluador.
- La definición de objetivos lleva mucho tiempo.

## 9.2 Evaluación por escalas

En este en particular se establecen niveles de rendimiento para cada criterio a evaluar. Todos los criterios deben ser tomados bajo una misma escala. Por ejemplo: Excelente, Bueno, Regular, Deficiente, Malo

## 9.3 Evaluación por acontecimientos

Se deja constancia mediante un documento por cada evento suscitado que le haya parecido sustancial registrar para tomarlos en consideración en algún momento del período en que se está observando al empleado (a). Esta es una consideración a nivel general de todos los actos que ha ejecutado el colaborador dentro de la Municipalidad.

## 9.4 Evaluación abierta

Es aquella que pretende dejar plasmada y de forma escrita y de manera espontánea sobre las valoraciones que se tiene acerca del desempeño que ha efectuado un colaborador de la Municipalidad en un período determinado.

Existen dos métodos:

### 9.4.1. Por clasificación

En este apartado se tiene como base o pivote aquel empleado (a) que ha generado el mayor puntaje o la mejor actuación dentro de la Municipalidad para tener una referencia y deberá ser comparado con aquel que se encuentra en el extremo o sea el que tengo más bajo rendimiento a consideración de las autoridades de la Municipalidad.

#### 9.4.1.1 Ventajas:

- Tiempo reducido.
- Poca formación de los/as evaluadores/as.
- Bajo costo.

**9.4.1.2 Inconvenientes:**

- Es un método muy subjetivo
- Genera desconfianza y escepticismo

**9.4.2 Distribución determinada**

Se toma como parámetro que en la Municipalidad pueden existir tres tipos de empleados (as) los cuales se pueden clasificar como de rendimiento alto, rendimiento medio y rendimiento bajo. En la mayoría de los casos se puede considerar que los empleados tienen un rendimiento aceptable o dentro de los parámetros de lo normal.

**9.4.2.1 Ventajas:**

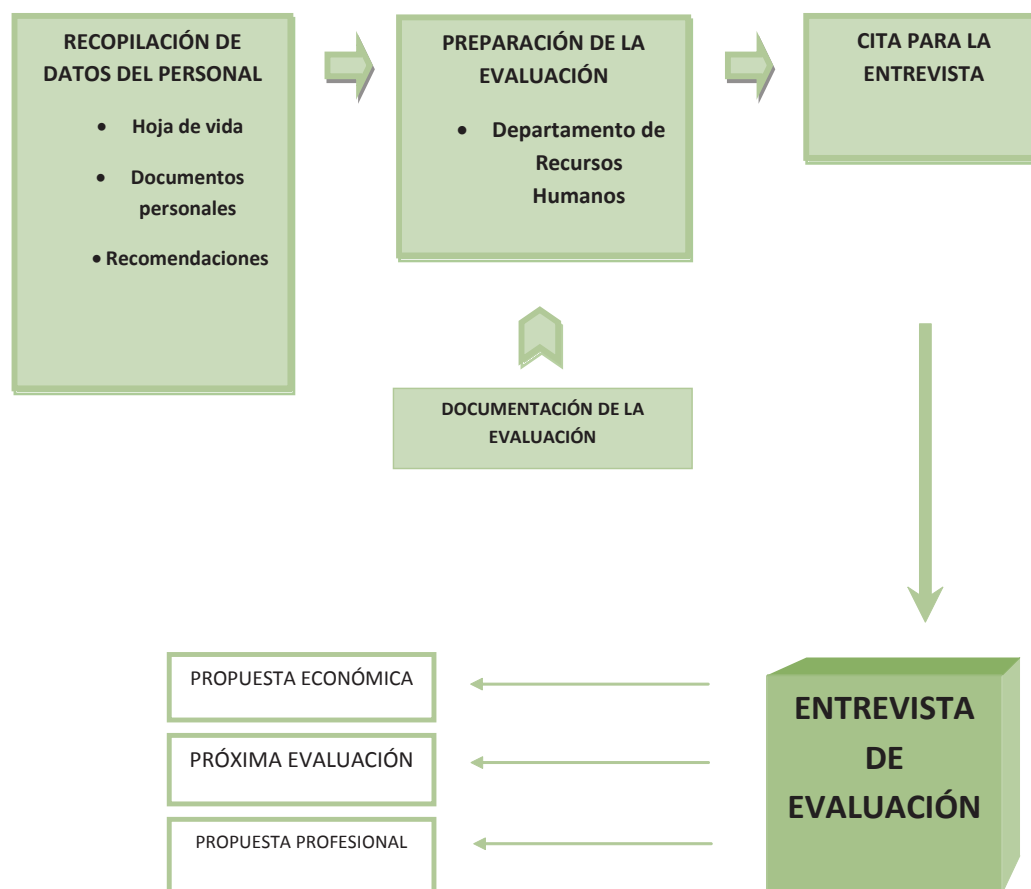
- Tiempo reducido.
- Poca formación de los evaluadores.

**9.4.2.2 Inconvenientes:**

Hace una distribución sin tener en cuenta las diferencias dentro de un equipo de trabajo.



## 10. DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN



## 11. FASES DE EVALUACIÓN

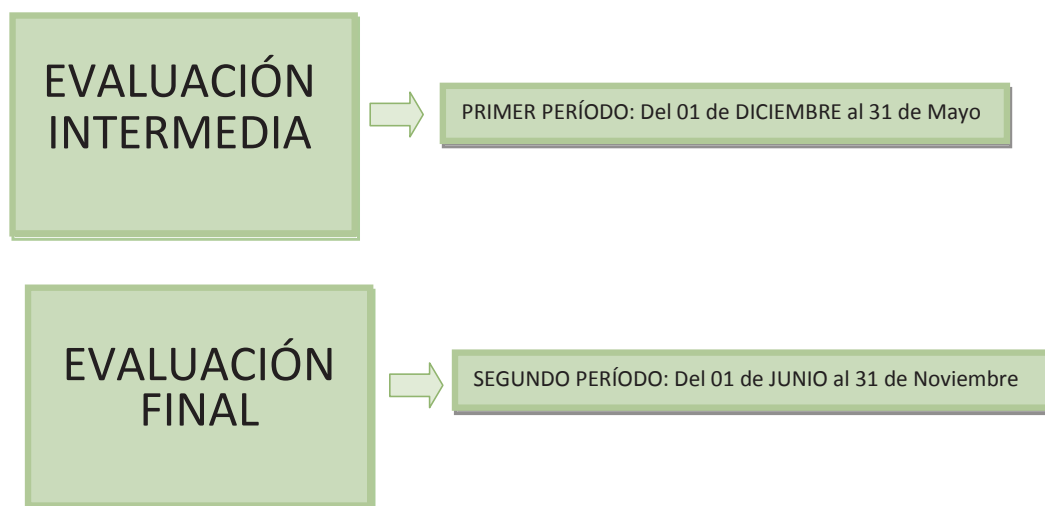
El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Intermedia y evaluación Final; cada una de estas cubre un período de seis meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la evaluación Anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

**11.1 Evaluación intermedia:** La evaluación Intermedia del desempeño permitirá al/la servidor/a y a su jefe/a inmediato/a conocer en qué medida aquel ha logrado trasladar al desempeño cotidiano la capacitación o las otras opciones de mejoramiento proyectadas al final del ciclo anterior. También ha de servir para que el jefe/a inmediato/a haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el/la servidor/a, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.

**11.2 Evaluación final:** Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el/a servidor/a durante el segundo semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, igual que en la evaluación Intermedia, propuestas específicas y concretas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el servidor.

**11.3 Evaluación Anual:** La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el/la servidor/a en las dos evaluaciones previas, a saber: la Intermedia y la Final.

