



MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

MUNICIPALIDAD DE BARBERENA, SANTA ROSA



ADMINISTRACIÓN 2020-2024

INDICE

1. Objetivos Estratégicos de la Municipalidad.....	1
a. Objetivo General.....	1
b. Objetivos Específicos.....	1
2. Criterios Generales de Evaluación.....	2
3. Política de Evaluación del Desempeño.....	2
4. Plan de evaluación del desempeño.....	3
a. Criterios de desempeño.....	4
b. Responsables del programa de evaluación.....	4
c. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño.....	5
d. Instrumentos para evaluar el desempeño.....	6
5. Metodología de Evaluación del Desempeño.....	6
a. Proceso de Evaluación.....	6
• Aplicación del Instrumento de Evaluación.....	7
• Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos.....	7
• Presentación y discusión de resultados obtenidos.....	7
b. Instrucciones para el uso del formulario de evaluación del desempeño.....	7
• Descripción General del instrumento de evaluación.....	7
• Selección del formulario e identificación del período.....	8
• Aspectos a considerar durante el proceso de Evaluación del Desempeño.....	8
c. La entrevista de Evaluación.....	114
Reglas básicas para la entrevista.....	115
Sugerencias para la entrevista.....	12
Reporte de evaluación.....	12
d. Aspectos administrativos importantes.....	12
e. Gestión de recursos humanos.....	14
f. Plazos y actividades importantes para el presente Manual.....	19

1. Objetivos Estratégicos de la Municipalidad

Los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Barberena, Santa Rosa, se dividen en generales y específicos, los cuales se presentan a continuación:

a. Objetivo General

Determinar los elementos de evaluación del desempeño dentro de la municipalidad para cumplir con los requerimientos de trabajo, minimizando tiempos y costos, dando cumplimiento de esta manera con las políticas municipales garantizando calidad en el servicio que se presta a los vecinos del municipio de Barberena, departamento de Santa Rosa.

b. Objetivos Específicos

1. Determinar la situación actual del desempeño laboral de los empleados.
2. Evaluar alternativas de cambios, con el fin de mejorar el desempeño del personal.
3. Actualizar el manual organizacional que permita conocer a los trabajadores las funciones que deben realizar.
4. Fortalecer el buen desempeño laboral.
5. Verificar la comprensión del marco estratégico de la municipalidad que comprende su misión, visión y valores que la enmarcan a través de evaluaciones periódicamente.
6. Actualizar los programas de evaluación de desempeño laboral dentro de la Municipalidad.
7. Establecer programas de capacitación al personal, para el servicio al público en general.
8. Capacitar al personal motivándolos a realizar su trabajo usando y respetando su entorno ambiental.
9. Mejorar la productividad de la municipalidad con relación a los resultados obtenidos en la última evaluación a través de la especialización en el trabajo y el desarrollo eficiente de procesos administrativos y técnicos para el trabajador.
10. Aplicar un plan de carrera con experiencia y capacidad técnica y profesional; desarrollando el talento humano ya existente dentro de la municipalidad.

11. Evaluar el comportamiento ético-laboral de los empleados de la municipalidad, a fin de un mejor desempeño posible.
12. Identificar las necesidades del personal facilitando actividades de adiestramiento y capacitación.
13. Proveer a la Administración Municipal, un instrumento útil capaz de informar sobre las condiciones laborales de la municipalidad, el cual podrá servir de base en decisiones administrativas a tomar.
14. Fomentar la confianza y comunicación laboral entre jefes y subordinados. A efecto de mejorar el desempeño de las actividades laborales.

2. Criterios Generales de Evaluación

Los criterios para evaluar al personal de la municipalidad de Barberena, Santa Rosa, son los siguientes:

- a. **OBJETIVIDAD:** La evaluación del desempeño del empleado municipal se basa en la aplicación de un instrumento de medición diseñado con el fin de mejorar el servicio al público en general.
- b. **IMPARCIALIDAD:** La aplicación del instrumento de medición no está sujeta a ninguna parcialidad que pueda manifestar el evaluador.
- c. **PERIODICIDAD:** La evaluación del desempeño sucede por período de tiempo establecido de acuerdo con las políticas de la municipalidad.
- d. **OBTENCION DE RESULTADOS:** Todos los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación son reveladores precisos, del buen o mal desempeño laboral.
- e. **RELACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS:** Todos los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición de rendimiento laboral, son considerados base y respaldo legal para las acciones y decisiones de carácter administrativo y de desarrollo emprendidas por la administración municipal.

3. Política de Evaluación del Desempeño

Las políticas para la Evaluación del Desempeño en la Municipalidad son las siguientes:

- a. La evaluación del desempeño laboral, se llevará a cabo al término del período probatorio en el caso de que sea nuevo ingreso, y para aquellos trabajadores que ya pertenecen a la Municipalidad de Barberena, Santa Rosa, el periodo a evaluar queda a criterio de la Administración Municipal.
- b. El programa de evaluación será analizado anualmente en virtud de posibles cambios realizados en el Manual de Clases y Puestos.
- c. El alcance de la aplicación del programa de evaluación de desempeño comprende a todo el personal que labora o presta servicios en la Municipalidad de Barberena, departamento de Santa Rosa, a excepción del Alcalde y Concejo Municipal.
- d. El diseño y presentación de la evaluación es responsabilidad del jefe superior inmediato al empleado evaluado, así también el Jefe del área organizacional en el cual sucede la evaluación, debe firmar el instrumento para avalar la misma. Toda vez se haya practicado la evaluación, es necesario presentar y discutir los resultados obtenidos de manera objetiva e imparcial con la finalidad de garantizar su uso y práctica.
- e. Durante el proceso de evaluación, no es necesario que el empleado firme de conformidad el instrumento de Evaluación, si no desea hacerlo, pero si es necesario que firme el jefe inmediato superior.
- f. Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño podrán considerarse base para la toma de decisiones administrativas, entre las cuales se encuentran: traslados, ascensos, despidos y aumentos salariales.
- g. Es un derecho del empleado conocer los resultados de su evaluación y constituye obligación para la municipalidad informárselos por el medio que considere conveniente.
- h. Al finalizar el período de evaluación, la administración municipal determinará las necesidades de capacitación que puedan existir y emprenderán un plan de acción para remediar cualquier problema revelado. Posteriormente es necesario evaluar nuevamente al personal afectado, con la finalidad de determinar si el problema ha sido resuelto, o persiste, para buscar soluciones pertinentes.
- i. Es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos procurar que los resultados obtenidos en el proceso de evaluación sean confidenciales y solamente utilizados para los fines anteriormente especificados.

4. Plan de evaluación del desempeño

El plan de evaluación del desempeño que contiene el presente manual comprende cuatro aspectos esenciales que son:

- Establecer criterios de desempeño.
- Identificar a los responsables del programa de evaluación.
- Determinar la periodicidad de la evaluación del desempeño.
- Definir los instrumentos a utilizar para evaluar el desempeño.

a. Criterios de desempeño

Los criterios para evaluar el desempeño, serán incluidos en el instrumento de evaluación.

b. Responsables del programa de evaluación

Para alcanzar los objetivos del presente manual de evaluación del desempeño, es requerida la participación de Jefes, Directores, Asesores, Alcalde, Unidad de Recursos Humanos y todo el capital humano de la Municipalidad de Barberena, Santa Rosa.

Es responsabilidad específica de la Unidad de Recursos Humanos:

- Guiar de manera eficiente y eficaz el proceso de Evaluación del Desempeño en todos los niveles organizacionales de la Municipalidad de Barberena, departamento de Santa Rosa.
- Orientar a los evaluadores y evaluados durante todo el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Brindar retroalimentación y seguimiento a los resultados obtenidos durante el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Velar por el justo cumplimiento de las políticas establecidas en este manual previo, durante y después del proceso de Evaluación del Desempeño.
- Ser mediador en los procesos de inconformidad iniciados por los empleados de la Municipalidad.
- Evaluar de manera informal y constante, el desempeño mostrador por el capital humano en todas las actividades realizadas dentro de la Municipalidad.

Es responsabilidad específica del superior jerárquico, o evaluador:

- Realizar la evaluación de su subordinado, con total objetividad, honestidad y transparencia, imparcialidad y justicia.
- Evaluar y motivar al personal bajo su dependencia para su participación en el proceso de Evaluación del Desempeño.

- Registrar todas las conductas sobresalientes manifestadas por los evaluados, tanto positivas como negativas, para lograr una evaluación más objetiva.
- Brindar dirección y guía al evaluado en todo lo relacionado con la evaluación a fin de proveerle lo necesario para su desarrollo y mejora continua.
- Una vez concluida la evaluación del desempeño, debe enviar el instrumento utilizado a la Unidad de Recursos Humanos a más tardar diez (10) días hábiles después de haberla recibido con las respectivas firmas de conformidad con los resultados tanto del evaluador como del evaluado, si este último desea firmar.
- Comunicar a los evaluados mediante una entrevista del desempeño, los resultados obtenidos durante el proceso, a fin de identificar los posibles factores negativos incidentes y determinar las acciones de solución posibles.

Es responsabilidad específica de los evaluados:

- Identificarse personal y profesionalmente con los objetivos, tanto generales como específicos, a fin de contribuir con su trabajo para el desarrollo y mejora continua de las actividades a su cargo.
- Mostrar entusiasmo e iniciativa en su participación durante el proceso de evaluación del desempeño.
- Asistir sin excusa, a la entrevista de evaluación del desempeño con su Jefe Inmediato.
- Cuando así lo requiera la Unidad de Recursos Humanos, evaluar objetivamente a su superior jerárquico.

Es responsabilidad específica de los Jefes, Directores, Asesores y Alcalde:

- Apoyar y llevar a cabo la gestión directa de recursos humanos, en virtud de los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación del desempeño en todo lo que concierne a la toma de decisiones administrativas y de desarrollo.

c. Periodicidad de la Evaluación del Desempeño

El período de evaluación dentro de la Municipalidad será en virtud del área o enfoque que se desee evaluar. La Evaluación del Recurso Humano se llevará a cabo al finalizar el periodo de prueba para nuevos trabajadores y al menos cada año para todos los demás. Cuando se haya determinado que un trabajador necesita capacitación será evaluado posteriormente de la capacitación, a efecto de determinar si se está poniendo en práctica los nuevos conocimientos adquiridos.