Es importante que en la Municipalidad tomen en cuenta los períodos y los costos de las evaluaciones para que sea además de objetivas las evaluaciones también acordes a la realidad de la Municipalidad así como eficientes y eficaces al momento de aplicarlas. Es necesario recalcar que el recurso tanto económico como humano deberá hacer un esfuerzo adicional para que sea lo más objetivo posible.



Las evaluaciones de cada período se realizarán en las fechas que se indican a continuación:

<b>EVALUACIÓN INTERMEDIA</b>	<b>Primera quincena del mes de Junio</b>
<b>EVALUACIÓN FINAL</b>	<b>Última quincena del mes de Noviembre</b>
<b>EVALUACIÓN ANUAL</b>	<b>Resultado del promedio de ambas</b>

Sin embargo, La fecha de la Evaluación, la determinará cada Municipalidad, en función de sus múltiples ocupaciones Preparación de Informes, Presupuestos, etc.. La situación es que sí debe realizarse.



## 12. PROCESO DE IMPLANTACIÓN

Cuatro son las fases para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño:

### 12.1 Fase de diseño

Esta fase se realiza con los objetivos propios de cada Municipalidad, pero de modo general se puede hacer referencia a tres tipos de objetivos:

- **Objetivos de progreso:** Dirigido hacia el desarrollo de la Municipalidad y al desarrollo de los/as empleados/as. Estos objetivos tratan de establecer los aspectos que hay que mejorar y simultáneamente facilita la información necesaria de lo que se espera de el/la empleado/a. Este sistema es a la vez, un instrumento que le facilita la ejecución de su trabajo.
- **Objetivos de apoyo:** Dirigidos a los/a evaluados/as. Con el sistema de evaluación de desempeño se establecen los responsables en el proceso en las decisiones encaminadas a la mejora de condiciones y oportunidades de los/as evaluados/as lo cual se convierte en un mecanismo de motivación (retribución, promoción, rotación, etc.) y de ésta es que surge una mejor comunicación entre el jefe/a y colaborador/a.
- **Objetivos de supervisión:** La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la Municipalidad, principalmente porque ayuda a mantener actualizada la base de datos de recursos humanos. Además, contribuye a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades.

Determinar quienes van a ser los responsables de realizar la evaluación, como determinar si será todo o parte del personal de la Municipalidad a quienes estará dirigida la evaluación, es esencial desde el punto de vista técnico y operativo. A través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, que serán los mecanismos que, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

### 12.2 Fase de implantación

Se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los/a involucrados/a en el proceso y, por lo tanto, se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los/as interesados/as y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los/as evaluadores/as.



### 12.3 Fase de Aplicación

Lo importante de esta fase es la entrevista de evaluación. La logística antes y después de su implantación, no se puede dejar de lado, como es, el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.

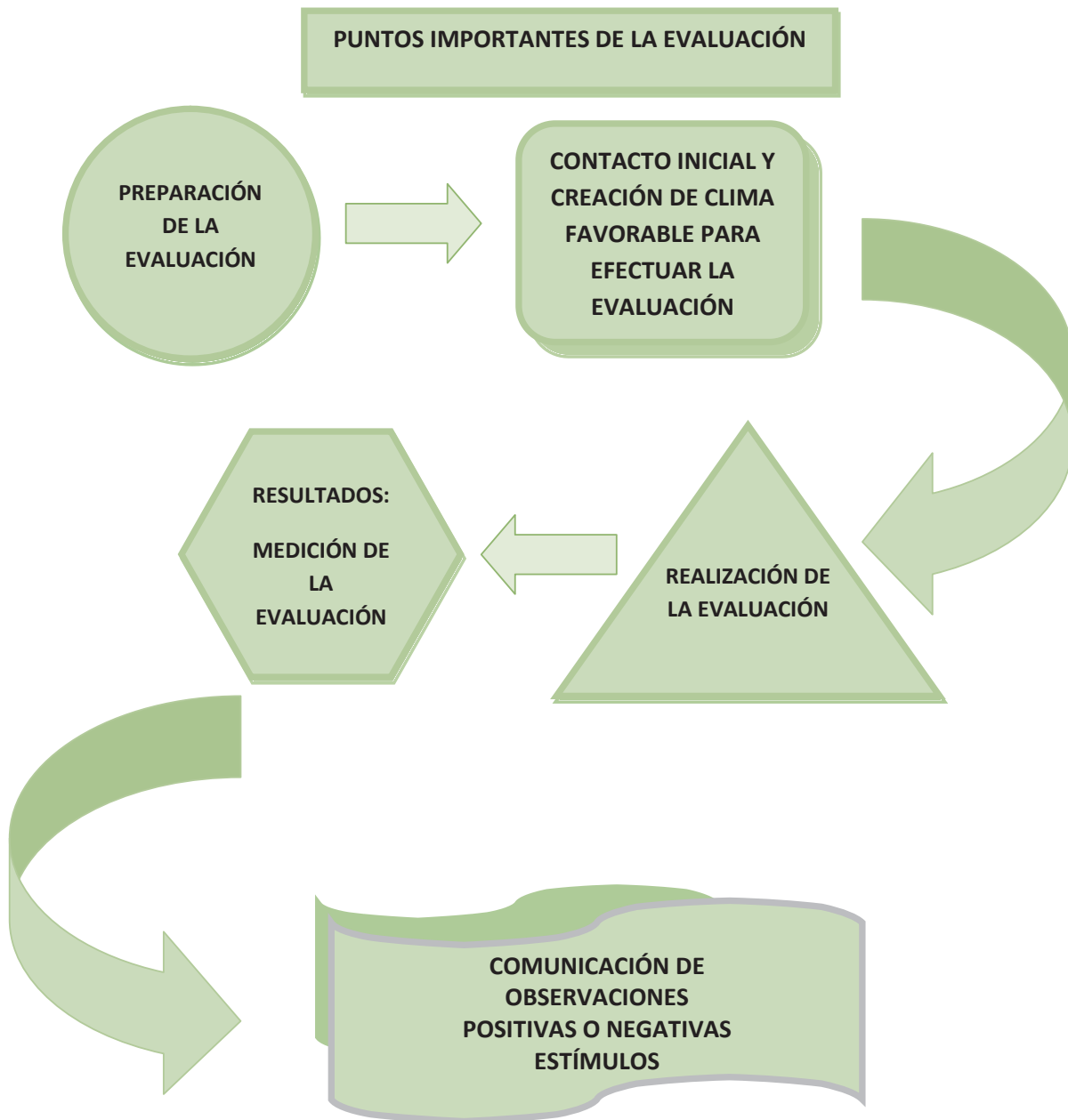
En la entrevista de Evaluación hay que diferenciar dos partes:

- La Evaluación propiamente dicha. A esta parte corresponden los temas referidos a incentivos, promoción, salarios, etc.
- El desarrollo personal y la resolución de problemas. En esta parte hay que incluir la fijación de objetivos y el abordaje de problemas profesionales.

### 12.4 Fase de desarrollo

Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos y requeridos por la organización. Además, gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para evaluadores/as y evaluados/as. Para ello los/as responsables del sistema deben aplicar los mecanismos del control o seguimiento oportuno.

### 13. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN







## **14. DISTORSIONES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **CONCEPTO DE DISTORSIÓN**

***Es la diferencia que puede existir entre una variable y otra cuando se introducen o convergen en un sistema.***

Las distorsiones que se efectúan en este apartado representan errores a priori y que son juicios que cometen los evaluadores al observar a una persona y llega a examinarla con antelación antes de realizar una entrevista o profundizar en sus capacidades. Con esta acción se logra mantener personal que no es el competente dentro de la Municipalidad derivándose en efectos negativos.