- Cada unidad administrativa enviará un resumen mensual de incidentes críticos presentados en sus actividades realizadas, a la Unidad de Recursos

Humanos para mantener actualizados todos los registros del desempeño mostrado por parte de los empleados de la Municipalidad.

d. Instrumentos para evaluar el desempeño

La Municipalidad contará con varios instrumentos de evaluación, los cuales deben ser diseñados por la Comisión respectiva o bien por la Unidad de Recursos Humanos, autorizados por el Concejo Municipal:

- Uno para el personal de nuevo ingreso que esté en período de prueba.
- Uno para evaluar anualmente a todos los empleados de la Municipalidad de Barberena, departamento de Santa Rosa.
- Uno para que los subordinados evalúen a sus superiores.

5. Metodología de Evaluación del Desempeño

La siguiente metodología presenta todos los pasos necesarios a utilizar previo, durante y después de un proceso de evaluación del desempeño dentro de la Municipalidad.

Así mismo, la finalidad de esta metodología es brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño en toda la Municipalidad, la colectividad de elementos y recursos necesarios que les permita realizar, en forma objetiva y justa, todos los aspectos en que incurre un programa de evaluación del desempeño, a fin de ayudar a tomar las mejores decisiones tanto de carácter administrativo como de desarrollo. Para tal efecto, es necesario lo siguiente:

- Diseñar una metodología sistemática, eficiente y eficaz, que permita identificar las fortalezas y debilidades del personal con que cuenta la Municipalidad y que será evaluado por los responsables a cargo.
- Definir un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño a fin de caracterizar al programa como un proceso justo y homogéneo.
- Permitir que tanto evaluador como evaluado, dispongan de un instrumento de evaluación bien diseñado acorde a las necesidades y objetivos definidos por la Municipalidad, a fin de permitir la retroalimentación a todos los implicados, en cuanto a evaluar el desempeño, medir el potencial de los empleados y aumentar la productividad tanto personal como de toda la Municipalidad.

a. Proceso de Evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso guiado por la Unidad de Recursos Humanos para que el jefe superior jerárquico proceda a evaluar a sus subordinados.

El proceso de evaluación del desempeño se divide en tres fases: aplicación del instrumento de evaluación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos y la presentación y discusión de los resultados obtenidos.

Aplicación del Instrumento de Evaluación

Fase en la cual se inicia el proceso de evaluación del desempeño, Los responsables a cargo tendrán la custodia de los instrumentos de evaluación y serán los responsables también de su aplicación y resguardo toda vez hayan sido aplicados. La aplicación de la evaluación del desempeño es llevada a cabo por el mismo empleado (autoevaluación) y por su jefe superior inmediato (heteroevaluación)

- **Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos**

Fase posterior a la aplicación de los instrumentos de evaluación en la cual los responsables de haber evaluado al personal de la Municipalidad, deben analizar los resultados y principalmente preparar un informe final con las conclusiones y recomendaciones objetivas del caso, que servirán de base para la discusión en la entrevista del desempeño.

- **Presentación y discusión de resultados obtenidos**

Los encargados de la evaluación del desempeño, si consideraran conveniente deben convocar a los evaluados a una entrevista de la evaluación del desempeño para discutir el informe final preparado en la fase de análisis e interpretación de los resultados obtenidos, esto con la finalidad de identificar los posibles factores negativos que pudieron haber afectado el desempeño de los trabajadores. También cumple la función de doble vía al permitir escuchar las expectativas de los empleados en cuanto a lo que esperan de la administración de la Municipalidad y ellos mismos conocer lo que la Municipalidad espera de su contribución laboral.

- **b. Instrucciones para el uso del formulario de evaluación del desempeño**

La Unidad de Recursos Humanos usará el instrumento de evaluación acorde a la necesidad de evaluación que se presente.

Independiente de cuál sea el factor que se evaluará dentro de la Municipalidad, la Unidad de Recursos Humanos deberá tener listo el instrumento, en original y copia; el original para el avance del proceso de este manual y la copia para adjuntar al expediente del empleado en el archivo de recursos humanos.

El instrumento deberá llenarse en letra clara y legible de acuerdo con lo requerido por el mismo proceso y este manual.

- **Descripción General del instrumento de evaluación**

El instrumento utilizado para evaluar el desempeño consta de los siguientes aspectos:

- ✓ Datos personales del evaluador y evaluado.
- ✓ Descripción del puesto a evaluar.
- ✓ Especificaciones de las responsabilidades del puesto de trabajo.
- ✓ Método de evaluación (método basado en rasgos)
- ✓ Descripción de los rasgos a evaluar y base del instrumento de evaluación.
- ✓ Preguntas generales y sintetizadas de la evaluación del desempeño.
- ✓ Espacio para anotaciones varias y comentarios adicionales.
- ✓ Espacio para las firmas de aceptación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
- ✓ Un último espacio para que el evaluador y la Unidad de Recursos Humanos anote la puntuación resultante de la evaluación.

- **Selección del formulario e identificación del período**

La Unidad de Recursos Humanos debe seleccionar el formulario adecuado, según el área o enfoque de evaluación necesario dentro de la Municipalidad, tal y como se indicó en los instrumentos para evaluar el desempeño del plan de evaluación.

Para todas y cada una de las evaluaciones que susciten en la Municipalidad, el responsable directo de la evaluación debe contar con dos copias del instrumento de evaluación. Un ejemplar para realizar todo el trámite interno correspondiente al proceso de evaluación y otro para adjuntar al expediente del trabajo archivado en la oficina de la Unidad De Recursos Humanos.

- **Aspectos para considerar durante el proceso de Evaluación del Desempeño**

- ✓ **Aplicación del instrumento de evaluación**

Corresponde a los responsables directos llenar con claridad y exactitud, cada uno de los espacios identificados en el instrumento de evaluación. La información debe aparecer legible, sin borrones, tachaduras, ni uso de correctores de escritura.

- ✓ **Dimensiones de Evaluación**

Los aspectos y rasgos para evaluar en el instrumento de evaluación son considerados de importancia de acuerdo con la descripción y especificaciones precisas del puesto de trabajo. Estas dimensiones por evaluar pueden variar según cambios y actualizaciones que puedan realizarse en el Manual de Clases y Puestos.

- ✓ **Proceso de Evaluación Anual**

La evaluación anual se realiza en el periodo que el Alcalde Municipal, en conjunto con la Unidad de Recursos Humanos, determiné idóneo para hacerlo. Para ello deberá proceder de la siguiente manera:

- a. Verificará si el empleado posee algún expediente de evaluación del desempeño, a fin de usar sus resultados previos como comparativos con los nuevos resultados que obtendrá.
- b. Verificará si el empleado ha tenido alguna o algunas anotaciones relevantes durante los informes mensuales que la Unidad de Recursos Humanos tendrá archivados en sus registros, de existir los mismos, se harán un cálculo a fin de acumular su total e integrarlo a la nota obtenida en la evaluación formal.
- c. Es necesario establecer un promedio de los resultados de desempeño para cada empleado de la Municipalidad el cual debe ser clasificado de acuerdo con la siguiente escala gráfica:

ALTO	5-6 PUNTOS
MODERADO	3-4 PUNTOS
MUY BAJO	1-2 PUNTOS

- d. Al momento de que el evaluado conozca el resultado de la evaluación, debe firmar de recibido y conforme, anotando la fecha y cualquier otra observación que pueda considerar pertinente, si el evaluado no desea firmar, el evaluador realizará una anotación en el instrumento de evaluación, haciendo constar tal extremo.
- e. En caso de no estar conforme con el resultado de la evaluación, el evaluado presentará su inconformidad ante la Unidad de Recursos Humanos, para conocimiento del Alcalde Municipal.
- f. Si luego de la entrevista de evaluación se dan por aceptados los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se debe ratificar el instrumento el cual debe contener firma y fecha.
- g. Luego el jefe inmediato superior debe enviar el instrumento ratificado a la Unidad de Recursos Humanos para su archivo y adjudicación al expediente del empleado evaluado. Si el empleado no está de acuerdo con el resultado obtenido, deberá levantarse el acta correspondiente. la cual adjunta con el instrumento de evaluación para llevar a cabo las gestiones correspondientes del caso.
- h. Si el mismo evaluador, luego de discutir los resultados con el evaluado, decide cambiar los resultados obtenidos, debe razonar el instrumento de evaluación, y notificar a la Unidad de Recursos Humanos.
- i. Si el evaluador decide modificar la evaluación, deberá considerar los siguientes aspectos:
 - ✓ Los factores que han sido modificados.

- ✓ Motivo que dio origen a la modificación
 - ✓ El punteo original que haya obtenido el empleado.
 - ✓ El nuevo punteo que ha sido asignado al empleado.
 - ✓ La diferencia de puntos que existe entre el punteo original y el nuevo punteo asignado.
 - ✓ Una vez realizadas las modificaciones, la evaluada firma de conforme y está convencido del resultado, el evaluador procede a ratificar el instrumento y a enviarlo al Unidad de Recursos Humanos.
- j. Cuando el superior jerárquico o en su defecto la Unidad de Recursos Humanos reciba un instrumento ratificado por el evaluador y evaluado, como consecuencia de una inconformidad, dispondrá de tres (03) días hábiles para resolver en definitiva la evaluación. Durante este tiempo debe atender ya sea de manera verbal o por escrito las quejas manifestadas por el evaluado y analizar los comentarios emitidos por el evaluador. Con base en esto, el encargado de la revisión debe indicar si ratifica o modifica el resultado que el empleado alega por no grato.
- k. Si el revisor decidiera ratificar el resultado debe justificar la razón por la cual ha decidido dar por bueno el resultado obtenido, consignando fecha y firma en el instrumento revisado. Si por el contrario decidiera realizar modificaciones, consignando la fecha y firma en los espacios provistos y finalizar con ello el proceso de evaluación.