Veamos algunas de las principales distorsiones al efectuar una evaluación:

#### **14.1 PRINCIPALES DISTORSIONES AL EFECTUAR LAS EVALUACIONES**

##### **A) EFECTO HALO**

Este efecto en particular genera en el observador o evaluador una evaluación tendenciosa (positiva o negativa) acerca de un individuo que posee ciertas características que sin lugar a dudas pueden ser notorias no debe tomarse como una base al momento de evaluar al candidato a la Municipalidad.

##### **B) TENDENCIA CENTRAL**

Es un método del tipo estadístico y en este se tiende a realizar una evaluación a los candidatos para la Municipalidad en el punto medio de una escala predeterminada. Es mucho más evidente cuando se logra observar un punto más alto o más bajo. Se logra entrelazar este puntaje con los períodos en los cuales se ha generado una evaluación en un año por ejemplo: Cada seis meses o cada doce meses.

Los evaluadores de la Municipalidad deben ser muy cuidadosos al efectuar estas evaluaciones porque se tiende a no querer “adquirir un compromiso” mayor para no afectar a uno u otro elemento de la Municipalidad. Se debe ser muy objetivo y contundente en las apreciaciones.

##### **C) POLARIZACIÓN POSITIVA O NEGATIVA**

Es aquella tendencia que expone una ruta hacia el extremo positivo o hacia el extremo negativo. En este se puede observar indicadores altos o bajos en una escala determinada.



Los evaluadores (as) suelen en ocasiones ser muy estrictos con la persona que están evaluando para un puesto determinado de la Municipalidad. Este tipo de práctica puede generar descontento y desmotivación tanto para aquel que desea ingresar a la Municipalidad así como aquellos (as) que ya están dentro. En aquellos casos en que el evaluador es menos rígido y que existe un mayor grado de tolerancia suele tener el mismo efecto ya que no existe paridad en el trato.

#### **D) CONTRASTE**

Cuando existe contraste es cuando se denota la contraposición o una diferencia notable que existe cuando se compara a un individuo con otro determinado, desde luego al ejecutar esta acción se está obviando requisitos que son de alguna manera indispensables para el puesto. En la Municipalidad puede existir el inconveniente de tener en mente a un antecesor y hacer comparaciones que no son positivas.

#### **E) PRIMERA IMPRESIÓN**

En la mayoría de los casos suele determinarse una primera impresión con los individuos que se están evaluando para el ingreso a la Municipalidad cuando se observan por ejemplo: una vestimenta, su manera de sentarse, su manera de comportarse, su postura o al escuchar alguna impresión de un tema que no puede platicarse a fondo lograr mermar en las impresiones del evaluador de forma negativa.

#### **F) SEMEJANZA**

En el caso de las semejanzas el evaluador tiende a poseer más afinidad por aquellos casos de candidatos que poseen mayor parecido o mayor cercanía o parecido con la conducta de este ya que piensa que otras personas no pueden hacerlo de mejor manera y existe desconfianza de dar paso a personas capaces para ocupar un puesto dentro de la Municipalidad.

### **14.2 TÉCNICAS PARA MINIMIZAR DISTORSIONES**

Las distorsiones dentro del proceso tanto de evaluación para el ingreso de nuevos elementos como para aquellos (as) que ya se encuentran dentro de la Municipalidad siempre estarán presentes, pero para poder controlar o minimizar estas distorsiones se proponen algunas formas de supervisión sobre estas:

#### **14.2.1 AJUSTE ESTADÍSTICO**

Hay diversas formas de comprobar mediante formas más certeras o científicas si los evaluadores pueden estar cometiendo algún tipo de error en sus valoraciones al momento de calificar a un candidato (a) a



la Municipalidad. Es por eso que el ajuste estadístico permite tener un margen de error y realiza una comparación minuciosa de otros (as) evaluadores. Esto hace que exista mayor objetividad en el proceso de incorporación de un nuevo elemento a la Municipalidad.

### 14.2.3 SESIONES DE FORMACIÓN

Para la Municipalidad debe ser un punto importante poder emitir juicios de valoración para los candidatos y los empleados (as) que se ejecuten charlas de grupo basándose en razonamientos lógicos y ordenados de todas las evaluaciones recopiladas de los calificadores. Por ejemplo: El evaluador A, B y C emiten un juicio donde colocan sus valoraciones en base un puntaje que puede ser no mayor a 9 puntos posibles. En estos casos existe un dictamen y hay evidencia documental de lo que se ha hecho dentro del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad. Es un método muy activo y de un excelente aprendizaje en el que se intercambian opiniones y se dialoga acerca de los resultados.

### 14.2.4 LAS DISCUSIONES DE GRUPO

Hay una sesión en el que se establece un Conductor o moderador y se presentan ejemplos de errores encontrados en ciertas situaciones de la evaluación como: el rendimiento de la evaluación observada; la entrevista realizada al candidato y además aquellas actitudes observadas fuera de la Municipalidad. Es un método muy activo que solicita a los miembros (as) del grupo conformado en la Municipalidad que generen respuestas asertivas a este tipo de problemáticas

## 15. CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS POR NIVELES: DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS

La distribución que tomaremos como válida para el análisis de los diferentes grupos de trabajo empleados (as) será la siguiente:

- 1. NIVEL DIRECCIÓN SUPERIOR– PRIMERA CATEGORÍA (Regidores, Alcaldes y Auditor Municipal):** En este grupo se aglomeran todos aquellos empleados/a que se encuentran desempeñando dentro de sus funciones generales tareas del tipo administrativas en las cuales podemos contemplar la Planificación, Dirección, Organización, Control y otros relacionados con el cumplimiento de metas, objetivos y planes trazados por las autoridades de la Municipalidad.
- 2. NIVEL APOYO : PRIMERA CATEGORÍA** (Vice Alcalde/ Secretario/Tesorero/Comisionado/ Alcaldes Auxiliares) Son todos aquellos que colaboran directamente dando soporte a la Dirección Superior.



**3. NIVEL DIRECCIÓN – SEGUNDA CATEGORÍA** En este apartado se reúnen todas las jefaturas que comandan los departamentos funcionales de la Municipalidad

**4. NIVEL TÉCNICO – TERCERA CATEGORÍA:** Este nivel conjunta a todos/as aquellos/as empleados/as de la Municipalidad que desarrollan dentro de sus funciones diarias, tareas de índole administrativo o de grado técnico. Se espera de estos/as empleados/as que hayan cursado estudios de tipo técnico o de niveles superiores o universitarios. Este apartado contiene o sugiere que pueden acceder a la Carrera Administrativa Municipal aquellos que están inmersos en este.

**5. NIVEL ADMINISTRATIVO – CUARTA CATEGORÍA:** El tercer puesto lo ocupan aquellos/as empleados/as de la Municipalidad que desarrollan dentro de sus actividades cotidianas tareas relacionadas con el apoyo generado a los puestos, tanto de Dirección o Técnico. Se sugiere que para los que se encontrarán inmersos en este grupo deberán contar estudios de bachillerato o educación media finalizados para efectuar el apoyo necesario a las áreas relacionadas para una buena gestión.

**6. NIVEL OPERATIVO – QUINTA CATEGORÍA:** Se otorga este nivel a todos/as aquellos/as empleados/as de la Municipalidad que trabajen desarrollando funciones de apoyo y que están dirigidos al servicio de los/as contribuyentes. En este nivel se puede observar el respaldo en servicios de tipo general que efectúa la Municipalidad.