Observaciones generales

Durante el proceso de evaluación es necesario consignar un espacio en el cual se puedan hacer anotaciones relacionadas con la evaluación del desempeño realizada a un trabajador de la Municipalidad. Dentro del mismo se puede redactar alguna frase de reconocimiento para aquel empleado eficiente o sobresaliente, que ha dado muestra de mejoramiento o que simplemente haya cumplido con los compromisos asumidos por su persona en una evaluación anterior y poder con ello lograr un mejor desempeño. También será útil para evidenciar cualquiera de las siguientes incidencias:

1. Si el servidor se negó a firmar la evaluación.
2. Si el servidor se negó a asistir a la entrevista de evaluación.
3. Si existe insubordinación de parte del empleado.

En cualquiera de estos dos casos debe levantar un acta firmada por el jefe que evalúa y si fuera posible, por al menos dos testigos del acto.

- Si el servidor estuvo incapacitado, con licencia o beca y cualquier otro motivo por el cual el evaluado no pudo estar presente durante el proceso de evaluación recientemente realizado.

Las observaciones de esta índole deben ser respaldadas por la firma del jefe que las haga.

c. La entrevista de Evaluación

El propósito de la entrevista de evaluación es que el evaluador y el evaluado tengan la oportunidad de:

- Definir si se han cumplido los compromisos establecidos en la entrevista de evaluación anterior.
- Identificar las tareas realizadas correctamente, los posibles problemas que hayan ocurrido y determinar las soluciones para cada uno de estos problemas.
- Discutir la planificación anual de la Municipalidad y los objetivos estratégicos de la misma, a fin de contribuir y mejorar su cumplimiento por parte del trabajador.
- Identificar acciones que pueden ayudar a mejorar el desempeño colectivo laboral.
- Detectar las necesidades reales de capacitación dentro de la Municipalidad y del empleado en particular.
- Establecer nuevos compromisos para el siguiente periodo laboral y que será sujeto a una nueva evaluación en el próximo año.

La entrevista debe ser preparada de acuerdo con la experiencia del responsable a cargo, sin embargo, se recomienda observar lo siguiente:

- Realizar una entrevista programada y profesionalmente preparada.
- Notificar con al menos 48 horas de anticipación a la persona evaluada para que asista a la entrevista.
- Junto con la notificación adjuntar una agenda sobre la entrevista y los propósitos de esta.
- Realizar la entrevista en un ambiente acorde y en privado para evitar el mínimo de interrupciones.
- Mantener una plática formal y seria, sin divagaciones ni ambigüedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Preparar un resumen de las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la entrevista destacando los aspectos positivos del desempeño evaluado.

Reglas básicas para la entrevista

- La entrevista se considerará exitosa si ha sido considerada como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando sostener con él un diálogo donde se conciben nuevas ideas y se alimente el interés mutuo

permitiendo las condiciones favorables que permitan detectar al mismo tiempo, las ideas que puedan representar un problema para el desempeño en general del empleado.

- Los problemas identificados deben ser discutidos plenamente hasta quedar totalmente resueltos y exista un mutuo acuerdo para su solución entre el evaluador y el evaluado.
- Es necesario brindar un tiempo y espacio para que el evaluado se exprese y manifieste todo lo que siente y sus distintos puntos de vista y conclusiones.

Sugerencias para la entrevista

- **Conducción de la Entrevista**
La entrevista debe ser desarrollada por ambas partes involucradas (evaluador y evaluado) en un ambiente cordial y con un balance entre el trabajo bien desarrollado y las áreas que necesitan mejora. Las críticas deben presentarse de manera constructiva y con la plena identificación de las consecuencias que pueden acarrear cada una de ellas.
- **Conclusión de la Entrevista**
La entrevista debe finalizar identificando las propuestas de soluciones a emprender por parte del evaluado y también con la identificación del apoyo al cual el evaluador se compromete a participar para hacer posible las acciones de solución que el evaluado está dispuesto a realizar. La conclusión de la entrevista debe estar acompañada con un pensamiento positivo sobre el desempeño del trabajador y dejar de manifiesto el apoyo incondicional por parte de los supervisores a cargo.

Reporte de evaluación

El entrevistador deberá complementar al instrumento de evaluación con un resumen ejecutivo que contenga toda la información relacionada con el evaluado y que el evaluador considere pertinente. Si lo desea puede hacer un sesgo que permita identificar aquellas áreas en las cuales el evaluado ha sobresalido o bien haya mostrado mayores problemas, así la Unidad de Recursos Humanos podrá realizar su gestión de una manera más rápida y eficiente en cuanto a la toma de decisiones administrativas y de desarrollo.

d. Aspectos administrativos importantes

- Una vez finalizada la entrevista, el superior a cargo debe consignar la fecha y firma en todos los instrumentos de evaluación y resúmenes ejecutivos elaborados durante la entrevista, para enviarlos en un máximo de diez (10) hábiles a la Unidad de Recursos Humanos para su archivo y registro respectivo.