## 16. FACTORES DETERMINANTES EN EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES POR NIVEL

NIVEL DIRECCIÓN	NIVEL TÉCNICO	NIVEL ADMINISTRATIVO	NIVEL OPERATIVO
PRIMERA CATEGORÍA	SEGUNDA CATEGORÍA	TERCERA CATEGORÍA	CUARTA CATEGORÍA
FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES	FUNCIONES
PLANEACIÓN	EJECUTORES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABILIDAD	INICIATIVA
ORGANIZACIÓN	INTERRELACIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES	PRO ACTIVIDAD	COLABORADOR/A
DIRECCIÓN	EJECUCIÓN DE TAREAS	DISCERNIMIENTO	RELACIONES INTERPERSONALES
CONTROLES	COMUNICACIÓN EFECTIVA	CRITERIO DE ACCIÓN	RESPETUOSO
INDUCCIONES			
LIDERAZGO			
TOMA DE DECISIONES			
MEDIADOR/A			





**17. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL  
( ESTA SITUACIÓN SERÁ MANEJADA POR LA PERSONA  
RESPONSABLE DEL RECURSO HUMANO)**

**17.1 EVALUACIÓN DEL PERSONAL NOMBRADO POR LA CORPORACIÓN MUNICIPAL**

PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Programación de la fecha a evaluar.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
2	Preparación de formularios para evaluación.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
3	Seleccionar la unidad que se evaluará.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
4	Comunicar por escrito el empleado que se evaluará, indicando fecha, hora y lugar.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
5	Aplicación de la evaluación.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
6	Comunicación de calificaciones obtenidas al/a evaluado/a.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal
7	Firma del/la evaluado/a y del Jefe/a inmediato/a superior en el formulario.	Empleado/a y Jefe/a Inmediato/a Superior.
8	Propuesta de acciones para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.	Evaluador/a y Evaluado/a
9	Archivo en el expediente correspondiente temporalmente.	Secretaria Municipal.
10	Informe de resultados de evaluación al Corporación Municipal.	Secretaria Municipal.
11	Análisis de resultados obtenido para toma de decisiones.	Corporación Municipal.
12	Trasladar documentación a la administración.	Corporación Municipal.
13	Archivo de documentación en el expediente correspondiente.	Secretaria Municipal.
14	Finalización del proceso de evaluación.	Secretaria Municipal.

## 17.2 EVALUACIÓN DEL PERSONAL NOMBRADO POR EL ALCALDE MUNICIPAL (ESTE ESQUEMA FUNCIONA EN MUNICIPALIDADES EN DONDE NO EXISTA JEFE/A DE RECURSOS HUMANOS)

PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Programación de la fecha a evaluar.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
2	Preparación de formularios para evaluación.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
3	Seleccionar la unidad que se evaluará.	Secretaria Municipal.
4	Comunicar por escrito a el/la empleado/a que se evaluará, indicando fecha, hora y lugar.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
5	Aplicación de la evaluación.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
6	Comunicación de calificaciones obtenidas al evaluado.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
7	Firma del evaluado/a y del Jefe/a inmediato superior en el formulario.	Empleado y Jefe/a Inmediato/a Superior.
8	Propuesta de acciones para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.	Evaluador/a y Evaluado/a.
9	Archivo en el expediente correspondiente temporalmente.	Secretaria Municipal y Jefe/a de Unidad
10	Informe de resultados de evaluación al Alcalde Municipal.	Secretaria Municipal.
11	Análisis de resultados obtenido para toma de decisiones.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal.
12	Trasladar documentación a la administración.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal.
13	Archivo de documentación en el expediente correspondiente.	Alcalde Municipal y Secretaria Municipal.
14	Finalización del proceso de evaluación.	Secretaria Municipal.



## 18. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

### 18.1 REGISTRO DEL EXPEDIENTE PARTICULAR

Las evaluaciones periódicas serán registradas en el expediente de cada empleado/a en el registro General de Personal Municipal. (**Artículo 30** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

Como se trata de realizar una Carrera, el Expediente tendrá un papel primordial. En la unidad administrativa donde se ubica el/la servidor/a (Departamento, División, Sección, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del/la respectivo/a jefe/a inmediato/a. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del/la servidor/a público (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de reconocimiento por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor/a no ha sido notificado/a oportunamente, por lo cual es necesario que el/la jefe/a inmediato/a registre adecuadamente dicha notificación.

### 18.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

**18.2.1 EVALUACIÓN:** Es un proceso a cargo principalmente por el/la jefe/a inmediato/a. El/la superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el/la empleado/a manifestara inconformidad en relación a lo ejecutado por el/la jefe/a inmediato/a.

Las evaluaciones del desempeño pueden ser de tipo cualitativas o cuantitativas para los/as empleados/as públicos/as y se definen de la manera siguiente:

**EVALUACIÓN CUALITATIVA:** Se refiere al análisis efectuado a la calidad del trabajo desempeñado por el/la empleado/a público/a referente a sus tareas diarias. Este término se interrelaciona directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia. Comúnmente está ligado a mediciones intangibles y que se perciben a través del grado de satisfacción del cliente que requiere el servicio de la Municipalidad.

**EVALUACIÓN CUANTITATIVA:** Es aquella que se refiere a métodos numéricos que reúnen información estructurada, estandarizada. En esta se pueden observar indicadores que reflejan mediante datos más exactos (numéricos) la evaluación arrojada en el desarrollo de las actividades. Por ejemplo, si existe una ponderación por las actividades realizadas en un período determinado (6 meses) se puede denotar con valores enteros o porcentuales (Ejemplo: Alcanzó el 100% de efectividad en su tarea asignada)

**18.2.2 REVISIÓN:** El empleado/a podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.

El Título IX de La Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos hace mención de las reclamaciones y Prescripción de las acciones.



Y nos dice que los recursos que proceden contra las resoluciones y actos administrativos que impongan medidas disciplinarias con motivo de infracciones, cabrán los recursos de reposición y apelación. (**Artículo 68** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

Y cuando la vía de resolución de conflictos de Recursos Humanos sea extrajudicial, Las partes podrán acordar someterse, previo a la toma de acciones, a la conciliación de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (**Artículo 69** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

Judicialmente procede lo que hace referencia la Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa. (**Artículo 70** Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- La progresión en la Carrera Administrativa Municipal, tal y como lo menciona el **Artículo 34** de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos dice que estará basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.
- Remoción del puesto. **Artículo 35** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que impida realizar con eficacia de funciones atribuidas al puesto.
- Provisión de Puestos por el Procedimiento de Libre Designación **Artículo 36** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los cuales se adjudican tras la valoración de los méritos alegados por el candidato en relación con los requisitos exigidos para su desempeño y aquellos otros que se consideren necesarios por parte del Alcalde del Municipio.
- Nombramiento y Cancelación de Puestos de Libre Designación. **Artículo 37** de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Movilidad Interna o Traslado. **Artículo 38** Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Honores y Distinciones. **Artículo 49** Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Las Municipalidades y demás entes adscritos al sistema otorgarán a su personal, con base a reglamentos especiales, reconocimientos públicos y distinciones en premio a sus iniciativas y méritos en el desempeño de sus deberes profesionales, con la finalidad de incentivar el servicio eficiente y la ética profesional en el desempeño.
- Planificar la capacitación y Profesionalización. **Artículo 5 No. d)** Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- Determinar la permanencia en el servicio **Artículo 30** Ley de la Carrera Administrativa Municipal.



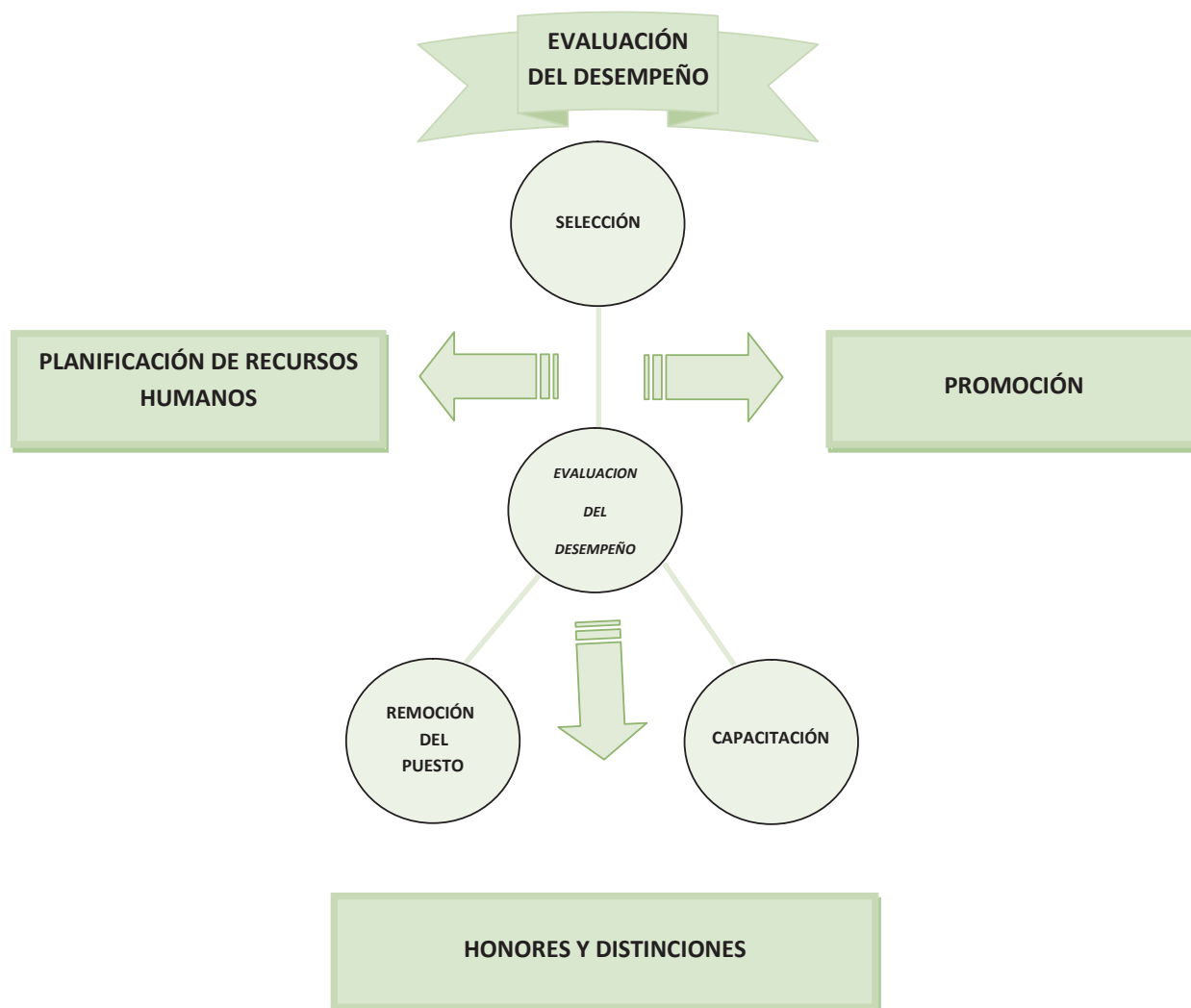
“Concluido el proceso selectivo y el curso o periodo de prueba, el cual no podrá exceder de dos meses, los aspirantes que lo aprueben serán nombrados en forma permanente por el Alcalde Municipal o por la autoridad nominadora de la entidad que corresponda. Los nombramientos deberán comunicarse a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal a efecto de su inclusión en el Registro General de Personal Municipal.

- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período. Además de los usos señalados en la Ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Organización y Funciones, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la Municipalidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.
- Evaluar la responsabilidad del diligente cumplimiento de las funciones y tareas designadas y de la buena gestión de los servicios. Sobre las responsabilidades nos habla la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Título **VIII**, y en su **Artículo 57** nos establece que el personal al servicio de las Municipalidades será responsable del diligente cumplimiento de las funciones y tareas que tenga asignadas y de la buena gestión de los servicios que tenga encomendados de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, procurando resolver por propia iniciativa las dificultades que encuentre en el ejercicio de su función, sin perjuicio de la responsabilidad de sus superiores jerárquicos. Y que todo acto que ejecuten fuera de la Ley es nulo e implica responsabilidad no estando obligado el personal al servicio de las Municipalidades a cumplir órdenes ilegales o que supongan la comisión de un delito. Es por eso que dicha ley desarrolló el Régimen disciplinario del Personal estableciéndose en el **Artículo 61**, las sanciones que pueden imponerse a los servidores, las cuales son:
  - Separación del servicio;
  - Suspensión de empleo y de sueldo por un periodo de hasta seis meses de duración;
  - Descenso de categoría;
  - Cambio forzoso de puesto de trabajo y;
  - Amonestación.

En la unidad administrativa donde se ubica el servidor (Departamento, División, Sección, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo jefe (a) inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del servidor (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de encomio por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, sanciones disciplinarias, etc.). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.



## 18.3 GRÁFICO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



## 19. ANEXOS

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## (Administrativo y Operativo)

Código:		Periodo Evaluado:	
Nombre:		Fecha de Ingreso:	
		Fecha de Evaluación:	
Puesto:		Puntaje de Evaluación:	
Departamento:			

**I Parte:** Marque con una X, el puntaje que corresponda a cada uno de los conceptos evaluados.

Concepto	Deficiente	Baja	Promedio	Superior	Sobresaliente
Calidad de Trabajo	Descuidado. No realiza un trabajo de calidad. No satisface los requisitos.	Frecuentemente hay que corregirlo Trabajo de mala calidad-	Cumple las normas. Hace un trabajo estándar en calidad.	Trabaja muy bien. Es exacto y preciso. Se preocupa por la calidad de su trabajo.	Su trabajo es excelente. Siempre pone mucha calidad en el trabajo que realiza.
Exactitud y nitidez en los resultados de su trabajo.	1 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 6 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 7 <input type="text"/> 4 <input type="text"/>	8 <input type="text"/> 9 <input type="text"/> 10 <input type="text"/>	11 <input type="text"/> 12 <input type="text"/>	13 <input type="text"/> 14 <input type="text"/>	15 <input type="text"/>