Todo el informe deberá contener como mínimo los siguientes datos:

ADMINISTRACIÓN 2020-2024

- Nombre del evaluado.
- Número de Cédula.
- Puntuación obtenida durante la evaluación.
- Promedio anual.
- Clasificación de acuerdo con su promedio.
- Nombre del evaluador (si hubieran existido varios)
- Resumen ejecutivo.
- Si por razones de licencia, incapacidad, becas u otras causas, el empleado a evaluar hubiere interrumpido sus servicios durante el ciclo de evaluación, se procederá a tomar en cuenta los resúmenes mensuales registrados por la Unidad de Recursos Humanos o en su defecto será evaluado cuando éste regrese a su puesto de trabajo, la que le convenga más. En este caso, el instrumento e informe de evaluación debe estar acompañado por una justificación por escrito para validar la ausencia al momento de haberse realizado el proceso de evaluación. Si en un dado caso el empleado se encuentra ausente por motivo de licencias sin goce de sueldo, no debe exigirse su evaluación del desempeño, para ningún efecto administrativo ni legal.
- Es importante que todos los documentos empleados durante el proceso de evaluación deben consignar la firma de los responsables, de quien elaboró y revisó el instrumento de evaluación, únicamente con puño y letra en original, por ningún motivo se aceptará el uso de facsímiles durante el proceso de evaluación.
- Si por alguna razón no se cuenta con las firmas de elaboración y revisión en el instrumento de evaluación, el empleado puede objetar participar en el proceso de evaluación por falta de legalidad en el mismo. Si, por el contrario, el instrumento de evaluación aplicado cumple a cabalidad su cometido, pero no muestra la firma del empleado evaluado, se asumirá que el mismo no ha sido informado de sus resultados y se da por no conforme con ellos, invalidando en su totalidad la información que el instrumento presente.
- Si el empleado evaluado, se niega a participar en la entrevista de evaluación del desempeño a la cual fue convocado, el superior a cargo de la entrevista realizará las anotaciones correspondientes y deberá levantar un acta con dos testigos a la fecha, hora y lugar en el cual fue citado el empleado. Posteriormente enviara él informa razonado al Unidad de Recursos Humanos para su conocimiento de la incidencia.
- En el caso de incumplimiento en las fechas estipuladas para el proceso de evaluación del desempeño, se identificarán como responsables a los superiores responsables a cargo, así como la Unidad de Recursos Humanos por su incumplimiento en la vigilancia del desarrollo normal del proceso de evaluación. En este caso particular, el Director de cada área de trabajo, tendrán a cargo su resolución y determinar las sanciones correspondientes.
- En vista de que el formulario de evaluación del desempeño es un documento oficial de gran trascendencia para las distintas acciones legales o técnicas del proceso de administración de recursos humanos, debe ser llenado y

manejado en forma cuidadosa. Deberá estar exento de alteraciones, roturas, correcciones o tachaduras que hagan dudar de la autenticidad de los datos en él contenidos. Además, deberá ser llenado a con letra clara y legible o en su defecto a máquina de escribir mecánica o eléctrica o mediante el uso de un ordenador. El incumplimiento de estos requisitos puede invalidar o anular la evaluación. En caso de que el formulario no haya sido llenado correctamente, la unidad de Recursos Humanos, lo devolverá al jefe inmediato para que lo llene en la forma debida, para lo cual le dará un plazo prudencial.

e. **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Luego de que la Unidad de Recursos Humanos ha recibido el informe final de la evaluación del desempeño, procederá a anexar al expediente del empleado archivado en esa oficina para llevar un registro actualizado del empleado y su contribución dentro de la Municipalidad.
- La Unidad de Recursos Humanos debe motivar a todos los jefes responsables de presentar con propiedad y profesionalismo los resúmenes del desempeño presentados mensualmente.
- La Unidad de Recursos Humanos deberá instruir a los directores o jefes de cada oficina de la documentación relacionada con la evaluación del desempeño, en lo que respecta con la seguridad que deben tener los archivos o lugares en los que se guardan los expedientes del desempeño de cada empleado, con el propósito de que toda la documentación relacionada con la evaluación se conserve y use en forma cuidadosa y bajo estricta vigilancia.
- Es decisión de la Unidad de Recursos Humanos clasificar por separado a los empleados cuyos resultados sean Deficiente y Regular, así como también a todos aquellos que tengan derecho a incentivos por concepto de carrera profesional, esto con el propósito de facilitar el acceso a la información de este.
- La Unidad de Recursos Humanos podrá crear y dar a conocer un buzón de correo electrónico, con la finalidad de atender dudas, sugerencias y cualquier otra gestión que los empleados de la Municipalidad realicen.

f. **Plazos y actividades importantes para el presente Manual**

Con la finalidad de favorecer al usuario del presente Manual, a continuación, se presentan las principales actividades que contiene el proceso de Evaluación General de la Municipalidad y sus respectivos plazos.

Actividad	Plazo y fecha de la actividad
Diseñar o actualizar el manual organizacional	Cuando sea requerido por el Concejo Municipal

Actualizar el Manual de Clases y Puestos	Cuando sea requerido por el Concejo Municipal
Evaluación del marco filosófico	Cuando sea requerido por el Concejo Municipal
Evaluación de nuevas tecnologías	Anualmente
Evaluación del desempeño para empleados de primer ingreso	Durante la semana siguiente a la finalización de su período de prueba
Evaluación del desempeño para empleados capacitados como resultado de una evaluación aplicada	Después de haberse realizado la capacitación, el plazo a consideración de la Unidad de Recursos Humanos
Ciclo de Evaluación	La evaluación podrá hacerse en el mes de noviembre, de forma anual.
Evaluación Mensual	Corresponde a todos resúmenes sobre incidentes críticos que merezcan ser reconsiderados en la evaluación anual.
Evaluación Anual	Comprende la Evaluación del Ciclo de Evaluación. Se practicará durante el mes de diciembre. O en su defecto cuando sea requerido por la Autoridad Superior
Entrega del resultado de evaluación	Al concluir el proceso de evaluación y se firme el instrumento de evaluación
Notificación para asistir a una entrevista de evaluación del desempeño	48 horas antes de su realización
Proceso de apelación	El día hábil siguiente a la comunicación del resultado en la entrevista de evaluación.
Plazo para realizar una nueva entrevista en caso de que el empleado haya manifestado su inconformidad en los primeros resultados	Tres (03) días hábiles contados a partir de la fecha en que el empleado presente sus objeciones
Plazo para que el evaluador envíe el expediente del desempeño al revisor encargado de atender y resolver la inconformidad del empleado	El día hábil siguiente de haber manifestado el empleado su inconformidad con el resultado obtenido
Plazo para que el revisor resuelva en definitiva la evaluación y el resultado objetado por el empleado	Tres (3) días hábiles contados a partir de la fecha en que reciba el expediente del desempeño del empleado inconforme
Plazo para que el evaluador entregue a la unidad de RRHH, en original y con copia, el informe del desempeño que ha preparado al finalizar la entrevista de evaluación	Diez (10) días hábiles contados a partir de la fecha en que el proceso de evaluación haya concluido
Plazo para que el evaluador comunique al empleado la solución del resultado de su evaluación objetado	15 días hábiles a partir de la fecha en la que se realizó la entrevista del desempeño
Plazo para que la Unidad de Recursos Humanos actualice el expediente del desempeño de cada empleado al finalizar el proceso de evaluación	Quince (15) días hábiles contados a partir de la recepción de los instrumentos de evaluación aplicados y firmados

Plazo para que la Unidad de Recursos Humanos extienda al empleado una copia sobre el informe del desempeño	Cinco (5) días hábiles contados a partir de la requisición y justificación de su solicitud.
Plazo para que la Unidad de Recursos Humanos atienda y resuelva todas las gestiones que los empleados realicen a través del uso de correo electrónico	Cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha en que el empleado haya iniciado la gestión.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADA EN RASGOS
PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA
CONTABILIDAD**

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE DEL EMPLEADO EVALUADO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

DEPARTAMENTO: _____

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

FECHA DEL ANALISIS: _____

Resumen de las funciones puesto de trabajo:

Elaborar diariamente la caja fiscal de egresos, Adoptar los clasificadores contables establecidos por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas, a la naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información de la Municipalidad, Llevar la contabilidad patrimonial de la Municipalidad, procesada en el sistema. Analizar, conjuntamente con las demás unidades del área contable, los ajustes a realizar a la información ingresada al sistema cuando sea necesario, a los fines de lograr un adecuado registro de las operaciones que afectan la situación económica-financiera de la Municipalidad, y las establecidas en el Manual de Puestos y Funciones.

Responsabilidades del puesto de trabajo:

Sera responsabilidad del contador General desarrollar y verificar la contabilidad General de la Municipalidad de Barberena, Santa Rosa, así como realizar cierres contables mensuales, trimestrales y anuales, la presentación de declaraciones de impuestos, así como llevar el adecuado manejo de las finanzas de la Municipalidad, y el cumplimiento a la legislación aplicable vigente.

Descripción de los requerimientos mínimos del puesto de trabajo:

Título de Perito Contador

La experiencia mínima necesaria

Actitud positiva, valores morales y éticos comprometidos con la institución, honesto, discreto, organizado, liderazgo, honrado, cortés, criterio propio, ética profesional.

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO
METODO DE EVALUACION BASADO EN RASGOS**

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan una serie de rasgos con su respectiva descripción los cuales han sido tomados en cuenta para la presente evaluación del Desempeño.

ADMINISTRACIÓN 2020-2024

Seguidamente se muestra una tabla en donde deberá anotar el valor de 1 a 6 que a su consideración crea conveniente que puede asignar de acuerdo con su desempeño en su puesto de trabajo para cada uno de esos rasgos.