<p>Cantidad de Trabajo Capacidad para manejar volumen de trabajo.</p>	<p>Productividad baja, no entrega trabajos a tiempo.</p> <p>1 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>  2 <input type="text"/> 6 <input type="text"/>  3 <input type="text"/> 7 <input type="text"/>  4 <input type="text"/></p>	<p>Cuando es supervisado su rendimiento y volumen de trabajo puede mejorar.</p> <p>8 <input type="text"/>  9 <input type="text"/>  10 <input type="text"/></p>	<p>Su capacidad en cuanto a volumen de trabajo es normal.</p> <p>11 <input type="text"/>  12 <input type="text"/></p>	<p>Rápido y hábil. Su volumen de trabajo es algunas veces superior a lo normal.</p> <p>13 <input type="text"/>  14 <input type="text"/></p>	<p>Muy rápido y hábil. Su volumen de trabajo es siempre superior a lo normal.</p> <p>15 <input type="text"/></p>
<p><b>Conocimientos del trabajo.</b></p> <p>Conoce todas las fases del trabajo que realiza. Tiene suficiente experiencia.</p>	<p>Aprende muy despacio. Hay que repetirle las instrucciones una y otra vez.</p> <p>1 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>  2 <input type="text"/> 6 <input type="text"/>  3 <input type="text"/> 7 <input type="text"/>  4 <input type="text"/></p>	<p>Conocimiento limitado requiere ayuda y entrenamiento adicional. Debe concentrarse más.</p> <p>8 <input type="text"/>  9 <input type="text"/>  10 <input type="text"/></p>	<p>Conoce su trabajo. Tiene experiencia, capta conocimientos y técnicas.</p> <p>11 <input type="text"/>  12 <input type="text"/></p>	<p>Tiene buena experiencia. Habilidad para nuevos conocimientos. Algunas veces aporta ideas.</p> <p>13 <input type="text"/>  14 <input type="text"/></p>	<p>Tiene mucha experiencia y gran dominio sobre todo lo relacionado con su puesto. Enseña y aporta Ideas.</p> <p>15 <input type="text"/></p>
<p><b>Concepto</b> Actitud hacia el Trabajo Se interesa por su trabajo. Cómo acepta la supervisión. Cooperación espontaneidad.</p>	<p><b>Deficiente</b> Tiene poco interés por su trabajo. Toma de mal manera la supervisión. No coopera.</p> <p>1 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>  2 <input type="text"/> 6 <input type="text"/>  3 <input type="text"/> 7 <input type="text"/>  4 <input type="text"/></p>	<p><b>Baja</b> Hace solo lo que se le manda. Cooperación solo cuando se le pide y siempre que no afecte su trabajo.</p> <p>8 <input type="text"/>  9 <input type="text"/>  10 <input type="text"/></p>	<p><b>Promedio</b> Se interesa en su trabajo. Acepta las críticas constructivas. Cooperación.</p> <p>11 <input type="text"/>  12 <input type="text"/></p>	<p><b>Superior</b> Demuestra interés en su trabajo. Le gusta lo que está haciendo. Cooperación y trabaja en equipo.</p> <p>13 <input type="text"/>  14 <input type="text"/></p>	<p><b>Sobresaliente</b> Su mayor interés es realizar un buen trabajo. Trata de prepararse para mejorarlo y sobrepasa los objetivos y metas.</p> <p>15 <input type="text"/></p>

<b>Capacidad de planeación y Organización.</b> Planifica y Organiza su trabajo, lo mantiene al día y ordenado. Cumple con los objetivos.	No planifica ni organiza su trabajo. Suele mantenerlo en desorden y atrasado.  1 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 6 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 7 <input type="text"/> 4 <input type="text"/>	Requiere dirección para planificar y organizar su trabajo No siempre cumple con los objetivos y metas.  8 <input type="text"/> 9 <input type="text"/> 10 <input type="text"/>	Planifica y organiza bien su trabajo. Con los objetivos y metas de su unidad de trabajo.  11 <input type="text"/> 12 <input type="text"/>	Planifica y organiza bien su trabajo. Siempre cumple con los objetivos y metas de su unidad de trabajo.  13 <input type="text"/> 14 <input type="text"/>	Planifica y organiza muy bien su trabajo, siempre esta en busca de mejorarlo y sobre pasar los objetivos y metas.  15 <input type="text"/>
<b>Iniciativa</b> Capacidad para idear y crear nuevos procedimientos de trabajo.	No da ideas, solo hace lo asignado. Negativo ante cambios.  1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/>	Indeciso, hace solo lo necesario. De vez en cuando sugiere ideas.  4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>	Sugiere ideas. Acepta sugerencias, busca otras funciones, es comunicativo.  6 <input type="text"/> 7 <input type="text"/>	Busca y cumple otras funciones. Aporta ideas y ayuda a resolver problemas.  8 <input type="text"/> 9 <input type="text"/>	Demuestra empuje. Decidido, independiente y original. Sugiere ideas para mejorar y resolver problemas 10 <input type="text"/>
<b>Relaciones Interpersonales</b> Como se lleva con sus compañeros de trabajo y otros, es respetuoso o conflictivo.	Siempre lleva la contraria. Es problemático. No acepta que otro tenga la razón.  1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/>	Es temperamental. Se ofusca, tiene mal genio. Discute, pero a veces acepta razones de otros. No siempre trabaja en equipo.  4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/>	Se lleva bien con sus compañeros y supervisores.  6 <input type="text"/> 7 <input type="text"/>	Busca la integración de sus compañeros. Ellos le tienen confianza lo mismo que sus supervisores.  8 <input type="text"/> 9 <input type="text"/>	Es justo, imparcial, maduro y serio. Tiene excelente aceptación en su grupo. Cede sus intereses personales ante los intereses generales. 10 <input type="text"/>

<b>Asistencia</b> Falta a su trabajo por motivos injustificados, pide muchos permisos. Llega tarde con frecuencia. Es cumplido.	Se retrasa con frecuencia, pide muchos permisos. Falta injustificadamente. No tiene sentido de responsabilidad. <b>1</b> <input type="text"/>	Ocasionalmente se atrasa a la hora de entrada y no presenta justificante valedero. Solicita permiso con frecuencia. <b>2</b> <input type="text"/>	En muy pocas ocasiones se atrasa y siempre presenta justificaciones valederas. Rara vez solicita permiso. <b>3</b> <input type="text"/>	Es cumplido. Casi nunca solicita permisos. Es responsable <b>4</b> <input type="text"/>	Es muy cumplido. Su record indica que no tiene ausencias al trabajo por ningún motivo. Es muy responsable. <b>5</b> <input type="text"/>
--	--	--	--	--	---

## II Parte Evaluación del Desempeño

Contestar en forma breve y con la mayor claridad posible, las siguientes preguntas

### 1. Necesidades de desarrollo y Capacitación

Definir habilidades, destrezas y conocimientos que necesita desarrollar para el mejor desempeño de su trabajo:

---



---

### 2. Puestos que le interesarían y que podría desempeñar durante los próximos 3 años:

---



---



---

### 3. Comentarios del Evaluado:

---



---



---



---

### 4. Comentarios del Evaluador:

---



---



---



---

**Nota:** Hacemos constar que hemos dialogado el contenido de esta evaluación para lo cual firmamos



en unanimidad de estar de acuerdo.

El resultado obtenido en puntaje es de: \_\_\_\_\_

f) \_\_\_\_\_  
Evaluado

f) \_\_\_\_\_  
Evaluador

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de la próxima evaluación: \_\_\_\_\_

## MUNICIPALIDAD

### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### 1. DATOS GENERALES

Nombre del Empleado/a: \_\_\_\_\_

Cargo según Nombramiento: \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_ Sueldo: Lps. \_\_\_\_\_

Cargo según Función: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Unidad o Sección: \_\_\_\_\_

Nombre del/la Jefe/a Inmediato/a: \_\_\_\_\_

Periodo evaluado del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



## 2. EVALUACIÓN GENERAL

### CALIDAD DE TRABAJO

Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando los desperdicios en términos materiales, tiempo y costos.

<b>A</b> <input type="checkbox"/> Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita mucha supervisión.	<b>B</b> <input type="checkbox"/> Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.	<b>C</b> <input type="checkbox"/> No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.	<b>D</b> <input type="checkbox"/> Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.
---	--	---	--

### PRODUCTIVIDAD

Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el/la empleado/a durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.

<b>A</b> <input type="checkbox"/> Con frecuencia no alcanza a cumplir con la calidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.	<b>B</b> <input type="checkbox"/> Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento en alguna etapa de un trabajo.	<b>C</b> <input type="checkbox"/> Cumple con lo trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.	<b>D</b> <input type="checkbox"/> Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a la encomendada.
--	--	--	--

**RESPONSABILIDAD**

Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la Municipalidad misma.

**A** ☐

Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.

**B** ☐

Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluirla oportunamente.

**C** ☐

Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.

**D** ☐

Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.

**INICIATIVA Y CREATIVIDAD**

Evalúa la capacidad del empleado para proporcionar cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.

**A** ☐

No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general e guía por la rutina.

**B** ☐

Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe inmediato lo presione.

**C** ☐

Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar el trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencial.

**D** ☐

Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencia prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.

**CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES**

Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas la disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.

<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>
Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.	Cumple órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.	Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad que, acata las órdenes e instrucciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horarios ni disciplina.	Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.

**RELACIONES LABORALES**

Es la forma de comportarse del empleado con respeto, consideración, buena disposición y prestando ayuda en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y/o visitantes.

<b>A</b> <input type="checkbox"/>	<b>B</b> <input type="checkbox"/>	<b>C</b> <input type="checkbox"/>	<b>D</b> <input type="checkbox"/>
Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.	Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con los jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.	Desarrolla un trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Mantiene total disposición con sus jefes y prestar colaboración a sus compañeros sin que les sea solicitado.

**DISCRECIÓN**

Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la Municipalidad en general.

<b>A</b> <input type="checkbox"/> Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.	<b>B</b> <input type="checkbox"/> Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la Municipalidad, eventualmente comete alguna indiscreción.	<b>C</b> <input type="checkbox"/> Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la Municipalidad, no comete indiscreción.	<b>D</b> <input type="checkbox"/> Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la Municipalidad, por lo que siempre se considera digno de confianza.
--	---	---	---

**TABLA DE VALORACIÓN (ESTA TABLA ES A DISCRECIÓN DE CADA MUNICIPALIDAD, SEGÚN EL VALOR QUE LE DE A CADA FACTOR)**

FACTOR	A	B	C	D
1. Calidad de Trabajo	0	7	14	21
2. Productividad	0	6	12	18
3. Responsabilidad	0	5	10	15
4. Iniciativa y Creatividad	0	4	8	12
5. Cumplimiento de Normas e Instrucciones	0	3	6	9
6. Relaciones Laborales	0	2	4	6
7. Discreción	0	1	2	3

**CALIFICACIÓN POR PUNTOS Y POR RANGOS**

Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Tiempo de supervisar al/la evaluado/a \_\_\_\_\_

Con base a la evaluación realizada el empleado una calificación de:

Excelente ☐      Muy Bueno ☐      Bueno ☐      Insatisfactorio ☐

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del/la Evaluador/a      Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe/a Inmediato/a Superior      Fecha

**COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN AL/LA EVALUADO/A**

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado/a del contenido de la misma.

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado/a      Fecha

ACCIONES ACORDADAS CON EL/LA EMPLEADO/A PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO EN EL PRÓXIMO PERIODO A EVALUAR U OTRA OBSERVACIONES

---



---



---

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluado/a

\_\_\_\_\_  
Fecha

### REGISTRO DE INCIDENTES CRITICOS DE DESEMPEÑO PARA EL RECURSO HUMANO

Nombre del/la Empleado/a: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Nombre del/la Jefe/a Inmediato/a: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

### FACTORES QUE SE OBSERVAN:

1. Calidad del Trabajo

2. Productividad

3. Responsabilidad

4. Iniciativa y Creatividad

5. Cumplimiento de Normas  
e Instituciones

6. Relaciones Laborales

7. Discreción



FECHA	FACTOR No	F	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
		D	

**F:** Incidentes Favorables

**D:** Incidentes Desfavorables

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### MUNICIPALIDAD

#### EVALUACIÓN INTEGRAL PARA PERSONAL DE JEFATURAS

NOMBRE DEL/LA EMPLEADO/A: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

UNIDAD: \_\_\_\_\_

PERIODO EVALUADO/A: \_\_\_\_\_

#### INDICACIONES:

- EN CADA FACTOR ESCRIBA EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE EL PUNTAJE QUE USTED ASIGNE AL/LA EVALUADO/A EN LA ESCALA DE 1 A 10.
- RECUERDE A LA HORA DE EVALUAR TENER A LA MANO EL ANECDOTARIO DE CADA EMPLEADO/A, Y EL LISTADO REFERENCIAL CONTENIENDO LAS DESCRIPCIONES ESPECÍFICAS DE CADA FACTOR PARA EL PUESTO QUE SE ESTÁ EVALUANDO.
- AL FINALIZAR LA EVALUACIÓN SUME TODOS LOS PUNTAJES OBTENIDOS E INDIQUE LA NOTA FINAL EN LA ESCALA QUE SE ENCUENTRA AL REVERSO DE ESTE FORMULARIO.
- PARA SUSTENTAR LA OBJETIVIDAD DEL/LA EVALUADOR/A SE SUGIERE EN CASOS ESPECIALES, HACER LAS OBSERVACIONES O RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS.

## II. FACTORES A EVALUAR

FACTORES	PUNTAJE Y CATEGORÍA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	INSATISFACTORIO			MEDIANAMENTE SATISFACTORIO			SATISFACTORIO	ALTAMENTE SATISFACTORIO		EXCELENTE
<b>1. RESPONSABILIDAD</b> Esfuerzo y dedicación del empleado por su trabajo.										
<b>2. INICIATIVA</b> Capacidad para actuar espontáneamente y anticiparse a los hechos antes que ocurran o se le soliciten.										
<b>3. ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO</b> Identificación de los objetivos y políticas de la Municipalidad, cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos.										
<b>4. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b> Capacidad para determinar las acciones a desarrollar. Orden en su trabajo.										
<b>5. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b> Dominio que el empleado tiene de las actividades de su puesto.										



<b>6. OBTENCIÓN DEL RESULTADO</b> Capacidad de lograr las metas establecidas en el tiempo previsto y calidad requerida.					
<b>7. CAPACIDAD DE ANÁLISIS</b> Capacidad de comprender y resolver las situaciones y problemas de su trabajo.					
<b>8. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL</b> Capacidad para dirigir el personal a su cargo y lograr su participación y colaboración en los objetivos del área.					
<b>9. HABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES</b> Seguridad, agilidad y certeza al tomar decisiones.					
<b>10. ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO</b> Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo.					
<b>11. CALIDAD DE SERVICIO</b> Dar cumplimiento a los requisitos de atención, servicio y calidad exigidos por el cliente particular de cada unidad.					
<b>12. CREATIVIDAD</b> Habilidad para originar y desarrollar nuevos procedimientos para mejorar su trabajo.					



RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL/A  
EMPLEADO/A: \_\_\_\_\_

ESCALA DE EVALUACIÓN	
PUNTAJE	
PUNTO	CALIFICACIÓN
HASTA 36	DEFICIENTE
DE 37 A 60	REGULAR
DE 61 A 84	BUENO
DE 85 A 108	MUY BUENO
DE 109 A 120	EXCELENTE

**NOTA:** NO SE OLVIDE DE EFECTUAR PREVIAMENTE SU EVALUACIÓN Y LUEGO COMENTAR EL RESULTADO DE LA MISMA CON EL/LA EMPLEADO/A Y PEDIRLE SU FIRMA.