RASGOS PARA EVALUAR Y SU DESCRIPCION

- **Exactitud:** Capacidad de realizar las funciones establecidas en la normativa.
- **Comunicación:** Facilidad de expresión, capacidad para contactar con los demás.
- **Observación:** Minucioso en el grado de competencia en conseguir la contribución de todos sus subordinados y demás colaboradores.
- **Discreción:** Capacidad de mantener en secreto la información concerniente a sus obligaciones dentro de la Municipalidad de Barberena, Santa Rosa.
- **Responsabilidad:** Minucioso en su trabajo, desempeña su trabajo en el momento oportuno.
- **Iniciativa:** realizar una tarea sin que se le pida, tener una actitud de cooperación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL JEFE

Rasgos	Muy baja		Moderada		Alta	
	1	2	3	4	5	6
Exactitud						
Comunicación						
Observación						
Discreción						
Responsabilidad						
Iniciativa						

EVALUACION DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL TRABAJADOR

Rasgos	Muy baja		Moderada		Alta	
	1	2	3	4	5	6
Exactitud						
Comunicación						
Observación						
Discreción						
Responsabilidad						
Iniciativa						

PREGUNTAS PARA CONSIDERAR AL MOMENTO DE HABERSE REALIZADO LA EVALUACIÓN

1. ¿Considera adecuado este tipo de evaluación para medir su rendimiento?

2. ¿Cree que se ha podido cometer algún error de valoración?

3. ¿Considera usted que su supervisor es exacto al evaluarlo?

COMENTARIOS DE LA EVALUACION:

FIRMAS DE ACEPTACION

Evaluado

Evaluador

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO BASADA EN RASGOS
PARA LA DIRECCIÓN FINANCIERA
PRESUPUESTO**

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE DEL EMPLEADO EVALUADO: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

DEPARTAMENTO: _____

DATOS DEL EVALUADOR

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

FECHA DEL ANALISIS: _____

Resumen de las funciones puesto de trabajo:

Diseñar y actualizar los reglamentos, instructivos y procedimientos internos, que permitan mejorar la técnica presupuestaria, en las fases de formulación, programación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto municipal. Evaluar el grado de aplicación de las normas, sistemas y procedimientos para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, la programación de la ejecución, el procesamiento contable, la ejecución de los pagos y las coherencias de las salidas y/o reportes del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal. Participar en la elaboración de la política presupuestaria, así como en la formulación de la política financiera, que proponga la unidad de administración financiera integrada municipal a las autoridades municipales y las establecidas en el Manual de Puestos y Funciones.

Responsabilidades del puesto de trabajo:

Sera responsabilidad del Encargado de Presupuesto velar por la correcta aplicación presupuestaria de la Municipalidad de Barberena, Santa Rosa, así como realizar cierres contables mensuales, trimestrales y anuales, la presentación de declaraciones de impuestos, así como llevar el adecuado manejo de las finanzas de la Municipalidad, y el cumplimiento a la legislación aplicable vigente.

Descripción de los requerimientos mínimos del puesto de trabajo:

Título de Perito Contador

La experiencia mínima necesaria

Actitud positiva, valores morales y éticos comprometidos con la institución, honesto, discreto, organizado, liderazgo, honrado, cortés, criterio propio, ética profesional.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO METODO DE EVALUACION BASADO EN RASGOS

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan una serie de rasgos con su respectiva descripción los cuales han sido tomados en cuenta para la presente evaluación del Desempeño. Seguidamente se muestra una tabla en donde deberá anotar el valor de 1 a 6 que a su consideración crea conveniente que puede asignar de acuerdo con su desempeño en su puesto de trabajo para cada uno de esos rasgos.

RASGOS PARA EVALUAR Y SU DESCRIPCION

- **Exactitud:** Capacidad de realizar las funciones establecidas en la normativa.
- **Comunicación:** Facilidad de expresión, capacidad para contactar con los demás.
- **Observación:** Minucioso en el grado de competencia en conseguir la contribución de todos sus subordinados y demás colaboradores.
- **Discreción:** Capacidad de mantener en secreto la información concerniente a sus obligaciones dentro de la Municipalidad de Barberena, Santa Rosa.
- **Responsabilidad:** Minucioso en su trabajo, desempeña su trabajo en el momento oportuno.
- **Iniciativa:** realizar una tarea sin que se le pida, tener una actitud de cooperación.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL JEFE

Rasgos	Muy baja		Moderada		Alta	
	1	2	3	4	5	6
Exactitud						
Comunicación						
Observación						
Discreción						
Responsabilidad						
Iniciativa						

EVALUACION DEL DESEMPEÑO REALIZADA POR EL TRABAJADOR

Rasgos	Muy baja		Moderada		Alta	
	1	2	3	4	5	6
Exactitud						
Comunicación						
Observación						
Discreción						
Responsabilidad						
Iniciativa						

PREGUNTAS PARA CONSIDERAR AL MOMENTO DE HABERSE REALIZADO LA EVALUACIÓN

4. ¿Considera adecuado este tipo de evaluación para medir su rendimiento?

5. ¿Cree que se ha podido cometer algún error de valoración?

ADMINISTRACIÓN 2020-2024

6. ¿Considera usted que su supervisor es exacto al evaluarlo?

COMENTARIOS DE LA EVALUACION:

FIRMAS DE ACEPTACION

Evaluado

Evaluador

Manual aprobado según Punto 9º., del Acta No. 07-2022, de la Sesión Pública Ordinaria, celebrada por el Honorable Concejo Municipal, el día 16 de febrero del 2022, y con vigencia a partir del día 1 DE MARZO DEL 2,022.