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE/A INMEDIATO/A

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL/LA JEFE/A DE UNIDAD

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL/LA EMPLEADO/A

FECHA: \_\_\_\_\_

**MUNICIPALIDAD**  
**SOLICITUD DE RECLASIFICACIÓN, ASCENSOS,**  
**AJUSTES Y NIVELACIONES SALARIALES**

UNIDAD Y FECHA

FECHA Y HORA DE RECIBIDO

RECLASIFICACIÓN ☐AJUSTE SALARIAL ☐ASCENSO ☐NIVELACIÓN SALARIAL ☐**I. DATOS GENERALES DEL/LA EMPLEADO/A**

NOMBRE DEL/LA EMPLEADO/A \_\_\_\_\_ CÓDIGO: \_\_\_\_\_

CATEGORÍA ACTUAL : \_\_\_\_\_

SUELDO ACTUAL : Lps. \_\_\_\_\_ ESTUDIOS REALIZADOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (ANEXAR DOCUMENTOS PROBATORIOS)

**II. CAMBIOS SOLICITADOS**

CATEGORÍA SOLICITADA : \_\_\_\_\_

SUELDO MÍNIMO DE LA CATEGORÍA SOLICITADA: \_\_\_\_\_

PROPONE AUMENTO DE SUELDO: SI ☐ NO ☐

CANTIDAD A AUMENTAR: \$ \_\_\_\_\_ NUEVO SUELDO: \$ \_\_\_\_\_

JUSTIFICACIÓN DE LA RECLASIFICACIÓN, ASCENSO, AJUSTE O NIVELACIÓN SALARIAL:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL JEFE/A QUE REPORTA \_\_\_\_\_

FIRMA JEFE/A INMEDIATO/A

FIRMA JEFE/A DE LA UNIDAD

FIRMA ALCALDE



**ESPACIO RESERVADO PARA EL DESPACHO MUNICIPAL**

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

CATEGORÍA Y SUELDO ACTUAL: \_\_\_\_\_ Lps. \_\_\_\_\_ FECHA ÚLTIMO CARGO: \_\_\_\_\_

ANÁLISIS: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

PROCEDE: \_\_\_\_\_ NO PROCEDE: \_\_\_\_\_

CANTIDAD A AUMENTAR: Lps. \_\_\_\_\_ NUEVO SALDO: Lps. \_\_\_\_\_

NUEVA CATEGORÍA: \_\_\_\_\_ A PARTIR DE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 AUTORIZACIÓN CONSEJO MUNICIPAL

*Fotografía  
 Reciente*

Esta solicitud no implica compromiso de parte de la Municipalidad con el interesado, sino que es un requisito indispensable que debe tener toda persona que aspire a prestar sus servicios a la Institución. Todo documento pasa a ser propiedad de la Municipalidad.



Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	Estado Civil
Dirección			Teléfono
CEDULA DE IDENTIDAD			
Lugar y Fecha de Nacimiento		Edad	Sexo
Nacionalidad		Servicio Militar	Si No
Documento de Identidad Personal Lugar y Fecha de Expedición		Peso (Lbs.)	Estatura (Mts.)
Nombre y Dirección del Cónyuge		Ocupación y Lugar de Trabajo	
Nombre y Dirección del Padre		Ocupación y Lugar de Trabajo	
Nombre y Dirección de la Madre		Ocupación y Lugar de Trabajo	

## DETALLE SU EMPLEO ACTUAL Y LOS TRES ANTERIORES

Fecha (Mes y Año) Desde Hasta	Nombre de la Municipalidad	Clase de Empleo	Sueldo	Motivo de su Retiro
Mes Año				
Mes Año				
Mes Año				

## ESTUDIOS REALIZADOS

Clase de Estudio	Ultimo grado, año o ciclo cursado	Año en que lo curso	Institución Educativa	Certificado, Diploma o Título Obtenido
Bachillerato				
Universitario				
Otros Estudios				

**CONOCIMIENTO Y MANEJO DE MAQUINAS**

	Mucho	Regular	Poco
Máquina de Escribir Manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máquina de Escribir Eléctrica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calculadora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Computadora (hojas de cálculo, procesadores de texto, otros.) especifique: _____			

Tipo de Licencia y No \_\_\_\_\_

Especifique la Clase de empleo que solicita:

Aceptaría usted trabajar en cualquiera de las Unidades o Secciones de la Municipalidad:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

Si es usted pariente de algún empleado de la Municipalidad, indique su nombre y grado de parentesco:

Asociaciones y Organizaciones Sociales, Cívicas, Deportivas u otras a las que pertenezca o ha pertenecido:

**PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS DE USTED  
(QUE NO SEAN FAMILIARES)**

Nombre Completo	Profesión u Oficio	Lugar donde Reside	Lugar de trabaja y cargo que desempeña	Teléfono
1				
2				
3				

PERSONAS QUE DEPENDAN ECONÓMICAMENTE DE USTED		
Nombre completo	Parentesco	Edad

**FAVOR ANEXAR A LA SOLICITUD FOTOCOPIAS DE DOCUMENTOS**

Pulmón ☐ Título ☐ Recomendación personal (no familiar) ☐  
 Exámenes de Sangre ☐

Otros datos que considere necesarios (preparación, experiencia, habilidades, destrezas, capacitaciones, otros: \_\_\_\_\_)

Declaro que la información proporcionada es verdadera y autorizo a la Municipalidad de San José para que haga las investigaciones que considere y tome las medidas necesarias

Firma: \_\_\_\_\_

**ESPACIO RESERVADO PARA LA MUNICIPALIDAD**

Fecha de presentación	Presentó documentación requerida Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Fecha de entrevista	Resultado de la Entrevista
Resultado de la Investigación: Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>	

**DATOS DE CONTRATACIÓN**

Puesto:	Unidad / Sección:	Sueldo Mensual: Lps.
Fecha de Inicio:	Código:	Firma Autorizada:

## 20. Glosario

ITEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
1	<b>FUNDACIÓN DEMUCA</b>	Fundación para el Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal para Centroamérica y el Caribe
2	<b>AMHON</b>	Asociación de Municipios de Honduras
3	<b>CAM</b>	Carrera Administrativa Municipal
4	<b>ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.
5	<b>CARGO</b>	Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.
6	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	Es un procedimientos estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro
7	<b>POLÍTICA INSTITUCIONAL</b>	Son directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.
8	<b>ESTRATEGIA</b>	La adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.
9	<b>CAPACITACIÓN</b>	Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

ITEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
10	<b>DESCRIPTOR DE CARGO</b>	Es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
11	<b>NIVELES FUNCIONARIALES</b>	Son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos
12	<b>CATEGORÍAS</b>	Cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera
13	<b>GRUPO</b>	Pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual
14	<b>SISTEMA RETRIBUTIVO</b>	Es la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados (as) con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o vinculadas al puesto, a su salario base y rendimiento, habilidades, capacidades y competencias; así como las indirectas de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización.
15	<b>CLASE</b>	Se refiere a una sub división originada de un grupo, categoría o conjunto referido estrictamente al ordenamiento según capacidades o conocimientos adquiridos en la carrera profesional.
16	<b>EVALUACIÓN</b>	Es un proceso a cargo principalmente por el jefe (a) inmediato. El superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el empleado manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el jefe inmediato.
17	<b>REVISIÓN</b>	El empleado (a) podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.
18	<b>IMPLANTACIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	Se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados (as) y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.



ITEM	CONCEPTOS	DEFINICIÓN
19	CRA	Mancomunidad Consejo Regional Ambiental
20	CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA	Constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
21	PRINCIPIO EFICACIA	DE Es la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
22	EFICIENCIA	Comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.



## 21. BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de la República de Honduras 1982
- Ley de Municipalidades: Marco Legal de las Mancomunidades 1990
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, 31 JULIO, 2010
- Código de Trabajo -1959
- Carta Iberoamericana de la Función Pública – Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- Categorización Municipal de Honduras – Documento Secretaría de Gobernación y Justicia
- Plan de Arbitrios Municipalidad de Santa Bárbara
- Reglamento Interno Municipalidad de Trinidad, Departamento de Santa Bárbara
- Plan Estratégico Municipalidad de San Marcos, Departamento de Santa Bárbara
- Manuales diversos de Municipalidades de Honduras
- Planes Estratégicos diversos Municipalidades Mancomunidad CRA







### **VISIÓN**

AMHON Líder y beligerante en el fomento del desarrollo integral de los municipios, el impulso de descentralización y la modernización de la gestión pública local.

### **MISIÓN**

AMHON con capacidad de gestión institucional de incidencia política para impulsar el desarrollo integral del municipio y el ejercicio de la autonomía desde los gobiernos municipales.